

## Barriers and Drivers of Social Responsibility Implementation in Commercial Banks of Iran

Zahra Goodarzi \* 

Ph.D. student in the Business Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

Masoud Keimasi 

Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Mohammad Rahim Esfidani 

Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

### 1. introduction:

By having a major part of the cash flow in the society and allocating it to different economic sectors, Banks play a key role in regulating the economic relationships in any economic system. In fact, commercial banks can be considered as of the main institutions of the money market, which help to create positive economic growth in the country as well as economic stability. Considering the pressure of competition in the banking industry, the importance of corporate social responsibility is increasing and it has strategic results for companies.

These days, all over the world, banks are investing millions of dollars in order to improve their social responsibility activities and create a stronger relationship with customers and increase their reputation and credibility in the society. Addressing social responsibilities by banks, in addition to a positive role in sustainable development, can help banks in improving their brand, creating more value and earning profit, and increasing customer loyalty, as well as gaining customer trust and confidence.

Social responsibility is not a cost, limitation, or the right thing to be done, but a source for gaining competitive advantage, a factor for survival and distinguishing between successful and ineffective banks. The central idea of the concept of corporate social responsibility comes from the argument that a company should have other goals in addition to maximum profit.

\* Corresponding Author: za\_goodarzi@ut.ac.ir

**How to Cite:** H, Dabbaghi, F, Esmaili. (2024). Women & Management: A Narrative of Women's Challenges in the Workplace. Quarterly Journal of Social Development and Welfare Planning, 59(15), 373-419.

Many organizations became increasingly aware of the direct economic value of social responsibility and by integrating it with their main business strategy and management activities (as a strategic investment), they were able to have a positive impact on their society and environment and at the same time, strengthen their reputation and credibility. By following this method, they not only generate profit for themselves today, but also stabilize their future position. The social responsibility of organizations has been a sensitive and attention-seeking topic in recent years so that international organizations such as the United Nations and the European Union have introduced standards in this field.

Since financial institutions are in charge of monitoring and controlling the flow of capital, lending, project financing and insurance policies and measures, they are able to exert influence on the performance of the businesses under their support. In this way, social banks can force enterprise to respond to social and environmental issues and problems that are caused by their business. Therefore, banks' lack of attention to their social responsibilities and performance consequences can bring significant investment and credit risks for them.

Considering the importance of the concept of social responsibility, especially in banks, an attempt has been made in this article, to identify the obstacles and drivers of social responsibility implementation in commercial banks of Iran, using the bank experts' and customers' viewpoints, which simultaneously considering these two perspectives is one of the distinguishing points of this article.

## 2. Literature Review:

Based on the extensive research in the literature and the review of the articles and works of various researchers, a number of obstacles and drivers affecting the social responsibility of companies have been pointed out, which are in line with the results of the current research:

Management orientation and mindset (Soltani & et.al, 2015:796); reaction of consumers/buyers (Of powerful market stakeholders) (Vashchenko, 2017:398), (Vives, 2008:220,226), (Brunsæl, 2009:66); organizational culture (Kalyar, 2013:498); financial constraints (Tay, 2015:894), (Shen, 2015: 3507), (Agudo-Valiente, 2017:18), (Aravind Arevalo, 2011:411); organizational structure (Perera Aldama, 2009:506); environment, mission and vision (Uvais, 2013: 28); brand trust, (Dell'Atti, 2016:48), (Chen & Wan, 2019:1); economic conditions (Souto, 2009:43), (Pruijn, 2014:15), (Vashchenko, 2017:398); context-country (Vashchenko, 2017:409), (Detomasi, 2008:808); culture (Perry, 2013:143), (Munro, 2013:63), (Chen & Wan, 2019:5), (Kowalczyk, 2019:2); religion (Tilt, 2016:3), (Ramasamy, 2010:61); laws and regulations (Gayo, 2012:1), (Japhet, 2015:7-8).

**3. Research method:**

The research method used in this research is qualitative, of content analysis type, and the method of gathering and obtaining the opinions of customers and banking experts is in-depth interviews and continued until data saturation was reached. Convenience sampling method was used for customer sampling. Convenience sampling is a sampling based on the selection of cases or people who are available, volunteer and can easily be included in the sample. In snowball sampling, people are asked to introduce other people who have good information in this regard.

And for experts sampling, snowball sampling has been used. Finally, 22 interviews (11 interviews with customers and 11 interviews with banking experts) were conducted. Trustworthiness of the research were examined and confirmed through carefully examining the raw and analyzed data by expert professors, using the intra-subject agreement method and the data reliability criteria.

**4. Conclusion:**

After examining and analyzing the two mentioned perspectives, managerial conditions of banks, the performance of influential stakeholders, organizational processes, the position of the bank in the minds of customers, environmental factors, rules and regulations were determined as the barriers and facilitators of social responsibility in banks.


**Keywords:** Social Responsibility of Banks, Barriers to Social Responsibility, Drivers of Social Responsibility, Management Conditions of Banks, Organizational Processes, Environmental Conditions




فصلنامه علمی برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی  
دوره پانزدهم، شماره ۵۸، بهار ۱۴۰۳، ۴۱۹-۳۷۳  
qjssd.atu.ac.ir  
DOI: doi.org/10.22054/qjssd.2023.58527.2129

## موانع و محرک‌های اجرای مسئولیت اجتماعی در بانک‌های تجاری کشور


دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

زهرا گودرزی \* 

استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مسعود کیماسی 

استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

محمد رحیم اسفیدانی 

### چکیده

بانک‌های تجاری را می‌توان اصلی‌ترین نهادهای بازار پول دانست، که به ایجاد رشد اقتصادی مثبت در کشور و همچنین ثبات اقتصادی کمک می‌کنند. رسیدگی به مسئولیت‌های اجتماعی توسط بانک‌ها علاوه بر نقش مثبت در توسعه پایدار می‌تواند بانک‌ها را در بهبود برند، خلق ارزش بیشتر و کسب سود و افزایش وفاداری مشتریان و همین‌طور کسب اعتماد و اطمینان مشتریان یاری نماید. مسئولیت اجتماعی نه تنها یک عامل رقابتی متمایزکننده، بلکه به عنوان یک عامل بقاء محسوب می‌گردد و وجه تمایز بانک‌های موفق و ناکاراست؛ در این مقاله تلاش شده است با استفاده از بررسی دیدگاه‌های خبرگان بانکی و مشتریان، موانع و تسهیلگرهای اجرای مسئولیت‌های اجتماعی در بانک‌های تجاری ایران، شناسایی شود. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، کیفی از نوع تحلیل محتواست و طریقه گردآوری و اخذ دیدگاه‌های مشتریان و خبرگان بانکی، مصاحبه‌های عمیق بوده و تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافته است. در نهایت ۲۲ مصاحبه (۱۱ مصاحبه با مشتریان و ۱۱ مصاحبه با خبرگان بانکی) انجام شده است. پس از بررسی و تحلیل دو دیدگاه ذکرشده، موانع و تسهیلگرهای مسئولیت اجتماعی بانک‌ها (شرایط مدیریتی بانک‌ها، عملکرد ذینفعان اثرگذار، فرآیندهای سازمانی، جایگاه بانک در اذهان مشتریان، عوامل محیطی، قوانین و مقررات) تعیین گردید.

**واژه‌های کلیدی:** مسئولیت اجتماعی بانک‌ها، موانع مسئولیت اجتماعی، محرک‌های مسئولیت اجتماعی، شرایط مدیریتی بانک‌ها، فرآیندهای سازمانی، شرایط محیطی

\* نویسنده مسئول. za\_goodarzi@ut.ac.ir

## مقدمه

مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR) سابقه طولانی و متنوعی دارد. سردرگمی پیرامون تعاریف CSR ممکن است یک مشکل مهم باشد (Dahlsrud, 2008: 1). با این وجود، با توجه به دیدگاه پژوهشگر در این مطالعه، ما از تعاریف برخی پژوهشگران در مورد مسئولیت اجتماعی استفاده می‌کنیم؛ مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار شامل انتظارات اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و اختیاری است که جامعه در یک زمان معین از سازمان‌ها دارد (Carroll, 1999: 283). یوویس (۲۰۱۳)، مسئولیت اجتماعی شرکت را به معنای انجام تجارت به روش اخلاقی و به نفع جامعه گسترده‌تر و پاسخ مثبت به اولویت‌ها و انتظارات اجتماعی در حال ظهور می‌داند و بیان می‌کند ماهیت و دامنه مسئولیت اجتماعی شرکت با گذشت زمان تغییر کرده است (Uvais, 2013: 28).

مسئولیت اجتماعی شرکت، مزایای متعددی برای شرکت‌ها دارد. مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند تأثیر مثبتی بر نگرش مصرف‌کننده نسبت به شرکت و آن چیزی که پیشنهاد می‌دهد، بگذارد (Pomeroy & Johnson, 2009: 108)؛ همچنین اگر مشتری ادراک کند که شرکت، به مسئولیت اجتماعی اهمیت می‌دهد و خود را در قبال جامعه مسئول می‌داند، این موضوع بر رضایت او از شرکت و در نتیجه میزان وفاداری او تأثیر خواهد داشت (Hsu, 2011: 198).

سیستم بانکی نقش مهمی در توسعه اقتصادی ایفا می‌کند (Levine, 2005:910; Beck, 2010: 82). بانک‌ها به عنوان واسطه‌های مالی در جامعه ما عمل می‌کنند: آن‌ها دارایی‌های مالی را قیمت‌گذاری و ارزش‌گذاری می‌کنند، وام‌گیرندگان را نظارت می‌کنند، ریسک‌های مالی را مدیریت می‌کنند و سیستم پرداخت را سامان می‌دهند (Greenbaum & Thakor, 2007: 539). و عدم توجه بانک‌ها به مسئولیت‌های اجتماعی و عواقب عملکردی خود می‌تواند ریسک‌های سرمایه‌گذاری و اعتباری چشمگیر برای آن‌ها به همراه داشته باشد. چالنتس (۲۰۰۹) فعالیت‌های CSR را در بیش از ۳۰ بانک از کشورهای مختلف مورد بررسی قرار داد و دریافت که فعالیت‌های CSR طی دوره ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵

به‌طور قابل توجهی بهبود یافته است (Scholtens, 2009:159).

CSR یک مفهوم در حال تکامل است و در بسیاری از نقاط جهان اقدامات CSR دارای اشکال و پویایی منحصربه‌فرد خود هستند و جنبه‌های مختلف محرک شرکت‌ها چنین سیاست و اقداماتی را اعمال می‌کند (Chmielecki, 2014: 25). میرویس و گوینگنز<sup>۱</sup>، بیان می‌دارند معمولاً همه شرکت‌ها در مراحل یکسانی از مسئولیت شرکتی نیستند و این می‌تواند به وسیله فشارهای خارجی، مشوق‌های محرک‌های داخلی توضیح داده شوند (Govindasamy & Suresh, 2017: 33).

بر اساس تحقیقات جدید منتشرشده توسط کمیسیون اروپا، دستورالعمل جی‌آر‌آی در حال حاضر در میان مهم‌ترین ابزارهای مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) در بین شرکت‌های بزرگ اروپایی است. ۹۲٪ از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا گزارش عملکرد پایداری خود را دارند. طبق گزارش جی‌آر‌آی ارائه‌شده در سال ۲۰۱۶، تاکنون گزارشی از ایران دریافت نکرده است. و این به معنی است که شرکت‌ها و خصوصاً بانک‌های ایرانی از گزارش پایداری استفاده نمی‌کنند و در بانک‌های ایرانی هنوز مسئولیت اجتماعی به عنوان فعالیتی درخور توجه قرار نگرفته است و یکی از اقدامات مفید و پرثمر سازمان ایزو، تدوین و عرضه ایزو ۲۶۰۰۰ به منظور پیاده‌سازی استانداردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌هاست.

هدف اصلی این سازمان جهانی از عرضه استاندارد مذکور، ارتقای توجه سازمان‌ها به مسئولیت آنها در قبال سازمان جوامع انسانی است. با بررسی‌های صورت گرفته متأسفانه در ایران خصوصاً در بانک‌های ایرانی، اثری از پیاده‌سازی این استاندارد موجود نمی‌باشد؛ علاوه بر موارد ذکرشده، با بررسی بودجه اختصاص‌یافته به طرح‌های مسئولیت اجتماعی در سال‌های متفاوت در یک بانک، می‌توان دریافت که مسئولیت اجتماعی توسط بانک‌ها به صورت موردی و بر حسب موضوع و اتفاق، صورت می‌گیرد و چارچوب مشخصی در این زمینه موجود نمی‌باشد. اغلب شرکت‌های سراسر جهان برای

---

1. Mirvis & Googins

موانع و محرک‌های اجرای مسئولیت اجتماعی در...، گودرزی و همکاران | ۳۷۹

پیوستن به CSR و تأثیرگذاری مثبت بر روی روابط با ذینفعانشان، لازم است که موانع و محرک‌هایی که شرکت احتمال دارد در طی اجرای استراتژی‌های CSR شان با آن مواجه شوند را، شناسایی کنند و با چالش‌های موجود هماهنگ باشند؛

در ضمن پژوهش‌های انجام‌شده اکثراً با بررسی نقطه‌نظر خبرگان یا مشتریان اجرا می‌شود، درحالی‌که این پژوهش برای پر کردن خلأ تفاوت‌های بین دو دیدگاه، به بررسی و تحلیل موانع و محرک‌های اجرای مسئولیت اجتماعی در بانک‌ها با دو دیدگاه خبرگان و مشتریان به عنوان گروهی از ذینفعان می‌پردازد.

در ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه با رویکرد توسعه پاینده بر اساس قانون اساسی، سیاست‌های کلی سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و برنامه پنجم توسعه اقتصادی و اجتماعی فرآیند خصوصی‌سازی ضروری به نظر می‌رسد تا بتوان با شناسایی موانع و محرک‌های اجرای مسئولیت اجتماعی در بانک‌های تجاری کشور، با توجه به شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی بومی، کمک کرد که با تقویت این عوامل، دیدگاه و هماهنگی مناسب‌تری برای اجرای مسئولیت اجتماعی در بانک‌ها داشته باشیم.

بنابراین در این مطالعه به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که: عوامل تسهیل‌کننده و موانع مؤثر بر اجرای مسئولیت اجتماعی در بانک‌های تجاری ایران کدام‌اند؟

### ادبیات و پیشینه پژوهش

حول بررسی گسترده در ادبیات، و بررسی مقالات و آثار پژوهشگران گوناگون، با توجه به پراکندگی عوامل، سعی شده که برای بررسی راحت‌تر مطالب به صورت دسته‌بندی ارائه شود:

#### شرایط مدیریتی بانک‌ها

دیویس (۱۹۶۰) با بیان اینکه مسئولیت شرکت شامل تصمیماتی در بخش تجارت است که فراتر از منافع مستقیم اقتصادی شرکت است، نقش مدیر در مشارکت اجتماعی کسب‌وکار را تذکر داد (Swanson, 2008: 248). ادبیات مربوط به مسئولیت اجتماعی

شرکتی در جهت‌گیری و طرز فکر مدیریت به عنوان اصلی‌ترین محرک جهت هدایت سازمان به سمت اهداف مسئولیت اجتماعی متمرکز شده است و نشان می‌دهد که رویکرد مدیریتی غالب برای مسئولیت اجتماعی شرکتی، استفاده ابزاری از آن بوده که به عوامل مختلفی منتسب می‌شود. این عوامل شامل: تحقق منافع فردی، حداکثر سود، تأمین نیازها، و نیازهای گروه‌های ذینفع مختلف می‌باشد (Soltani & et.al, 2015: 796).

مطابق گفته هونگ، مدیرانی که دیدگاه یکپارچه، مسئولانه و مؤثر از CSR دارند، تمایل دارند که آن را در شرکت‌های خود توسعه دهند. انتظار می‌رود شرکت‌هایی که دیدگاه‌های مدیران آنها در مورد CSR، ناشی از نظریه‌های ذینفعان اخلاقی، سیاسی، یکپارچه‌سازی و ابزاری (به جای نیاز به حداکثر رساندن ارزش سهامدار) می‌باشد، تعهد و تمایل بیشتری به CSR داشته باشند (Agudo-Valiente, 2017:7).

سازمان‌هایی که علاقه‌مند به اجرای شیوه‌های مسئولیت اجتماعی هستند، باید از نوع مهارت‌های رهبران خود آگاه باشند و برای رسیدن به موفقیت ممکن است نیاز به تشویق سبک‌های مختلف و جدید داشته باشند (Sharma, 2013: 25; Vives, 2008: 227). فقدان تعهد و حمایت مدیریتی از موانع داخلی مسئولیت اجتماعی شمرده می‌شود (Shen, 2015: 3507)؛ (Tay, 2015:893)؛ (Aravind & Arevalo, 2011: 408).

### عملکرد ذینفعان

یکی دیگر از ذینفعان با قدرت بازار، مصرف‌کنندگان/ خریداران یک شرکت هستند که با ابراز تمایل خود برای خرید محصولات و خدمات خاص، قدرت خرید خود را اعمال می‌کنند. مصرف‌کنندگان تحمل کالاها یا شرکت‌هایی را که نسبت به مشکلات اجتماعی و محیط‌زیست بی‌تفاوت هستند، ندارند؛ بنابراین رابطه مثبتی بین اقدامات CSR سازمانی و واکنش مصرف‌کنندگان به محصولات یک شرکت وجود دارد (Vashchenko, 2017: 398)؛ (Vives, 2008: 220-226)؛ (Brunsæl, 2009: 66).

مشتریان نیازی به عضویت در گروه خاص برای دفاع از محیط‌زیست ندارند تا نگرانی



خود را در مورد اثرات محیط‌زیست فعالیت‌های تجاری نشان دهند، در مورد این موضوع بین خودشان بحث کنند و نگرانی‌های خود را در تصمیمات خرید خود مطرح کنند (Maignan & Ferrell, 2004: 7).

حمایت مصرف‌کننده از رفتار شرکت‌های بزرگ می‌تواند به عنوان "مصرف‌گرایی اخلاقی مثبت" توصیف شود. در مقابل، "مصرف‌گرایی اخلاقی منفی" شامل مواردی است که مصرف‌کنندگان یک شرکت را به دلیل عدم درک مسئولیت اجتماعی از جمله تحریم مجازات می‌کنند (Smith, 2007: 14).

عدم پذیرش عمومی حداقل به دو طریق به بنگاه‌ها آسیب می‌رساند. در مرحله اول، ممکن است مشتریان به دلیل روشی که از نظر اجتماعی تولید شده است، محصولات رقیب را انتخاب کنند. دوم، شهروندان همچنین ممکن است به خاطر متوقف کردن یا تغییر شیوه‌های تولید، خواستار تنظیم مقررات بیشتری شوند. به طور خلاصه، تصمیمات CSR یک شرکت می‌تواند باعث ایجاد نظارتی و سیاسی و همچنین اثرات رقابتی شود که شرکت‌ها برای درک و پاسخ به آنها نیاز دارند (Detomasi, 2008: 807).

در همین حال، گرت (۱۹۸۷) نظریه موفقیت تحریم را بر اساس تحقیق در مورد ۳۰ تحریم بین سال‌های ۱۹۸۱-۱۹۸۴ ارائه داد و شش عامل را در مشارکت در تحریم مشخص کرد: آگاهی از مصرف‌کنندگان، ارزش‌های شرکت‌کنندگان بالقوه، سازگاری اهداف تحریم با نگرش شرکت‌کنندگان، هزینه مشارکت، فشار اجتماعی و اعتبار رهبری تحریم (Smith, 2007: 20).

### فرآیندهای سازمانی

فرهنگ سازمانی: یک فرهنگ مبتنی بر CSR، یک هماهنگی در سطح سازمان است که به مجموعه‌ای از مبانی، ارزش‌ها و عقاید مشترک در ارتباط با CSR منجر می‌شود. هنجارها، ارزش‌ها و اعتقادات کارمندان در ادراکات و شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی انعکاس یافته است (Kowalczyk, 2019: 3). فرهنگ سازمانی، بسته به انواع آن،

به احتمال زیاد تأثیر آن نه تنها بر عملکرد مالی شرکت بلکه فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت نیز تأثیر خواهد داشت. در نوع فرهنگ اومانیستی، تمرکز روی افراد، همکاری، کار تیمی، حساسیت و همکاری با دیگران حاکم است. اعضای بنگاه‌هایی که از فرهنگ‌های اومانیستی برخوردارند، احتمالاً برای پاسخگویی به مطالبات ذینفعان برای CSR تلاش می‌کنند (Kalyar, 2013: 498).

نتایج پژوهش و وینهرت و همکاران (۲۰۱۷) حاکی از آن است که ایده‌های مسئولیت اجتماعی شرکت نمی‌تواند به صورت مداوم اجرا شود، مگر اینکه در قسمت رسمی فرهنگ سازمانی که نقش ابزاری را ایفا می‌کند، ادغام شوند (Vveinhardt, 2017: 294). هرندون و همکاران (۲۰۰۱) استدلال کردند که ارزش‌های مشترک، اعتقادات و روش‌های انجام کارها، بر رفتار کارمندان در محیط کار تأثیر می‌گذارد و ارزش‌های تعبیه‌شده در شرکت نیز بر تصمیم‌گیرندگان در کل سازمان تأثیر می‌گذارد و مدیران باید فرهنگ شرکت‌های خود را با دقت مورد بررسی و اقدامات لازم را باید انجام دهند تا اطمینان حاصل شود که این فرهنگ وجود دارد (Herndon, 2001: 81).

بودجه: بودجه و منابع مالی در دسترس یکی از عوامل اثرگذار کلیدی در مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌باشد. برخی از پژوهشگران محدودیت‌های مالی را به عنوان یکی از موانع اجرای مسئولیت اجتماعی دانسته‌اند (Tay, 2015: 894)؛ (Shen, 2015: 3507)؛ (Agudo-Valiente, 2017: 18)؛ (Aravind Arevalo, 2011: 411). راجماواتی (۲۰۱۱) در پژوهش خود، روش بودجه‌ریزی برای مسئولیت اجتماعی را در شرکت اندونزی پاور شرح داده است. او ذکر می‌کند در تدوین بودجه باید موارد زیر را در نظر داشته باشید: ۱. واقع‌گرایانه، به معنای "دستیابی ممکن"؛ ۲. انعطاف‌پذیر، یعنی قابلیت تنظیم با شرایطی که ممکن است تغییر کند؛ ۳. مداوم، به این معنی که بودجه شرکت نیاز به توجه مستمر دارد و یک تجارت اتفاقی نیست (Rachmawati, 2011: 64).

ساختار سازمانی: نحوه ادغام شرکت‌ها در عملکرد مسئولیت شرکت بسیار متفاوت است و هنگامی که به کار گرفته شد، درمی‌یابیم که این ساختار محرک مناسبی برای تغییر

سازمانی است. وقتی این گونه نباشد، ساختار احتمالاً به یک عامل مقاومت در برابر تغییر تبدیل می‌شود (Perera Aldama, 2009: 506).

سیاست‌گذاری: محیط و مأموریت و چشم‌انداز دارای بیشترین قدرت پیش‌بینی در ترجیح مردم برای ماندن، تمایل به پرداخت، درک کیفیت خدمات و تصویر برند و عدم علاقه و مشارکت جامعه محلی در فعالیت‌های CSR را دارند. با کمبود ارتباط بین شرکت و جامعه اوضاع بیشتر تشدید می‌شود. دلیل این امر کمبود آگاهی و عدم تلاش برای ایجاد اعتماد در جوامع محلی پیش‌بینی شده است (Uvais, 2013: 28).

#### جایگاه بانک در اذهان مشتریان

تأثیر اعتماد بر مسئولیت اجتماعی: چن و وان (۲۰۱۹) در پژوهش خود نتیجه‌گیری می‌کنند که اعتماد اجتماعی تأثیر معنی‌داری بر CSR دارد. آن‌ها ذکر می‌کنند اعتماد اجتماعی، به عنوان مجموعه‌ای از هنجارهای اجتماعی، به مدیران شرکت کمک می‌کند تا با مشارکت در فعالیت‌های مسئولانه اجتماعی، از منافع ذینفعان خود محافظت کنند (Chen & Wan, 2019: 1). اعتماد به یک شرکت محرک اصلی مسئولیت اجتماعی است، شرط ضروری برای ارزیابی ارزش‌های CSR مثبت و دارای اثرات مطلوب است. در صورت عدم اعتماد (و به همین دلیل شهرت) در شرکت، هرگونه استراتژی CSR می‌تواند بیهوده یا معکوس باشد (Dell'Atti, 2016: 48).

اعتبار و مسئولیت اجتماعی: اعتبار مترادف با هویت، تصویر، پرستیژ، حسن نیت، عزت و احترام در نظر گرفته شده است (Verčič, 2018: 1). به‌طور فزاینده‌ای به نظر می‌رسد که شهرت پیش شرط موفقیت استراتژی CSR است، این یک شرط منوط به مسئولیت‌پذیری بیشتر مسئولیت اجتماعی است (Dell'Atti, 2016: 47). کیم و پارک (۲۰۰۶) گزارش دادند که CSR می‌تواند یک استراتژی مؤثر در مدیریت شهرت برای ذینفعان مختلف باشد. توسعه روابط ذینفعان هسته اصلی کارکردهای CSR و روابط عمومی است. هر دو حوزه در جهت ارتقاء کیفیت روابط بین سازمان‌ها و گروه‌های ذینفعان اصلی است (Verčič, 2018: 3).

### عوامل محیطی

اقتصاد: در مواقع بحران اقتصادی یا مشکلات مالی در یک سازمان، انتظار نمی‌رود CSR در استراتژی سازمانی اجرا شود (Souto, 2009: 43)، اما اجرای آن، پیش از مشکلات و رکودها، می‌تواند فرصتی برای سازمان برای زنده ماندن از این بحران باشد. در چارچوب نظریه نهادی، کمپل استدلال می‌کند که شرایط اقتصادی بر میزان عملکرد شرکت‌ها به روش‌های مسئولیت اجتماعی تأثیر می‌گذارد (Pruijn, 2014: 15). بنابراین یک اقتصاد ناسالم می‌تواند نقش مسئولیت اجتماعی را در شرکت‌ها محدود کند. واشچنکو و همکاران (۲۰۱۷)، نیز عوامل تأثیرگذار خارجی بر مسئولیت اجتماعی شرایط و مکانیسم‌های بازار را مطرح می‌کند و بیان می‌دارد شرایط اقتصادی ممکن است بر میزان استفاده سازمان‌ها از اصول CSR تأثیر بگذارد (Vashchenko, 2017: 398).

تأثیر زمینه - کشور: یافته‌های کاوالکانتی و همکاران (۲۰۱۲) در بررسی تأثیر سه متغیر (موقعیت کشور، اندازه شرکت و موقعیت در زنجیره ارزش) بر مسئولیت اجتماعی، حاکی از آن است که کشوری که یک شرکت در آن واقع شده است، تأثیر زیادی در پذیرش CSR دارد (Glavopoulos, 2014: 1620). بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که زمینه یک کشور می‌تواند رویکرد CSR یک شرکت و تصمیمات مرتبط با آن تا حد زیادی تأثیر بگذارد (Vashchenko, 2017: 409). رهبران شرکت‌ها به این واقعیت واقف هستند که هنجارها و استانداردهای تجاری، چارچوب‌های نظارتی و تقاضای ذینفعان برای CSR می‌توانند در کشورها، مناطق و خطوط مشاغل بسیار متفاوت باشند (Uvais, 2013: 27).

ویسر (۲۰۰۸) همچنین در کشورهای در حال توسعه نشان داد که دیدگاه‌های CSR در یک کشور به شدت با وضعیت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی آن کشور مرتبط است (Munro, 2013: 63). دتومسی (۲۰۰۸) نیز عنوان می‌کند شرایط سیاسی و اثری که بر بازار داخلی شرکت می‌گذارد، بر تعهد به CSR تأثیر می‌گذارد. مون و ووگل (۲۰۰۸) عنوان کردند که مسئولیت اجتماعی شرکتی بسیار متناقض است و به کشور و دولت حکومت آن زمان بستگی دارد (Detomasi, 2008: 808).

تأثیر فرهنگ بر مسئولیت اجتماعی: "فرهنگ" یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری "اخلاقی" است و می‌تواند بر میزان فعالیت CSR، گزارش و افشای اطلاعات تأثیر بگذارد (Perry, 2013:143)؛ (Munro, 2013: 63). فرهنگ بر نحوه درک افراد از مسئولیت‌های خود نظارت می‌کند و به عنوان یک عامل تعیین‌کننده در عمل و ارزش‌های اخلاقی شناخته می‌شود (Munro, 2013: 63). سیستم فرهنگی در سطح ملی می‌تواند بر شکل و محتوای رفتار اجتماعی شرکت‌ها تأثیر بگذارد، که منجر به هم‌شکلی<sup>۱</sup> CSR در کشورهایی با نهادهای فرهنگی مشابه می‌شود (Chen & Wan, 2019: 5).

کوچارسکا و کاوالسزیک (۲۰۱۸) ثابت کردند که ابعاد فرهنگ ملی به ویژه بر روی روشهای CSR تأثیر می‌گذارد (Kowalczyk, 2019: 2). چادهوری (۲۰۱۲)، ذکر می‌کند که تفسیر CSR اغلب در حوزه مدیریت استراتژیک به دلیل متفاوت بودن عوامل ملی و فرهنگی تغییر می‌کند (Chaudhury, 2012: 77).

نقش مذهب در CSR: آموزه‌های بسیاری از مذاهب بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارتباط با محیط طبیعی، برخورد با دیگران، انصاف، عدالت و غیره متمرکز است، بنابراین یک انتظار طبیعی وجود دارد که سازمان‌های مذهب محور ممکن است بیشتر درگیر CSR و گزارش دهی CSR شوند (Tilt, 2016: 3). راماسامی (۲۰۱۰) در پژوهش خود عنوان می‌کند: دینداری بر ارزش‌ها تأثیر می‌گذارد و ارزش‌ها نگرش و رفتار را تعیین می‌کنند. بنابراین، نگرش مصرف‌کنندگان به CSR می‌تواند هم با دین و هم به ارزش‌ها مرتبط باشد (Ramasamy, 2010: 61).

قوانین و مقررات: تغییر رویکرد به CSR را می‌توان تا حدودی به تصویب قانون جدید نسبت داد که بسیاری از سازمان‌های دولتی نظارتی را در این دوره زمانی ایجاد کرده است. قانون جدید به نگاه‌های اقتصادی انگیزه بیشتری داده است تا مبلغی مناسب از منابع مالی را به CSR اختصاص دهند و با مقررات سخت دولت روبرو نشوند (Brown, 2013: 9). موافقان مسئولیت اجتماعی شرکتی اجباری عنوان می‌کنند: "CSR اجباری قانون و

---

1. Isomorphism

دستورالعمل‌های روشن در اجرای برنامه‌های CSR ارائه می‌دهد." (Gayo, 2012: 1).

جافت (۲۰۱۵)، اگرچه با CSR اجباری موافق نیست، اما بر این عقیده است مسئولیت اجتماعی اجباری یا داوطلبانه مزایایی برای شرکت و همچنین جامعه به همراه دارد: (۱) جلوگیری از درگیری طبقاتی بین کارگران و شرکت‌ها و در نتیجه بهبود اجتماعی، کاهش جرم و جنایت، جذب آسان‌تر نیروی کار. (۲) ایجاد تصویر، شهرت و حسن نیت بهتر. (۳) جلوگیری از ایجاد هزینه‌های کنترل (مجازات دولتی). (۴) مسئولیت در قبال استفاده از منافع ملی. (۵) حمایت از دولت در جامعه (Japhet, 2015: 7-8).

شفافیت: فرآیند شفاف‌سازی عبارت است از فراهم کردن گستره‌ای از اطلاعات قابل اعتماد و مرتبط با عملکرد شرکت، وضعیت مالی، فرصت‌های سرمایه‌گذاری، ارزش و مدیریت شرکت و ریسک عمومی شرکت که تمامی افراد ذینفع را در اتخاذ تصمیمات اقتصادی‌شان یاری رسانند. شرکت‌ها عنوان می‌کنند که عدم وجود شفافیت از طرف سازمان‌های اجرایی به دلیل عدم تلاش کافی برای افشای اطلاعات در مورد برنامه‌های خود، ممیزی حسابرسی، ارزیابی تأثیر و استفاده از بودجه است. این عدم شفافیت گزارش شده بر روند اعتمادسازی بین شرکت‌ها و جوامع محلی تأثیر منفی می‌گذارد، که برای موفقیت هر ابتکار عمل CSR در سطح محلی مهم است (Uvais, 2013: 30).

در ادامه مبحث شفافیت سه استاندارد جی آر آی، اس ای ۸۰۰۰ و ای ای ۱۰۰۰ و ایزو ۲۶۰۰۰ را برای شفافیت و گزارش دهی بهتر، مورد بررسی قرار می‌دهیم:

GRI: یکی از استانداردهای ارائه گزارش‌ها، استاندارد GRI می‌باشد. GRI سازمانی مستقل است که در سال ۱۹۹۷ با هدف ایجاد یک فرمت استاندارد جهانی به منظور گزارش دهی شفاف در زمینه پایداری شرکت‌ها تأسیس گردید. در این گزارش تعدادی از شاخص‌های عملکردی سازمان از قبیل اقتصادی، زیست‌محیطی، شرایط کار، حقوق بشر، جامعه و محصول در قالب زمانی و در قالب یک استاندارد ارائه می‌گردد. این گزارش به صورت داوطلبانه می‌باشد.

• استاندارد SA۸۰۰۰: آژانس اعتباری شورای پیشگامان اقتصاد به عنوان یک سازمان

تحقیقاتی خدمات عمومی در سال ۱۹۶۹ در نیویورک تأسیس شد و در اکتبر ۱۹۹۷ استاندارد جهانی پاسخگویی اجتماعی SA۸۰۰۰ را به عنوان اولین استاندارد انسانی-اخلاقی در جهان منتشر کرد. در واقع SA۸۰۰۰ به عنوان اولین استاندارد مبتنی بر اصول اخلاقی بود که در سال ۱۹۹۷ منتشر شد. این استاندارد بر مبنای اعلامیه جهانی حقوق بشر، پیمان‌نامه سازمان بین‌المللی کار و پیمان سازمان ملل درباره حقوق کودک تدوین شده و صرف‌نظر از اندازه، موقعیت و زمینه فعالیت در مورد تمام سازمان‌ها کاربرد دارد و از نظر کاربرد و نوع ممیزی‌ها دقیقاً مانند استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و ایزو ۱۴۰۰۰ است.

الزامات SA۸۰۰۰: (۱) کار کودک (۲) کار اجباری (۳) بهداشت و ایمنی (۴) آزادی اجتماعات و قانونی بودن مذاکرات جمعی (۵) تشخیص (۶) انضباط کاری (۷) ساعات کار (۸) پاداش

• استاندارد AA۱۰۰۰: این استاندارد به وسیله موسسه پاسخگویی اجتماعی و اخلاقی در سال ۱۹۹۹ به وجود آمد و استانداری داوطلبانه برای حساب پس دهی اخلاقی و اجتماعی، بازرسی و گزارش دهی است. این استاندارد در واقع با فزونی گرفتن عدم اعتماد نسبت به حسن تدبیر و گزارش‌های افراد و موضوع اقتصادی بودن، توسعه پیدا کرد و با مشاهده بهبود عملکرد اخلاقی و اجتماعی، سازمان‌ها این انگیزه را پیدا کردند تا از آن به عنوان یک روش اصولی در پاسخگویی استفاده کنند. استاندارد AA۱۰۰۰ در قالب یک فرآیند می‌تواند سازمان‌ها را در راستای تعریف آماج و اهداف، اندازه‌گیری و میزان پیشرفت کار را با اهداف از پیش تعیین شده، ممیزی و گزارش عملکرد و همچنین مکانیسم بازخور، کمک شایانی نماید.

• استاندارد ISO 26000: کمپانی ایزو، استاندارد ISO 26000 را به عنوان رهنمودی در قالب مسئولیت‌های اجتماعی ارائه نموده است که قابل استفاده برای تمام سازمان‌ها اعم از دولتی، خصوصی، کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه می‌باشد. تأکید بر نتایج امور و بهبودها بوده و برای سازمان، جلب اعتماد، رضایت مشتریان، افزایش فعالیت‌ها، تولید و خدمات را در پی دارد. هفت موضوع اصلی مسئولیت اجتماعی که توسط ایزو ۲۶۰۰۰

مشخص شده عبارت‌اند از: (۱) حاکمیت سازمانی (۲) حقوق بشر (۳) شیوه‌های کار (۴) محیط‌زیست (۵) شیوه‌های عمل جوانمردانه (۶) مسائل مربوط به مصرف‌کننده (۷) مشارکت جامعه و توسعه

معمارزاده و وزیری (۱۳۸۹) در مقاله خود تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی ایران (نیروگاه برق طرشت) رابطه بین ابعاد اقتصادی، اخلاقی، اجتماعی و زیست‌محیطی با مسئولیت اجتماعی را مورد بررسی قرار دادند و بعد زیست‌محیطی به عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار تعیین گردید (معمارزاده، ۱۳۸۹: ۶۳).

سبحانی و همکاران (۱۳۹۹) در مرحله اول پژوهش خود به شناسایی یک سری ابعاد (شامل پاسخگویی، اقتصادی، حفظ حرمت‌های فرهنگی - اجتماعی، رعایت حقوق عامه، محیط‌زیست محوری، پاسداشت معنویت و ارزش‌های اسلامی، انصاف و عدالت محوری) پرداخته و در مرحله دوم درجه اثرگذاری هر یک از ابعاد تعیین گردید. از طیف پایین به سمت بالا (انصاف و عدالت محوری، پاسداشت معنویت و ارزش‌های اسلامی، رعایت حقوق عامه، محیط‌زیست محوری، حفظ حرمت‌های فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، پاسخگویی) دارای اثرگذاری مثبتی بر تمامی ابعاد مسئولیت اجتماعی هستند (سبحانی، ۱۳۹۹: ۲۳).

فیاضی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهش خود را با به‌کارگیری روش دلفی شروع کرده و مهم‌ترین ابعاد مسئولیت اجتماعی شناسایی و پس از تعیین حجم نمونه به صورت پرسشنامه در اختیار کارشناسان و مدیران شرکت نفت قرار گرفت و با مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل گردید و در نهایت مدل عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت نفت شامل ۱۲ متغیر در دو بخش ابعاد مسئولیت اجتماعی (شامل پاسخگویی، رعایت اصول اخلاقی - اجتماعی، قوانین تدوین‌شده، شفافیت، حفظ منافع ذینفعان) و نیز عوامل مؤثر بر آن (شامل آگاهی و باور مدیران ارشد، آموزش، دانش، توجه به رقابت، حفظ محیط‌زیست، کنترل و ارتباطات) طراحی شد (فیاضی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸۱).

افروزه و همکاران (۱۳۹۳) نیز در مقاله خود تحت عنوان شناسایی حیطه‌ها و عوامل



مؤثر بر مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، طی نمونه‌گیری نظری ۱۹ نفر از صاحب‌نظران، به ۶۳ نشان در کدگذاری باز دست یافتند که در ۱۴ مفهوم طبقه‌بندی شدند و در شش مقوله فرهنگی - اخلاقی، اقتصادی، فنی، قانونی، سیاسی و ساختاری مرتبط با چالش‌های مسئولیت اجتماعی شناسایی شدند. همچنین اولویت باشگاه‌ها به ترتیب شامل حیطه آموزش، خیریه، اجتماعی، ورزشی، سلامتی، زیست‌محیطی و مدیریتی شناسایی شد (افروزه و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۹).

### روش پژوهش

پژوهش مذکور از نوع تحلیل محتوای کیفی است. تجزیه و تحلیل محتوای کیفی یکی از روشهای تحقیق بی‌شماری است که برای تجزیه و تحلیل داده‌های متنی مورداستفاده قرار می‌گیرد (Hsieh & Shannon, 2005: 1277). تحلیل محتوا، مانند تمام تجزیه و تحلیل کیفی، یک روند بازتابی است. هیچ پیشرفت خطی در تحلیل وجود ندارد. به عبارت دیگر، تجزیه و تحلیل یک فرآیند انعطاف‌پذیر برای کار و پردازش دوباره داده‌هاست که ارتباطات و روابط را نشان می‌دهد (Erlingsson, 2017: 95).

طبق نظریه سیه و شانون می‌توان رهیافت‌های موجود در زمینه تحلیل محتوا را به سه دسته تقسیم کرد: ۱. تحلیل محتوای عرفی و قراردادی<sup>۱</sup>، ۲. تحلیل محتوای جهت‌دار<sup>۲</sup> و ۳. تحلیل محتوای کیفی<sup>۳</sup>؛ پژوهش جاری از نوع تحلیل محتوای کیفی عرفی می‌باشد؛ تفاوت سه رویکرد تحلیل محتوا در طرح‌ریزی ابتدایی جهت کدگذاری است. در تحلیل محتوای عرفی، مقوله‌ها از داده‌ها هم‌زمان با تحلیل محتوای متن حاصل می‌شوند. در این رویکرد محقق فهمی عمیق از پدیده موردنظر به دست می‌آورد (Hsieh & Shannon, 2005: 1286).

- 
1. Conventional Content Analysis
  2. Directed Content Analysis
  3. Summative Content Analysis

جامعه آماری این پژوهش متشکل از دو بخش می‌باشد. بخش اول، خبرگان (خبرگان بازاریابی و مالی بانک‌ها، کارشناسان، مدیران و سرپرستان حوزه‌ها و خبرگان بانک‌های تجاری دولتی و غیردولتی) می‌باشند که در شغل خود به‌طور مستقیم با مسئولیت اجتماعی سروکار دارند و بخش دوم مشتریان بانکی (به عنوان گروهی از ذینفعان) می‌باشد. به دلیل ماهیت کیفی این مطالعه، تعداد نمونه خاصی از قبل تعیین نمی‌شود و نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که به اشباع داده‌ها برسیم. در نمونه‌گیری مشتریان از روش نمونه‌گیری در دسترس و برای نمونه‌گیری خبرگان، از نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده گردیده است. پژوهشگر پس از مصاحبه با ۲۲ نفر (۱۱ مشتری و ۱۱ خبره بانکی)، به اشباع داده‌ها رسید. برای گردآوری داده‌ها از گزارش‌ها، اسناد و سایت بانک‌ها استفاده گردیده ولی روش اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه، مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند فردی<sup>۱</sup> می‌باشد. بخشی از سؤالات اصلی مصاحبه که با بررسی پژوهش‌های پیشین و نظر خبرگان طراحی شد، عبارت‌اند از: تعریف شما از مسئولیت اجتماعی چیست؟ به نظر شما چه عواملی مانع اجرای مسئولیت اجتماعی در بانک‌ها می‌شود؟ چه عواملی تسهیل‌کننده اجرای مسئولیت اجتماعی بانک‌ها هستند؟ عوامل محیطی چه تأثیری بر مسئولیت اجتماعی بانک‌ها می‌گذارد؟ چه عواملی در درون بانک بر توسعه مسئولیت اجتماعی بانک‌ها اثرگذارند؟ و...

دلیل اصلی انتخاب روش مصاحبه برای گردآوری اطلاعات، علاوه بر متناسب بودن با روش پژوهش، در دسترس نبودن تحقیقات میدانی مرتبط، عدم وجود موانع و تسهیلگرها در حوزه مورد مطالعه به خصوص در بانک‌های ایران می‌باشد. مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صوت، ثبت شد و پس از اتمام مصاحبه، به صورت مکتوب پیاده شد. و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۲۰۱۲، به تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شد.

### روش‌های قابلیت اطمینان پژوهش<sup>۱</sup>

بررسی روایی بدین منظور انجام می‌شود که آیا مواردی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن می‌باشد، همان چیزی است که در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ برای بررسی روایی در انتهای فرآیند این پژوهش، یافته‌ها به چند نفر از مصاحبه‌شوندگان (دو نفر از مشتریان و دو نفر از خبرگان) ارائه و در مورد تفسیرهای محقق از جنبه‌های مختلف واقعیتی که توسط آنها توصیف شده بود بازخورد کسب شد؛ و در انتها توسط خبرگان مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نهایی بیان شده است.

پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. یکی از راه‌های بیان پایایی، این است که محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به کاررفته توسط پژوهشگر را با روشنی و وضوح پیگیری و سازگاری پژوهش را نشان دهد. بنابراین محقق با ارائه تمامی داده‌های خام و تحلیل شده به اساتید خبره، و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی گام‌های پژوهش مورد تأیید واقع گردید؛

علاوه بر این برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. بدین منظور از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت دولتی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (برای کدگذاری) در پژوهش مشارکت کند؛ نکات لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان یادآوری گردید. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که از نظر هر دو نفر، مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص گردیده‌اند. پس از کدگذاری سه مصاحبه، درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\%100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافقی درون موضوعی}$$

نتایج حاصل در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	A3 (مصاحبه سوم)	۷۶	۳۵	۱۵	۹۲٪
۲	A7 (مصاحبه هفتم)	۶۶	۲۹	۷	۸۷٪
۳	E6 (مصاحبه پانزدهم)	۴۷	۱۹	۱۰	۸۰٪
	کل	۱۸۹	۸۳	۳۲	۸۶٪

همان‌طور که در جدول مشاهده گردید تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (پژوهشگر و مشارکت‌کننده در پژوهش) برابر ۱۸۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۸۳، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۳۲ می‌باشد. بنابراین پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده ۸۶٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

علاوه بر این، به تبعیت از فلینت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) برای ارزیابی قابل‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، معیارهای مورداستفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری<sup>۲</sup> شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی، مورداستفاده قرار گرفت. مواردی که در این خصوص انجام شده است در جدول ۲ نمایش داده می‌شود:

- 
1. Flint
  2. Interpretive research

جدول ۲- معیارهای قابلیت اطمینان پژوهش

معیار	اقدامات صورت پذیرفته جهت اطمینان از کفایت تحقیق
۱) اعتماد پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج تحقیق تا چه اندازه نماینده داده‌های تحقیق است.	<p>۹- ماه هدایت مصاحبه‌ها؛</p> <p>- نظارت محقق و اساتید بر فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها؛</p> <p>- مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط محقق توسط اساتید؛</p> <p>- استفاده از هر دو گروه مشتریان و خبرگان برای مصاحبه، برای بهره‌گیری از دو دیدگاه بعضاً متفاوت برای کامل شدن بررسی عوامل مؤثر؛</p> <p>- ارائه گزارشی از نتایج تحقیق به چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان (دو نفر از مشتریان و دو نفر از خبرگان) و کسب بازخورد در مورد تفسیرهای محقق از جنبه‌های مختلف واقعی که توسط آنها توصیف شده بود؛</p> <p>نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</p>
۲) انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه نشان می‌دهد.	<p>- اطلاعات ارائه‌شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، مصاحبه‌شوندگان در تحقیق و مفروضات پژوهش به‌اندازه ایست که خواننده می‌تواند امکان انتقال پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد؛</p> <p>- همه مصاحبه‌شوندگان (مشتریان) تجربه در بانک‌های مختلف دولتی و خصوصی تجاری را داشته‌اند؛</p> <p>- همه مصاحبه‌شوندگان (خبرگان) سابقه کاری در بانک‌های متفاوت در حوزه مسئولیت اجتماعی را دارا بوده‌اند.</p> <p>نتیجه: مقولات ارائه‌شده از داده‌های تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج گردید.</p>
۳) اتکال‌پذیری: میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.	<p>- مصاحبه‌شوندگان (خبرگان و مشتریان) در مصاحبه‌ها تجربه‌های جاری و گذشته خود را در مورد بانک‌های مختلف ذکر کردند.</p> <p>- نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربه‌های آنان پی برده شد.</p>
۴) تصدیق پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته، برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تأثیر سوءگیری محقق نبوده است.	<p>- پژوهشگر تمامی مصاحبه‌های پیاده شده در نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای و پس‌از آن کدها را بر روی کاغذ پیاده و به دقت مرور و تحلیل‌های مختلف را مورد ارزیابی قرار داد.</p> <p>- محقق با ارائه الگوی صورت‌بندی شده به چهار تن از مصاحبه‌شوندگان (دو نفر از مشتریان، دو نفر از خبرگان)، نظر آنها را جویا شد که مدل ارائه‌شده تصدیق گردید.</p> <p>- نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</p>
۵) راستی آزمایی: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	<p>- مصاحبه‌ها (خبرگان و مشتریان) به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه و به‌دوراز فشار انجام پذیرفت.</p> <p>- از داوطلبانه بودن مشارکت در موضوع پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شد.</p> <p>- نتیجه: شواهدی مبنی بر تلاش مصاحبه‌شوندگان برای گریز از مباحث مطرح‌شده یافت نگردید.</p>

### یافته‌های پژوهش

مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان (جنسیت، تحصیلات، گروه سنی، گروه‌های درآمدی مشتریان و سابقه کار و سابقه کار مرتبط با مسئولیت اجتماعی خیرگان بانکی) در Error! Reference source not found. ارائه گردیده است. کدها و مفاهیم و مقولات

در

پژوهش

جدول جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳- مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

مشتریان	جنسیت		تحصیلات				گروه سنی				گروه‌های درآمدی							
	مرد	زن	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	۳۴-۲۵	۴۴-۳۵	۵۴-۴۵	۶۵-۵۵	کمتر از ۵ م	۶-۵ م	۷-۶ م	۸-۷ م	بیشتر از ۸ م				
	۵	۶	۲	۵	۴	۲	۷	۱	۰	۴	۴	۰	۱	۴				
خبیرگان بانکی	جنسیت		تحصیلات				گروه سنی				سابقه کار خبرگان				سابقه کار مرتبط با سی اس آر			
	مرد	زن	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	۳۴-۲۵	۴۴-۳۵	۵۴-۴۵	۶۵-۵۵	کمتر از ۵ سال	۵ تا ۹ سال	۱۰ تا ۱۴ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	بیشتر از ۲۰ سال	۵-۴ سال	۶-۵ سال	۷-۶ سال	۸-۷ سال
	۷	۴	۱	۵	۵	۰	۶	۵	۰	۰	۴	۴	۲	۱	۵	۴	۰	۲

جدول ۴- کدها، مفاهیم و مقولات پژوهش

مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>تأثیرات ناشی از تغییرات مدیریتی</li> <li>انتخابی بودن مدیران</li> <li>تسلط مستقیم مدیرعامل بر مسئولیت اجتماعی</li> </ul>	شرایط مدیریتی بانک‌ها	۱
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود نگرش سیستمی مدیران</li> <li>حساسیت قومی، منطقه‌ای، جغرافیایی مدیریت</li> <li>عدم درک مسئولیت اجتماعی و ضرورت آن</li> <li>در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی به عنوان هزینه</li> <li>عدم توجه به منافع غیرمالی مسئولیت اجتماعی</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>مقطعی بودن خدمات</li> <li>مقطعی بودن مسئولیت اجتماعی</li> <li>باقی نماندن تا حل مسئله</li> <li>سیاست‌های منفعلانه</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم نظارت بانک مرکزی، قدرت نظارت ناکافی</li> <li>نبود دستورالعمل‌های الزام‌آور</li> <li>تعامل نامناسب با بانک</li> <li>پاسخگویی ناکافی</li> <li>عدم شفافیت در ارائه آمار</li> </ul>	عملکرد ذینفعان:	۲
<ul style="list-style-type: none"> <li>ویژگی‌های جمعیت شناختی</li> <li>درک مشتریان نسبت به مسئولیت‌پذیری</li> <li>عملکرد مشتریان بر اساس هزینه-فایده</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>فقدان نیازسنجی صحیح برای سیاست‌گذاری‌ها</li> <li>فقدان استراتژی مسئولیت اجتماعی</li> <li>انتخاب موضوعات نامناسب برای مسئولیت اجتماعی</li> <li>عدم مشارکت بانک‌ها در مسائل روز جامعه</li> <li>عدم تمایز فعالیت‌های خیرخواهانه بانک‌ها</li> <li>نو نبودن ایده‌های مسئولیت اجتماعی</li> <li>نگاه نامتوازن به ابعاد مسئولیت اجتماعی</li> </ul>	فرایندهای سازمانی در حوزه مسئولیت اجتماعی	۳



<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تعریف واحد/ بنیاد مستقل مسئولیت اجتماعی در ساختار</li> <li>• عدم وجود رویه‌های نهادینه‌شده برای مسئولیت اجتماعی</li> <li>• ضعف در رویه‌های سازمانی نظارت بر اجرای سی اس آر</li> <li>• عدم همسویی واحدها با واحد درگیر با مسئولیت اجتماعی</li> <li>• بوروکراسی‌ها و سلسله‌مراتب اداری در حوزه مسئولیت اجتماعی</li> </ul>	ساختار	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تعریف بودجه مستقل برای ابعاد مسئولیت اجتماعی</li> <li>• عدم تعریف بودجه مناسب برای ابعاد مسئولیت اجتماعی</li> <li>• تأمین بودجه مسئولیت اجتماعی از راه‌های جانبی</li> </ul>	بودجه	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم اطلاع‌رسانی درباره مسئولیت اجتماعی بانک</li> <li>• گزارش دهی به صورت محدود و سستی به بخشی از ذینفعان</li> <li>• طولانی بودن بازه زمانی گزارش دهی</li> <li>• استفاده نکردن از قالب‌های استاندارد بین‌المللی گزارش دهی</li> <li>• نداشتن تمایل بانک‌ها برای گزارش دهی شفاف</li> </ul>	گزارش دهی به ذینفعان	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختلاس‌ها و تخلفات بانکی، زیان ده بودن بانک‌ها</li> <li>• مسئولیت اجتماعی در حد شعار</li> <li>• نگاه تبلیغاتی صرف به مسئولیت اجتماعی</li> <li>• خدشه‌دار شدن وجهه بانک‌ها بابت تخلفات بانکی</li> <li>• احساس ناامنی از کار با بانک‌ها</li> <li>• مسئولیت اجتماعی به عنوان سرپوش</li> <li>• احساس عدم انتفاع مشتری از مسئولیت اجتماعی</li> <li>• سوءاستفاده افراد سودجو</li> </ul>	اعتماد به اجرای مسئولیت اجتماعی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصص بانک</li> <li>• شفافیت بانک</li> <li>• قدمت بانک</li> <li>• سابقه بانک</li> <li>• تصویر برند</li> <li>• عملکرد بانک</li> <li>• صورت‌های مالی سود ده</li> <li>• قدرت عمل بانک</li> <li>• اندازه بانک</li> </ul>	اعتبار بانک	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف اقتصاد، (تورم اقتصادی؛ رکود اقتصادی؛ تحریم اقتصادی؛ توجه ویژه به کاهش هزینه‌ها)،</li> <li>• عدم ثبات اقتصادی</li> <li>(نوسانات قیمتی (ارزی، ریالی)؛ عدم توانایی پیش‌بینی برای بودجه‌ریزی؛ عدم جذب سرمایه‌گذار خارجی)؛ تأثیر دوگانه عوامل اقتصادی بر مسئولیت اجتماعی بانک‌ها)</li> </ul>	عوامل اقتصادی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحریم‌های بین‌المللی علیه بانک‌های کشور (محدود شدن همکاری بانک با مؤسسات نیکوکاری بین‌المللی؛ کاهش کارمزدهای تجاری بابت امور صادرات و واردات؛ کاهش نقدینگی بابت کاهش درآمدهای ارزی)؛</li> <li>• عدم ثبات سیاسی (ترجیحات تحمیل شده فعالان سیاسی در حوزه مسئولیت اجتماعی به بانک؛ رفتارهای سیاسی حاکمیت؛ ناکارآمدی و فساد در نظام اداری کشور؛ حمایت دولت از بانک‌های ناکارآمد</li> </ul>	عوامل سیاسی	۵
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پدیده‌های فرهنگی منفی (فرهنگ بی‌مسئولیتی، مصرف‌گرایی، تجمل‌گرایی، خودخواهی، فقدان مشارکت اجتماعی، فقدان اصلاح اجتماعی، عدم حساسیت نسبت به مسئولیت اجتماعی، تعریف محدود کار خیر، بستر بی‌اعتمادی در جامعه)</li> <li>• توسعه‌یافتگی (سطح پایین توسعه‌یافتگی، فراهم نبودن زمینه مشارکت اجتماعی)</li> <li>• ریشه‌های فرهنگی مثبت</li> </ul>	فرهنگ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزه‌های دینی مبتنی بر اخلاقیات</li> <li>• اعتقادات مذهبی به امور خیرخواهانه (وقف، خمس و ذکات)</li> <li>• اثرگذاری ایمان بر اخلاق</li> <li>• اثرگذاری اخلاق بر مسئولیت اجتماعی</li> </ul>	مذهب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم بازدارندگی قوانین</li> <li>• وجود نقیصه در قوانین</li> <li>• عدم توازن قدرت بین بانک و مشتری</li> <li>• خلأ در قوانین</li> <li>• قوانین زائد و سخت‌گیرانه</li> </ul>	ضعف قوانین	قوانین و مقررات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف در نظارت بر قوانین</li> <li>• عدم وجود سازمان‌های ناظر بر اجرای امور خیرخواهانه مسئولیت اجتماعی</li> <li>• ضعف مؤسسات نظارتی زیرمجموعه بانک</li> </ul>	ضعف نظارت	۶

مقوله ۱: شرایط مدیریتی بانک‌ها:

نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها نیازمند ایجاد ساختارهای مناسب است. اعتقاد به نقش خاص مسئولیت اجتماعی در سازمان، به عنوان سنگ بنای مدیریت مسائل عمومی و اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زمانی که مدیران سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی را پذیرفته و ضرورت آن را دریابند، قطعاً برای بسترسازی و تحقق آن اقدام می‌نمایند و از سوی دیگر بی‌توجهی مدیریت سازمان به نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی (در واقع مسئولیت اجتماعی)، سبب بروز پیامدهای ناگوار برای سازمان و ذینفعان می‌گردد. بنابراین باید مدیرانی در سطح عالی سازمان و مؤسسات اقتصادی به کار گمارده شوند که از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند. در این صورت، نظام گزینش مدیران عالی باید به ویژگی‌هایی مانند دانش، مهارت و نگرش مدیریت توجه داشته باشد.

E5 در خصوص اهمیت نقش مدیران و نحوه گزینش آنها بیان می‌دارد:

E5: "وقتی که مثلاً مدیری که انتخاب میشه برای یک بانک نوعی برای اساس یکسری روابط خیلی مشخص نیست این خودش یک مانع محسوب میشه ولی اگر مدیری که انتخاب میشه بر اساس پرفرنس باشه و به بخشی از این پرفرنس ارزش برنده، به بخشی از پرفرنس مسئولیت اجتماعی، اگر بر اساس اینها انتخاب می‌شد متفاوت بود یعنی هم سیاست بین‌المللی و هم بحث موضوعات سیاسی داخلی؛ وقتی که آنها وجود نداره پرفرنس مبهمه وقتی که بانک‌ها پرفرنس شون مبهم شد، پرفرنس مدیر مبهمه پس کلاً موضوع در ابهام قرار داره، مشخص نیست این آدم چرا انتخاب میشه؛ چون پرفرنس خوبی داشته، چون برند خوبی درست کرده؟ چون مسئولیت اجتماعی داشته؟ هیچکس نمیدونه."

E6 در رابطه با عدم آمادگی مدیران در حوزه مسئولیت اجتماعی این گونه بیان می‌دارد:

"بینید یکی از چالش‌هایی که توی هر سازمانی وجود داره این هستش که تصمیم‌گیر اصلی کسانی هستند که ممکنه یا اعتقاد به حوزه مسئولیت اجتماعی

نداشته باشند یا نگاه درستی به حوزه مسئولیت اجتماعی نداشته باشند یا این که بخوان سلیقه شون رو در تصمیم‌گیری دخیل بکنند، این بزرگترین آسیب‌هاست؛"

## مقوله ۲: عملکرد اثرگذار ذینفعان بر مسئولیت اجتماعی بانک

ذینفعان، افراد و گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که روی اقدام‌های یک بنگاه اقتصادی تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند؛ در این بخش، دو مفهوم بانک مرکزی و ویژگی‌ها و عملکرد مشتریان را مورد اشاره قرار می‌دهیم که اهمیت دارند و بر مسئولیت اجتماعی بانک‌ها اثرگذار هستند؛ در سال‌های گذشته، توجه به مسئولیت اجتماعی به خصوص در بانک‌ها به طرز چشمگیری افزایش یافته و به یک اولویت غیرقابل اجتناب در دستور کار مدیران مبدل گشته است. در این راستا بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به عنوان پایه‌گذار سیاست‌های بانکی می‌تواند آغازگر پیاده‌سازی و اجرای مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری و پس از آن، در دیگر صنایع و بنگاه‌ها باشد.

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به عنوان نهاد تنظیمی و نظارتی بانک‌ها، می‌تواند با وضع مقررات و استانداردهای عملکردی مناسب جهت نظارت بر فعالیت بانک‌ها از جنبه توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و آموزش آن، الزام بانک‌ها به ارائه گزارش‌های سالانه مسئولیت اجتماعی بر مبنای گزارش دهی جهانی، به نظارت و ارزیابی بانک‌ها بپردازد و به عنوان سیاست‌گذار، ناظر و هدایت‌کننده جریان سرمایه‌گذاری در کشور، از کلیه بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری بخواهد تا مسئولیت‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را هم در سرمایه‌گذاری مربوط به بانک و هم در اعطای تسهیلات به بنگاه‌ها جهت سرمایه‌گذاری‌هایشان رعایت کنند.

ویژگی‌ها، سبک زندگی و ارزش‌ها و ادراک و نوع نگاه مشتریان بر فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها اثرگذار است؛ مصرف‌کنندگان وقتی فکر می‌کنند با ارزش‌ها و سبک زندگی خود ارتباط دارند، چنین فعالیت‌هایی را به‌طور مطلوب و مثبت‌تر درک می‌کنند. بنابراین، نه تنها جلب توجه مصرف‌کنندگان به فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی

اهمیت دارد، بلکه چگونگی ایجاد درک مثبت مصرف‌کنندگان از آنها نیز اهمیت دارد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که درک مصرف‌کننده از فعالیت‌های مسئولیت‌های اجتماعی تأثیر مثبتی در شناسایی و وفاداری مشتری-شرکت دارد. این مطالعات نشان می‌دهد که فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی نقش مهمی در مدیریت روابط بین مصرف‌کنندگان و شرکت‌ها دارد.

A8 درباره ضعف بانک مرکزی در حیطه مسئولیت اجتماعی عنوان می‌کند:

"مخصوصاً بانک مرکزی؛ فکر می‌کنم بیشترین ضعف توی خود بانک مرکزی باشه؛ توی جامعه ما که آگه بیاد ارتباطش رو افزایش بده با مشتریان با مردم و اینکه شفافیتش توو فعالیتش زیاد باشه مدیرانی که انتصاب می‌کنه مورد اعتماد مردم باشند وقتی مردم ببینند که مدیر خوشنامی رو انتصاب کردند و داره قوانین خوبی اتفاق میفته نظرات خوبی دارن میدن و آمارهای درست دارنند می‌دن، وقتی که من نوعی توی جامعه به آمارهای ارائه شده از بانک مرکزی کشورم اعتماد ندارم چطور میتونم به اجرای مسئولیت‌های اجتماعیش اعتماد بکنم؟ فکر می‌کنم این بیشتر بیشترین وزنه رو دوش بانک مرکزی باشه که کوتاهی هم کرده."

A1 در رابطه با ادراک نسبت به مسئولیت اجتماعی بیان می‌دارد:

"ببینید این بر میگردد به درک دیگه. یعنی درک آدمای نسبت به اجتماع و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و محیط‌زیست و ساستینیل بودن و گرمایش زمین و از بین رفتن حیوانات. حتی درک آدمای از زنجیره غذایی متفاوت. یکی فقط شکمش سیر میشه و خوشحاله ولی یکی میخواد بخوره فکر میکنه که آیا این چیزی که داره میخوره چقدر واسه زمین بده."

مقوله ۳: فرآیندهای سازمانی در حوزه مسئولیت اجتماعی

فرآیند مجموعه‌ای از یک سری فعالیت‌های مرتبط با هم است که با مصرف یک یا چند منبع، به خروجی تبدیل می‌شود، و این خروجی‌ها به عنوان ورودی‌های سایر فرآیندها

ارائه می‌گردد تا در نهایت به نتیجه نهایی یا یک هدف مشخص دست یابد. هر فرآیند باید نیازها و انتظارات ذینفعان (درون سازمانی یا برون‌سازمانی) را تأمین نماید. برای اینکه موفق به استقرار مسئولیت اجتماعی در سازمان و بهره‌گیری از نتایج استفاده از مسئولیت اجتماعی شویم، باید در فرآیندها و مسیر نیز مسئولیت اجتماعی را ادغام کرده و پیش برویم و فرایندها و ساختارهای سازمانی باید با تعهد به پایداری از نظر تعامل ذینفعان، جهت‌گیری بلندمدت، گزارش دهی سازگار باشند.

سیاست‌گذاری: E6 در خصوص فقدان استراتژی مناسب بیان می‌دارند:

"تقریباً همیشه گفت که بسیاری از سازمان‌ها دارای استراتژی مدون و مناسبی در خصوص مسئولیت اجتماعی نیستند؛ یعنی اینکه بیشتر اقداماتشون در حوزه مسئولیت اجتماعی اقدام‌هایی هستش که موردی و به تناسب زمان انجام میشه. اینکه استراتژی داشته باشند در مورد اینکه برای ذینفعان چه بکنیم، برای مشتری چه بکنیم، برای دولت چه بکنیم، برای مردم چه بکنیم، برای حوادث و رویدادها چه بکنیم، چه برنامه‌ای داشته باشیم که از محل مسئولیت اجتماعی حتی به درآمدزایی برسیم، به شهرت برند برسیم و... رو ندارند؛"

ساختار: E5 در رابطه با عدم وجود رویه‌های مسئولیت اجتماعی این‌گونه بیان می‌کند:

"شاید قبل از همه اینها اینکه این موضوع توی بانک‌ها مطرح بشه، ضرورتش، اهمیتش، شاید اینکه راجع بهش ساختار به وجود بیاد، فرآیند تعریف بشه، این‌ها توی اولویت قرار داشته باشه و اون موقع بعدش بره سراغ دونه دونه این کارهایی که شما می‌فرمایید؛"

مثلاً اگر یه سرویسی داره ارائه میشه ببین که این سرویس آیا مغایرت داره با مسئولیت اجتماعی یا نداره؛ ولی من فکر می‌کنم کارهای درونی بانک‌ها یعنی خط‌مشی داشته باشند، ساختار داشته باشند، فرایند داشته باشند، رویه داشته باشند، این موضوعات در مراحل عقب‌تری قرار میگیره با توجه به اینکه موضوعات، موضوعات جدیدیه؛ مثلاً ما حقوق و دستمزد رو سالهاست داریم پرداخت می‌کنیم، اصلاً هیچکس هم نمیدونه فرمولش چیه ولی نهادینه شده؛ ولی این

موضوعات هنوز رونه و گیرم که الآن من حساسیت داشتم رفتم فلان محصول رو بررسی کردم بهمان محصول چطور؟ اون یکی فعالیت چطور؟ من بحثم آینه که این نیاز به یه فعالیت ریشه‌ای‌تری داره که اونها میشه بحث‌های سازمانی و سازمان‌دهی؛ ساختار، فرآیند، رویه، منابع انسانی، واحد؛ این جور چیزها؛"

#### مقوله ۴: جایگاه بانک در اذهان مشتریان

ایجاد و ساخت برند، فراتر از ایجاد آگاهی در خصوص برند و وعده‌هایی است که به مشتریان داده شده است. این روند مسیری است برای ایجاد یک روح واحد و انتقال مستمر آن به داخل و خارج از شرکت به سوی تمام شرکای شرکت، به طوری که مشتریان واقعاً به آنچه برند شرکت نوید می‌دهد، دست یابند. در همین راستا ضرورت نفوذ در اذهان در تمامی صنایع به ویژه صنعت بانکداری نیز مورد توجه قرار گرفته است؛

بانک‌های بزرگ جهانی نشان دادند که نفوذ قدرتمند، مطلوب و منحصر به فرد در ذهن مشتریان تأثیر شگفت‌انگیزی بر جذب منابع مالی بین‌المللی دارد. این نکته در صنعت بانکداری ایران، بعد از ورود بانک‌های خصوصی به عرصه بانکداری، به طور چشمگیری نمود پیدا کرده به گونه‌ای که امروزه شاهد این نکته هستیم که بانک‌های خصوصی از نبودن ذهنیت و برند در بانک‌های دیگر استفاده کرده و با سرعت هرچه بیشتر سهم بازار خود را افزایش می‌دهند. این مهم باعث شده که ایجاد و حفظ جایگاه مناسب برند در اذهان مشتریان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران بازاریابی باشد.

A3 و A4 در خصوص اعتماد به مسئولیت اجتماعی عنوان می‌کنند:

A3: "ولی کلاً در مورد اینکه بانک‌ها مسئولیت اجتماعی رو که شعارش رو

میدن واقعاً عمل می‌کنند مورد شک هست برام."

"حسم صادقانه حسم این جوری بوده که نباید به اینها خیلی توجه کرد اینها

اکثراً شعاره. خیلی همیشه اعتماد کرد همه مون فکر می‌کنیم خب این ویژن و میژن

که مینویسن شرکت‌ها سازمان‌ها این هم در حد شعار باشه شاید."

"بانکی که میخواد واقعاً سی اس آر رو پیاده کنه فکر می‌کنم در حد کلیشه همشون دارن، در حد کلیشه، در حد شعار دارن بهش اشاره می‌کنن اما واقعاً باید شفاف ارائه کنه کارش رو؛"

A4: "نمیدونم صادقانه عمل می‌کنند یا نه؛ شاید باور کردنش تو این اوضاع بد اقتصادی یه خورده ساده لوحی باشه ولی خوب امیدوارم که صادقانه عمل بکنند."

"سطح اطمینانم نرمال بوده؛ سطح اطمینانم نرمال بوده ولی با این اخبار اختلاس و فرار و اینجور چیزا که آدم میشنوه خب احساس می‌کنم که خیلی کمتر شده؛"

#### مقوله ۵: عوامل محیطی

محیط سازمان عبارت است از تعامل پیچیده نیروها و روندهای پویا در محیط کلان که به‌طور مستقیم روی اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها و اقدامات سازمان اثر می‌گذارد. مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها عبارت‌اند از: (عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، مذهب، فرهنگ)

عوامل اقتصادی: اقتصاد به عنوان عاملی اثرگذار بر مسئولیت‌های اجتماعی که به عنوان مداخله‌گر نقش خود را ایفا می‌کند، شناخته شده است، عاملی که از کنترل بانک خارج است ولی بر منابع تخصیصی و تصمیم‌گیری‌های مرتبط بر مسئولیت اجتماعی اثر می‌گذارد. وجود مواردی مانند تورم، رکود، باعث ضعف در اقتصاد، گردش مالی و نقدینگی کمتر در جامعه، سودآوری کمتر و تصمیم به کاهش هزینه‌ها و تخصیص کمتر منابع به مسئولیت اجتماعی می‌شود.

A7 و E6 در خصوص تأثیر اقتصاد و رکود اقتصادی بر مسئولیت اجتماعی این‌گونه

بیان می‌دارد:



A7: "آره، بین وقتی رکود نیست توی کشور گردش سرمایه زیاده، فعالیت‌های بانک بیشتر میشه فعالیت بانک بیشتر بشه یعنی درآمدهای بانک هم افزایش پیدا می‌کنه؛ از محل کارمزدهایی که دریافت می‌کنه، از محل وام‌هایی که پرداخت میکنه، سودی که داره دریافت میکنه؛ خب این هرچه گردش اقتصادی بیشتره بانک هم درآمدش بیشتره، وقتی درآمد بیشتری داشته باشه منابع بیشتری داره برای تخصیص دادن خب؟ به بحث مسئولیت."

E6: "وقتی که شما توی یک شرایطی باشی که از نظر اقتصادی شرایط مطلوبی نباشه، مجبوری که بودجه مسئولیت اجتماعی رو به همون تناسب کم بکنی؛"

عوامل سیاسی: به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم بر فعالیت‌ها و رفتار بانک‌ها اثرگذارند، و ما از میان این عوامل، مواردی را مدنظر قرار داده‌ایم که بر مسئولیت اجتماعی بانک‌ها اثرگذارند. عوامل سیاسی از جمله مواردیست که بسته به کشور و محیط تغییرپذیر است. میزان توسعه کشور مورد بررسی، نوع حکومت و شیوه اداره کشور، میزان دخالت دولت‌ها، باز یا بسته بودن فضای سیاسی و آزادی مطبوعات و... بر روی این عوامل اثرگذارند. در کشور ما با در نظر گرفتن موقعیت خاص جغرافیایی در منطقه خاورمیانه و با توجه به سیاست‌های داخلی و خارجی موجود و موارد ذکر شده، دو مفهوم "تحریم‌های بین‌المللی علیه بانک‌های کشور" و "عدم ثبات سیاسی" که از سیاست‌های داخلی و خارجی ناشی می‌شوند بر مسئولیت اجتماعی بانک‌ها اثرگذارند و در ادامه به بررسی آن می‌پردازیم.

عوامل سیاسی: E3 و A5 در مورد تأثیر عوامل سیاسی و عدم ثبات سیاسی این گونه

بیان می‌دارند:

E3: "عدم ثبات سیاسی و عدم جذب سرمایه‌گذار خارجی، تنش‌های سیاسی که وجود داره و مراودات با کشورهای دیگه میتونه تأثیرگذار باشه روی اقتصاد و وقتی که روی اقتصاد تأثیرگذار باشه، روی مسئولیت اجتماعی هم میتونه تأثیرگذار باشه؛"

A5: "مثلاً وقتی که ثبات سیاسی داریم افراد به آینده به فردای خودشون

اعتماد دارند می‌دانند که فردا قرار نیست که مملکت کن فیکون بشه. بنابراین نگران فردای خودشان نیستند و پولی که دارند میتونند توی فعالیت‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی صرف کنند. ولی وقتی که اعتمادی به فرداشون ندارند و نمیدونن فردا چه اتفاقاتی توو مملکت ممکنه بیفته، نمیدونن فردا ممکنه جنگ بشه... تأثیر میزازه دیگه."

مذهب: تأثیر مذهب و مظاهر آن در حفظ و بقای نظام اجتماعی و نقش آن در تقویت حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی بین اعضای جامعه باعث شده است تا بسیاری از عالمان اجتماعی و به ویژه جامعه‌شناسان آن را به عنوان هسته محوری مطالعات خود قرار دهند. دین به همه ابعاد زندگی بشری توجه نموده و زندگی انسان را شامل ابعاد فردی و اجتماعی می‌داند بنابراین فرد در برابر جامعه و جامعه در برابر فرد مسئول است و فرد با جامعه کامل می‌شود. دین و باورهای دینی عامل تقویت و تحکیم مبانی ارزشی زندگی انسانی و وحدت نوع بشر است و سعی دارد وجدان فردی و اجتماعی را در افراد بیدار کند و به آدمیان فرصت دهد تا تمایلات خودخواهانه خود را کنار گذاشته و همدیگر را دوست بدارند.

اخلاق و مسئولیت اجتماعی وجدان آگاه شرکت، در پی تضمین دادن به شرکت‌ها در جهت حفظ ثبات و پایداری منافع خود در جامعه می‌باشد که نادیده گرفتن آن، صدمات بسیاری را بر بدنه شرکت و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، وارد می‌نماید. مسئولیت اجتماعی یک چارچوب اخلاقی است و بیانگر این است که هر نهاد، چه یک سازمان و چه یک فرد، می‌بایست با اخلاق و با حساسیت نسبت به مسائل اجتماعی، فرهنگی و محیطی رفتار کند تا نتیجه اقدامات به نفع جامعه بینجامد و به کار گرفته شود. مسئولیت اجتماعی مسئولیتی است که هر فرد باید انجام دهد تا تعادل میان اقتصاد و اکوسیستم را حفظ کند. در کشور ما به لحاظ بهره‌مندی از فرهنگ اسلامی و همچنین آموزه‌های فرهنگ سنتی و اسلامی، اخلاق و رعایت اصول اخلاقی همواره از جایگاه ارزنده در کسب‌وکار مردم

موانع و محرک‌های اجرای مسئولیت اجتماعی در...، گودرزی و همکاران | ۴۰۷

برخوردار بوده است، از یک‌طرف خداوند در قرآن کریم هدف از رسالت پیامبران را تبیین و تشریح مکارم اخلاقی برمی‌شمارد، و از طرف دیگر آئین ایرانیان همواره بر محور اخلاق و رعایت اصول اخلاقی استوار بوده است.

مذهب: A2 و A8 در خصوص تأثیر مذهب بر مسئولیت اجتماعی، اشاره می‌دارد:

A8: "ما دینمون اینجوریه که خیلی درواقع تمام ابعادش به مسئولیت اجتماعی اشاره داره؛ مثلاً خمس و زکات و انفاق و رعایت حق‌الناس و چیزای دیگه؛ اگر که زمینه مذهبی افراد قوی باشه تأثیر مثبت میداره میتونه یکی از عوامل باشه که خیلی مؤثره."

A2: "فرهنگ ما هم فرهنگ اسلامیه. فرهنگ ما جدا از اعتقادات دینی مون نیستن؛ در حال حاضر. بیشتر دینه که فرهنگ ما رو تحت تأثیر قرار داده. دین ما می‌گه که باید در زمینه کارهای خیر قدم برداری. ایمان تنها کافی نیست؛ عمل صالح خیلی در قرآن بهش توصیه شده. و توی اشعار شاعران بزرگمون هم از جمله حافظ و سعدی مولوی بهش پرداخته شده. مثلاً عبادت به جز خدمت خلق نیست. فقط نماز و روزه و اینا کافی نیست؛ مهم کمک کردن به دیگرانه."

فرهنگ: عوامل فرهنگی جزء آن دسته از مواردیست که در کشورهای متفاوت، به‌گونه‌ای متفاوت نمایان می‌شود. سیستم‌های سیاسی و اجتماعی و رژیم‌های سیاسی گوناگون، تأثیرات فرهنگی و اجتماعی متفاوتی را دارا می‌باشند. بنابراین برای شناخت فرهنگ و تأثیر فرهنگ بر روی مواردی چون مسئولیت اجتماعی باید به کشور مبدأ و بافت و زمینه آن توجه شود. پژوهشگران ادراک متفاوت از مفاهیمی مانند پایداری و مسئولیت اجتماعی بر اساس پیش‌زمینه اقتصادی تاریخی و ویژگی‌های فرهنگی متمایز و پاسخ به محیط خود را دارند و این ادراک با مفهوم مسئولیت اجتماعی در جوامع غربی یکسان نیست.

فرهنگ: E5 و E9 در خصوص تأثیر فرهنگ بر مسئولیت اجتماعی این‌گونه بیان

می‌دارند:

E9: "فرهنگ موردی هست که شاید اولین موردی نباشه که به ذهن میرسه ولی اثرگذاری خودش رو داره؛ اینکه توی بحث مسئولیت اجتماعی دو بحث وجود داره، یکی اینکه مسئولیت اجتماعی باید از لحاظ فرهنگی برای مردم جاافتاده باشه و یک ارزش محسوب بشه و مطالبه بشه از دولت از بنگاه‌ها. اگر این اتفاق بیفته خب مدیرانی هم که وارد سازمان‌ها و بنگاه‌ها و به تبع اون بانک‌ها میشن، از بین همین مردمی هستند که مسئولیت اجتماعی رو یک ارزش میدونن. بنابراین به مسئولیت اجتماعی بها میدن و جزء دستور کارشون قرار میگیره."

E5: "اون عواملی که ابتدا گفتیم موضوعات در واقع اقتصادی و قانونی و سیاسی شاید اهمیتشون بیشتر باشه اما اینکه چقدر این فرهنگ‌سازمانی از این موضوع پشتیبانی میکنه، اینکه چقدر فرهنگ این ملت، این قوم از این موضوع پشتیبانی میکنه، موضوع مهمیه ولی خب فرهنگ ما نه فرهنگ‌سازمانیمون نه فرهنگ ملیمون خیلی راجع به این موضوع حداقل در حال حاضر حساسیتی نداره؛"

#### مقوله ۶: قوانین و مقررات

قانون یکی از اجزای جدانشدنی هر جامعه و لازمه ایجاد نظم در آن اجتماع است و افراد حاضر در آن جامعه موظف به پیروی از این قوانین هستند. قانون مجموعه دستورالعمل‌هایی است که همواره از سوی حکومت‌های مختلف به اجرا گذاشته می‌شود تا به عنوان میانجی میان پیوندهای اجتماعی افراد جامعه عمل کند و جزء مواردی است که چارچوب و حریم حرکت شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی از جمله بانک را تعیین می‌کند و بستری است برای ایفای نقش آنها خصوصاً در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی. باید عنوان شود که بسیاری از قوانین به اصطلاح "سخت" نیز در عمل ممکن است قوانینی ضعیف باشند، که این ضعف به معنای اجرای ضعیف، عدم نظارت یا نظارت اندک و یا در صورت عدم اجرا، مجازات کمی دارند. البته باید تمایز قانون "ضعیف" و قانون "منعطف" را به خاطر داشت.

مقوله عوامل قانونی با دو مفهوم استخراج شده "ضعف قوانین" و "ضعف نظارت" مورد مذاقه قرار می‌گیرد.

E3 و A2 در خصوص ضعف قوانین و نظارت این گونه بیان می‌دارند:

E3: "قوانینمون هم ضعف دارند هم خلاً داریم و هم بازدارندگی ندارند؛ همش هست؛ اما گفتم توی حوزه مسئولیت اجتماعی اصلاً ما قانونی نداریم؛ اگر هم که باشه یه سری آیین‌نامه‌های مقطعی هستش؛"  
A2: "بیشتر بحث نظارته که آگه یه بانکی به وعده‌هاش عمل نکرد مشتریان هیچ کاری نمیتونن بکنن؛ این یه نقطه ضعفه."

### بحث و نتیجه‌گیری

علیرغم مطالعات گسترده در حیطه مسئولیت اجتماعی در حوزه‌های بانکی، شناسایی عوامل تسهیلگر و موانع مؤثر بر اجرای مسئولیت اجتماعی در بانک، آنچنان که باید مورد توجه قرار نگرفته است. بر این اساس شناسایی بومی این عوامل، با قدرت تبیین مناسب جهت بررسی عوامل مؤثر بر حرکت بانک‌ها به سوی نظام‌مند نمودن فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی خود، و تقویت این عوامل، ضرورت انجام پژوهش جاری را ایجاب نمود و تلاش گردید شکاف موجود (عدم دسترسی به عوامل مؤثر بومی با قدرت تبیین مناسب جهت ایجاد، حفظ و ارتقاء فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی در بانک‌ها) مرتفع گردد. علاوه بر آن با توجه به اینکه اکثر پژوهش‌ها از دیدگاه خبرگان یا مشتریان استفاده می‌کنند، بر آن شدیم تا با تلفیق دیدگاه خبرگان و مشتریان، دید کامل‌تری به موضوع داشته باشیم.

در نهایت با بررسی و تحلیل داده‌ها، عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی بانک‌های تجاری کشور، شش مقوله اصلی شرایط مدیریتی بانک‌ها، عملکرد ذینفعان، فرآیندهای سازمانی در حوزه مسئولیت اجتماعی، جایگاه بانک در اذهان مشتریان، عوامل محیطی، مقررات شناسایی می‌شود. در بین آثار سایر پژوهشگران و یافته‌های پژوهش جاری موارد مشابه در جدول مطرح گردیده است.

جدول ۵- یافته‌های مرتبط آثار سایر پژوهشگران با پژوهش جاری

ادبیات و پیشینه موضوع

**شرایط مدیریتی بانک‌ها: گزینش مدیریت، عدم آمادگی ذهنی و فکری مدیران، سیاست‌های بحران**

**محور بانک‌ها**

• شیخیان (۱۳۸۹)، در پژوهش خود به گزینش مدیریت به عنوان یکی از راهبردهای اساسی انجام مسئولیت اجتماعی و افزایش عملکرد مدیران اشاره می‌کند و عنوان می‌کند "در عصر مدیریت، هر تصمیم یک مدیر می‌تواند در یک روند سلسله وار، سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را دستخوش تغییر کند. لذا باید تلاش شود، مدیرانی در سطح عالی سازمان و مؤسسات اقتصادی منصوب و به کار گمارده شوند که از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند. در این صورت، نظام گزینش مدیران عالی باید به دانش، مهارت و نگرش و دیدگاه مدیر توجه داشته باشد." ما نیز در پژوهش جاری به اهمیت دیدگاه مدیران در فرآیند گزینش مدیریت اشاره نموده‌ایم.

• شفیعی پور و همکاران (۱۳۹۶)، ضمن بررسی عوامل تأثیرگذار بر اخلاق حرفه‌ای و موانع رشد اخلاق و آسیب‌شناسی مدیران از نظر اخلاقی، و نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌ها، در مقاله خود عنوان می‌کنند: رفتار مدیران سازمان‌ها خصوصاً مدیران عملیاتی که در ارتباط مستقیم با نیروی انسانی هستند، تأثیر زیادی در بهره‌وری نیروی انسانی و رشد و موفقیت سازمان دارد. نحوه مدیریت مدیران سازمان‌ها باید به نحوی باشد که با ترکیب کردن اصول اخلاقی با قوانین جاری، فرهنگ کار مفید را در سازمان گسترش دهند. در پژوهش جاری، جهت‌گیری و طرز فکر مدیریت یکی از محرک‌های اصلی جهت هدایت سازمان به سمت اهداف مسئولیت اجتماعی شناخته شده است.

• سواجنا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهش خود گستره مسئولیت اجتماعی را در بانک‌های اسلامی مالزی بررسی می‌کند. وی بیان می‌دارد که "اکثر بانک‌ها به منظور دستیابی به سودهای کوتاه مدت یا بلندمدت و حتی برای ارتقاء شهرت نام تجاری خود به فعالیت‌های موقت مسئولیت اجتماعی می‌پردازند!" در پژوهش جاری نیز در حوزه مسئولیت اجتماعی بانک‌ها، داده‌ها بیانگر این هستند که تأکید بیشتری بر تعامل فعالیت‌های مرتبط با جامعه به صورت موقت وجود دارد؛

**عملکرد ذینفعان: عملکرد بانک مرکزی، ویژگی‌ها و عملکرد مشتریان**

• لنتنر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در مطالعه‌شان، به تفسیر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR) پرداخته و پس از آن، مسئولیت اجتماعی را در عملکرد بانک‌های مرکزی مورد بررسی قرار می‌دهند و مفهوم مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه را در ارتباط با فعالیت بانک‌های مرکزی تفسیر می‌کنند. ایشان بیان می‌دارند که بانک‌های مرکزی می‌توانند نقش مهمی در حفظ اطمینان به سیستم بانکی و اقتصاد داشته باشند، که ممکن است با رویکرد مسئولیت اجتماعی تنظیم‌شده با ویژگی‌های بانک‌های مرکزی ارتقا یابد. با انطباق مناسب، انتظارات اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و بشردوستانه اعمال‌شده در مدل سازمانی CSR برای بانک‌های مرکزی نیز قابل تفسیر است. به عنوان یک اثر از بحران اقتصادی، مشهود است که مسئولیت اجتماعی بانک‌های مرکزی افزایش یافته است. آن‌ها باید به تأثیرات اجتماعی فرآیندهای اقتصادی حساس باشند. نتایج پژوهش جاری نیز، بانک مرکزی را به عنوان یک عامل اثرگذار بر مسئولیت‌های اجتماعی بانک‌ها شناسایی کرده است و در این حوزه با پژوهش اشاره‌شده همراستاست.

• لی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهش خود به بررسی این موضوع می‌پردازند که چگونه تناسب ادراک‌شده از مصرف‌کنندگان (به‌عنوان مثال، ارزش‌ها و سبک زندگی آنها) و فعالیت‌های CSR بر وفاداری مشتری از طریق متغیرهای واسطه‌ای مانند درک مصرف‌کننده از فعالیت‌های CSR و شناسایی C-C (مصرف‌کننده - شرکت) تأثیر می‌گذارد. آن‌ها درمی‌یابند که شناخت بیشتر درباره ارزش‌ها و سبک زندگی مصرف‌کنندگان می‌تواند قابلیت و اثربخشی برنامه‌های CSR را افزایش دهد و به شرکت‌ها کمک کند تا برنامه‌های فعالیت CSR خود را توسعه دهند و به یک مزیت رقابتی دست یابند. نتایج حاصل پژوهش جاری نیز، به نقش ویژگی‌ها و سبک زندگی مشتریان بر مسئولیت‌های اجتماعی بانک‌ها اشاره می‌کند، چراکه یکی دیگر از ذینفعان با قدرت بازار، مشتریان خدمات - محصول شرکت‌ها هستند که با ابراز تمایل خود برای خرید محصولات و خدمات خاص، قدرت خرید خود را اعمال می‌کنند.

## فرآیندهای سازمانی در حوزه مسئولیت اجتماعی: سیاست‌گذاری، ساختار، بودجه، گزارش دهی به

### ذینفعان

• گاسولا<sup>۱</sup> و همکار (۲۰۱۴)، در پژوهش خود برای ایجاد الگویی جهت ادغام اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکت در استراتژی شرکت به عنوان منبع مزیت‌های رقابتی می‌کوشد. ایشان بیان می‌دارند که مسئولیت اجتماعی شرکتی به عنوان یک وظیفه سازمانی منافع ذینفعان، جامعه و پیامدهای اجتماعی و محیطی فعالیت‌های تجاری خود را در نظر می‌گیرد. با برنامه‌ریزی مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان بخشی از یک استراتژی شرکت، شرکت‌ها می‌توانند به هدف نهایی خلق ارزش اجتماعی و همچنین ارزش شرکتی دست یابند.

از آنجاکه استراتژی مربوط به درک و پرداختن به موضوعاتی است که بر توانایی شرکت در دستیابی به مأموریت خود تأثیر می‌گذارد، می‌توان محصولات یا خدمات را به گونه‌ای تولید کرد تا بتواند مزیت رقابتی ایجاد کند. شرکت‌هایی که مسئولیت‌های اجتماعی خود را بهتر درک می‌کنند، می‌توانند بررسی کنند که چگونه می‌توانند CSR را به استراتژی و سیاست تبدیل کنند و ادغام مسئولیت اجتماعی در سیاست‌گذاری، از عوامل مؤثر بر اجرای مسئولیت اجتماعی است.

• پرا آلداما<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، در مطالعه خود به شناسایی شیوه‌هایی که شرکت‌ها مسئولیت خود را در ساختارهای مختلف سازمانی به کار می‌گیرند و بهترین عملکردهای مربوط به ساختارهای سازمانی را که در مدیریت شرکت‌ها مؤثر بوده‌اند، می‌پردازند. نتیجه‌گیری اصلی این بود که ساختار CSR و استراتژی‌های CSR هر دو از نظر تعداد کارمندان و درآمدها با اندازه شرکت ارتباط جدی دارند. دیدگاه کلی این پژوهش، در مورد چگونگی تلاش شرکت‌ها برای اجرای بهترین روشهای CSR، از نظر ساختار، استراتژی و کارت امتیازی می‌باشد.

هدف از سازمان‌دهی و طراحی نمودارها و ساختارهای سازمانی تعریف و تخصیص دقیق مأموریت‌ها و وظایف در راستای تحقق استراتژی‌های سازمانی، اجرای به هنگام و اثربخش فعالیت‌ها و بسترسازی برای توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان می‌باشد. اگر مسئولیت اجتماعی در ساختارهای سازمانی به جهت ماهیت و تأثیر قابل توجه خود بر ارکان سازمان تعریف نشود، در راستای مأموریت و اهداف مدنظر و طراحی شده، قابل هدایت نمی‌باشد. بنابراین لزوم دقت و بازنگری در ساختارهای سازمانی و هماهنگی و همسویی و تعریف آنها با مفهوم مسئولیت اجتماعی به صورت عملی، امری ضروری می‌باشد و در پژوهش جاری ساختار سازمانی عاملی اثرگذار بر اجرای مسئولیت اجتماعی شناسایی شده است.

• میرزایی و همکاران (۱۳۹۵)، در مطالعه خود رابطه بین بودجه‌ریزی عملیاتی و مسئولیت پاسخگویی در دستگاه‌های اجرایی کرمان را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که بین این دو، رابطه معنی‌داری وجود دارد و ارتباط بین هر یک از عناصر بودجه‌ریزی عملیاتی با بهبود مسئولیت پاسخگویی مورد تأیید قرار گرفت.

بودجه بیانگر زبان ریالی برنامه‌های هر سازمان و نشان‌دهنده پیش‌بینی‌های مالی در قالب اعداد و برنامه‌های مالی آتی در سازمان‌هاست. برای استفاده بهینه از بودجه، سازمان نیاز به فرایند بودجه‌بندی دارد. بودجه‌ریزی را فرآیند تخصیص "منابع محدود به نیازهای نامحدود" می‌دانند. مجموع کوشش‌هایی که صرف تدوین و تخصیص منابع می‌شود به منظور "حداکثر استفاده" از منابعی است که به اصطلاح اقتصادی "کمیاب" هستند؛ و مسئولیت اجتماعی یکی از فعالیت‌های مهم سازمانی است که برای اجرای صحیح نیاز به برنامه‌ریزی در حوزه بودجه دارد و به عنوان عاملی مؤثر بر مسئولیت اجتماعی شناسایی گردیده است.

• انواری رستمی و همکاران (۱۳۹۳)، با هدف مقایسه تطبیقی جامعیت شاخص‌های اندازه‌گیری شفافیت اطلاعاتی و سطح افشاء اطلاعات در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته و با بررسی ۶۳ مطالعه انجام‌شده طی سال‌های ۱۹۷۱ تا ۲۰۱۲، که بر روی شفافیت اطلاعاتی در ۳۱ کشور جهان صورت گرفته است، دریافته‌اند که شاخص‌های شفافیت در کشورهای در حال توسعه گسترده‌تر است اما عملاً میزان افشاء در کشورهای توسعه‌یافته بیشتر بوده است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد شرکت‌ها در کشورهای توسعه‌یافته در زمینه افشاء برخی اطلاعات از جمله اطلاعات مربوط به اهداف و استراتژی‌ها، طرح‌های توسعه، محیط و صنعت فعالیت، و در مقابل کشورهای در حال توسعه در مورد اطلاعات مربوط به انواع ریسک و مدیریت آن، راهبری شرکتی و مسائل اخلاقی، اجتماعی و محیطی، تمرکز بیشتری دارند.

گزارش دهی یکی از فعالیت‌های حیاتی است که شرکت‌ها به روش استراتژیک و ابزاری برای تقویت اعتماد ذینفعان به منظور بقا و رونق استفاده می‌کنند. در پژوهش جاری نیز، گزارش دهی عاملی اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها شناسایی شده است. شرکت‌ها می‌توانند عملکرد CSR و ارتباط CSR خود را از به سه روش بهبود بخشند: اول، انتخاب دقیق نوع



### جایگاه بانک در اذهان مشتریان: اعتماد به اجرای مسئولیت اجتماعی، اعتبار بانک

• دلالتی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود عنوان می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای به نظر می‌رسد که شهرت پیش‌شرط موفقیت استراتژی CSR است؛ در اینجا دو شرط اساسی برجسته می‌شود. اولین مورد، داشتن شهرت خوبی است که بدون آن ممکن است اجرای رویه‌های CSR مؤثر نباشد؛ شرط دوم، اما مربوط به سازگاری عملکرد اخلاقی و شهرت است. به عبارت دیگر، برای توسعه ارزش اقتصادی و شهرت، استراتژی‌های CSR نه تنها توسط شرکت‌هایی اجرا می‌شوند که از قبل دارای اعتبار خوبی هستند بلکه باید با تصویر شرکت سازگار باشد. در غیر این صورت، اگر تصویر پیش‌بینی شده به وسیله اجرای شیوه‌های CSR با اعتبار بنگاه مطابقت نداشته باشد، شرکت به احتمال زیاد بی‌ارزشی را ناشی از تحمیل هزینه‌هایی که با ایجاد ارزش اقتصادی جبران نمی‌شود، ایجاد می‌کند.

برند ادراک یا احساسی است که مشتریان از محصولات و خدمات سازمان در ذهن خود دارند و سازمان‌های آینده‌نگر ایجاد و تعیین جایگاه مناسب برند در ذهن مشتری را از استراتژی‌های رقابتی اصلی خود قرار می‌دهند. تصویر ذهنی قوی و مشهور یک برند، تمایز را افزایش داده و تأثیر مثبتی بر رفتار مشتریان خواهد گذاشت. بنابراین اعتماد به اجرای مسئولیت اجتماعی بانک‌ها توسط مشتریان، باعث ارتقاء جایگاه بانک در ذهن مشتریان شده که یک عامل اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی بیشتر توسط بانک‌هاست.

• ون د ون<sup>۳</sup> استدلال می‌کند برای جلوگیری از عدم تطابق بین آنچه در مورد فعالیت‌های CSR یک شرکت (هویت ارتباطی) و هویت تصور شده شرکت انجام می‌شود. هنگام استفاده از فعالیت‌های CSR به منظور تقویت بازاریابی و سایر اهداف شغلی، ون د ون توصیف می‌کند که داشتن شهرت قوی از قبل ضروری است، و باید بین فعالیت‌های CSR انجام شده و ارزش‌های اصلی و شایستگی‌های شرکت مناسب باشد. یکی از مهم‌ترین ارکان اصلی در دنیای تجارت، شناخت و قابلیت اعتماد به طرف‌های تجاری است. مشتریان حق دارند که به هنگام انتخاب یک بانک جهت انجام امور تجاری خود، به حسن شهرت و میزان قابلیت اعتماد به آن بانک توجه نمایند؛ بنابراین در حوزه مسئولیت اجتماعی، اعتبار بانک نزد مشتریان از اهمیت زیادی برخوردار است؛

1. Gazzola
2. Perera Aldama
3. Van de Ven

### عوامل محیطی: عوامل اقتصادی مذهب، فرهنگ، عوامل سیاسی

- کمیل (۲۰۰۷) اظهار داشت که شرکت‌ها اگر در فضایی کار کنند که "در آن تورم زیاد است، رشد بهره‌وری پایین است، اعتماد به نفس مصرف‌کننده ضعیف است و به‌طور خلاصه به نظر می‌رسد که با احتمال نسبتاً کمی به روشهای مسئولیت اجتماعی عمل کنند." برای بنگاه‌ها دشوار است که سود اقتصادی را در کوتاه مدت تبدیل کنند. بنابراین یک اقتصاد ناسالم می‌تواند نقش CSR را در شرکت‌ها محدود کند. نتایج پژوهش ما نیز عامل اقتصادی را به عنوان عاملی اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی بانک‌ها برمی‌شمارد.
- میرعثمان ریاض<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان دیدگاه اسلام به مسئولیت اجتماعی، سعی دارد به مسئولیت اجتماعی با نگاهی فارغ از نگاه غربی بنگرد؛ و عنوان می‌کند که اسلام دیدگاه متمایز خود را در مورد CSR دارد. او مفهوم مسئولیت اجتماعی در اسلام را بدین گونه شرح می‌دهد: خیرخواهی (احسان) به معنای "عملی است به نفع سایرین، که این عمل بدون هیچ‌گونه التزامی انجام می‌شود." این مفهوم تا حدودی شبیه به CSR است اما اسلام بر فعالیت‌های داوطلبانه متمرکز شده است و هیچ هدف دیگری جز کسب رضایت خداوند ندارد.
- آموزه‌های بسیاری از مذاهب بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ارتباط با محیط طبیعی، برخورد با دیگران، انصاف، عدالت و غیره متمرکز است، بنابراین با توجه به اخلاق محور بودن ادیان الهی (خصوصاً اسلام) و پایه اخلاق محور مفهوم مسئولیت اجتماعی، می‌توان اشتراکات زیادی بین مذهب و مسئولیت اجتماعی یافت. در نتیجه علاوه بر اینکه سازمان‌های مذهب محور ممکن است بیشتر درگیر مسئولیت اجتماعی شوند، مشتریان مذهب محور نیز بر انتخاب و استفاده از سازمان‌های مسئول در حوزه اجتماعی، بیشتر اهتمام می‌ورزند. در نتایج دست یافته در پژوهش جاری، نقش مذهب به عنوان عامل محیطی اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی شناسایی شد.
- مونرو (۲۰۱۳) در مطالعه خود به نقش مهم فرهنگ در درک سی‌اس‌آر و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی اشاره می‌کند و عنوان می‌کند که اختلافات در مناطق جغرافیایی با توجه به (مراحل توسعه‌یافتگی کشورها؛ تفاوت در تعریف سی‌اس‌آر؛ میزان اهمیت به سی‌اس‌آر؛ میزان متفاوت درک و آگاهی؛ ارتباط شدید دیدگاه‌های سی‌اس‌آر با وضعیت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی آن کشور) بر سی‌اس‌آر اثرگذار است.
- تأیید فرهنگ در حوزه مسئولیت اجتماعی، در مناطقی که دین و فرهنگ کاملاً در هم تنیده و حمایت می‌شوند، مانند خاورمیانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سیستم فرهنگی در سطح ملی می‌تواند بر شکل و محتوای رفتار اجتماعی شرکت‌ها تأثیر بگذارد، که منجر به هم‌شکلی CSR در کشورهایی با نهادهای فرهنگی مشابه می‌شود. مانند پژوهش اشاره‌شده، ما نیز در پژوهش خود به تأثیر فرهنگ جامعه بر مسئولیت اجتماعی به عنوان یک عامل محیطی دست یافتیم.
- تایل (۲۰۱۶)، در پژوهش خود عنوان می‌کند: مسائل اجتماعی غالباً با تأثیرات فرهنگی و مذهبی و یا حتی با نفوذ سیاسی رژیم مسلط، متقاطع می‌شود. بنابراین مهم است که ماهیت جامع‌زمینه‌پدیده، بررسی یا حداقل تصدیق شود. تایل علاوه بر نقش مذهب و مراحل توسعه‌یافتگی، به محیط فرهنگی اجتماعی و ادراکات فرهنگی اجتماعی، و سیستم سیاسی اشاره می‌کند و آن را در مورد سه کشور چین، سریلانکا و عربستان سعودی مورد مقایسه قرار می‌دهد و در ادامه برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌کند که مورد زیر را در نظر بگیرند: توجه به رژیم‌های ایدئولوژیک و هژمونیک و نگرش آنها به CSR. این تحقیق تأثیرات مثبت و منفی بالقوه سیستم سیاسی و حکومتی را در نظر خواهد گرفت.
- عوامل سیاسی از جمله مواردیست که بسته به کشور و محیط تغییرپذیر است و به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم (از طریق اثرگذاری بر اقتصاد) بر فعالیت‌ها و رفتار بانک‌ها اثر می‌گذارند، و در پژوهش جاری نیز همراستا با پژوهش ذکرشده، عامل سیاسی جزء عوامل محیطی اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی بانک‌ها در نظر گرفته شده است.

**قوانین و مقررات: ضعف قوانین، ضعف نظارت**

• آمالریک وهاوسر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، در پژوهش خود عنوان می‌کنند، محرک‌های شرکت‌های بهره‌مند از فعالیت‌های سی‌اس‌آر، از دو منبع ناشی می‌شوند. منبع اول انتظارات ذینفعان بلاواسطه یک شرکت (مصرف‌کنندگان، کارمندان و سرمایه‌گذاران آن) از رفتارهای مسئولیت اجتماعی شرکت. منبع دوم چشم‌اندازی که در آن دولت مقررات جدیدی را برای شرکت‌ها وضع کند. اجباری یا اختیاری بودن مسئولیت‌های اجتماعی موافقان و مخالفان خود را دارد. ولی نمی‌توان تأثیری که قوانین و مقررات بر اجرای مسئولیت‌های اجتماعی دارد را انکار کرد. ما نیز در پژوهش خود به تأثیر و قدرت قوانین اشاره کرده‌ایم؛ پژوهش اشاره شده فوق نیز به اثرگذاری مقررات وضع شده توسط دولت بر مسئولیت اجتماعی اشاره می‌کند.

**ارائه پیشنهادها کاربردی:**

- ✓ اصلاح و بهبود نگرش مدیران به مفهوم مسئولیت اجتماعی
- ✓ تقویت زیرساخت‌ها و فرآیندها و ساختار سازمانی جهت بهبود فعالیت‌ها و رویه‌های مسئولیت اجتماعی در بانک
- ✓ تزریق روح مسئولیت اجتماعی به فرهنگ سازمانی
- ✓ ایجاد فرآیندها و پروژه‌های هم‌آفرینی برای مشارکت اجتماعی با ذینفعان
- ✓ تمرکز بر روی استراتژی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کوتاه مدت، میان‌مدت و بلندمدت
- ✓ مسئولیت اجتماعی و ایجاد برنامه‌های کوتاه مدت، میان‌مدت و بلندمدت
- ✓ اصلاح قوانین درون بانکی برای تسهیل رویه‌های اجرای مسئولیت اجتماعی
- ✓ آگاه‌سازی و شفاف‌سازی رویکرد و عملکرد بانک در حوزه مسئولیت اجتماعی

**ORCID**

Zahra Goodarzi

 <http://orcid.org/>

Masoud Keimasi

 <http://orcid.org/0000-0002-2982-7453>

Mohammad Rahim Esfidani

 <http://orcid.org/0000-0001-9495-2544>

## منابع

- افروزه، محمدصادق؛ مظفری، سید امیر احمد؛ آقایی، نجف؛ صفاری، مرجان. (۱۳۹۳)، "شناسایی حیطه‌ها و عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال ایران"، دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، سال پنجم، شماره ۲، پیاپی ۹: ۸۹-۶۹.
- انواری رستمی، علی‌اصغر؛ حاجیان، نجمه؛ آذر، عادل. (۱۳۹۳)، "مقایسه تطبیقی جامعیت شاخص‌های اندازه‌گیری شفافیت اطلاعاتی و سطح افشاء اطلاعات در کشورهای درحال توسعه و توسعه‌یافته"، فصلنامه پژوهش‌های تجربی حسابداری، دوره ۴، شماره ۲: ۱۶۵-۱۴۳.
- سبجانی، منوره؛ عطایی، محمد؛ معمارزاده تهران، غلامرضا؛ البرزی، محمود. (۱۳۹۹)، "طراحی مدل مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌های دولتی ایران و رویکرد اخلاقی و راهبردی"، فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۳۳، شماره ۴، پیاپی ۱۱۴: ۳-۲۸.
- شیخیان عزیزی، جعفر؛ باقری، حسام. (۱۳۸۹)، "راهبردهای اساسی انجام مسئولیت اجتماعی"، پژوهشنامه علوم اجتماعی، شماره ۶۲: ۱۲۲-۹۵.
- شفیعی پور، سیده فاطمه؛ زارع زیدی، علیرضا، متانی، مهرداد. (۱۳۹۶)، "نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌ها"، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، دی ۱۳۹۶ شماره ۵: ۳۸-۴۸.
- فیاضی آزاد، علی؛ رحمتی، محمدحسین؛ خنیفر، حسین. (۱۳۹۵)، "طراحی مدل عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت ملی نفت ایران"، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۴، شماره ۲: ۱۹۷-۱۸۱.
- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ وزیری نظام دوست، معصومه. (۱۳۸۹)، "بررسی عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی ایران (نیروگاه برق طرشت)"، فصلنامه مدیریت دولتی، سال اول، پیش شماره دوم: ۷۸-۶۳.
- میرزایی، افسانه؛ حسینی پور، سید محمدرضا؛ برزگر، الهام. (۱۳۹۵)، "بررسی رابطه بین بودجه‌ریزی عملیاتی و بهبود مسئولیت پاسخگویی در دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان"، کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت، خرداد ۹۵، تهران، ایران: ۱-۱۴.

- Agudo-Valiente, José María, Concepción Garcés-Ayerbe, and Manuel Salvador-Figueras. (2017). "Corporate social responsibility drivers and barriers according to managers' perception; Evidence from Spanish firms." *Sustainability*, 9(10), 1-24.
- Amalric, Franck, and Jason Hauser. (2005). "Economic drivers of corporate responsibility activities." *Journal of corporate citizenship*, Dec 1(20), 27-38.
- Arevalo, Jorge A., and Deepa Aravind. (2011). "Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers." *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 11(4), 399-414.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Ross Levine. (2010). "Financial institutions and markets across countries and over time: the updated financial development and structure database" *World Bank Economic Review*, 24 (1), 77-92.
- Brown, Daniel. (2013). *Corporate social responsibility. (A Senior Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for graduation in the Honors Program)*, Liberty University.
- Brunsæl, Petter. (2009). *Corporate social responsibility as competitive advantage and strategic necessity: looking at firm vision and stakeholder perceptions (Master's thesis)*, Universitetet i Agder; University of Agder).
- Carroll, Archie B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Chaudhury, Suman Kalyan, Sanjay Kanti Das, and Prasanta Kumar Sahoo. (2012). "Practices of corporate social responsibility (CSR) in banking sector in India: An assessment." *Research journal of economics, Business and ICT*, 4, 76-81.
- Chmielecki, M. (2014). "Key drivers of corporate social responsibility in Asia." *Economics Entrepreneurship Management*, 1(1), 25-30.
- Chen, Xiangyu, and Peng Wan. (2019). "Social trust and corporate social responsibility: Evidence from China." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 485-500.
- Dahlsrud, Alexander. (2008). "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dell'Atti, Stefano, and Antonia Patrizia Iannuzzi. (2016). "Reputation, Reputational Crisis and Corporate Social Responsibility of Banks: Measurement and Relationships." *In Managing Reputation in The Banking Industry*, Springer, Cham, 33-55.
- Detomasi, David Antony. (2008). "The political roots of corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807-819.
- Erlingsson, Christen, and Petra Brysiewicz. (2017). "A hands-on guide to doing content analysis." *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93-99.
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial. (2002). "Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-

- to-business context." *The Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- Gayo, Sabela. (2012). "Mandatory and voluntary corporate social responsibility policy debates in Indonesia." *In International Conference on International Relations Development*, 26, 1-5.
  - Gazzola, Patrizia, and Gianluca Colombo. (2014). "CSR integration into the corporate strategy." *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 331-338.
  - Glavopoulos, Evangelos, Sotirios Bersimis, Dimitrios Georgakellos, and Michael Sfakianakis. (2014). "Investigating the factors affecting companies' attitudes towards CSR and CER during the fiscal crisis in Greece." *Journal of Environmental Planning and Management*, 57(11), 1612-1641.
  - Govindasamy, Vimala, and Kalyani Suresh. (2017). "Exploring approaches to drivers and barriers of corporate social responsibility implementation in academic literature." *In SHS Web of Conferences*, 33, 1-5.
  - Greenbaum, Stuart I., Anjan V. Thakor. (2007). *Contemporary Financial Intermediation*, 2nd Edition (Elsevier, Amsterdam).
  - Herndon, Neil C., John P. Fraedrich, and Quey-Jen Yeh. (2001). "An investigation of moral values and the ethical content of the corporate culture: Taiwanese versus US sales people." *Journal of Business Ethics*, 30, 73-85.
  - Hsieh, Hsiu-Fang, and Sarah E. Shannon. (2005). "Three approaches to qualitative content analysis." *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
  - Hsu, Ker-Tah. (2012). "The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan." *Journal of business ethics*, 109(2), 189-201.
  - Japhet, Kenan; Vincent Tawiah; Muhaheranwa Benjamin. (2015). *Debate on mandatory corporate social responsibility*. Available at SSRN 2592880, 1-10.
  - Kalyar, Masood Nawaz; Nosheen Rafi; Awais Nawaz Kalyar. (2013). "Factors affecting corporate social responsibility: An empirical study." *Systems Research and Behavioral Science*, 30(4), 495-505.
  - Kowalczyk, Rafał. (2019), "Relationships between stakeholder pressure, culture, and CSR-practices in the context of project management in the construction industry in Poland." *Proceedings of International Business Information Management Conference (33rd IBIMA)* Granada, Spain 10-11 April, 2019 (ISBN: 978-0-9998551-2-6), 1-9.
  - Lee, Eun Mi, Seong-Yeon Park, Molly I. Rapert, and Christopher L. Newman. (2012). "Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues?" *Journal of Business Research*, 65(11), 1558-1564.
  - Levine, Ross. (2005). "Finance and Growth: Theory and Evidence" in *Handbook of Economic Growth*, Eds. Philippe Aghion and Steven Durlauf. Elsevier North Holland. Publishers, 865-934.
  - Lentner, Csaba, Krisztina Szegedi, and Tibor Tatay. (2017). "Social Responsibility in the Operation of Central Banks." *Financial and Economic Review*, 16(2), 64-85.
  - Maignan, Isabelle, and Ferrell. (2004). "Corporate social responsibility and

- marketing: An integrative framework." *Journal of the Academy of Marketing science*, 32, 3-19.
- Mir, Usman Riaz, Syeda Mahnaz Hassan, and Syed Salman Hassan. (2016). "Islamic perspective of corporate social responsibility". *Al-Adwa*, 31, 77-90.
  - Munro, Virginia. (2013). "Stakeholder understanding of corporate social responsibility (CSR) in emerging markets with a focus on Middle East, Africa (MEA) and Asia." *Journal of Global Policy and Governance*, 2(1), 59-77.
  - Perera Aldama, Luis R., Patricia Awad Amar, and Daniela Winicki Trostianki. (2009). "Embedding corporate responsibility through effective organizational structures." *Corporate Governance*, 9(4), 506-516.
  - Perry, Patsy. (2012). "Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation." *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 141-160.
  - Pomeroy, Alan, and Lester W. Johnson. (2009). "Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising." *Australasian Marketing Journal*, 17 (2), 106-114.
  - Pruijn, Anouk. (2014). "The Integration of Corporate Social Responsibility into Business Strategies Being profitable whilst doing good", *Bachelor Thesis*, Faculty of Humanities, Tilburg University.
  - Rachmawati, Rima. (2011). "Comparison Corporate Social Responsibility (CSR) Budgeting and CSR Realization in Pt. Pln. 2011 International (Spring)." *Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, Universitas Pelita Harapan, Surabaya and Ta Hwa Institute of Technology, Taiwan: 1-7.
  - Ramasamy, Bala; Matthew CH Yeung; Alan KM Au. (2010). "Consumer support for corporate social responsibility (CSR): The role of religion and values." *Journal of Business Ethics*, 91(1), 61-72.
  - Revathy, B. (2012). "Corporate social responsibility—an implementation guide for business." *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(2), 15-31.
  - Scholtens, Bert. (2009). "Corporate social responsibility in the international banking industry." *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159 -175.
  - Sharma, Anupam, and Ravi Kiran. (2013). "Corporate social responsibility: Driving forces and challenges." *International Journal of Business Research and Development*, 2(1), 18-27.
  - Shen, Lixin, Kannan Govindan, and Madan Shankar. (2015). "Evaluation of barriers of corporate social responsibility using an analytical hierarchy process under a fuzzy environment—A textile case." *Sustainability*, 7(3), 3493-3514.
  - Smith, N. Craig. (2007). "Consumers as drivers of corporate responsibility." in Andrew Crane and others (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (2008; online edn, Oxford Academic, 2 Sept. 2009), 281-302.
  - Soltani, Ebrahim; Jawad Syed, Ying-Ying Liao; Abdullah Iqbal. (2015). "Managerial mindsets toward corporate social responsibility: The case of auto