

مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی مبتنی بر انگیزش درونی: شناسایی شکاف‌ها

سپیده حاتمی^{۱*}، محمد هادی صفایی^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. کارشناسی‌ارشد مهندسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۶

چکیده

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمانی است که برای کسب نتایج کاری موثر نیاز به انگیزه‌ی درونی دارند. مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی می‌تواند نقش عمده‌ای در این خصوص داشته باشد. علاوه بر توسعه مبحث مسئولیت‌های اجتماعی، بحث تمرکز فعالیت‌های آن روی انگیزش درونی کارکنان نادیده گرفته شده است. از این رو هدف این پژوهش، شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی است که بر انگیزش درونی کارکنان تأثیر دارند و در ادامه شکاف‌ها بین مدیران و کارکنان بررسی می‌شود. پژوهش حاضر ترکیبی کیفی-کمی است و از روش تحلیل مضمون و پیمایشی استفاده شده است. بدین منظور با ۲۵ نفر از مدیران یک شرکت دولتی مصاحبه‌هایی صورت پذیرفت. بعد از کدگذاری اولیه مصاحبه و آزمون دلفی ۲۵ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر به شرح ذیل شکل گرفت. موفقیت (شامل حمایت از کارکنان، کمک به یادگیری و توسعه و اقدامات منجر به افزایش حس غرور کارکنان)، تعلق (شامل مشارکت کارکنان، ارائه خدمات به خانواده‌های کارکنان و احترام به کارکنان) و قدرت (شامل رعایت امور اخلاقی و رعایت عدالت در شرکت). نتایج کمی نیز نشان می‌دهد شکاف‌هایی عمیق بین مدیران و کارکنان در همه‌ی ابعاد وجود دارد. نتایج این پژوهش به افزایش مبانی نظری در این حوزه‌ی مطالعاتی کمک می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: مسئولیت‌های اجتماعی درونی؛ انگیزش درونی؛ شکاف؛ کارکنان

۱- مقدمه و بیان مسئله

کارمند به عنوان عضو کلیدی مهم یک سازمان به انگیزه‌ی بالایی نیاز دارد، به طوری که بتواند تا حد ممکن کار کند. انگیزه‌ها دو نوعند. انگیزش درونی که در مورد علاقه، هیجان و اعتماد کارمند به شغل خود می‌باشد، برای حفظ و بهبود انگیزش کارکنان مهم‌تر است از انگیزه‌ی بیرونی که در مورد سیستم جبران خدمات مانند حقوق رقابتی و مزایا است [۱]. کارکنانی که به طور درونی برانگیخته می‌شوند، به احتمال بیشتر کارهای چالشی را می‌پذیرند، از تازگی لذت می‌برند، نیاز به بکارگیری مهارت‌های متنوع دارند، تبادل ایده‌ها را راحت‌تر انجام می‌دهند و همکاری و هماهنگی برای ایجاد مشارکت معنی‌دار با سایرین دارند [۲]. از این رو کارکنان با انگیزه درونی یک دارایی هستند که هر سازمانی تلاش می‌کند آن را به دست آورد و توسعه دهد [۳].

بر اساس پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌ی انگیزش، یکی از مشوق‌های مهم در جهت انگیزش درونی کارکنان، مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی است [۴]. مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی، وابسته به الزامات کاری کارکنان و توانایی سازمان برای برآوردن آن‌ها است. کارکنان اگر احساس کنند که انتظاراتشان در سطح معقولی برآورده شده و سازمان به آن‌ها متعهد است، احساس رضایتمندی و انگیزش بیشتری خواهند داشت [۵].

کوک و هی^۱ (۲۰۱۰) فراهم آوردن استانداردهای کار اخلاقی، فرصت برابر برای همه‌ی کارکنان و همسویی نیازهای کارکنان با سیاست‌های مسئولیت‌های اجتماعی را به عنوان مسئولیت‌های اجتماعی انگیزش‌محور ذکر کرده‌اند. در این رابطه گاهی اوقات ممکن است بین تلاش‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و تصور کارکنان هنگام تضاد منافعشان تنش ایجاد شود. برای نمونه، اعطای مبالغ هنگفت پول از طرف ابرشرکت‌ها به خیریه‌ها ممکن است برای کارکنانی که حقوق پایین می‌گیرند و در شرایط سخت کار می‌کنند درک نشود. این عمل خیرخواهانه ممکن است نفاق‌آمیز دانسته شود و این تصور را در ذهن ایجاد کند که شرکت با افراد بیرونی رفتار بهتری دارد تا با کارکنان خود و بدین ترتیب انگیزه کارکنان خود را سلب کند. این مستلزم رویکردی است که درگیری و مشارکت کارمند را در تصمیم‌گیری سازمانی ترویج کند. همچنین شرکت را ملزم می‌کند تا منافع کارکنان را هنگام ورود در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت

^۱ Cooke & He



در نظر گیرد [۶]. شن و ژانگ^۱ (۲۰۱۹) تعادل در کار و زندگی، فراهم کردن استقلال و نیز کسب حقوق عادلانه از جمله رویکردهای مسئولیت اجتماعی درون سازمانی که انگیزشی هستند برمی‌شمرند که در حفظ سلامت و عملکرد صحیح کارکنان بسیار مهم بوده و تاثیر مثبتی بر کارکنان خواهند داشت [۷].

مسئولیت‌های اجتماعی و انگیزش کاری کارکنان همیشه در ارتباط نزدیک با هم هستند. بر اساس فونگ و همکاران^۲ (۲۰۲۰) عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت و رضایت کارکنان با هم ارتباط مثبت دارند و همزمان به کارکنان کمک می‌کنند تا وابستگی شدیدی به شرکت و انگیزه‌ی بیشتری برای ماندن در شرکت داشته باشند [۵]. اقدامات مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی انگیزه و رضایت کارمندان را افزایش می‌دهد زیرا کارکنان آگاه هستند که سازمان آن‌ها گام‌هایی را برای اطمینان از سلامت خود بر می‌دارد. این امر غیبت‌ها را کاهش و عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد [۸]. با این وجود پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان اغلب از فرایندهای تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌ها و ابتکارات مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی حذف می‌شوند [مانند ۹]. برآورده نکردن انتظارات ذینفعان می‌تواند تاثیر منفی داشته باشد بر چالش‌های مختلفی که شرکت‌ها با آن مواجه هستند. به عنوان مثال، کارکنان (آینده) می‌توانند از یک شرکت به عنوان یک کارفرما (بالقوه) اجتناب کنند، در نتیجه شرکت را در معرض کمبود پرسنل واجد شرایط قرار دهند [۱۰].

اگر چه مسئولیت‌های اجتماعی شرکت اثری مثبت بر انگیزش درونی کارکنان دارند [۴، ۵، ۱۱، ۱۲]، اما کارکردهای محدودی از مدیریت منابع انسانی در این حوزه شناسایی شده‌اند. بدین معنی که مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی که منجر به انگیزش درونی می‌شوند دقیقاً معرفی نشده‌اند و تحقیقات تجربی نیز در این رابطه کم است [مانند ۱۱، ۱۲، ۱۳]. از طرفی امروزه مفهوم مسئولیت‌های اجتماعی مربوط به همه انواع سازمان‌ها از جمله بخش دولتی می‌باشد [۱۴] که در اندک پژوهش‌های پیشین این موضوع در بخش دولتی بررسی شده است [مانند ۱۴]. پژوهش‌های پیشین اکثراً به بررسی مسئولیت‌های اجتماعی و انگیزش در بخش خصوصی پرداخته‌اند [مانند ۴، ۵، ۱۲]. شرکت مورد مطالعه نیز شرکتی دولتی^۳ می‌باشد که به

^۱ Shen & Zhang

^۲ Phuong et al.

^۳ . به دلیل حفظ اطلاعات از بردن نام شرکت معذوریم.

دلیل دولتی بودن اختیار محدودی در استفاده از منابع درآمدی در اهداف جبران خدمات خود دارد. بنابراین این شرکت ممکن است با مشکلات بیشتری در زمینه ارتقای انگیزش بیرونی به وسیله مسئولیت‌های اجتماعی مواجه باشند و ارتقای انگیزش درونی می‌تواند کمک کننده ارتقای عملکرد شرکت باشد. از این رو پژوهش حاضر به دنبال شناسایی الگوی مسئولیت‌های اجتماعی مبتنی بر انگیزش درونی کارکنان و محاسبه شکاف بین مدیران و کارکنان می‌باشد. بنابراین سوال پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود: الگوی مسئولیت‌های اجتماعی مبتنی بر انگیزش درونی کارکنان چگونه است؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- مسئولیت‌های اجتماعی و کارکنان

تعاریف متعددی از مسئولیت اجتماعی بر اساس ادبیات ذکر شده است به عنوان نمونه ترنر و همکاران^۱ (۲۰۱۸) مسئولیت اجتماعی شرکت را بیانگر تعهد اخلاقی یک شرکت به ذینفعان داخلی و مخاطبان خارجی می‌دانند تا در خصوص تولید محصولات شرکت، نحوه اجرای کسب و کار توسط شرکت و اثر کلی سازمان بر جامعه پاسخگو باشد [۱۵]. شورای جهانی کسب و کار برای توسعه پایدار (۲۰۰۱)، مسئولیت‌های اجتماعی را تعهد کسب و کار برای مشارکت در توسعه اقتصادی پایدار، کار با کارکنان، خانواده‌های آن‌ها، و جوامع محلی تعریف می‌کند [۳، ص ۳۱۷]. با جستجویی در تعاریف می‌توان گفت مسئولیت اجتماعی هنوز هیچ تعریف پذیرفته‌شده‌ای جهانی ندارد که می‌تواند به دلیل تعدد زیاد مسئولیت‌های اجتماعی، مشخص نبودن حدود و ثغور آن‌ها و اثرگذاری عوامل زمینه‌ای خاص باشد، اما چیزی که در تمامی تعاریف مشترک است اثرات رفتار سازمان بر ذینفعان و مسئولیت سازمان در قبال پیامدهای کاری خود است [۱۶]. در بین ذینفعان، کارکنان ذینفعان کلیدی‌اند. چرا که مسئول اجرای فعالیت کسب و کار هستند و سازوکار اصلی را شکل می‌دهند که شرکت‌ها با آن با سایر ذینفعان ارتباط برقرار می‌کنند. بدین ترتیب اگر مدیران بخواهند انتظارات، نیازها یا منافع هر دوی ذینفعان درونی و بیرونی را اولویت‌بندی کنند، باید بدانند که مسئولیت در قبال گروه‌های بیرونی مستلزم بررسی مسائل اصلی مرتبط با کارکنان است [۱۷]. مسئولیت‌های اجتماعی درونی درک کارکنان از احترام سازمانی را تقویت و منجر به بروز رفتارهای مراقبتی (اقدامات دلسوزانه) و کمک به

^۱. Turner et al



دیگران در داخل سازمان می‌شود [۱۱]. این پژوهش به بررسی مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی پرداخته است.

۲-۲- انگیزش درونی

انگیزه‌ها را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: عوامل انگیزشی درونی و بیرونی. دسته‌بندی به انگیزه‌های بیرونی و درونی بر اساس این سوال است که آیا یک عمل به خاطر پیامدهای آن انجام می‌شود مانند پاداش (انگیزه‌ی بیرونی) یا به خاطر خودش مانند لذت ناشی از انجام کار (انگیزه‌ی درونی) [۱۲]. کارکنان با انگیزه درونی متعهدتر هستند و به روابط صمیمی در محل کار کمک می‌کنند. نمایش رفتار مسئولیت اجتماعی توسط سازمان‌ها تاثیر مثبتی بر نگرش، تعهد، وفاداری، حفظ، گردش مالی و تصویر کارفرما دارد [۳]. موسسه‌ای که درگیر مسئولیت اجتماعی شرکت است به دلیل بالا رفتن انگیزه درونی ممکن است بتواند کار سودآور بیشتری از کارکنان بگیرد، نسبت به سازمان‌هایی که چندان درگیر مسئولیت اجتماعی شرکت نیستند. این کار اضافی می‌تواند به شکل رفتارهای شهروندی سازمانی باشد که به ارتقاء عملکرد سازمانی کمک می‌کند، یا به شکل اضافه‌کاری بدون پرداختی باشد [۱۵]. اهمیت انگیزش درونی با این ایده که گرایش‌ها یا شخصیت فردی، عوامل تعیین‌کننده مهمی از رفتارها هستند، مورد تأکید قرار گرفته است، برخی از پژوهشگران نیز بر شرایط موقعیتی برای انگیزش تأکید کرده‌اند که امروزه بیشتر بر علل ترکیبی (هر دوی عوامل) تأکید می‌شود. مک کلند^۱ (۱۹۶۱) [۱۸] از اولین کسانی است که بر ایده ترکیبی دلایل موجد انگیزش متمرکز شد. بدین معنی که سه انگیزه اصلی افراد را پیش‌بینی می‌کند: نیاز به موفقیت، وابستگی و قدرت^۲. نیاز به موفقیت مربوط به مسئولیت یک فرد برای انجام انتظارات و پی‌گیری کارایی است. نیاز به وابستگی براساس تمایل اساسی طبیعت انسان برای بودن با دیگران است، مانند حس مشارکت، تعلق به یک گروه اجتماعی و عشق. به طور جالب توجهی، مباحث کمی در مورد نیاز به قدرت از انگیزش از طریق فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی وجود دارد. با این مشاهده، ما فرض می‌کنیم که مردم تمایل ندارند مسئولیت‌های اجتماعی را به عنوان یک روش کنترل تهاجمی یا به عنوان یک وسیله برای اعمال نفوذ بر همکاران یا جامعه در نظر بگیرند. بلکه مردم به دنبال مسئولیت‌های اجتماعی با جنبه‌های بشردوستانه ملایم هستند، که در سایر حوزه‌های مدیریتی وجود ندارد. از طریق

^۱. McClelland

^۲. Achievement, Affiliation and power

مسئولیت‌های اجتماعی، کارمند تلاش می‌کند تا شأن و ارزش انسانی را در فعالیت‌های تجاری که به شدت به سود توجه دارند، پیدا کند [۱۳]. در این پژوهش الگوی مک کلند (۱۹۶۱) [۱۸] از انگیزش به دلیل اینکه عوامل درونی (شخصیتی) و بیرونی (محیط) موثر بر انگیزه را با هم در آن مد نظر قرار داده، به عنوان پایه نظری این مطالعه مطرح خواهیم کرد.

۲-۳- شکاف‌های مسئولیت اجتماعی بین مدیران و کارکنان

طبق نظر آگیلرا و همکاران^۱ (۲۰۰۷)، سازمان‌های دارای مسئولیت اجتماعی معمولاً به عنوان سازمان‌های منصف در نظر گرفته می‌شوند. در نتیجه کارکنان به احتمال زیاد به شرکت خود اعتماد می‌کنند، حمایت را احساس می‌کنند، روابط با کیفیت بالا با شرکت و مدیریت آن را درک و احساس غرور و وابستگی می‌کنند و در نتیجه، به روشی مشابه رفتار می‌کنند که برای شرکت مفید است. ایشان بیان می‌کنند که افراد اگر احساس کنند کارشان مهم است و تاثیر مثبت کارشان بر محیط خارجی را ببینند، انگیزه درونی بیشتری خواهند داشت [۱۹].

اگرچه دیدگاه مشترکی وجود دارد مبنی بر اینکه مسئولیت شرکت به یک موضوع اصلی کسب‌وکار و هدف استراتژیک تبدیل شده است، اما همه شرکت‌ها، مسئولیت اجتماعی شرکت را -مفهوم پویایی که نشان‌دهنده یک گفت‌وگو اجتماعی در مورد مسئولیت اخلاقی شرکت‌ها برای پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی فعالیت‌های آن‌ها است- در یک سطح بالغ، هنوز انجام نمی‌دهند [۱۲]. شکاف مسئولیت‌های اجتماعی، اختلاف بین انتظارات مسئولیت‌های اجتماعی ناشی از ادعاهای غیر واقعی و عملکرد مسئولیت‌های اجتماعی درک شده پایین به دلیل عدم اعتماد به مسئولیت‌های اجتماعی است [۲۰]. در واقع بین ادعاهای مدیران و عملکرد مسئولیت‌های اجتماعی شرکت از دیدگاه کارکنان شکاف وجود دارد. این شکاف باعث ایجاد تردید عمومی نسبت به حقیقت ادعاها و عدم اعتماد می‌شود. یک مطالعه انجام‌شده در مورد درک مسئولیت‌های اجتماعی یک گروه از کارمندان نشان داد که اکثر کارمندان شرکت یک شکاف بین تعهدها و رفتار مسئولیت‌های اجتماعی شرکت خود درک می‌کنند [۲۱]. طبق نظریه انتظار، اختلاف بین اقدام‌ها و ادعاها، منجر به انتظارات اولیه بالا و ارضا نشده می‌شود که بعداً می‌تواند منجر به قضاوت منفی عملکرد کلی مسئولیت اجتماعی در صورت عدم تطابق رویدادها با ادعاها شود [۲۰]. لذا این شکاف‌ها بایستی برای ترمیم مطالعه و شناسایی شوند.

^۱ Aguilera et al.

۲-۴- پیشینه پژوهش

اسکودینه و اوروسکویسن (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای کمی در بین ۲۷۴ نفر از کارکنان شرکت‌های متوسط و بزرگ در لیتوانی دریافتند، مسئولیت‌های اجتماعی بیرونی و درونی به طور مثبت با انگیزش درونی کارکنان همبستگی دارند[۴]. کیم و اسکولن (۲۰۱۳) با استفاده از تئوری انگیزشی مک کلند شامل سه نیاز اصلی انسانی (موفقیت، تعلق و قدرت) با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته در بین مدیران، مقامات رده بالا و دانشگاهیان دو کشور انگلیس و کره، دریافتند مسئولیت اجتماعی احساس موفقیت کارکنان را از طریق دادن احساس غرور، وفاداری، سرگرمی و شادی و یادگیری افزایش می‌دهد. همچنین، در تعلق، مسئولیت اجتماعی می‌تواند به سبک مدیریت خانواده دوستانه کمک کند. در بحث قدرت نیز کارکنان به دنبال کرامت انسانی و ارزش انسانی در نتیجه فعالیت مسئولیت اجتماعی بودند. در این مطالعه پیامدهای انگیزشی مسئولیت‌های اجتماعی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق بررسی شد، اما تمرکز مطالعه بر روی شناسایی تفاوت‌های ارتباط مسئولیت‌های اجتماعی و انگیزش با توجه به عوامل فرهنگی، نهادی و سیاسی (بین دو کشور کره و انگلستان) بود[۱۳]. هور و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای کمی در بین ۲۵۰ نفر از کارکنان هتل در کشور کره جنوبی دریافتند که درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی بر انگیزه درونی آن‌ها اثری مثبت دارد[۱۱]. کونز (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای کمی در بین ۱۱۴ نفر از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی یک دانشگاه در آلمان دریافت که فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی هم در یک شرکت و هم در یک سطح فراسازمانی دارای تاثیر مثبتی بر انگیزه درونی هستند، در حالی که بر انگیزه بیرونی تاثیر ندارند. در این مطالعه تمرکز کلی بر شناسایی رابطه علی مسئولیت‌های اجتماعی و انگیزه بود[۱۲]. اکثر این مطالعه‌ها اثرات احتمالی مسئولیت اجتماعی بر انگیزه کارکنان را به طور کلی نشان می‌دهند. اما هیچ کدام به شناسایی و معرفی شاخص‌های مسئولیت‌های اجتماعی که سازمان‌ها می‌توانند برای افزایش انگیزش درونی کارکنان بکارگیرند، نمی‌پردازند. تنها به طور خیلی محدود در برخی مطالعه‌ها اشاراتی صورت گرفته است [مانند ۱۳].

سبحانی و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد اخلاقی و راهبردی در پی ارائه مدل سه وجهی بودند.

ایشان با روش دلفی ابتدا ابعاد پاسخگویی، اقتصادی، حفظ حرمت‌های فرهنگی - اجتماعی، رعایت حقوق عامه، محیط‌زیست‌محوری، پاسداشت معنویت و ارزش‌های اسلامی، انصاف و عدالت‌محوری را به عنوان مسئولیت‌های اجتماعی در برابر جامعه شناسایی نمودند و سپس با ایجاد تناسب بین سطوح اخلاقی سازمان و راهبرد آن در قبال مسائل عمومی نشان دادند که رویکرد اخلاقی و راهبردهای مسئولیت اجتماعی دارای اثرگذاری مثبتی بر تمامی ابعاد می‌باشد [۲۲]. میرمحمدی (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای کمی بین ۳۱۴ نفر از مدیران و کارکنان ستادی بانک تجارت با هدف بررسی تأثیر ادراک از مسئولیت اجتماعی با عملکرد فرانشی و درون نقشی با توجه به نقش میانجی نگرش‌های کاری نشان داد نگرش‌های کاری به عنوان متغیر میانجی اثر کامل در رابطه بین ادراک از مسئولیت اجتماعی و عملکرد کارکنان دارد [۲۳]. حاتمی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای کیفی در بین پایگاه‌های اطلاعاتی در محدوده‌ی ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۹ حدود ۶۱ کد، ۱۸ تم و ۴ مفهوم را به عنوان مسئولیت‌های اجتماعی مدیریت منابع انسانی شناسایی نمودند. این شاخص‌ها در قالب استخدام، جبران خدمات، آموزش و ارزیابی عملکرد دسته‌بندی شدند [۱۶]. در پیشینه‌ی داخلی اکثر مطالعاتی که انجام شده پیرامون مسئولیت‌های اجتماعی برون‌سازمانی و به صورت کمی انجام شده است. در محدود مطالعات انجام شده پیرامون مسئولیت‌های اجتماعی درون‌سازمانی بحث انگیزش درونی مورد غفلت واقع شده است. بنابراین برای پوشش شکاف پژوهشی در این زمینه این مطالعه با هدف شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی مبتنی بر انگیزش درونی انجام شد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش آمیخته (اکتشافی متوالی) می‌باشد. از روش تحلیل مضمون برای شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی موثر بر انگیزش درونی برخاسته از مصاحبه‌ها و ترسیم یک مدل جامع استفاده شد. جامعه آماری مدیران یک شرکت دولتی (با سابقه بالای ۱۰ سال) بودند. در این بخش نمونه‌گیری به روش در دسترس تا رسیدن به اشباع نظری در اطلاعات ادامه یافت (۲۵ مصاحبه انجام شد). ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که برای نظرسنجی پیرامون شاخص‌های مسئولیت‌های اجتماعی انگیزش‌محور استفاده شد. سوال‌های مطرح در مصاحبه سه سوال بود که شامل: ۱- در شرکت، مسئولیت‌های اجتماعی (معطوف به

کارکنان) که برای رفع نیاز به موفقیت آنان انجام می‌شود چیست؟ ۲- در شرکت، مسئولیت‌های اجتماعی (معطوف به کارکنان) که برای رفع نیاز به تعلق یا وابستگی آنان انجام می‌شود چیست؟ ۳- در شرکت، مسئولیت‌های اجتماعی (معطوف به کارکنان) که برای رفع نیاز به قدرت آنان انجام می‌شود چیست؟ برای سنجش روایی سوال‌های مصاحبه از روایی محتوی (شاخص روایی محتوی)^۱ با نظر سنجی از ۹ نفر خبره استفاده شد که شاخص روایی محتوی برای تمامی سوال‌های مصاحبه بالاتر از ۰/۸ و مطلوب برآورد شد^۲. همچنین برای محاسبه پایایی از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. این ضریب برای محاسبه توافق بین دو کدگذار در تحلیل کیفی استفاده می‌شود. مقدار این عدد بین صفر تا یک است و هر چقدر به یک نزدیکتر باشد، نشان‌دهنده توافق بیشتر بین دو کدگذار است. ضریب کاپا برای الگوی پژوهش ۰/۷۸۶ در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ به دست آمد که نشان‌دهنده تأیید پایایی پژوهش است. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های مصاحبه از نرم افزار مکس کیودا^۳ نسخه ۱۰ استفاده شد. بعد از انجام مصاحبه برای تبیین الگو و شناسایی شکاف‌ها پرسشنامه‌ای شامل ۱۱ سوال تدوین شد. روش پژوهش کمی، پیمایشی بود. جامعه آماری کلیه مدیران و کارکنان شرکتی دولتی است که تعداد آن‌ها حدود ۲۳۴۲ نفر است. این شرکت شامل بخش‌های صفی مانند مدیریت مهندسی و توسعه، مدیریت عملیات، مدیریت مالی و مدیریت پشتیبانی و بخش‌های ستادی مانند بهداشت، ایمنی و محیط زیست، امور حقوقی، فناوری اطلاعات، امور بازرسی، روابط عمومی، حراست، امور هماهنگی و نظارت بر تولید است. ساختار به صورت سلسله مراتبی با سطوح کم، رسمیت و تمرکز نسبتاً بالا می‌باشد. پراکندگی جغرافیایی در محل کار کارکنان دیده می‌شود. تاکنون این شرکت در حوزه ی مسئولیت‌های اجتماعی برون سازمانی اقداماتی از جمله تأسیس بیمارستان، تجهیز مراکز درمانی، ایجاد مراکز آموزشی، حمایت از شرکت‌های دانش بنیان، توجه ویژه به محیط زیست اطراف و منابع داشته و جوایزی در سطح ملی دریافت کرده است. علاوه بر توجه به مسئولیت‌های اجتماعی برون سازمانی در راستای مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی نیز

^۱. CVI

^۲. MAXQDA

^۳ حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص روایی محتوی برابر با ۰/۷۹ است و اگر میانگین گویه ای کمتر شود باید از پژوهش حذف شود [۲۴].

اقداماتی پراکنده در حوزه ی خدمات اداری، توانمندسازی کارکنان، ایمنی و بهداشت، توسعه دانش کارکنان، توسعه کانال‌های ارتباطی و جذب مشارکت فعال آن‌ها داشته است. با توجه به جدول مورگان حجم نمونه مناسب ۳۲۹ نفر انتخاب شد. توزیع پرسشنامه به صورت آنلاین بود در نهایت ۲۷۳ پرسشنامه کامل و بدون نقص، دریافت شد که وارد تحلیل شدند. با توجه به اینکه نرخ دریافتی پرسشنامه‌ها ۸۳ درصد است می‌توان گفت نرخ پاسخگویی مطلوب است. روش نمونه‌گیری تصادفی بود. پرسشنامه برگرفته از مدل کیفی به دست آمده از مرحله اول پژوهش بود که شامل ۱۲ سوال و با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت سنجیده شد. برای سنجش روایی از نسبت روایی محتوی و برای سنجش پایایی نیز ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ و مطلوب برآورد گردید.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- یافته‌های کیفی

در مرحله اول از ۲۵ مدیر شرکت کننده در بخش مصاحبه‌ها؛ ۴۴ درصد لیسانس و ۵۸ درصد فوق لیسانس، ۹۶ درصد مرد، ۵۶ درصد بالای ۲۰ سال سابقه و ۴۴ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ درصد سابقه کاری داشتند. در این پژوهش برای دقیق‌تر بودن کد گذاری از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ استفاده شد. نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و مضامین حاصل از آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. نمونه ای از مصاحبه‌ها و مضامین استخراجی از آن‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نمونه متن مصاحبه
موفقیت	اقدامات منجر به افزایش حس غرور کارکنان	تلاش برای افزایش حسن شهرت شرکت در حوزه مسئولیت-های اجتماعی، ورزش و آموزش	در شرکت ما تلاش برای ارتقای مسئولیت‌های اجتماعی همواره مد نظر مدیران بوده است و در زمینه‌های مختلف برون و درون سازمانی برنامه‌ریزی لازم در حوزه‌های مختلف توسط مدیر مسئولیت اجتماعی انجام می‌شود. تاکنون شرکت ما مقام‌های مختلفی در سطح کشوری در مسئولیت‌های اجتماعی مانند تندیس کارفرمای سلامت‌محور و صنعت برتر در زمینه بهداشت حرفه‌ای داشته است. همچنین به ورزش و آموزش توجه ویژه می‌شود.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نمونه متن مصاحبه
تعلق	مشارکت کارکنان	اجرای دقیق نظام پیشنهادات	سیستم نظام پیشنهادات سال‌ها پیش در شرکت پیاده‌سازی شده است و پژوهش‌هایی نیز در این رابطه انجام شده است.
تعلق	احترام به کارکنان	جو سازمانی مطلوب با تشویق روابط خوب و مبتنی بر اعتماد میان کارکنان	شرکت کارگروه‌هایی برای مشارکت کارکنان و برقراری ارتباط میان واحدها تشکیل داده است. کانال‌های ارتباطی بین مدیران و کارکنان بسیار ساده و منعطف دیده شده‌اند و برای ملاقات با مدیران نیاز به هماهنگی‌های زمانبر نیست.
قدرت	رعایت امور اخلاقی	حفظ حریم خصوصی	اطلاعات کارکنان به صورت محرمانه در شرکت حفظ می‌شود و حساسیت‌های خاصی با پیاده سازی کنترل‌های بیرونی و بکارگیری کارکنان متعهد در این پست‌ها در شرکت وجود دارد.

پس از انجام مصاحبه‌ها ۲۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر متمایز شناسایی شد. استخراج مضمون‌های سازمان‌دهنده تحت نظر خبرگان کنترل شده و اصلاحاتی صورت گرفت. مضمون‌ها به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. نتایج نهایی مصاحبه (مدل کیفی پژوهش)

ردیف	مضامین پایه	فراوانی	سازمان دهنده	فراگیر
۱	اطمینان‌دهی به کارکنان جهت حمایت از آنان در برنامه‌های آتی	۵	حمایت از کارکنان	موفقیت
۲	ایجاد محیط کار مناسب	۷		
۳	ایجاد تعادل مناسب بین زندگی شغلی - شخصی (با اقداماتی مانند ارتقا سلامت، دادن مرخصی، فرصت کار از راه دور، انعطاف‌پذیری زمانی، توسعه مهارت‌های مدیریت زمان)	۱۱		
۴	حمایت از کارکنان در بدو ورود و اهدای تسهیلات در دوران آموزش اولیه	۱۰		
۵	معنادار و با ارزش‌تر کردن کار (افزایش مهارت‌های فرد و ارتباطات وی در شغل، دادن مسئولیت‌های بیشتر به فرد)	۱۳	کمک به یادگیری و توسعه	
۶	توانمند کردن تیم‌ها جهت همکاری موثر (دادن منابع، آموزش مهارت‌ها و دادن مسئولیت به تیم‌ها)	۱۰		
۷	ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی برای کارکنان	۹		

ردیف	مضامین پایه	فراوانی	سازمان دهنده	فراگیر
۸	دادن بازخورد مثبت در مورد عملکرد به کارکنان	۱۲		
۹	دادن بسته‌های جبران خدمات مناسب به کارکنان (مانند پاداش، برنامه‌های تعطیلات جذاب ^۱ ، توجه به درمان)	۱۴	اقدامات منجر به افزایش حس	
۱۰	تلاش برای افزایش حسن شهرت شرکت در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی، ورزش و آموزش	۶	غرور کارکنان	
۱۱	ایجاد برنامه‌های شناسایی کارکنان (مانند برگزاری مراسم اهدای جوایز سالیانه، معرفی دستاوردهای آنان در کانال‌های رسانه‌ای شرکت خود)	۱۰		
۱۲	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری	۹	مشارکت کارکنان	
۱۳	اجرای دقیق نظام پیشنهادات	۶		
۱۴	نظرسنجی سالیانه از کارکنان در مورد شرایط مختلف و علایق کاری آن‌ها	۳		
۱۵	ایجاد باشگاه غذا برای خانواده‌ها	۵	ارائه خدمات به خانواده‌های کارکنان	
۱۶	سرویس حمل و نقل برای خانواده‌ها	۸		
۱۷	برگزاری اردوهای مختلف برای خانواده‌ها	۷		
۱۸	برقراری رفتار منصفانه با کارکنان	۱۲		
۱۹	برقراری روابط دوستانه با کارکنان در خارج از فضای کار	۲		
۲۰	توجه نشان دادن به دستاوردهای (نتایج کاری) کارکنان	۹	احترام به کارکنان	
۲۱	جو سازمانی مطلوب با تشویق روابط خوب و مبتنی بر اعتماد میان کارکنان	۸		
۲۲	قدردانی از کارکنان	۱۳	رعایت امور اخلاقی	
۲۳	ایجاد استانداردهای کار اخلاقی	۵		
۲۴	حفظ حریم خصوصی کارکنان	۱۲		
۲۵	سیستم پرداخت عادلانه	۸	رعایت عدالت در شرکت	
۲۶	فراهم آوردن فرصت‌های برابر برای همه کارکنان	۱۱		

برای اعتبارسنجی ابعاد، مولفه و شاخص‌ها از روش دلفی فازی نیز استفاده شد. در روش دلفی فازی پنل خبره قادرند با استفاده از مجموعه‌ای از عبارات زبانی به سطحی بالاتر از دقت

^۱ Attractive time off program

در ارزیابی خود نسبت به روش دلفی سنتی دست یابند [۲۵]. در این مرحله برای دستیابی به توافق آرا در مورد مدل به ۲۰ نفر از مدیران شرکت پرسشنامه داده شد و بر اساس طیف هفت گزینه‌ای لیکرت اهمیت هر یک از عوامل محاسبه شد.

با توجه به نتایج گام اول تحلیل دلفی فازی و شاخص فازی‌زدایی کریسپ، همه ابعاد و مولفه‌ها تأیید شدند، از بین شاخص‌ها، شاخص (برقراری روابط دوستانه با کارکنان در خارج از فضای کار) که عدد غیرفازی شده کمتر از ۰/۷ داشت حذف و بقیه شاخص‌ها که عدد غیرفازی شده آن‌ها بیشتر از ۰/۷ است، مورد پذیرش قرار گرفتند. در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان گام‌های دلفی است. همچنین اگر اختلاف میانگین فازی‌زدایی شاخص‌ها در دو دور دلفی کمتر از ۰/۱ باشد نشان دهنده ی اجماع خبرگان در مورد شاخص‌ها است [۲۶]. با توجه به یافته‌ها اختلاف میانگین فازی‌زدایی کمتر از ۰/۱ نشان دهنده اجماع نظر خبرگان در این مرحله است. بنابراین ۲۵ شاخص، ۸ مولفه و ۳ بعد به عنوان شاخص‌ها، مولفه و ابعاد نهایی مدل پژوهش تعیین شدند (جدول ۳).

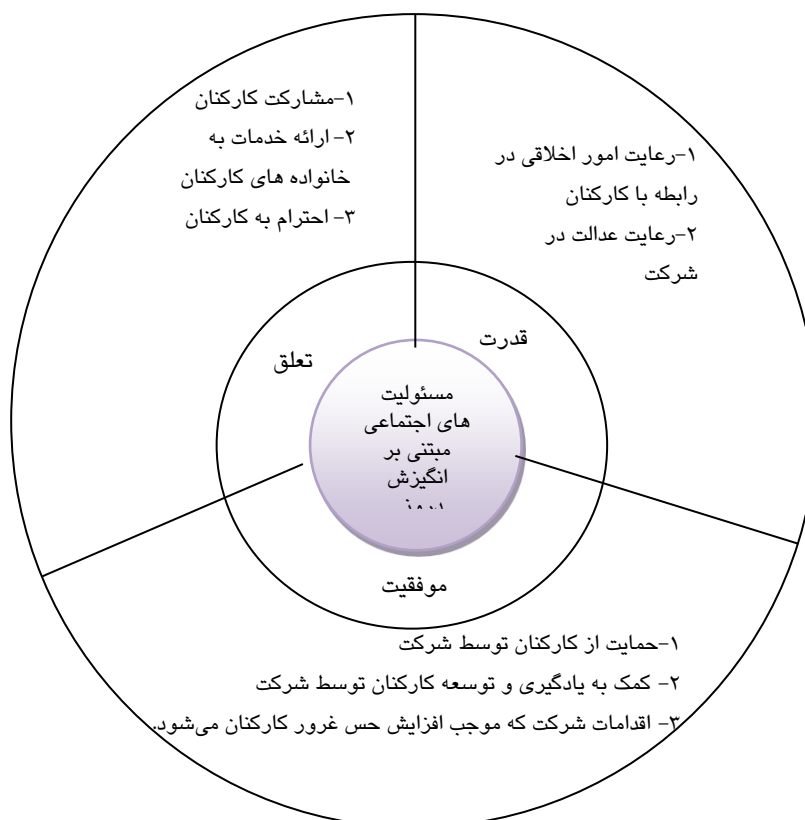
جدول ۳. فازی‌زدایی و محاسبه وزن نهایی ابعاد و مولفه‌ها با روش دلفی فازی

ابعاد	حد پایین	حد وسط	حد بالا	شاخص کریسپ ^۱	رد/پذیرش
موفقیت	۰/۷۰۳	۰/۸۷۳	۰/۹۷۵	۰/۸۵۰	پذیرش
تعلق	۰/۶۷۰	۰/۸۵۳	۰/۹۶۵	۰/۸۲۹	پذیرش
قدرت	۰/۷۷۸	۰/۹۲۰	۰/۹۹۰	۰/۸۹۶	پذیرش
مولفه‌ها	حد پایین	حد وسط	حد بالا	کریسپ	رد/پذیرش
حمایت از کارکنان توسط شرکت	۰/۸۱۰	۰/۹۴۳	۰/۹۸۵	۰/۹۱۳	پذیرش
کمک به یادگیری و توسعه کارکنان	۰/۷۶۰	۰/۹۱۰	۰/۹۸۰	۰/۸۸۳	پذیرش
اقدامات منجر به افزایش حس غرور کارکنان	۰/۷۷۰	۰/۹۱۸	۰/۹۷۵	۰/۸۸۸	پذیرش
مشارکت کارکنان	۰/۷۹۰	۰/۹۲۸	۰/۹۹۵	۰/۹۰۴	پذیرش
ارائه خدمات به خانواده‌های کارکنان	۰/۷۷۰	۰/۹۰۵	۰/۹۶۵	۰/۸۸۰	پذیرش
احترام به کارکنان	۰/۷۸۸	۰/۹۲۸	۰/۹۸۵	۰/۹۰۰	پذیرش
رعایت امور اخلاقی	۰/۷۴۰	۰/۸۸۵	۰/۹۶۵	۰/۸۶۳	پذیرش

^۱ Crisp

رعایت عدالت در شرکت	۰/۸۴۰	۰/۹۶۰	۱/۰۰	۰/۹۳۳	پذیرش
---------------------	-------	-------	------	-------	-------

در ادامه الگوی به دست آمده از پژوهش در قالب شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

۲-۴- یافته‌های کمی

از ۲۷۳ نفر کارکنان شرکت کننده در پژوهش؛ ۹۷ درصد مرد؛ ۹۵ درصد فوق‌لیسانس، ۴۸ درصد لیسانس، ۱ درصد دکتری، ۱۴ درصد دیپلم و فوق‌دیپلم و ۲ درصد زیردیپلم بودند. ۱۵ درصد مدیران و ۸۵ درصد کارکنان؛ ۶۸ درصد سابقه بالای ۱۵ سال، ۲۳ درصد دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال و ۹ درصد سابقه ۵ تا ۱۰ سال بودند.

سوال ۲: وضعیت موجود از نظر مسئولیت اجتماعی انگیزش‌محور کارکنان چگونه است؟ به منظور بررسی مطلوب بودن یا نبودن میزان متغیرهای پژوهش از دیدگاه پاسخگویان از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون تی-تست

ارزش آزمون=۳								
مؤلفه‌ها	پایین	انحراف معیار	مقدار آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی-یابی	تفاوت میانگین	اطمینان ۹۵ درصد	
							حد بالا	حد پایین
موفقیت	۲/۶۷	۱/۰۱	-۵/۳۴	۲۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۳۳	-۰/۴۵	-۰/۲۱
تعلق	۲/۸۱	۱/۰۱	-۳/۰۹	۲۷۲	۰/۰۰۲	-۰/۱۹	-۰/۳۱	-۰/۰۷
قدرت	۲/۴۰	۱/۰۳	-۹/۶۳	۲۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۶۰	-۰/۷۲	-۰/۴۸
۱-حمایت از کارکنان	۲/۶۳	۱/۱۵	-۵/۳۸	۲۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۳۷	-۰/۵۱	-۰/۲۴
۲-کمک به یادگیری و توسعه	۲/۹۴	۱/۱۶	-۰/۸۹	۲۷۲	۰/۳۷۵	-۰/۰۶	-۰/۲۰	۰/۰۸
۳-اقدامات منجر به افزایش حس غرور کارکنان	۲/۴۵	۱/۲۰	-۷/۵۲	۲۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۵۵	-۰/۶۹	-۰/۴۰
۴-مشارکت کارکنان	۲/۷۱	۱/۲۹	۲/۷۰	۲۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۲۹	-۰/۴۴	-۰/۱۳
۵-ارائه خدمات به خانواده‌های کارکنان	۲/۹۲	۱/۱۳	۱/۲۴	۲۷۲	۰/۲۱۸	-۰/۰۸	-۰/۲۲	۰/۰۵
۶-احترام به کارکنان	۲/۸۱	۱/۱۵	-۲/۷۴	۲۷۲	۰/۰۰۶	-۰/۱۹	-۰/۳۳	-۰/۰۵
۷-رعایت امور اخلاقی	۲/۶۳	۱/۱۰	-۵/۴۸	۲۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۳۷	-۰/۵۰	-۰/۲۳
۸-رعایت عدالت	۲/۱۶	۱/۲۰	-۱۱/۵۳	۲۷۲	۰/۰۰۰	-۰/۸۳	-۰/۹۸	-۰/۶۹

در جدول ۴ مقدار میانگین نشان می‌دهد که وضعیت همه‌ی متغیرها نامطلوب است (میانگین پایین‌تر از حد وسط طیف سنجش پرسشنامه (۳)). همچنین قدرت (۱/۰۳) دارای بیشترین انحراف معیار یا به عبارتی کمترین اتفاق آرای پاسخگویان می‌باشد. بعد از اطمینان از توزیع نرمال متغیرها با آزمون چولگی و کولموگروف-اسمیرنف از آزمون تی-تست استفاده شد. با توجه به جدول ۴ سطح معنی‌داری برای ارائه خدمات به خانواده‌های کارکنان (۲/۹۲) و کمک به یادگیری و توسعه کارکنان توسط شرکت (۲/۹۴) بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد که نشان‌دهنده نزدیک بودن میانگین این دو متغیر به ۳ می‌باشد و می‌توان گفت در سطح متوسطی می‌باشند. بقیه موارد همگی در سطحی نامطلوب برآورد شدند و دارای میانگین پایین‌تر از ۳ می‌باشند که در جدول ۴ شاخص‌های مطلوب با رنگ سبز، متوسط با رنگ زرد و نامطلوب با رنگ قرمز نشان داده شده است.

سوال ۳- شکاف بین ادراکات مدیران و کارکنان از مسئولیت‌های اجتماعی انگیزش محور چگونه است؟

جدول ۵. نتایج آزمون مقایسه مسئولیت‌های اجتماعی بین مدیران و کارکنان

متغیرها	گروه‌ها	میانگین	کل شرکت	متغیرها	گروه‌ها	میانگین	کل شرکت
موفقیت	مدیر	۳/۷۱	۰/۰۰۰	۴-مشارکت کارکنان	مدیر	۳/۳۷	۰/۰۰۰
	کارمند	۲/۴۹			کارمند	۲/۲۳	
تعلق	مدیر	۳/۸۰	۰/۰۰۰	۵-ارائه خدمات به خانواده‌ها	مدیر	۳/۷۸	۰/۰۰۰
	کارمند	۲/۶۴			کارمند	۳/۱۲	
قدرت	مدیر	۳/۵۸	۰/۰۰۰	۶-احترام به کارکنان	مدیر	۳/۴۶	۰/۰۰۰
	کارمند	۲/۱۹			کارمند	۲/۵۴	
۱- حمایت از کارکنان	مدیر	۳/۵۶	۰/۰۰۰	۷-رعایت امور اخلاقی	مدیر	۳/۵۶	۰/۰۰۰
	کارمند	۲/۴۷			کارمند	۲/۳۳	
۲-کمک به یادگیری و توسعه	مدیر	۳/۶۱	۰/۰۰۰	۸-رعایت عدالت	مدیر	۳/۶۱	۰/۰۰۰
	کارمند	۱/۹۱			کارمند	۲/۷۲	
۳-اقدامات منجر به افزایش حس غرور کارکنان	مدیر	۳/۴۴	۰/۰۰۰	-			
	کارمند	۲/۲۲					

برای آزمون سوال ۳ از تی دو نمونه مستقل استفاده شد (جدول ۵). مطابق با آزمون تی دو نمونه مستقل بین مدیران و کارکنان در متغیرهای اصلی مانند موفقیت، تعلق و قدرت و همچنین متغیرهای فرعی (سطح معنی‌داری صفر) تفاوت معنی‌داری وجود داشت و در همه عوامل بین مدیران میانگین متغیرها بالاتر از کارکنان بود و این نشان‌دهنده وجود شکافی عمیق بین دیدگاه‌های کارکنان و مدیران راجع به اجرای مسئولیت‌های اجتماعی انگیزش‌محور در شرکت است. در جدول ۶ رتبه بندی بین متغیرها بررسی شد. برای بررسی رتبه متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شد.

جدول ۶. مقایسه متغیرها بر حسب اولویت

ردیف	متغیرهای اصلی پژوهش	میانگین رتبه‌ها	اولویت
۱	موفقیت	۲/۰۳	دوم
۲	تعلق	۲/۳۴	اول
۳	قدرت	۱/۶۴	سوم
تعداد نمونه=۲۷۳ کای دو=۸۶/۳۷ درجه آزادی=۲ سطح معناداری=۰/۰۰۰			
ردیف	ابعاد موفقیت	میانگین رتبه‌ها	اولویت
۱	حمایت از کارکنان توسط شرکت	۱/۹۶	دوم
۲	کمک به یادگیری و توسعه کارکنان توسط شرکت	۲/۲۵	اول
۳	اقدامات شرکت که موجب افزایش حس غرور کارکنان می شود	۱/۷۹	سوم
تعداد نمونه=۲۷۳ کای دو=۵۲/۶۹۴ درجه آزادی=۲ سطح معناداری=۰/۰۰۰			
ردیف	ابعاد تعلق	میانگین رتبه‌ها	اولویت
۱	مشارکت کارکنان	۱/۹۰	سوم
۲	ارائه خدمات به خانواده های کارکنان	۲/۱۲	اول
۳	احترام به کارکنان	۱/۹۷	دوم
تعداد نمونه=۲۷۳ کای دو=۱۱/۲۶۷ درجه آزادی=۲ سطح معناداری=۰/۰۰۴			
ردیف	ابعاد قدرت	میانگین رتبه‌ها	اولویت
۱	رعایت امور اخلاقی در رابطه با کارکنان	۱/۶۵	اول
۲	رعایت عدالت در شرکت	۱/۳۵	دوم
تعداد نمونه=۲۷۳ کای دو=۴۹/۵۶۱ درجه آزادی=۱ سطح معناداری=۰/۰۰۰			

با توجه به خروجی نرم افزار در جدول ۶ مقدار عددی سطح معنی‌داری برای اولویت‌بندی ابعاد مسئولیت‌های اجتماعی انگیزش‌محور (۰/۰۰۰)، موفقیت (۰/۰۰۰)، تعلق (۰/۰۰۴) و قدرت (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد که نشان می‌دهد میان میانگین رتبه ابعاد مسئولیت‌های اجتماعی انگیزش‌محور، موفقیت، تعلق و قدرت در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در بین مسئولیت‌های اجتماعی تعلق بالاترین رتبه، در بین ابعاد موفقیت؛ کمک به یادگیری و توسعه کارکنان توسط شرکت، در بین ابعاد تعلق؛ ارائه خدمات به خانواده‌های کارکنان، در بین ابعاد قدرت؛ رعایت امور اخلاقی در رابطه با کارکنان بالاترین رتبه را به خود اختصاص دادند.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف این پژوهش ارائه الگویی برای مسئولیت‌های اجتماعی مبتنی بر انگیزش درونی کارکنان یک شرکت دولتی و شناسایی شکاف بین کارکنان و مدیران آن‌جا است. در گام اول ۲۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر استخراج شده است.

با توجه به یافته‌های بخش کیفی (مصاحبه‌ها)، بیشترین فراوانی مربوط به دادن بسته‌های جبران خدمات مناسب به کارکنان (مانند پاداش، برنامه‌های تعطیلات جذاب، توجه به درمان) (۱۴)، معنادار و با ارزش‌تر کردن کار (افزایش مهارت‌های فرد و ارتباطات وی در شغل، دادن مسئولیت‌های بیشتر به فرد) (۱۳) و قدردانی از کارکنان (۱۳) است.

اعطای بسته‌های جبران خدمات (مانند پاداش، برنامه‌های تعطیلات جذاب، توجه به درمان) در مولفه‌ی اقدامات منجر به افزایش حس غرور کارکنان در بعد موفقیت قرار گرفت. این یافته با یافته‌های خان و همکاران^۱ (۲۰۱۴) [۲۷] در مورد پاداش‌ها و دنیل^۲ (۲۰۱۸) [۲۸] در رابطه با برنامه‌های تعطیلات جذاب همسو است.

معنادار و با ارزش‌تر کردن کار (افزایش مهارت‌های فرد و ارتباطات وی در شغل، دادن مسئولیت‌های بیشتر به فرد) در مولفه‌ی کمک به یادگیری و توسعه‌ی کارکنان در بعد موفقیت قرار گرفت. این یافته با یافته‌های تحقیق اسکودینه و اوروسکویسن (۲۰۱۰) [۴] مطابقت دارد. ایشان در پژوهش خود به ایجاد چالش در شغل، طراحی شغلی جالب، پرورش فرهنگ توسعه‌ی فردی و شغلی در جهت با ارزش‌تر کردن کار برای کارکنان اشاره دارند. در این پژوهش

^۱ Khan et al.

^۲ Danielle



نیز شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها به افزایش مهارت‌های فردی و شغلی و غنی سازی شغلی برای معنادارتر کردن شغل اشاره کردند.

قدردانی از کارکنان در مولفه‌ی رعایت امور اخلاقی در بعد قدرت از دیگر شاخص‌هایی است که بیشترین ارجاع دارد. این یافته با یافته‌های خان و همکاران (۲۰۱۴) [۲۷] و وایت^۱ (۲۰۱۷) [۲۹] همسو است. خان و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ی خود قدردانی از کارکنان را برای انگیزش درونی ضروری می‌دانند.

در بخش کمی با استفاده از روش دلفی فازی جهت اعتبارسنجی مدل ۲۵ شاخص، ۸ مولفه و ۳ بعد از مسئولیت‌های اجتماعی انگیزش محور به عنوان مدل نهایی تأیید شده است.

نتایج آزمون تی-تست نیز نشان می‌دهد که وضعیت موجود موفقیت، تعلق و قدرت در شرکت پایین است. در بین مولفه‌ها کمک به یادگیری و توسعه و ارائه خدمات به خانواده‌های کارکنان در حد متوسطی ارزیابی شده است و سایر مولفه‌ها از وضعیت نامطلوبی برخوردار هستند. همانطور که انتظار می‌رفت به دلیل تعریف آیین نامه‌هایی مانند باشگاه غذا، هزینه ی ایاب و ذهاب، برگزاری جشن‌های مختلف و همین طور کارگاه‌های آموزشی، ارائه خدمات به خانواده-ها و یادگیری و توسعه کارکنان متوسط برآورد شده است. اما با توجه به وجود سقف حقوق، کارکنان از سیستم پرداختی‌ها ناراضی می باشند و همین طور به دلیل آیین نامه‌های داخلی وزارتخانه مربوطه که تفاوت فاحشی در پرداختی‌ها و مزایا بین کارکنان رسمی و قراردادی قائل می‌شود، بعد قدرت شامل رعایت عدالت در شرکت و رعایت امور اخلاقی از رتبه پایین تری نسبت به سایر ابعاد در شرکت مزبور برخوردار است.

با توجه به نتایج آزمون تی دو نمونه مستقل پیرامون مقایسه دیدگاه‌های مدیران و کارکنان در مورد وضعیت ابعاد و مولفه‌های مدل، شکاف معنی داری در ابعاد موفقیت، تعلق و قدرت و همچنین همه‌ی مولفه‌ها مشاهده می‌شود. میانگین موفقیت در بین مدیران (۳/۷۱) نسبت به کارکنان (۲/۴۹) بیشتر است و نشان‌دهنده‌ی دیدگاه مدیران بر حمایت بالای سازمان و اقدامات توسعه و غرورآفرین برای کارکنان است. میانگین تعلق در بین مدیران (۳/۸۰) بیشتر از کارکنان (۲/۶۴) است و این نشان می‌دهد اقدامات سازمان برای ایجاد تعلق مانند مشارکت یا احترام در بین کارکنان کافی یا مناسب نیست. میانگین قدرت در بین مدیران (۳/۵۸) بیشتر از

^۱ White

کارکنان (۲/۱۹) است و نشان‌دهنده‌ی ادراک پایین عدالت و امور اخلاقی بین کارکنان نسبت به مدیران در سازمان است. این یافته با یافته سورس (۲۰۱۶) [۲۱] مبنی بر وجود شکاف عمیق بین مدیران و کارکنان در مورد مسئولیت‌های اجتماعی همسو است. البته ایشان دیدگاه‌های مدیران و کلیه‌ی ذینفعان را مقایسه نمود و بیان می‌دارد که با ارتباطات، همراهی بودن ادعا و عمل مدیر و همکاری می‌توان این شکاف‌ها را کاهش داد.

با توجه به یافته‌ها در بعد موفقیت (انجام یا تجربه بهترین کار برای کارکنان) که وضعیت موجود آن پایین برآورده شده است و بین مدیران و کارکنان شکافی عمیق وجود دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران از طریق نظرسنجی یا حضور در رسانه‌های اجتماعی شرکت به نیازها و نگرانی‌های کارکنان گوش دهند، این به داشتن درک بهتر از احساس کارکنان کمک کرده و می‌دانند چطور آن‌ها را قادر به انجام بهترین کار کنند (شناخت). و از طرفی باعث افزایش حس اعتماد کارکنان به مدیران می‌شود (مدیران باید مهارت گوش دادن فعال را در خود تقویت کنند). مدیران منابع انسانی به عنوان شریک تجاری استراتژیک قرار داده شوند و با آن‌ها برای اطمینان از موفقیت کارکنان پیرامون اینکه چه اقداماتی باید انجام گیرد، مشورت شود. یک نرم‌افزار ارتباطی خاص برای ارتباط به موقع و موثر با کارکنان داشته باشند (ارتباطات). آموزش مدیران برای شناخت کارکنان، نظرسنجی و ارتباط مناسب و دادن بازخور به کارکنان می‌تواند مفید باشد. فرصت رشد و کار در نقش‌های جدید در اختیار کارکنان گذاشته شود (افزایش مهارت).

- با توجه به اهمیت جبران خدمات پیشنهاد می‌شود شرکت به برنامه‌های پرداختی غیرمستقیم بپردازد و در این رابطه تحسین کارکنان در امور مختلف و نشان دادن نگرش مثبت نسبت به آنان می‌تواند سازنده باشد. همچنین با مطالعه در مورد تنوع فرهنگی و مذهبی کارکنان می‌توان از ایده تعطیلات شناور استفاده نمود و آن را جایگزین تعطیلات سنتی نمود. بدین معنی که بتوانند در ایام تعطیلات رسمی نامتناسب با فرهنگ خود کارکنند که می‌تواند کار از راه دور هم باشد و در زمان‌های دیگر به انتخاب خود به مرخصی بروند.
- به دلیل تأثیر مثبت مرخصی، برخی شرکت‌ها برای مرخصی رفتن کارکنان به آن‌ها پول می‌دهند تا بتوانند آن را صرف مخارج سفری کوتاه یا گردشی در سطح شهر نمایند (دنییل، ۲۰۱۸) که این ایده را می‌توان برای کارکنان شرکت اجرا نمود. از دیگر اقدامات در اختیار



- گذاشتن مکان‌های تفریحی و ورزشی شرکت برای گذراندن مرخصی می‌باشد. توجه به ورزش کارکنان بر روحیه و سلامت آن‌ها موثر است.
- به دلیل اهمیت معنادار و با ارزش‌تر کردن کار پیشنهاد می‌شود عملکرد همکاری‌گونه کارکنان با همکاران از طریق صحبت از آن در طول جلسات یا اعلام در سایت برجسته نمود. همچنین واگذاری کاری معنی دار به فرد مانند ارائه موقعیت رهبری پروژه به کارمندی که آرزوی کسب ارتقای مدیریتی را دارد، توصیه می‌شود.
- با توجه به یافته‌ها در بعد تعلق که مهم‌ترین بعد است و وضعیت موجود آن پایین برآورده شده است و بین مدیران و کارکنان شکافی عمیق وجود دارد، پیشنهاد می‌شود در شرکت حلقه‌های کیفیت و شورای کار تشکیل شود که کارکنان نمایندگانی برای نفوذ در تصمیمات مدیریتی داشته باشند. به دلیل انحراف معیار بالای مشارکت کارکنان پیشنهاد می‌شود برای پیاده سازی دقیق نظام مشارکت از متخصصان در این زمینه کمک گرفته شود. همچنین به دلیل پایین بودن میانگین احترام به کارکنان، پیشنهاد می‌شود رفتارهای منصفانه در محیط کار افزایش یابد این رفتارها شامل بهبود شرایط کار، مسئولیت‌های منصفانه در حد توان افراد و اعطای دستمزد عادلانه می‌تواند باشد.
- به دلیل اهمیت قدردانی از کارکنان پیشنهاد می‌شود با توجه به تفاوت‌های فردی این مورد انجام شود. برای برخی استفاده از کلمات تأییدی به صورت شفاهی یا کتبی خوشایند است. برای برخی وقت گذاشتن سرپرست و برخی نیز کمک به آن‌ها در شرایط حساس مانند کمک در انجام یک پروژه نشانه قدردانی است. قدردانی می‌تواند در رسانه‌های اجتماعی صورت گیرد که برای برخی کارکنان که از شناخت عمومی لذت می‌برند خوشایند است. از ارائه مرخصی‌های اضافی، دادن بازخور مثبت، برگزاری مهمانی‌های شرکتی یا جشن‌ها نیز می‌توان استفاده کرد.
- با توجه به یافته‌ها در بعد قدرت (دستیابی به شأن و ارزش‌های انسانی) که وضعیت موجود آن پایین برآورده شده است و بین مدیران و کارکنان شکافی عمیق وجود دارد، پیشنهاد می‌شود منشور اخلاقی برای همه مدیران و کارکنان متناسب با شرایط شغلی تعیین شود، سیستم پرداخت‌های متغیر عادلانه و بر اساس ارزیابی اعمال شود، هزینه‌های رفاهی کارکنان

به سایر موضوعات اختصاص داده نشود. همچنین فرصت‌های برابر بر اساس اعلان‌ها و شفافیت برای همه کارکنان فراهم آورده شود.

با توجه به نوع سازماندهی شرکت و پراکندگی کارکنان در مناطق ستادی و عملیاتی یکی از محدودیت‌های عمده پژوهش فعلی جمع‌آوری داده‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی است که مدت زمان زیادی به خود اختصاص داد. همچنین با توجه به وجود شکاف پژوهشی در شرکت پیرامون مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی و انتظارات کارکنان از مدیران به مسئولیت‌های اجتماعی درون سازمانی مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است که توصیه می‌شود، در پژوهش‌های آتی به مطالعه مسئولیت‌ها در دو حوزه درونی و بیرونی به طور همزمان پرداخته شود. نتایج این مطالعه می‌تواند منجر به افزایش دانش در این حوزه شود و محور پژوهش‌های کمی در سایر مطالعات قرار گیرد. با این وجود توصیه می‌شود مطالعات کیفی بیشتری در حوزه سازمان‌ها برای تکمیل الگوی پژوهش فعلی انجام شود.

۶-منابع

- [۱]- Insyirani, A. P., Kibtiah, P. M., Ningrum, O. D. S., & Prameswari, D. E. (۲۰۱۳, October). The impact of Corporate Social Responsibility to internal employee motivation. In The ۲nd IBSM, International conference on business and management (pp. ۲-۴).
- [۲]- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (۲۰۲۰). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*, ۴۹(۹), ۱۷۸۹-۱۸۰۴. DOI: ۱۰.۱۱۰۸/PR-۱۲-۲۰۱۸-۰۴۸۰/full/html.
- [۳]- Agarwal, S., Yadav, Y. S., & Acharya, A. (۲۰۱۴). Chapter: *Impact of CSR-driven internal employee motivation on cordiality of employee relations*. In *Managing in recovering markets book* (pp. ۳۱۵-۳۲۵). Springer.
- [۴]- Skudiene, V., & Aurskeviciene, V. (۲۰۱۲). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*, ۷(۱), ۴۹-۶۷. DOI: ۱۰.۱۱۰۸/۱۷۴۶۵۲۶۱۲۱۱۹۷۴۲۱
- [۵]- Phuong, N., Song, N., Bach, T., & Sang, P. (۲۰۲۰). Impacts of corporate social responsibility toward employees on employee motivation in enterprises: A case study in Vietnam. *Management Science Letters*, ۱۰(۱۱), ۲۵۴۳-۲۵۵۲. DOI: ۱۰.۵۲۶۷/j.msl.۲۰۲۰.۳.۰۴۱



- [۶]- Cooke, F. L., & He, Q. (۲۰۱۰). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, ۱۶(۳), ۳۵۵-۳۷۶. DOI: ۱۰,۱۰۸۰/۱۳۶۰۲۳۸۰۹۰۲۹۶۵۵۵۸.
- [۷]- Shen, J., & Zhang, H. (۲۰۱۹). 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, ۸۷۵-۸۸۸. DOI: ۱۰,۱۰۰۷/S۱۰۵۵۱-۰۱۷-۳۵۴۴-۰.
- [۸]- Low, M. P. (۲۰۱۴). Internal corporate social responsibility: an overview. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, ۸(۱۶), ۱۸-۲۹. https://papers.ssrn.com/sol۳/papers.cfm?abstract_id=۳۶۱۱۵۴۲
- [۹]- Pastrana, N. A., & Sriramesh, K. (۲۰۱۴). Corporate social responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, ۴۰(۱), ۱۴-۲۴. DOI: ۱۰,۱۰۱۶/j.pubrev.۲۰۱۳.۱۰,۰۰۲.
- [۱۰]- Feder, M., & Weißenberger, B. E. (۲۰۱۹). Understanding the behavioral gap: Why would managers (not) engage in CSR-related activities?. *Journal of Management Control*, ۳۰(۱), ۹۵-۱۲۶. DOI: ۱۰,۱۰۰۷/s.۰۱۸۷-۰۱۹-۰۰۲۷۵-y.
- [۱۱]- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (۲۰۱۸). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, ۱۵۳(۳), ۶۲۹-۶۴۴. DOI: ۱۰,۱۰۰۷/s.۱۰۵۵۱-۰۱۶-۳۳۲۱-۵.
- [۱۲]- Kunz, J. (۲۰۲۰). Corporate social responsibility and employees motivation—broadening the perspective. *Schmalenbach Business Review*, ۷۲(۲), ۱۵۹-۱۹۱. DOI: ۱۰,۱۰۰۷/s.۴۱۴۶۴-۰۲۰-۰۰۰۸۹-۹
- [۱۳]- Kim, C. H., & Scullion, H. (۲۰۱۳). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Poznan university of economics review*, ۱۳(۲). DOI: ۱۰,۱۸۵۵۹/ebr.۲۰۱۳,۲,۶۶۳
- [۱۴]- Abdelmotaleb, M., and Saha, S. K. (۲۰۱۸). Corporate social responsibility, public service motivation and organizational citizenship behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, ۴۲(۱۱), ۹۲۹-۹۳۹. DOI: ۱۰,۱۰۸۰/۰۱۹۰۰۶۹۲,۲۰۱۸,۱۵۲۳۱۸۹.
- [۱۵]- Turner, M. R., McIntosh, T., Reid, S. W., & Buckley, M. R. (۲۰۱۸). Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, ۲۹(۱), ۱۲۵-۱۳۶. DOI: ۱۰,۱۰۱۶/j.hrmr.۲۰۱۸,۰۲,۰۰۱.
- [۱۶]- Hatami, S., Seyed Naghavi, M.A., Alvani, S.M., Hoseinpour, D. (۲۰۱۹). Human Resource Management Social Responsibilities: A Meta Synthesis Approach. *Journal of Public Administration Perspective*, ۱۰(۳), ۴۵-۶۵. https://jpap.sbu.ac.ir/article_۹۶۵۹۴.html. (In Persian)
- [۱۷]- Lechuga Sancho, M. P., Martínez-Martínez, D., Larran Jorge, M., & Herrera Madueño, J. (۲۰۱۸). Understanding the link between socially responsible human

- resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*, ۴۷(۶), ۱۲۱۱-۱۲۴۳. DOI: ۱۰.۱۱۰۸/PR-۰۵-۲۰۱۷-۰۱۶۵.
- [۱۸]- McClelland, D.C., ۱۹۶۱, The achieving society, Princeton, NJ, Van Nostrand.
- [۱۹]- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. and Ganapathi, J. (۲۰۰۷), "Putting the S back in corporate social responsibility: a multi-level theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, ۳۲(۳), ۸۳۶-۶۳. DOI: ۱۰.۵۴۶۵/amr.۲۰۰۷.۲۵۲۷۵۶۷۸.
- [۲۰]- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (۲۰۰۹). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of marketing*, ۷۳(۶), ۷۷-۹۱. DOI: ۱۰.۱۵۰۹/jmkg.۷۳.۶.۷۷.
- [۲۱]- Soares, E.T.P. (۲۰۱۶). Closing the 'CSR gap' through a successful CSR strategy—insights from Nike Inc., dissertation of phd, Business Administration, universidade católica portuguesa.
- [۲۲]- Sobhani M, Atayi M, Memarzadeh G, Alborzi M. (۲۰۲۱). A Social Responsibility Model with an Ethical-Strategic Approach for Iranian Public Organizations, ۳۳ (۴), ۳-۲۸. ۱۰.۵۲۵۴۷/jmdp.۳۳.۴.۳. (In Persian)
- [۲۳]- mirmohammadi, S., Rahimian, M., Abedini, M. (۲۰۲۱). Perception of Corporate Social Responsibility and In-Role and Extra-Role Performance: Mediating Role of Work Attitude. *Management Research in Iran*, ۲۱(۲), ۱۳۷-۱۵۵. DOI: ۱۰.۱۰۰۱.۱.۲۳۲۲۲۰۰.۱۳۹۶.۲۱.۲.۷.۱. (In Persian).
- [۲۴]- DanaeeFard, H., Nemati, S., Khaef Elahi, A. (۲۰۲۱). Developing Public Sector Human Resource Value Creation Measurment Model. *Management Research in Iran*, ۲۱(۲), ۱۵۷-۱۷۸. DOI: ۱۰.۱۰۰۱.۱.۲۳۲۲۲۰۰.۱۳۹۶.۲۱.۲.۸.۲. (In Persian).
- [۲۵]- deghhani filabadi, A. (۲۰۱۹). Consensus modeling in Delphi's process using the concept of qualitative reasoning and its application in identification and localization effective criterions to improve the quality of services. *Modern Research in Decision Making*, 3(۴), ۱۰۴-۱۲۴. <https://journal.saim.ir/article/۳۴۴۱۸.html?lang=fa>. (In Persian).
- [۲۶]- Sepahvand, R., Aref nejad, M., & Shariat Nejad, A. (۲۰۱۷). Identification and Prioritization of Factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy Method. *Modern Research in Decision Making*, 2(۱), ۹۵-۱۱۸. <https://journal.saim.ir/article/۲۵۱۴۳.html?lang=fa>. (In Persian)
- [۲۷]- Khan, A., Latif, F., Jalal, W., Anjum, R., & Rizwan, M. (۲۰۱۴). The impact of rewards & corporate social responsibility (CSR) on employee motivation. *International journal of human resource Studies*, ۴(۳), ۷۰-۸۶. DOI: ۱۰.۵۲۹۶/ijhrs.v۴i۳.۵۸۷۵.
- [۲۸]- Danielle, B. (۲۰۱۸). How to Design a ۲۱st Century Time-Off Program(Facing tight competition for talent and a maze of regulatory requirements, HR leaders are taking creative new approaches to vacation and sick time). <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/۰۴۱۸/pages/how-to-design-a-۲۱st-century-time-off-program.aspx>, ۲۰۲۳, ۰۴, ۰۷

- [۲۹]- White, P. (۲۰۱۷). How do employees want to be shown appreciation? Results from ۱۰۰,۰۰۰ employees. Strategic HR Review, ۱۶(۴), ۱۹۷-۱۹۹.
[Doi:۱۰,۱۱۰۸/SHR-۰۶-۲۰۱۷-۰۰۳۷](https://doi.org/10.1108/SHR-06-2017-0037).