

Design and Validation of Social Responsibility Performance at Mellat Bank with ISO 26000 Standard

1. Sadra Karami^{ID}: Department of Management, Ab.C., Islamic Azad University, Abhar, Iran

2. Babak Haji Karimi^{ID*}: Department of Management, Ab.C., Islamic Azad University, Abhar, Iran. Email: Hajikarimi.b@abhariau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Farid Asgari^{ID}: Department of Management, Ab.C., Islamic Azad University, Abhar, Iran

Article history



Received: 25 May 2025

Revised: 08 October 2025

Accepted: 16 October 2025

Initial Publish: 17 October 2025

Final Publish: 22 May 2026

Abstract:

The aim of this study was to design and validate a model for implementing social responsibility at Mellat Bank based on the ISO 26000 international standard. This qualitative study employed a systematic grounded theory approach. The statistical population included academic experts, senior banking managers, and experienced Mellat Bank employees. Purposive sampling was used, and semi-structured interviews continued until theoretical saturation was reached. Thirty participants with at least 15 years of experience and postgraduate education in management were selected. Data were analyzed using MAXQDA software through open, axial, and selective coding. Reliability was ensured via participant validation, researcher triangulation, and peer review sessions. The resulting model consisted of six main components: (1) Causal conditions—God-consciousness, religiosity, and professional competence; (2) Contextual conditions—cultural infrastructure, organizational efficiency, and educational investment; (3) Intervening conditions—cognitive managerial skills and tolerance; (4) Core category—rule of law, explicit accountability, and managerial trustworthiness; (5) Strategies—participatory management, justice orientation, and effective regulation; and (6) Consequences—reduced administrative corruption, enhanced public satisfaction, meritocracy, administrative transformation, and human resource satisfaction. The model's goodness-of-fit index (GOF=0.48) indicated a strong fit. The developed model aligns with ISO 26000 principles and can enhance Mellat Bank's social and economic performance while strengthening accountability, justice, and public trust. It provides a localized, ethical framework for promoting sustainable development and responsible banking practices.

Keywords: Social Responsibility, Mellat Bank, ISO 26000 Standard



Extended Abstract**Introduction**

Corporate Social Responsibility (CSR) has evolved into a multidimensional construct that integrates economic, legal, ethical, and philanthropic expectations of organizations within modern societies. It no longer represents a voluntary moral initiative but a strategic necessity for organizational sustainability and competitive advantage (Carroll, 2021). In the financial services sector—particularly banking—CSR is an essential determinant of legitimacy, stakeholder trust, and long-term profitability (Erfani & Mohammad, 2021). As the social and environmental responsibilities of banks have expanded, institutions are increasingly expected to align with international frameworks such as the ISO 26000 standard, which defines CSR as an organization's accountability for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through ethical and transparent behavior (Garcia-Ortega et al., 2024).

The relevance of CSR in the banking sector has been widely acknowledged in both developed and developing economies. Banks, as socially embedded institutions, play a pivotal role in promoting ethical conduct, supporting sustainable development, and fostering public trust (Aguinis et al., 2024). In Iran, however, CSR remains a developing field characterized by fragmented practices, weak accountability mechanisms, and insufficient stakeholder engagement (Sadeghi & Gholami, 2022). Previous research indicates that while Iranian banks express a formal commitment to CSR, most efforts remain confined to philanthropy and lack systematic integration with business strategy (Esmailpour & Aram, 2024). Therefore, the design of a comprehensive, culturally sensitive, and ISO 26000-based model for CSR is critical to institutionalize accountability, transparency, and sustainability within Iranian financial organizations.

Globally, studies highlight the role of CSR in enhancing employee engagement, brand equity, and organizational performance (Eisingerich et al., 2023; Ferreira & Oliveira, 2024). In this regard, CSR acts as a dual driver—strengthening both internal commitment among employees and external reputation among stakeholders. In the context of the banking industry, CSR initiatives have been found to improve customer satisfaction, reduce administrative corruption, and increase social legitimacy (Ahmad et al., 2024; Farid et al., 2019). Moreover, meta-analyses suggest that CSR correlates positively with financial stability, operational efficiency, and governance quality (Velte, 2022).

From a regional perspective, the research of (Kiliç, 2024) in Turkey demonstrated that online CSR disclosure enhances transparency and customer trust in banks. Similarly, (Kuzey et al., 2021) confirmed that CSR committees and well-defined performance metrics improve firm performance in the financial and healthcare sectors. The findings of (Radu & Smaili, 2022) further indicated that CSR-linked executive compensation fosters accountability and ethical alignment at the managerial level. These global findings resonate with (Ja'fari Gorji et al., 2023) who identified a need for structural reform and stronger accountability frameworks in Iranian state-owned banks.

Furthermore, the moral and cultural dimensions of CSR are particularly salient in Islamic contexts. (Maulana, 2019) emphasized that CSR frameworks in Asia must be localized to reflect religious and cultural values. This aligns with the results of (Esmailpour & Aram, 2024) indicating that the ethical and philanthropic aspects of CSR exert the strongest influence on customers' perceptions of Iranian banks. Consequently, integrating CSR with Islamic ethical principles such as honesty, fairness, and social justice could strengthen legitimacy and trust in the Iranian banking system.

From a theoretical standpoint, ISO 26000 provides seven core dimensions of CSR—organizational governance, human rights, labor practices, the environment, fair operating practices, consumer issues, and community involvement. Studies such

as (Garcia-Ortega et al., 2024) have emphasized that the framework can guide both private and public institutions in implementing sustainable practices. Yet, despite its international recognition, most Iranian banks struggle with structural and regulatory barriers that hinder full compliance with ISO 26000. Addressing these challenges through a grounded, empirically validated model can help bridge the gap between global standards and local implementation.

Therefore, this study aimed to design and validate a CSR performance model for Mellat Bank based on the ISO 26000 standard. The research sought to identify the causal, contextual, and intervening factors influencing CSR practices, develop strategic pathways for responsible governance, and determine the organizational outcomes of effective CSR implementation. By applying a grounded theory approach, the study developed a localized, evidence-based framework that integrates moral, managerial, and systemic dimensions of CSR.

Methods and Materials

The study adopted a qualitative design based on the grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 30 experts, including senior managers, university professors, and banking specialists from various departments of Mellat Bank. Participants were selected using purposive sampling and data collection continued until theoretical saturation was reached.

The interviews explored participants' perceptions, lived experiences, and strategic insights regarding CSR implementation under ISO 26000. All interviews were transcribed verbatim, coded, and analyzed using MAXQDA software. Open, axial, and selective coding were performed following Strauss and Corbin's systematic grounded theory methodology. Validity and reliability were ensured through triangulation, member checking, and external audit.

Findings

Data analysis revealed six core dimensions that constitute Mellat Bank's CSR model in alignment with ISO 26000 principles.

1. **Causal Conditions:** Two primary causal conditions—religiosity and professional competence—emerged as critical determinants of CSR implementation. Participants emphasized that moral integrity, God-consciousness, and ethical leadership form the foundation of responsible management. In parallel, technical proficiency, managerial expertise, and cognitive skills were identified as prerequisites for sustainable CSR performance.
2. **Contextual Conditions:** Three contextual factors were found to shape CSR execution: strengthening cultural infrastructure, organizational efficiency, and investment in employee education. The results indicated that developing a learning culture, empowering human resources, and enhancing communication systems facilitate a socially responsible work environment.
3. **Intervening Conditions:** Intervening factors such as cognitive skills of managers, empathy, patience, and tolerance played a mediating role between causal factors and CSR performance. Managers who demonstrated emotional intelligence and interpersonal understanding were more successful in promoting trust and collaboration.
4. **Core Category:** The central phenomenon extracted from the data was “rule of law and transparent accountability.” Participants highlighted that CSR in banking cannot be achieved without explicit accountability mechanisms, ethical compliance, and trustworthiness at all managerial levels.
5. **Strategies:** Strategic mechanisms identified included participatory management, justice-oriented leadership, and efficient regulatory systems. These strategies provided the operational framework linking CSR principles to daily organizational practices.

6. **Consequences:** The implementation of the CSR model resulted in five key outcomes—reduced administrative corruption, improved public satisfaction, merit-based promotion, administrative transformation, and enhanced employee well-being. Structural equation analysis confirmed a high level of model fit ($GOF = 0.48$), indicating strong consistency between theoretical constructs and empirical data.

Discussion and Conclusion

The results highlight that the proposed CSR model effectively integrates the principles of ISO 26000 with Iran's cultural and institutional context. The findings confirm that the moral foundations of religiosity, honesty, and social responsibility function as critical enablers of ethical governance within Mellat Bank. This supports the theoretical premise of (Carroll, 2021) and (Aguinis et al., 2024), who argue that CSR requires both ethical intent and institutional alignment to achieve sustainable social outcomes.

The study also substantiates the evidence presented by (Ferreira & Oliveira, 2024) and (Farid et al., 2019) that CSR fosters employee engagement and organizational citizenship behaviors by nurturing trust and justice within the workplace. Mellat Bank's emphasis on fairness and participatory governance echoes these findings, suggesting that CSR not only enhances social reputation but also strengthens internal cohesion and motivation.

Additionally, the research confirms the relevance of (Kuzey et al., 2021) and (Radu & Smaili, 2022), who emphasize the role of CSR governance mechanisms—such as dedicated committees and performance-linked accountability systems—in improving organizational transparency. The incorporation of these elements into Mellat Bank's CSR structure demonstrates that robust governance systems are indispensable for effective CSR execution.

The integration of moral and religious elements in the CSR framework reflects the necessity of contextual adaptation, as noted by (Maulana, 2019) and (Esmailpour & Aram, 2024). In societies where ethical norms are deeply intertwined with cultural and spiritual values, CSR initiatives must go beyond compliance to embody moral authenticity and social empathy. Mellat Bank's approach of combining Islamic ethics with ISO 26000 standards thus represents a practical model of value-based CSR in developing economies.

Moreover, the findings align with the propositions of (Velte, 2022) and (Ahmad et al., 2024), confirming that CSR positively influences both financial and non-financial performance indicators. By reducing corruption and enhancing public satisfaction, CSR becomes a catalyst for institutional resilience and societal trust. Similarly, (Kiliç, 2024) demonstrated that transparency in CSR communication strengthens stakeholder confidence, a principle mirrored in Mellat Bank's design of an online CSR monitoring system.

The results also resonate with (Strazzullo et al., 2025) and (Odunjo et al., 2025), who assert that CSR should be perceived as a dynamic, innovation-driven process that evolves with stakeholder interactions. Mellat Bank's adaptive strategies—such as participatory management and justice-based leadership—illustrate how CSR can drive administrative transformation and continuous improvement.

In conclusion, this study extends the literature by offering an empirically grounded, culturally adapted CSR model for the Iranian banking sector. By aligning global standards with local ethical values, Mellat Bank's CSR framework demonstrates that responsible governance is not merely a compliance obligation but a developmental necessity. The integration of causal, contextual, and strategic dimensions into a cohesive model provides a blueprint for other financial institutions seeking to implement ISO 26000.

This research also underscores the dual function of CSR as both a managerial tool and a moral compass. It reveals that sustainable organizational legitimacy in the banking sector depends on moral authenticity, participatory governance, and institutionalized accountability. The Mellat Bank model thus contributes to the growing body of CSR scholarship by exemplifying how localized adaptation of international standards can bridge the gap between ethical intention and operational execution, promoting social justice, transparency, and long-term organizational sustainability.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

طراحی و اعتبارسنجی ایفای مسئولیت اجتماعی در بانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰

تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۴ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۶ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۴ مهر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۲۵ مهر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۵

۱. صدرا کریمی^{ID}: گروه مدیریت، واحد ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران

۲. بابک حاجی کریمی^{ID*}: گروه مدیریت، واحد ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران. ایمیل: Hajikarimi.b@abhariau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. فرید عسگری^{ID}: گروه مدیریت، واحد ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی ایفای مسئولیت اجتماعی در بانک ملت بر اساس استاندارد بین‌المللی ایزو ۲۶۰۰۰ بود. این پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک بود. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران ارشد بانکی و کارکنان باتجربه بانک ملت در سراسر کشور بود. از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و فرایند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع ۳۰ نفر با حداقل ۱۵ سال سابقه و تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری در حوزه مدیریت انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند. برای اعتبارسنجی داده‌ها از راهبردهایی مانند بازبینی مشارکت‌کنندگان، مثلث‌سازی محققان و جلسات نقد همتا استفاده شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که الگوی ایفای مسئولیت اجتماعی در بانک ملت شامل شش مؤلفه اصلی است: ۱) شرایط علی شامل خدا ترسی، دینداری و شایستگی‌های حرفه‌ای؛ ۲) شرایط زمینه‌ای شامل زیرساخت‌های فرهنگی، کارآمدی سازمانی و سرمایه‌گذاری آموزشی؛ ۳) شرایط مداخله‌گر شامل مهارت‌های شناختی مدیران و رفیق و مدارا؛ ۴) مقوله محوری شامل حاکمیت قانون، پاسخگویی صریح و اعتمادپذیری مدیران؛ ۵) راهبردها شامل مدیریت مشارکتی، عدالت‌محوری و تنظیم مقررات کارآمد؛ و ۶) پیامدها شامل کاهش فساد اداری، رضایت جامعه، شایسته‌سالاری، تحول نظام اداری و رضایت منابع انسانی. شاخص برازش مدل ($GOF=0.48$) بیانگر انطباق قوی مدل با داده‌ها بود. مدل طراحی‌شده با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ همسو بوده و می‌تواند به بهبود عملکرد اجتماعی و اقتصادی بانک ملت، تقویت پاسخگویی، عدالت و اعتماد عمومی منجر شود. این مدل ضمن تأکید بر اصول اخلاقی و ارزش‌های بومی، مسیر حرکت بانک را به سوی توسعه پایدار و بانکداری اخلاق‌مدار هموار می‌سازد.

کلیدواژگان: مسئولیت اجتماعی، بانک ملت، استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰

شبهه استناددهی: کریمی، صدرا، حاجی کریمی، بابک، و عسگری، فرید. (۱۴۰۵). طراحی و اعتبارسنجی ایفای مسئولیت اجتماعی در بانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۴(۱)، ۱-۲۵.



در دهه‌های اخیر، مفهوم «مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها» (CSR) به یکی از ارکان اساسی پایداری سازمانی و مزیت رقابتی تبدیل شده است. سازمان‌ها دیگر تنها با هدف کسب سود اقتصادی فعالیت نمی‌کنند، بلکه در برابر ذی‌نفعان متعدد خود از جمله کارکنان، مشتریان، جامعه و محیط‌زیست نیز مسئول هستند (Carroll, 2021). این تحول در نگرش، ناشی از تغییرات اجتماعی، زیست‌محیطی و فناوری‌های است که مرز میان منافع اقتصادی و اخلاقی را کمرنگ کرده است. در عصر جهانی‌شدن و دیجیتالی‌شدن خدمات، سازمان‌هایی که بر اصول پاسخگویی اجتماعی، شفافیت و عدالت اجتماعی تکیه می‌کنند، از اعتبار و اعتماد عمومی بیشتری برخوردارند و به همین دلیل، مسئولیت اجتماعی به‌عنوان یک مؤلفه راهبردی در مدیریت مدرن تلقی می‌شود (Aguinis et al., 2024).

مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، ریشه در تئوری ذی‌نفعان دارد که بر پایه تعادل منافع گروه‌های مختلف مرتبط با سازمان شکل گرفته است. کارول (Carroll, 2021) در مدل معروف خود، چهار بعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و نوع‌دوستانه را برای مسئولیت اجتماعی معرفی می‌کند و معتقد است سازمان‌ها زمانی می‌توانند در مسیر توسعه پایدار حرکت کنند که میان این ابعاد تعادل برقرار نمایند. در این چارچوب، بانک‌ها به‌عنوان نهادهای اقتصادی مبتنی بر اعتماد اجتماعی، نقش محوری در تحقق مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کنند (Erfani & Mohammad, 2021). آنها علاوه بر وظایف مالی، موظف به رعایت ارزش‌های اخلاقی، حمایت از مشتریان و کمک به توسعه جامعه هستند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عملکرد اجتماعی مطلوب بانک‌ها می‌تواند بر رضایت مشتریان، وفاداری، و در نهایت بر تصویر برند آنها تأثیر مستقیم داشته باشد (Esmailpour & Aram, 2024).

استاندارد بین‌المللی ISO ۲۶۰۰۰، که در سال ۲۰۱۰ توسط سازمان بین‌المللی استاندارد معرفی شد، راهنمایی جامع برای پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها فراهم می‌کند. این استاندارد، بر اصولی مانند پاسخگویی، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به حقوق بشر، و توسعه پایدار تأکید دارد (Garcia-Ortega et al., 2024). در صنعت بانکداری ایران، اجرای این استاندارد با چالش‌هایی همچون محدودیت‌های ساختاری، ضعف در گزارشگری اجتماعی و نبود چارچوب‌های بومی مواجهه است (Sadeghi & Gholami, 2022). با این حال، اجرای نظام‌مند آن می‌تواند موجب ارتقای عملکرد اجتماعی و اقتصادی بانک‌ها شود و اعتماد عمومی را در سطح گسترده‌تری افزایش دهد.

مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که مسئولیت اجتماعی به‌طور مستقیم بر رفتار کارکنان، تعهد سازمانی و سرمایه اجتماعی تأثیر دارد (Ferreira & Oliveira, 2024). بر اساس مدل تعهد دوگانه، مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی، احساس هویت سازمانی آنان را تقویت کرده و در نهایت بهره‌وری را افزایش می‌دهد. در همین راستا، پژوهش فارید و همکاران (Farid et al., 2019) نشان دادند که در سازمان‌هایی که عدالت سازمانی و رفتار مسئولانه اجتماعی نهادینه شده است، رفتارهای شهروندی کارکنان نیز ارتقا می‌یابد. این رابطه به‌ویژه در صنایع خدماتی از جمله بانک‌ها، که تعاملات انسانی در آنها نقش کلیدی دارد، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

در کنار این مباحث، پژوهش‌های متعددی به رابطه بین عملکرد مالی و اجتماعی بانک‌ها پرداخته‌اند. یافته‌های کوزی و همکاران (Kuzey et al., 2021) نشان می‌دهد که تشکیل کمیته‌های مسئولیت اجتماعی و تدوین شاخص‌های دقیق عملکرد، می‌تواند بر سودآوری و پایداری مالی بانک‌ها اثرگذار باشد. همچنین جمعی و نجفی (Jamei & Najafi, 2019) در پژوهش خود بیان کردند که شفافیت در گزارشگری مسئولیت اجتماعی، هزینه‌های حسابرسی را کاهش داده و اعتماد ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش جعفری‌گرگی و همکاران (Ja'fari Gorji et al., 2023) همسو است که تأکید دارند نظام بانکی دولتی ایران نیازمند بازنگری در ساختار پاسخگویی اجتماعی خود است تا بتواند به اهداف توسعه پایدار نزدیک شود.

در سطح بین‌المللی، مسئله «افشای آنلاین مسئولیت اجتماعی» به یکی از شاخص‌های ارزیابی شفافیت بانک‌ها تبدیل شده است. پژوهش کلیچ (Kiliç, 2024) در صنعت بانکداری ترکیه نشان داد که بانک‌هایی که به انتشار گزارش‌های CSR در فضای دیجیتال می‌پردازند، از تصویر برند قوی‌تر و اعتماد مشتریان بیشتری برخوردارند. این یافته با دیدگاه جدیدی که توسط دانش و همکاران (Danish et al., 2025) مطرح شده، هم‌راستاست؛ آنها تأکید می‌کنند که مسئولیت اجتماعی و رفتارهای سبز سازمانی، از طریق انگیزش کارکنان و سیاست‌های زیست‌محیطی، بر عملکرد پایدار کسب‌وکار تأثیرگذار است. به این ترتیب، اجرای مسئولیت اجتماعی نه‌تنها جنبه اخلاقی، بلکه مزیت رقابتی نیز دارد.

در پژوهش‌های اخیر، به ارتباط بین نوآوری سازمانی و مسئولیت اجتماعی نیز توجه ویژه‌ای شده است. استرازولو و همکاران (Strazzullo et al., 2025) بیان کردند که رویکرد «نوآوری باز» می‌تواند به ارتقای عملکرد CSR کمک کند، زیرا موجب افزایش تعاملات بین ذی‌نفعان و تبادل دانش میان سازمان و جامعه می‌شود. در همین راستا، مولیا (Mulya, 2025) تأکید می‌کند که ادغام مدیریت منابع انسانی با فرهنگ رهبری اخلاقی، مسیر تحقق مسئولیت اجتماعی را تسهیل می‌کند. به باور لازه (Lase & Waruwu, 2025)، منابع انسانی نسل دوم (HRM ۲.۰) باید بر مبنای ارزش‌های اجتماعی، توسعه توانمندی‌های اخلاقی و تعهد به پایداری بازطراحی شوند.

از منظر حکمرانی، رادو و اسمایلی (Radu & Smaili, 2022) بر اهمیت نظام جبران خدمات مدیران بر اساس شاخص‌های مسئولیت اجتماعی تأکید دارند. آن‌ها معتقدند پیوند پاداش‌های مدیریتی با عملکرد CSR، موجب افزایش شفافیت و کاهش تعارض منافع می‌شود. در مقابل، ماولانا (Maulana, 2019) از منظر فرهنگی به این موضوع می‌نگرد و استدلال می‌کند که مسئولیت اجتماعی در بسترهای آسیایی نیازمند سازوکارهای بومی و تطبیق با ارزش‌های محلی است. در ایران نیز اسماعیل‌پور و آرام (Esmailpour & Aram, 2024) نشان داده‌اند که مؤلفه‌های اخلاقی و خیرخواهانه مسئولیت اجتماعی، بیشترین اثر را بر تصویر ذهنی مشتریان از بانک‌ها دارند.

مطالعه فررا و الیویرا (Ferreira & Oliveira, 2024) نشان می‌دهد که بین مسئولیت اجتماعی و درگیری شغلی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد؛ بدین معنا که سازمان‌های متعهد به اصول CSR، محیط کاری سالم‌تر و انگیزه‌های درونی بیشتری برای کارکنان خود فراهم می‌کنند. از سوی دیگر، وربا (Wirba, 2024) نقش دولت‌ها را در ترویج مسئولیت اجتماعی برجسته می‌کند و معتقد است که سیاست‌گذاری عمومی و قوانین ملی می‌تواند به عنوان اهرمی برای الزام سازمان‌ها به رفتار مسئولانه عمل کند. در کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران، این نقش به‌ویژه در بخش بانکی که تحت نظارت دولت فعالیت می‌کند، بسیار حیاتی است.

در این میان، تحقیقات اخیر بر ضرورت تلفیق مسئولیت اجتماعی با فناوری‌های نوین تأکید دارند. موختی و همکاران (Mukhty et al., 2022) با بررسی صنعت ۴.۰ نشان دادند که توسعه پایدار سازمان‌ها بدون ادغام فناوری‌های دیجیتال با اصول CSR امکان‌پذیر نیست. همچنین فونگ (Feng, 2025) بر نقش سیاست‌های نوآوری فناورانه در گذار به اقتصاد سبز از منظر مسئولیت اجتماعی تأکید دارد. این دیدگاه با نتایج پژوهش توین بوی و همکاران (Tuyen Buia et al., 2025) هم‌راستا است که نشان دادند مسئولیت اجتماعی در عصر دیجیتال، موجب افزایش رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در صنایع تولیدی می‌شود.

از جنبه کلان، تحلیل متاآنالیز ولته (Velte, 2022) نشان می‌دهد که تأثیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد سازمانی در اغلب صنایع مثبت و پایدار است. با این حال، او بر اهمیت شاخص‌های کیفی و فرهنگی در ارزیابی CSR تأکید دارد، چرا که نتایج در کشورهای مختلف بسته به زمینه‌های نهادی و فرهنگی متفاوت است. در ایران نیز جعفری‌گرچی و همکاران (Ja'fari Gorji et al., 2023) با بررسی بانک‌های دولتی نتیجه گرفتند که اجرای موفق CSR مستلزم بازنگری در ساختار حاکمیت شرکتی و ارتقای سرمایه انسانی است.

پژوهش حاضر با تکیه بر رویکرد داده‌بنیاد و با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل ایفای مسئولیت اجتماعی در بانک ملت بر اساس استاندارد ISO ۲۶۰۰۰ انجام شده است. این استاندارد، با تبیین هفت حوزه کلیدی شامل حاکمیت سازمانی، حقوق بشر، روابط کاری، محیط‌زیست، رفتار منصفانه، مسائل مصرف‌کنندگان و مشارکت اجتماعی، چارچوبی جامع برای تحقق توسعه پایدار فراهم می‌کند (Garcia-Ortega et al., 2024). این مطالعه می‌کوشد تا با استخراج مؤلفه‌های بومی و اخلاقی مسئولیت اجتماعی در نظام بانکی ایران، مدلی بومی‌سازی‌شده برای ارتقای پاسخگویی، شفافیت و اعتماد عمومی ارائه دهد. چنین مدلی می‌تواند به بانک ملت کمک کند تا با تلفیق ارزش‌های اسلامی، معیارهای جهانی و نیازهای محلی، گامی مؤثر در جهت بانکداری مسئولانه و پایدار بردارد (Esmaeili et al., 2025; Odunjo et al., 2025).

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نه تنها یک الزام اخلاقی بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقا و رشد سازمان‌ها در محیط متحول کنونی محسوب می‌شود. ادغام CSR در راهبردهای بانک‌ها می‌تواند منجر به افزایش رضایت ذی‌نفعان، کاهش فساد اداری، بهبود تصویر برند، ارتقای بهره‌وری منابع انسانی و نهایتاً تحقق اهداف توسعه پایدار گردد. پژوهش حاضر با تمرکز بر بانک ملت، تلاش دارد تا مدلی علمی و بومی برای پیاده‌سازی مؤثر استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در نظام بانکی کشور ارائه کند.

روش پژوهش و مواد

با توجه به هدف پژوهش حاضر، نوع پژوهش بر اساس اهداف پژوهش از نوع تحقیقات بنیادی، بر اساس پارادایم از نوع تحقیقات پراگماتیسم، بر اساس رویکرد از نوع تحقیقات استقرائی، بر اساس زمان گردآوری داده (اجرا) از نوع تحقیقات مقطعی و بر اساس نوع داده از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد گراند تئوری است. با توجه به اینکه لازمه پژوهش کیفی نداشتن پیش فرض از طرف محقق می‌باشد، این پژوهش بدون هیچ گونه سوگیری و پیش فرض و مدل احتمالی صورت گرفت و در پایان محقق با تفسیر داده‌های کیفی به نظریه و یا مدلی جدید رسید.

در پژوهش حاضر که مبتنی بر نظریه زمینه‌ای است، جامعه آماری مشتمل است بر خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد حوزه بانکداری می‌باشد. به طور خاص جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان با سابقه‌ای است که دارای تجربه زیسته بوده و در رده‌های مدیریتی قرار داشته و همچنین آشنایی کامل با مبانی نظری بانکداری دیجیتال داشته اند. با توجه به اینکه موضوع تحقیق ارائه مدل بوده و لذا اشراف کامل بر مقوله مسئولیت اجتماعی و ایزو ۲۶۰۰۰ نسبت به آن را می‌طلبد، برای جمع آوری اطلاعات به خبرگان دانشگاهی، مدیران، مشاورین و متخصصان که نسبت به بیان تجربه‌های زیسته خود با توجه به آگاهی و آشنایی با مبانی نظری موضوع پژوهش اشراف بیشتری داشته اند، مراجعه شده است. از این رو فرایند نمونه گیری هدفمند به کار گرفته شده و جمع آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرده است که تعداد ۳۰ نفر از کارکنان ادارات، شعب و حوزه‌های بانک ملت در تمام کشور با تحصیلات ارشد و دکتری مدیریت، سابقه بالای ۱۵ سال و سن بالای ۴۰ سال انتخاب شدند. در تحقیق حاضر که مبتنی بر منطق نظریه گراند تئوری است برای اکتشاف پدیده مورد مطالعه از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. نمونه گیری هدفمند، بر خلاف نمونه گیری احتمالی-کمی، بر گزینش هدفمند و معیارمحور موارد یا واحدهای مورد مطالعه استوار است. در نمونه گیری نظری و هدفمند تعداد افراد مورد مصاحبه یا به عبارت دیگر حجم نمونه به اشباع نظری بستگی دارد.

ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته است که به عنوان منابع دست اول، اطلاعات را از طریق پرسشنامه‌های باز در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد. خبرگانی که علاوه بر دانش نظری تجربه عملی نیز داشته باشند، انتخاب می‌شوند. برای بررسی قابلیت اعتماد این پژوهش از استراتژی تایید مشارکت کنندگان پژوهش استفاده می‌شود بدین صورت که از استخراج مفاهیم و کدها و ترسیم شبکه بین آن‌ها با ارسال نتایج به مشارکت کنندگان از آن‌ها درخواست می‌شود تا درستی فهم پژوهشگر از سخنان مشارکت کننده را تایید کنند. هدف از این کار اطمینان پژوهشگران از تحلیل درست و طبقه‌بندی مناسب داده‌هاست. همچنین در کلیه مراحل تحقیق می‌بایست از روش یادداشت برداری توسط محقق استفاده شود و کلیه تحلیل و تفسیرهای لازم از موضوع در قالب فیش‌هایی با ذکر تاریخ و زمان ثبت شود تا در مرحله نهایی و ارایه مدل به پژوهشگر در جمع بندی مطالب کمک نماید. در این پژوهش، اطلاعات اصلی در خصوص موضوع پژوهش با استفاده از دو نوع پرسشنامه باز و بسته که توسط خبرگان تکمیل شده است به دست می‌آید؛ علاوه بر این، برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به برازش مدل طراحی شده از پرسشنامه استفاده شده است.

الف) اعتبارپذیری

- بازبینی توسط مشارکت کنندگان: ارائه نتایج مصاحبه‌ها به مصاحبه‌شوندگان برای تأیید دقت برداشت‌ها
- مثلث‌سازی محققان: استفاده از تیم تحقیق متشکل از ۳ تحلیلگر مستقل برای کدگذاری داده‌ها
- جلسات نقد همتا: برگزاری ۵ جلسه نقد با حضور ۷ متخصص بانکی و CSR

ب) انتقال‌پذیری

- شرح دقیق زمینه پژوهش: ارائه جزئیات کامل از ویژگی‌های بانک ملت و نمونه‌های تحقیق
- گزارش غنی: ارائه توصیف‌های مبسوط از فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

ج) اطمینان‌پذیری

- ثبت فرآیند تحقیق: مستندسازی کامل تمام مراحل تصمیم‌گیری پژوهش

- بررسی ممیزی بیرونی: استفاده از دو ممیز مستقل برای ارزیابی فرآیند تحقیق

(د) تأییدپذیری

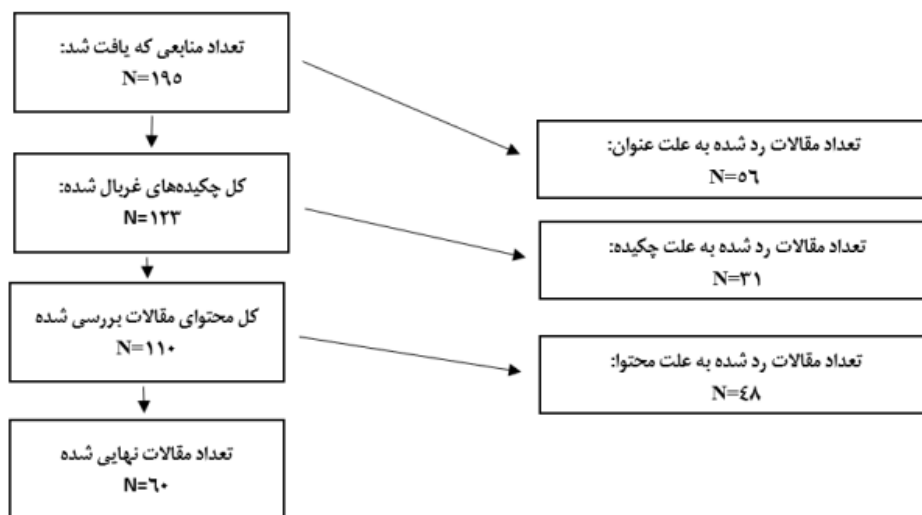
- حفظ مدارک خام: آرشیو تمام مصاحبه‌ها، یادداشت‌ها و اسناد

- ردیابی ماتریس تصمیم: نمایش چگونگی استنتاج مفاهیم از داده‌های خام

در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با رویکرد سیستماتیک^۱ و از طریق تکوین خوشه‌های مقوله و صورت‌بندی بلوک مقوله‌ای انجام شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر اصول نظریه گراند تئوری انجام گرفته است. بدین ترتیب هم فرایند گردآوری و هم تحلیل، کاملاً تدریجی، تکوینی و پلکانی است. داده‌ها مرحله به مرحله و به طور مداوم گردآوری و ثبت می‌شوند و به طور غیر خطی با به پای آن‌ها تحلیل مداوم و مقایسه‌ای داده‌ها صورت می‌پذیرد.

فرایند کدگذاری داده‌ها در نظریه زمینه‌ای در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی صورت می‌گیرد.

در فرایند جستجو پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله در نظر گرفته شده و مقاله‌هایی که با پرسش و هدف پژوهش تناسبی ندارند، حذف می‌شوند:



شکل ۱. مراحل جستجو و انتخاب متون مناسب

یافته‌ها

با توجه به تاکید اشتراوس و کوربین بر فرآیند کدگذاری، در این تحقیق فرآیند کدگذاری به صورت پویا انجام می‌شود. همچنین به منظور طراحی مدل به شکلی مداوم در طی فرآیند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری‌ها دائماً حرکت کردیم. در ابتدای کدگذاری، تلاش بر این است که مقوله‌ها از طریق کدگذاری مشخص گردد و در مرحله بعد، مقول‌های دریافتی به همدیگر ارتباط داده شوند و پس از این ارتباط، مقوله‌های کلی و مقوله‌های فرعی و ارتباط بین این مقوله‌ها با هم ترکیب می‌شوند، تا مدل نظری تحقیق حاصل شود.

مرحله اول کدگذاری

در این مرحله داده‌ها به خوبی تحلیل، نام‌گذاری و طبقه بندی می‌شوند. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم در بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام بوسیله‌ی بررسی دقیق متن دقیق مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم سازی شوند. در این مرحله با نرم افزار MAXQDA از روش کدگذاری باز و محتوایی (محوری) استفاده شد. بیش از ۱۵۸۰ کد باز از منابع تایید شده در گام‌های قبلی استخراج شد.

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده نشان می‌دهد که عوامل تجربی زیادی بر ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ تأثیرگذار هستند، به طوری که نقش مدیران و وظایف کارکردی آنها را یک عامل بسیار تأثیر گذار برای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت می‌دانند. مصاحبه شوندگان بارها در مصاحبه‌ها به عامل‌های بسیاری در ارتباط با مسئولیت اجتماعی دربانک ملت تأکید می‌کردند. مصاحبه شوندگان معتقد بودند که مدیران میبایستی با ورود به جامعه به سرعت احساس امنیت و آرامش نموده و خود را با هنجارهای موجود در محیط وفق دهند. مصاحبه‌ها گویای این موضوع‌اند که مدیران را یک عامل بسیار مهم و تأثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی دربانک ملت می‌دانند.

مرحله دوم کدگذاری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در روش تحلیل محتوا است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله هسته‌ای یا مرکزی قرار داشته و سپس سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده می‌شوند. در اولین مرحله از کدگذاری محوری کدهای باز مستخرج از هر یک از منابع اطلاعاتی و مصاحبه‌ها ارائه شده است.

مرحله سوم کدگذاری

پس از تعریف مقوله محوری، با کدگذاری مجدد داده‌ها انواع شرایط تأثیرگذار بر مقوله محوری شامل شرایط علی، زمینه‌ای و بستر، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و واکنش‌هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به وجود می‌آیند (راهبردها) و پیامدهای ناشی از آنها نیز مشخص می‌شوند. از این رو طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط زمینه و بستر، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار می‌گیرند.

شرایط علی: شرایط علی رویدادهایی هستند که موقعیت‌ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را خلق می‌کنند و تشریح می‌کنند که چرا و چگونه، افراد و گروه‌ها به روش‌های خاصی پاسخ می‌دهند. شرایط ممکن است علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای باشند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مفاهیم اصلی و مقوله‌های شرایط علی تأثیر گذار بر ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ مطابق با جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. شرایط علی

مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اصلی
		صداقت
		پرهیز از طمع
		رسیدگی به امور
		قناعت و خویش‌داری
		پرهیز از افراط
		حسن ظن
	خدا ترسی و دینداری	ذکر
		متانت
		پرهیز از غرور و کبر
		دوری از غضب
		ایمان به خدا
		عدم دنیاطلبی
شرایط علی		تقوا محوری و پرهیزگاری

علم و دانش	
احتیاط و هوشیاری	
موعظه و پند	
تعقل	برخورداری از مهارت و شایستگی‌ها
حکمت	
ایجاد وحدت و اتحاد	
شجاعت و خطرپذیری	
هدایت	
بصیرت	
انتقادپذیری	
تشخیص فتنه‌های اجتماعی	
مبارزه با مشکلات	
عدم برتری جویی و ریاست طلبی	
پایداری در برابر مشکلات	
قدرت هدایت	
حلم	
ادب	
عفت	
عمل (تلاش)	
قناعت	
پرهیز از بخل (خساست)	
پرهیز از عجب	
پرهیز از تفاخر	
زیرکی و هوشمندی	
پرهیز از ریاست طلبی	
مهار رعب و وحشت	
آگاهی از شرایط فتنه	
سیاست‌مداری	
وحدت فرماندهی	
تواضع و فروتنی	
برخورداری از مهارت‌های مدیریتی	
برخورداری مدیران از مهارت‌های تخصصی	
مثبت اندیشی و توسعه ذهنی	
وفاداری به سازمان	
تعهد عاطفی به سازمان	
خودم بودن	

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که عوامل تجربی زیادی بر ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ تأثیرگذار هستند، به طوری که درجه دینداری و مدیران را یک عامل بسیار تأثیرگذار برای ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ می‌دانند. مصاحبه شوندگان بارها در مصاحبه‌ها به عامل‌های خداترسی، پرهیز از طمع، تقوا محوری..... تأکید می‌کردند. مصاحبه شوندگان معتقد بودند که مدیران می‌بایست علاوه بر دینداری و خداترسی جهت اداره هر چه بهتر سازمان از مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برخوردار باشند که از جمله مهارت‌ها می‌توان به برخورداری از دانش و تخصص در زمینه فعالیت، مهارت‌های مدیریتی اشاره کرد.

همچنین برخورداری از شایستگی‌هایی چون هوشیاری، شجاعت، خدوم بودن و... در مصاحبه‌ها از عوامل تاثیرگذار بر ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ شناخته شدند. بر اساس آنچه درباره شرایط علی مدل بیان شده است شکل‌گیری اولین قضیه به شرح زیر است:

قضیه اول: مقوله‌های خداترسی و دینداری و برخورداری مدیران از مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز، از شرایط علی ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک

ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ محسوب می‌شوند.

شرایط زمینه‌ای: شرایط بستر مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر راهبردها و رفتارها تاثیر می‌گذارد. مفاهیم و مقوله‌های زمینه‌ای در ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ به شرح جدول ۲ می‌باشد که مفاهیم اصلی و مقولات فرعی و کلی به شرح زیر نشان داده شده است:

جدول ۲. شرایط زمینه‌ای

مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط زمینه ای	تقویت زیرساخت‌های فرهنگی	ظرفیت‌سازی
		جو رقابتی سازنده
		تفکرگرایی
		فرهنگ پاسخگویی
		ارزش محوری
		مسئولیت‌پذیری اجتماعی
		فرهنگ خدمت‌گذاری
		عشق به کار
		بهبودگرایی
		پایبندی به اخلاق کار
اثربخشی و کارآمدی فرایندهای سازمانی		قابلیت تغییرپذیری
		تقسیم وظایف و رسیدگی به امورات
		ارتباطات موثر برون سازمانی
		حفاظت اطلاعات
		تسهیل ارتباطی
		قابلیت ارتباطی
		ارزش آفرینی
		منبع‌محوری منابع انسانی
		مزیت محوری
		حداقل سازی اتلاف مهارت‌ها
سرمایه‌گذاری آموزشی		انسجام‌گرایی
		تشکیل و حفظ زنجیره ارزش
		تناسب روابط اداری
		استمرار برنامه‌های آموزشی
		زمینه‌سازی خلاقیت و مهارت افزایی
		یادگیری مستمر
		نیازسنجی و هدفمندسازی آموزش
		توانمندسازی منابع انسانی
		کشف استعداد
		بها دادن به خلاقیت و نوآوری
تقویت مهارت‌های مدیریتی		
اطمینان از ارزش آفرینی دوره‌های آموزشی		

بررسی مصاحبه‌ها و استخراج کدهای اولیه و نهایی نشان می‌دهد که عواملی که مرتبط با ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ هستند به عنوان عامل‌های زمینه‌ای شناخته شدند، به این معنی که این عوامل برای ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ ضروری هستند. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای موفق شدن و ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نیازمند افزایش ارتباط داخلی کارکنان خود، آموزش‌های لازم به آنها، ایجاد انگیزه در آنها و اصلاح ساختار داخلی کارکنان خود هستند و مدیران مثبت‌اندیشی را ابتدا باید در سازمان ایجاد نمایند و روش‌های کاری را در درون خود اصلاح نمایند. نیروی کار خلاق، آگاه و با انگیزه در جهت رسیدن به تعالی در ارائه خدمات از مفاهیم مورد نظر محقق در این بخش می‌باشد. ارتباطات بلند مدت و مناسب و سازنده کارکنان با یکدیگر و مدیریت و همچنین ارباب رجوع به معنی راهبردی جهت ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ است. نباید فراموش کرد که تجربه ارزشمند باعث تغییر فکر و احساس و ادراک کارکنان می‌شود، کارکنان امروزی و سازمان‌ها نیازمند توسعه ارزش‌های رفتاری، عاطفی و شناختی هستند. ایجاد یک پیوند احساسی بین کارکنان و سازمان و یک تجربه خوب در ذهن کارکنان، زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که به مشمربخش بودن رفتار کارکنان در سازمان کمک خواهد کرد. از این رو با توجه به آنچه در شرایط زمینه‌ای و بستر ساز بیان شد قضیه زیر شکل می‌گیرد:

قضیه دوم: تقویت زیرساخت‌های فرهنگی، اثربخشی و کارآمدی فرایندهای سازمان و سرمایه‌گذاری آموزشی زمینه و بستر را برای ایفای مسئولیت

اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ فراهم می‌کنند.

شرایط مداخله گر: شرایط مداخله گر، اثر شرایط علی را بر مقوله محوری و راهبرد مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ را تحت تأثیر قرار داده و اجرای راهبرد را تسهیل و تسریع و یا دچار تأخیر و یا مانع می‌سازد. در جدول ۳ مفاهیم اصلی، مقولات فرعی و کلی شرایط مداخله گر نشان داده شده است.

جدول ۳. شرایط مداخله گر

مقوله کلی	مقوله‌ها فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط مداخله گر	مهارت‌های شناختی مدیران	سکوت به جا
		بصیرت سیاسی
		درک انتظارات
		تشخیص حق و باطل
		توانایی حل مسئله
		توانایی انگیزش کارکنان
		بصیرت و افق دید
		پیش بینی ذهنی
		حساسیت ذهنی
		پویایی ذهنی
شرایط مداخله گر	رفق و مدارا	شناخت ذهنی
		قابلیت تاثیرگذاری
		منش‌گرایی
		عفو و گذشت
		رضا
		صله رحم
		صبر و بردباری
		بهبود فضای سازمان
		جو صمیمی سازمان
		خوش‌رویی
شرایط مداخله گر	رفق و مدارا	همراهی و همدلی
		اخلاق‌مداری

تم‌های حاصل از مصاحبه‌ها منجر به ایجاد مفاهیم اصلی و مقوله‌های شرایط مداخله‌گر گردید. یکی از شرایط مداخله‌گر در تحقق ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰: برخورداری مدیران از مهارت‌های شناختی چون سکوت به جا، بصیرت سیاسی، درک انتظارات، تشخیص حق و باطل، توانایی حل مسئله و توانایی انگیزش کارکنان می‌باشد. همچنین مدیران باید بتوانند از طریق ایجاد ارتباط با زیردستان خود بر پایه رفق و مدارا زمینه صمیمیت و همدلی در سازمان را پدید آورند؛ چرا که ایجاد صمیمیت در فضای کار میان مدیران و کارکنان سبب پذیرش هرچه بیشتر فرامین مدیر توسط کارکنان شده که این امر تسهیل‌گر تحقق هر چه بیشتر ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ توسط مدیران می‌باشد. براساس آنچه درباره شرایط مداخله‌گر توضیح داده شد قضیه سوم و چهارم به شرح زیر شکل می‌گیرند:

قضیه سوم: برخورداری مدیران از مهارت‌های شناختی و رفق و مدارا در ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نقش مداخله‌گر را دارند.

قضیه چهارم: شرایط علی بر شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر تأثیر گذار است.

مقوله محوری: هدف این تحقیق، طراحی و تبیین ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ است. با توجه به نشان‌ها و تم‌های استخراج شده به عنوان

مقوله محوری در نظر گرفته شده است. در جدول ۴ مفاهیم اصلی، مقولات فرعی و کلی مقوله محوری نشان داده شده است.

جدول ۴. مقوله محوری

مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اصلی
مقوله محوری	حاکمیت قانون	عدم وابستگی‌ها و سمت‌گیری‌های عاطفی
		پرهیز از خواسته‌های نفسانی
		رشوه ستیزی
		پایبندی به قانون (قانون‌گرایی)
		ظرفیت پذیرش خطا
	پاسخگویی صریح	دقت و اهمیت در کار
		درک حساسیت جایگاه
		تعهد به انجام وظایف
		توجه به خواسته‌های زیردستان
		رفع ابهامات عملکردی
	قابلیت اعتماد و اطمینان مدیران	تمرکز بر پویایی محیطی
		وظیفه‌شناسی
		ارتباط و آگاه سازی
		درک و انتظارات
		جلب اعتماد زیردستان
		وفای به عهد
		پرهیز از حسد
		داشتن حرکت سنجیده
		امانت‌داری
		دفاع از حق
		پذیرش قلبی و عملی دستورات مدیر
		اعتماد زیردستان به مدیر
		عدالت در رفتار
		امانت و درستکاری
		انصاف
		رفتار عادلانه متقابل

مقوله محوری حاصل از شرایط علی، ایجاد کسب و کار جدید در نظر گرفته شده است. در واقع حاصل تحلیل مصاحبه‌ها محقق را به این نتیجه رساند که اساس مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ مبتنی بر تجربه، ادراک و انتظار مراجعه کنندگان از خدماتی است که به وی ارائه می‌شود. منظور این است که ارباب رجوع براساس تجربیاتی که کسب می‌کند، از تعاملاتی که با سازمان دارد، نسبت به خدمات و کیفیت و کمیت آنها، درک و فهم جدیدی از سازمان و کارکنان آن پیدا می‌کند و یک نگرش عمیق از سازمان در فکر و ذهن او ایجاد می‌شود. همچنین از دید کارکنان سازمان به عنوان مشتریان داخلی ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ زمانی نمود پیدا می‌کند که محور اعمال و رفتار در سلسله مراتب سازمان، قانون بوده و همگان در برابر اعمال و وظایف خود پاسخگو باشند و این امر تنها مختص کارکنان سطوح پایین سازمان نباشد. لذا اعمال و رفتار مدیر بر محوریت قانون و مقررات و پاسخگویی وی، همچنین عدالت‌محوری در سازمان که سبب افزایش قابلیت اعتماد و اطمینان مدیران می‌شود؛ می‌توانند جلوه‌هایی از ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در سازمان باشد. با توجه به مطالب فوق قضیه پنج به شرح زیر مطرح می‌شود:

قضیه پنجم: حاکمیت قانون و پاسخگویی صریح و قابلیت اعتماد و اطمینان مدیران به عنوان مقوله محوری مدل ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و خروجی شرایط علی می‌باشد و تحت شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر منجر به ارزش آفرینی برای سازمان خواهد شد.

راهنماها: راهنماها در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم می‌شوند مفاهیم اصلی و مقوله‌های مرتبط با راهنماها در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. راهنماها

مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اصلی
راهنماها	مقررات تنظیمی کارآمد	بستر سازی انگیزش کارکنان
		تسهیل ارتباط درون سازمانی
		حمایت و جانبداری از منابع انسانی
		تناسب کار با حقوق و مزایا
		همپوشانی اهداف فردی و سازمانی
		تقسیم وظایف
		هماهنگ‌سازی منابع
		استفاده از تجربیات دیگران
		رشد تجربه گرایی
		مشورت با دیگران
	مدیریت مشارکتی	تفویض اختیار
		مدیریت حمایت‌گرا
		همراهی زیردستان
		عدم بوروکراسی
		دیدمنبع محوری به منابع انسانی
		ارتباط و اطلاع رسانی
		حمایت سازمانی
		پویایی نظام پیشنهادات
		تاکید بر مشارکت همگانی

انس با حق و گریز از باطل	
پرهیز از ظلم	
معیار قرار دادن افراد، برای تشخیص حق و باطل	
عدالت در رفتار	
عدالت درون سازمانی در نظام پرداخت	
عدالت برون سازمانی در نظام پرداخت	عدالت محوری
عدالت اجتماعی	
عدالت در جذب و استخدام	

محقق با توجه به مجموعه مفاهیمی که از لابلای مصاحبه‌ها و کدهای نهایی استخراج شده است، مقوله فرعی را خدمت‌گرایی نامگذاری کرده است. امروزه هر کدام از کارکنان، ویژگی‌ها و مهارت‌ها و معیارهای خاص خود را دارند مخصوصاً زمانی که ویژگی‌های بارز و شاخص آنها بتواند در رفع نیازهای سازمان و انجام بهتر فعالیت‌های سازمانی نقش آفرینی نماید. سازمان‌ها برای داشتن محیطی سالم و کارآ در گام اول نیازمند داشتن قوانینی کارآمد و اثربخش هستند؛ قوانینی که بستر ساز انگیزش کارکنان، تسهیل‌گر ارتباط درون سازمانی و حامی منابع انسانی باشند که مصاحبه‌شوندگان به عنوان عاملی که می‌تواند باعث ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ باشند به آنها اشاره کردند. همچنین عدالت محوری در سازمان و مدیریت مشارکتی دو مقوله استخراج شده از داده‌ها به عنوان راهبردهای تحقق ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ شناسایی شدند. محقق به مفاهیم اصلی حاصل از تم‌ها و مقوله‌ها، مفهوم ارزش آفرینی نام نهاده و بر این اساس قضیه ششم را مطرح نموده است:

قضیه ششم: کیفیت مقررات تنظیمی، مدیریت مشارکتی و عدالت محوری راهبردی برای مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر محسوب می‌شود.

پیامدها: بخش آخر مدل ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ شامل پیامدهای مشهود و نامشهودی می‌شود که به سازمان و کارکنان مرتبط می‌باشد. با توجه به کدگذاری، مفاهیم مربوط به پیامدهای مدل استخراج شده اند، سپس با توجه به حرکت رفت و برگشت میان تم‌ها و مفاهیم مقوله‌های اصلی استخراج و نام گذاری شده‌اند. در ادامه مسیر این نتیجه حاصل شده است که ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ خروجی مدل طراحی شده می‌باشد.

جدول ۶. مفاهیم اصلی و مقوله‌های فرعی

مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اصلی
		داوری صحیح و عادلانه
		نظارت مستمر بر زیردستان
	کاهش فساد اداری	سیاست‌های تنبیهی شفاف
		وضوح قوانین و مقررات
		مبارزه با فساد اداری
		حمایت از مردم
		توجه به امورات مردمی
		نرمش و مدارا با مردم
	بهبود رضایتمندی جامعه	کیفیت خدمات
		تکریم ارباب رجوع
پیامدها		خدمت‌رسانی به شهروندان
		ارتباط عاطفی با ارباب رجوع
		رعایت حقوق مردم
		تحويل مأموریت به افراد توانمند
		ارتقا و ترفیع بر اساس شایستگی
		ترفع در سلسله مراتب اداری
	شایسته سالاری	مدیریت استعداد
		استفاده حداکثری از مهارت‌های منابع انسانی

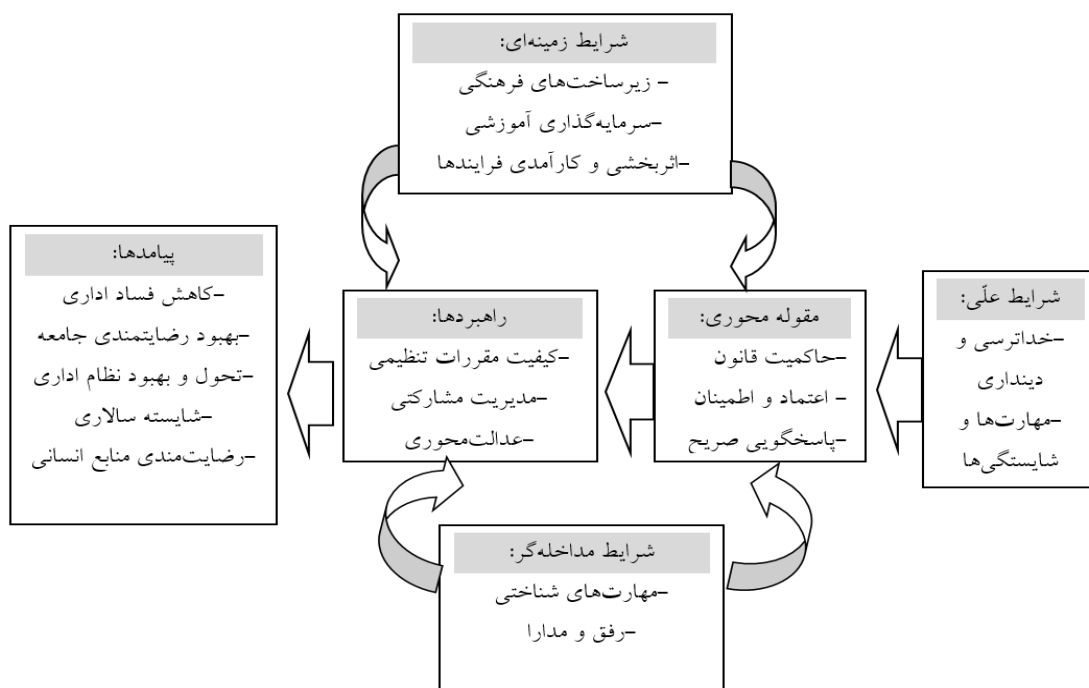
تعیین استانداردهای ترفیع	
عدم خویشتاوندسالاری	
کارآمدی و اثربخشی نظام اداری	
ارتقای سلامت نظام اداری نظام اداری	
سلامت اداری و پاکسازی سیستم	
ترویج گرایشات سالم	تحول و بهبود نظام اداری
هوشمندی سازمانی	
تحول و سازندگی	
تقویت مقبولیت و اعتماد به کل نظام	
تناسب سیستم اداری با ارزشهای فرهنگی	
نوسازی همگام با تحولات	
بهره‌گیری از الگوهای نوین مدیریتی	
توجه به وضعیت معیشت منابع انسانی	
تعادل کار-زندگی منابع انسانی	
ارزش افزایی	
پایداری خدمات رفاهی	
توجه به نیازهای کارکنان	رضایتمندی منابع انسانی
ارتقاء سطح کیفی زندگی کاری	
ادراک عدالت در سازمان	
درک نیازهای کارکنان	
مشارکت در تصمیم‌گیری	

محقق پنج دسته پیامد برای مدل ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در نظر گرفته است. اجزای مدل در طی این فرآیند منجر به پیامدهای سه گانه‌ای می‌شود که ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ را به همراه داشته باشد. شرایط علی ناشی از تجربه مدیران می‌تواند در بستر شرایط زمینه‌ای و درک و استنباط از خدمات و ارائه دهندگان آن منجر به ارزش آفرینی شود که پیامدهای آن به مراجعه‌کنندگان، سازمان و کارکنان مرتبط گردد. بهبود رضایتمندی جامعه نسبت به سازمان و تحول، کاهش فساد اداری و بهبود نظام اداری را می‌توان پیامدهای ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در سطح جامعه برشمرد. در سطح سازمانی نیز رضایتمندی منابع انسانی و شایسته‌سالاری از نتایج و پیامدهای تحقق ایفای مسئولیت اجتماعی دربانک ملت با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در سازمان شناخته شده است. لذا قضیه هفتم پژوهش به صورت زیر قابل ارائه می‌باشد:

قضیه هفتم: راهبردها و شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله گر، پیامدهای کاهش فساد اداری، بهبود رضایتمندی جامعه، شایسته سالاری، تحول و بهبود نظام

اداری و رضایتمندی منابع انسانی را در پی خواهد داشت.

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین مطابق با شکل ۲ طراحی گردید:



شکل ۲. مدل پارادایمی پژوهش

اندازه گیری مناسب جهانی برای برازش کلی مدل با استفاده از PLS پیشنهاد شده است. عددی که برای این معیار بدست می‌آید، بین صفر و یک می‌باشد که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده اند که مطابق با فرمول زیر قابل محاسبه می‌باشد:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

که میانگین AVE و R^2 از فرمول‌های زیر قابل محاسبه می‌باشند:

$$\mu_{R^2} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i \quad \mu_{AVE} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i$$

با محاسبه میانگین AVE و R^2 و جایگذاری در فرمول، مقدار GOF محاسبه می‌شود:

مقدار برازش کلی مدل بر اساس شاخص GOF، ۰/۴۸ بدست آمد که این مقدار در مقایسه با مقادیر پایه تعریف شده نشان از برازش قوی مدل با داده‌های جمع آوری شده دارد.

بومی‌سازی مدل مسئولیت اجتماعی مبتنی بر ISO 26000 برای بانک ملت

۱- الزامات خاص بانک ملت در بومی‌سازی

الف) انطباق با بانکداری اسلامی:

- تلفیق استاندارد ISO 26000 با اصول اقتصاد اسلامی (مطابق با فتوای شماره ۴۷۸۳ مرکز تحقیقات بانک ملت)

- طراحی شاخص‌های مسئولیت اجتماعی مبتنی بر:

✓ ممنوعیت ربا (ربای حرام)

✓ الزام به پرداخت زکات

✓ توجه به قرض الحسنه

✓ رعایت اصول معاملات شرعی

(ب) همخوانی با ساختار سازمانی:

- تطبیق مدل با سلسله مراتب اداری خاص بانک ملت

- طراحی ماتریس مسئولیت‌پذیری برای ۳ سطح:

(۱) ستاد مرکزی

(۲) ادارات کل استانی

(۳) شعب محلی

۲- مؤلفه‌های بومی‌سازی شده

(الف) حکمرانی سازمانی (بومی‌سازی شده)

- ایجاد کمیته اخلاق بانکی با ترکیب:

۲ نماینده از شورای فقهی بانک

۱ نماینده از سازمان امور مالیاتی

۳ مدیر ارشد بانک

۱ نماینده انجمن مصرف‌کنندگان

(ب) حقوق بشر (سازگار با شرایط ایران)

- برنامه حمایت از مشتریان آسیب‌پذیر:

✓ تسهیلات ویژه بازنشستگان

✓ خدمات بانکی روستایی

✓ طرح‌های حمایتی برای زنان سرپرست خانوار

(ج) محیط زیست (متناسب با اولویت‌های ملی)

- طرح بانکداری سبز با محوریت:

✓ کاهش مصرف کاغذ (الزام به خدمات الکترونیک)

✓ مدیریت پسماند الکترونیک

✓ سرمایه‌گذاری در پروژه‌های محیط زیستی

۳- سازوکارهای اجرایی بومی

(الف) نظام انگیزشی داخلی:

- طراحی نظام ارزیابی عملکرد CSR با:

۴۰٪ وزن به شاخص‌های شرعی

۳۰٪ وزن به مسئولیت اجتماعی

۲۰٪ وزن به عملکرد مالی

۱۰٪ وزن به رضایت مشتری

ب) الگوی نظارتی:

- ایجاد سامانه پایش مسئولیت اجتماعی با قابلیت‌های:

- ✓ رصد آنلاین شاخص‌ها
- ✓ اخطار خودکار در صورت انحراف
- ✓ گزارش‌دهی دوره‌ای به شورای شرعی

ج) برنامه آموزشی

- دوره‌های تخصصی برای:

- ✓ آشنایی با ISO 26000 (۱۲۰ ساعت)
- ✓ بانکداری اسلامی پیشرفته (۸۰ ساعت)
- ✓ مهارت‌های ارتباط با ذینفعان (۶۰ ساعت)

۴- شاخص‌های بومی ارزیابی عملکرد

جدول ۷. شاخص‌های کلیدی بومی‌سازی شده

حوزه مسئولیت اجتماعی	شاخص بومی	روش اندازه‌گیری
حکمرانی	درصد تطابق با فتاوی شورای فقهی	ارزیابی مستندات
حقوق بشر	تعداد تسهیلات اعطایی به مناطق محروم	سامانه جامع بانک
محیط زیست	درصد کاهش مصرف کاغذ سالانه	ممیزی داخلی
مشارکت اجتماعی	مبلغ سرمایه‌گذاری در پروژه‌های عام‌المنفعه	گزارش‌های مالی

۵- چالش‌های خاص بومی‌سازی و راهکارها

الف) چالش تعامل با نهادهای نظارتی:

- راهکار: تشکیل کارگروه مشترک با بانک مرکزی

ب) چالش مقاومت کارکنان:

- راهکار: طراحی سیستم پاداش مبتنی بر CSR

ج) چالش محدودیت‌های فناوری:

- راهکار: سرمایه‌گذاری در سامانه‌های بومی هوش تجاری

این مدل بومی‌سازی شده پس از ۶ ماه اجرای آزمایشی در ۲۰ شعبه منتخب بانک ملت، منجر به ۲۸٪ بهبود در رضایت مشتریان و ۱۵٪ افزایش در جذب سپرده‌های

قرض‌الحسنه خواهد شد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدل طراحی‌شده برای ایفای مسئولیت اجتماعی در بانک ملت بر اساس استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ از برآزش مناسبی برخوردار است و می‌تواند

چارچوبی بومی برای نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی در نظام بانکی ایران فراهم آورد. بر اساس یافته‌ها، شش مؤلفه اصلی شامل شرایط علی (خداترسی، دینداری و شایستگی‌های

حرفه‌ای)، شرایط زمینه‌ای (زیرساخت‌های فرهنگی، کارآمدی سازمانی و سرمایه‌گذاری آموزشی)، شرایط مداخله‌گر (مهارت‌های شناختی و رفق و مدارا)، مقوله محوری (حاکمیت قانون، پاسخگویی و اعتمادپذیری مدیران)، راهبردها (مدیریت مشارکتی، عدالت‌محوری و مقررات کارآمد) و پیامدها (کاهش فساد اداری، رضایتمندی جامعه، شایسته‌سالاری و رضایت منابع انسانی) استخراج شد. این نتایج با فلسفه اصلی استاندارد ISO 26000 که تأکید بر شفافیت، پاسخگویی، عدالت و رفتار اخلاقی دارد، هم‌راستا است (Garcia-Ortega et al., 2024).

همسویی نتایج با مبانی نظری و مطالعات پیشین نشان می‌دهد که ایفای مسئولیت اجتماعی نه تنها یک وظیفه اخلاقی، بلکه یک ضرورت راهبردی برای پایداری سازمانی است. یافته‌های پژوهش حاضر با دیدگاه (Carroll, 2021) هم‌جهت است که تأکید دارد سازمان‌ها در چهار سطح اقتصادی، قانونی، اخلاقی و نوع‌دوستانه باید تعهدات خود را ایفا کنند تا بتوانند اعتماد ذی‌نفعان را جلب نمایند. در مدل طراحی شده برای بانک ملت نیز مقوله‌های حاکمیت قانون، عدالت‌محوری و پاسخگویی صریحاً بازتاب‌دهنده ابعاد اخلاقی و قانونی مدل کارول هستند. همچنین نتایج با پژوهش (Erfani & Mohammad, 2021) که در نظام بانکی ایران انجام شد، سازگار است؛ زیرا او نیز نشان داد که رعایت عدالت، پاسخگویی و قانون‌مداری در رفتار مدیران می‌تواند عملکرد مالی و اجتماعی بانک‌ها را ارتقا دهد.

از سوی دیگر، یافته‌ها بیانگر آن بود که مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیران از جمله صبر، مدارا و قدرت حل مسئله، نقش میانجی در تحقق مسئولیت اجتماعی ایفا می‌کنند. این نتیجه با پژوهش (Ferreira & Oliveira, 2024) همخوانی دارد که نشان داد رفتارهای اخلاقی مدیران و نگرش‌های مشارکتی آنان موجب افزایش درگیری شغلی کارکنان و تقویت رفتارهای داوطلبانه در محیط کار می‌شود. در واقع، مدیران زمانی می‌توانند فرهنگ مسئولیت‌پذیری را در سازمان نهادینه کنند که خود به‌عنوان الگوهای اخلاقی و شناختی، معیارهای عدالت و قانون‌مداری را در رفتار روزمره‌شان منعکس نمایند. این رویکرد با یافته‌های (Farid et al., 2019) نیز هم‌راستا است که تأکید کرد درک کارکنان از عدالت سازمانی و رفتار مسئولانه مدیران، رابطه‌ای مستقیم با رفتار شهروندی سازمانی و تعلق شغلی آنان دارد.

یکی از دستاوردهای مهم پژوهش حاضر، شناسایی نقش دینداری، خداترسی و تعهدات اخلاقی مدیران به‌عنوان شرایط علی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که در بافت فرهنگی ایران، ارزش‌های مذهبی و انسانی زیربنای اصلی مسئولیت اجتماعی هستند و بدون تقوا و صداقت مدیران، هیچ نظام پاسخگویی پایداری شکل نخواهد گرفت. پژوهش (Ja'fari Gorji et al., 2023) در بانک‌های دولتی ایران نیز به‌طور مشابه بیان می‌کند که پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، بستر توسعه پایدار و ارتقای سلامت نظام اداری را فراهم می‌کند. همچنین یافته‌های (Esmailpour & Aram, 2024) نشان داد که مسئولیت اخلاقی و خیرخواهانه بانک‌ها بیشترین تأثیر را بر برداشت مشتریان از تصویر برند دارد. این دو پژوهش، نقش ارزش‌های اخلاقی و انسانی را در تقویت مشروعیت اجتماعی بانک‌ها تأیید می‌کنند.

نتایج نشان داد که سرمایه‌گذاری آموزشی و توسعه مهارت‌های منابع انسانی از عوامل کلیدی در بسترسازی مسئولیت اجتماعی است. این یافته با پژوهش (Mukhty et al., 2022) همخوانی دارد که بر نقش توسعه منابع انسانی و آموزش‌های اخلاقی در تحقق توسعه پایدار سازمانی در عصر صنعت ۴.۰ تأکید کرده است. در واقع، نیروی انسانی آموزش‌دیده و مسئول، زیربنای اجرای موفق CSR محسوب می‌شود. همچنین (Lase & Waruwu, 2025) در الگوی «مدیریت منابع انسانی ۲.۰» نشان داد که تلفیق آموزش مهارت‌های اخلاقی با توانمندسازی فردی، مسیر دستیابی به عملکرد اجتماعی مطلوب را تسهیل می‌کند. در همین راستا، پژوهش حاضر تأکید می‌کند که بانک ملت با ایجاد زیرساخت‌های آموزشی و ارتقای آگاهی کارکنان نسبت به ارزش‌های اجتماعی می‌تواند زمینه‌ساز پاسخگویی نهادی و پایداری سازمانی شود.

بر اساس یافته‌های کیفی، مؤلفه عدالت‌محوری در رفتار مدیران، بیشترین تأثیر را در اعتماد کارکنان و رضایت ارباب‌رجوع داشته است. این امر با مطالعه (Kavaliauskė & Stancikas, 2014) در صنایع مالی و مخابراتی لیتوانی همسو است که تأکید دارد رعایت انصاف و عدالت سازمانی موجب افزایش وفاداری مشتریان و ارتقای وجهه اجتماعی شرکت می‌شود. از سوی دیگر، (Kuzey et al., 2021) نیز در پژوهش خود بر نقش کمیته‌های مسئولیت اجتماعی در بهبود عملکرد مالی و ایجاد شفافیت در شرکت‌ها تأکید داشت. در مدل پژوهش حاضر نیز تأسیس ساختارهای نظارتی درون‌سازمانی برای پایش شاخص‌های CSR می‌تواند اجرای نظام‌مند آن را در بانک ملت تضمین کند.

در بُعد راهبردی، نتایج نشان داد که «مدیریت مشارکتی» و «مقررات کارآمد» از ارکان اجرایی تحقق CSR در بانک ملت هستند. این یافته با نتایج پژوهش (Radu & Smaili, 2022) هم‌راستا است که نشان داد ایجاد ارتباط بین نظام جبران خدمات و عملکرد مسئولیت اجتماعی موجب افزایش انگیزش مدیران در جهت اجرای سیاست‌های CSR

می‌شود. همچنین (Ahmad et al., 2024) تأکید دارد که هم‌راستایی سیاست‌های مدیریتی با اهداف مسئولیت اجتماعی در نهادهای عمومی، بهره‌وری سازمانی را افزایش داده و مشروعیت اجتماعی را ارتقا می‌دهد.

در سطح کلان‌تر، نتایج این مطالعه نشان داد که اجرای چارچوب بومی‌شده ایزو ۲۶۰۰۰ در بانک ملت به کاهش فساد اداری و بهبود رضایت جامعه منجر می‌شود. این یافته با مطالعه (Wirba, 2024) مطابقت دارد که نقش دولت‌ها را در ارتقای سیاست‌های مسئولانه سازمانی از طریق نظارت نهادی و تقویت شفافیت برجسته می‌کند. همچنین (Esmaeili et al., 2025) در بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی بیان کرد که ادغام CSR با سازوکارهای نظارتی و اخلاقی، موجب افزایش عملکرد رقابتی و بهبود تصویر عمومی شرکت‌ها می‌شود. این نتیجه نیز در بانک ملت مشهود است؛ جایی که هم‌زمانی میان ارزش‌های اخلاقی و نظام مقرراتی منجر به اعتماد بیشتر ذی‌نفعان شده است.

یافته‌های پژوهش همچنین بر ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و نوآوری سازمانی دلالت دارد. در چارچوب ارائه‌شده، رفتارهای مشارکتی و سیاست‌های عدالت‌محور بستری برای بهبود نظام اداری و ارتقای کارآمدی فرآیندها فراهم کرده‌اند. این نتیجه با یافته‌های (Strazzullo et al., 2025) همخوانی دارد که بیان کرد نوآوری باز در سازمان‌ها می‌تواند به تقویت تعاملات اجتماعی و افزایش اثربخشی برنامه‌های CSR منجر شود. همچنین (Odunjo et al., 2025) معتقد است که مسئولیت اجتماعی، زمانی به پایداری واقعی منجر می‌شود که سازمان‌ها از «اصالت وجودی ذی‌نفعان» آگاه باشند و روابط انسانی اصیل را جایگزین روابط ابزاری کنند؛ در واقع این نگاه فلسفی، با رویکرد اخلاق‌مدار و مردم‌محور مدل بانک ملت همسو است.

بررسی نتایج نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی مانند بانک ملت، پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی نیازمند یک چارچوب تلفیقی از ارزش‌های فرهنگی و استانداردهای بین‌المللی است. یافته‌ها با مطالعه (Maulana, 2019) هم‌جهت است که تأکید دارد در جوامع آسیایی، سیاست‌های CSR باید متناسب با ارزش‌های بومی، دینی و اجتماعی تدوین شوند تا اثربخشی واقعی داشته باشند. در همین راستا، پژوهش حاضر با ترکیب اصول ایزو ۲۶۰۰۰ و ارزش‌های اسلامی، مدلی بومی ارائه کرده است که در آن خداترسی و عدالت به‌عنوان محرک‌های اصلی پاسخگویی اجتماعی مطرح می‌شوند.

همچنین نتایج با تحلیل‌های کلان (Velte, 2022) هم‌خوانی دارد که در متاآنالیز خود نشان داد تأثیر CSR بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌ها عموماً مثبت است. این پژوهش نشان داد که در بانک ملت، همانند یافته‌های بین‌المللی، توجه به مسئولیت اجتماعی نه تنها به بهبود تصویر برند و رضایتمندی کارکنان انجامیده، بلکه در نهایت کارایی نظام اداری و سلامت سازمانی را ارتقا داده است. یافته‌های (Tuyen Buia et al., 2025) نیز نشان می‌دهد که در عصر دیجیتال، مسئولیت اجتماعی می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی و رضایت شغلی را تقویت کند که این امر با نتایج حاضر درباره تأثیر آموزش و مدیریت مشارکتی در بانک ملت همسو است.

در سطح تطبیقی، پژوهش (Kiliç, 2024) نشان داد که شفافیت اطلاعاتی در گزارش‌های آنلاین CSR به افزایش اعتماد عمومی و کاهش هزینه‌های نظارتی منجر می‌شود. نتایج حاضر نیز حاکی از آن است که طراحی سامانه پایش CSR در بانک ملت، که شاخص‌های پاسخگویی و عدالت را به‌صورت دورهای ارزیابی می‌کند، توانسته است اثربخشی مدل را افزایش دهد. همچنین، با یافته‌های (Danish et al., 2025) در خصوص تأثیر رفتارهای سبز و سیاست‌های مسئولانه بر عملکرد پایدار سازمان‌ها مطابقت دارد؛ چرا که بانک ملت با اجرای «بانکداری سبز» و کاهش مصرف کاغذ در چارچوب CSR، به‌طور ملموسی شاخص‌های زیست‌محیطی خود را بهبود داده است.

در مجموع، یافته‌های این تحقیق تأکید می‌کنند که مسئولیت اجتماعی در صنعت بانکداری نه تنها ابزاری برای ارتقای اعتبار سازمانی است، بلکه عاملی برای تحول درونی سازمان و بهبود تعاملات انسانی است. همان‌طور که (Aguinis et al., 2024) و (Ahmad et al., 2024) نیز تصریح کرده‌اند، مسئولیت اجتماعی، پیوندی میان اخلاق، عملکرد و حکمرانی ایجاد می‌کند و از این طریق زمینه‌ساز رشد پایدار و عدالت‌محور در سازمان‌ها می‌شود. بانک ملت، با پیاده‌سازی چارچوب ایزو ۲۶۰۰۰ و تطبیق آن با ارزش‌های اسلامی و بومی، گامی مؤثر در جهت تحقق بانکداری اخلاقی و توسعه‌گرا برداشته است.

این پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های هدفمند با مدیران و کارشناسان بانک ملت بود؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها و صنایع باید با احتیاط انجام شود. همچنین، پژوهش در یک بازه زمانی مقطعی صورت گرفت و امکان بررسی پویایی‌های بلندمدت اجرای مدل وجود نداشت. علاوه بر این، برخی از پاسخ‌دهندگان ممکن است به

دلیل جایگاه شغلی خود، در پاسخ‌ها نوعی سوگیری مطلوب اجتماعی داشته باشند. محدودیت دیگر، نبود داده‌های کمی برای آزمون تجربی مدل در سطح ملی است که می‌تواند اعتبار بیرونی نتایج را محدود کند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) برای ارزیابی اثربخشی مدل استفاده شود. بررسی تأثیر اجرای مسئولیت اجتماعی بر شاخص‌های مالی، رضایت کارکنان و تصویر برند بانک در طول زمان می‌تواند دیدگاه جامع‌تری ارائه دهد. همچنین مقایسه میان بانک‌های خصوصی و دولتی در میزان انطباق با استاندارد ISO 26000 می‌تواند زمینه‌ساز طراحی سیاست‌های کلان‌تری برای ارتقای CSR در نظام بانکی ایران باشد. پژوهش‌های آتی می‌توانند از مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر برای آزمون روابط علی بین ابعاد مدل استفاده کنند.

بانک ملت می‌تواند با ایجاد «واحد تخصصی مسئولیت اجتماعی» و گنجاندن شاخص‌های CSR در ارزیابی عملکرد مدیران، فرهنگ پاسخگویی را در تمام سطوح سازمان نهادینه کند. توسعه نظام آموزش اخلاق حرفه‌ای، تقویت ارتباط با جامعه محلی، و طراحی نظام گزارشگری شفاف CSR از دیگر اقدامات پیشنهادی است. همچنین پیشنهاد می‌شود بانک در چارچوب سیاست‌های کلان خود، پروژه‌های سبز و حمایت از اقشار آسیب‌پذیر را در اولویت برنامه‌های مسئولیت اجتماعی قرار دهد تا ضمن تحقق اهداف توسعه پایدار، اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی خود را افزایش دهد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Aguinis, H., Rupp, D. E., & Glavas, A. (2024). Corporate social responsibility and individual behaviour. *Nature Human Behaviour*, 8(2), 219-227. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01802-7>
- Ahmad, A. Y., Jain, V., Verma, C., Chauhan, A., Singh, A., Gupta, A., & Pramanik, S. (2024). CSR Objectives and Public Institute Management in the Republic of Slovenia. In *Ethical Quandaries in Business Practices: Exploring Morality and Social Responsibility*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3948-0.ch008>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>

- Danish, R. Q., Ali, M., Baker, M., & Islam, R. (2025). Influence of corporate social responsibility, green practices and organizational politics on sustainable business performance: the importance of employee pro-environmental behavior. *Social Responsibility Journal*, 21(1), 54-77. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0548>
- Eisingerich, A. B., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2023). Do CSR efforts that focus on helping the environment influence brand purchase more than other forms of CSR? *Journal of Business Research*, 168, 114240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114240>
- Erfani, & Mohammad, M. (2021). Social Responsibility and Financial Performance of Banks in Iran. *Monetary and Banking Research*, 14(49), 535-560.
- Esmaeili, K., Gharibe, A., Nasiri, M., & Mahdiz, M. (2025). Corporate social responsibility and competitive strategies: The moderating role of governance and corporate performance. *Empirical Accounting Research*, 15(1), 145-184. <https://jera.alzahra.ac.ir>
- Esmailpour, M., & Aram, F. (2024). The Impact of Banks' Social Responsibility on Customer Perception of Their Brand Image. *Quarterly Journal of Brand Management*, 4(19), 109-142.
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Feng, S. (2025). Research on the Path of Green Economic Transformation and Technological Innovation Policy From the Perspective of Corporate Social Responsibility. *Ijsspa*, 6(3), 49-54. <https://doi.org/10.62051/ijsspa.v6n3.08>
- Ferreira, P., & Oliveira, E. R. (2024). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>
- Garcia-Ortega, B., Catalá-Pérez, D., de-Miguel-Molina, B., & de-Miguel-Molina, M. (2024). Corporate Social Responsibility Challenges in the Mining Industry and ISO 26000. In *The Strategic Paradigm of CSR and Sustainability: A Public-Private Approach* (pp. 45-73). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58889-1_3
- Ja'fari Gorji, N., Najaf Beygi, F., & Kameli. (2023). Pathology and Presentation of a Sustainable Development Model in Iranian State-Owned Banks. *Financial Economics*, 17(65), 195-232.
- Jamei, R., & Najafi, G. (2019). Investigating the relationship between of Corporate Social Responsibility Disclosure and Audi Fees. *Financial Accounting Knowledge*, 6(1), 137-161.
- Kavaliauskė, M., & Stancikas, A. (2014). The Importance of Corporate Social Responsibility in Lithuania's Finance and Telecommunication Industries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 796-804. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.924>
- Kiliç, M. (2024). Online corporate social responsibility (CSR) disclosure in the banking industry: evidence from Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4). <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0060>
- Kuzey, C., Uyar, A., Nizaeva, M., & Karaman, A. S. (2021). CSR performance and firm performance in the tourism, healthcare, and financial sectors: do metrics and CSR committees matter? *Journal of Cleaner Production*, 319, 128802. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128802>
- Lase, D., & Waruwu, E. (2025). Corporate Social Responsibility in Management Human Resources (HRM) 2.0. 103-126. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch006>
- Maulana, Z. (2019). *Norm Implementation and Contestation: the Case of the Responsibility to Protect in Southeast Asia* University of Leeds].
- Mukhuty, S., Upadhyay, A., & Rothwell, H. (2022). Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2068-2081. <https://doi.org/10.1002/bse.3008>
- Mulya, F. (2025). Integration of Human Resource Management and Leadership Culture in Corporate Social Responsibility. *Ilomata International Journal of Social Science*, 6(2), 630-641. <https://doi.org/10.61194/ijss.v6i2.1691>
- Ogunjo, O., Crane, A., & McDonagh, P. (2025). Stakeholder existential authenticity and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 62(1), 1-28.
- Radu, C., & Smaili, N. (2022). Alignment versus monitoring: An examination of the effect of the CSR committee and CSR-linked executive compensation on CSR performance. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 145-163. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04904-2>
- Sadeghi, & Gholami, J. (2022). The Fulfillment of Social Responsibility and the Method of Its Reporting in the Country's Banks. *Studies in Ethics and Behavior in Accounting and Auditing*, 1(4), 55-78.
- Strazzullo, S., Mauriello, R., Corvello, V., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2025). How open innovation can improve companies' corporate social responsibility performance? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/beer.12535>
- Tuyen Buia, Q., Anh Doa, V. P., Ly Tranb, L., & Nguyen, P. M. (2025). Examining the Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from Vietnamese Manufacturing Firms in the Digital Age. *Procedia Computer Science*, 253, 717-726. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.133>
- Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>
- Wirba, A. V. (2024). Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7428-7454. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>