

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسوولیت اجتماعی

عبدالصاحب نیازی^۱، ذوالفقار رشیدی^۲، اسفندیار محمدی^۳

شیوه استناددهی: نیازی، عبدالصاحب، رشیدی، ذوالفقار، و

محمدی، اسفندیار. (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ

سازمانی پایداری با رویکرد مسوولیت اجتماعی. توسعه

فردی و تحول سازمانی، ۳(۴)، ۱-۱۵.

۱. گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: zo.rashidi@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۲۱ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۷ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۳ اسفند ۱۴۰۴

هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسوولیت اجتماعی و طراحی الگویی مفهومی برای تبیین آن در بستر سازمان‌های خدماتی ایران است. این مطالعه به روش کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارکنان و متخصصان حوزه سیاست‌گذاری فرهنگی و سازمانی در استان ایلام جمع‌آوری گردید. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انجام شد و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی صورت گرفت. در مجموع، ۷۴۵ کد باز استخراج شد که در قالب ۶ مقوله اصلی شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد که مقوله محوری «فرهنگ سازمانی پایداری» است که حول آن مؤلفه‌هایی نظیر رهبری اخلاق‌محور، باور به مسوولیت اجتماعی، شفافیت، همکاری با ذی‌نفعان، آموزش پایداری، و تعهد به جامعه محلی ساختار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پایداری نیازمند تعامل میان عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است و زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که در قالب سیاست‌های سازمانی، سبک رهبری، و باورهای کارکنان نهادینه شود. مدل استخراج‌شده می‌تواند به‌عنوان الگویی بومی برای نهادهای عمومی در جهت تحقق اهداف توسعه پایداری مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژگان: فرهنگ سازمانی پایداری، مسوولیت اجتماعی، گراندد تئوری، توسعه پایداری، رهبری اخلاقی، سیاست‌گذاری

فرهنگی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Components of Sustainable Organizational Culture with a Social Responsibility Approach

Abdolsaheb Neiyazi¹, Zolfaghar Rashidi^{2*}, Esfandiyar Mohammadi³

1. Department of Cultural Management and Planning, Ki.C., Islamic Azad University, Kish Island, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran

*Corresponding Author's Email: zo.rashidi@iau.ac.ir

How to cite: Neiyazi, A., Rashidi, Z., & Mohammadi, E. (2025). Identifying the Components of Sustainable Organizational Culture with a Social Responsibility Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-15.

Abstract

The objective of this study is to identify the components of sustainable organizational culture with a social responsibility approach and to develop a conceptual model for its explanation within Iranian public service institutions. This study employed a qualitative methodology using grounded theory. Data were collected through semi-structured interviews with managers, employees, and cultural policy experts in Ilam Province. Sampling was purposive with snowball technique, and data analysis was conducted through open, axial, and selective coding procedures. A total of 745 open codes were extracted and classified into six main categories: core phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The core category was identified as "sustainable organizational culture," encompassing elements such as ethical leadership, social responsibility commitment, transparency, stakeholder engagement, sustainability education, and local community support. The results suggest that establishing a sustainable organizational culture requires the dynamic interaction of structural, behavioral, and contextual elements. Success is achieved when sustainability is embedded in leadership practices, employee values, and organizational policies. The proposed model provides a localized framework for implementing sustainability in public institutions.

Keywords: *Sustainable organizational culture, social responsibility, grounded theory, sustainable development, ethical leadership, cultural policymaking*

Submit Date: 10 April 2025

Revise Date: 23 July 2025

Accept Date: 29 July 2025

Publish Date: 22 February 2026



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در جهان امروز که با چالش‌های چندوجهی محیطی، اجتماعی و اقتصادی مواجه است، مفهوم پایداری دیگر محدود به حوزه‌های زیست‌محیطی نیست، بلکه به عنوان ضرورتی فراگیر، در سطوح مختلف مدیریتی و سازمانی مطرح شده است. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی و بنیادین، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت سیاست‌های پایداری ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی پایداری، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتارهایی است که سازمان را به سوی مسئولیت‌پذیری، نوآوری اخلاق‌محور و توسعه پایدار سوق می‌دهد و به طور گسترده‌ای در ادبیات سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Fietz & Günther, 2021; Kantabutra, 2021; Kumar, 2025).

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی به بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و ابعاد مختلف توسعه پایدار پرداخته‌اند. به عنوان مثال، برخی مطالعات بر نقش رهبری تحول‌آفرین در تکوین فرهنگ یادگیرنده و پایدار در سازمان تأکید کرده‌اند (Arise & Muzuva, 2024; Renalwin, 2025)، در حالی که پژوهش‌هایی دیگر، سازمان را به عنوان یک سیستم یادگیرنده در نظر گرفته‌اند که از طریق تغییرات فرهنگی می‌تواند قابلیت خود را در تحقق اهداف بلندمدت ارتقاء دهد (Vargas-Hernández, 2021; Vodonick, 2018). در این مسیر، آنچه بیش از هر چیز اهمیت دارد، نهادینه‌سازی باور به مسئولیت اجتماعی در بطن فرهنگ سازمانی است، به گونه‌ای که اقدامات مرتبط با مسئولیت‌پذیری، نه تنها یک استراتژی روابط عمومی، بلکه جزء لاینفک فرآیندهای روزمره و ارزش‌های سازمانی محسوب شود (Ahsan, 2024; Muralidhar et al., 2024).

در این چارچوب، مفاهیمی چون نوآوری پایدار، سرمایه اجتماعی، مدیریت دانش سبز، و تاب‌آوری سازمانی در ارتباط تنگاتنگ با ساختار فرهنگی سازمان قرار دارند. به بیان دیگر، بدون شکل‌گیری فرهنگ مناسب، حتی بهترین سیاست‌ها و برنامه‌های پایداری با شکست مواجه خواهند شد (Georgescu et al., 2024; Ghaedamini Harouni et al., 2023). از همین رو، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در پی توسعه و استقرار الگوهایی از فرهنگ سازمانی هستند که بتوانند به گونه‌ای منسجم، اهداف اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی را در کنار هم تحقق بخشند. در این میان، سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی آن‌ها متکی بر ارزش‌های همبستگی، یادگیری، نوآوری، و احترام به ذی‌نفعان است، نسبت به سایر سازمان‌ها توانمندتر در دستیابی به عملکرد پایدار ارزیابی شده‌اند (Arabeche et al., 2022; Assoratgoon & Kantabutra, 2023; Nishitha & Kavitha, 2024).

نقش فرهنگ سازمانی در تحقق مسئولیت اجتماعی از آن جهت برجسته است که برخلاف رویه‌های صوری، عمیقاً با باورها و رفتارهای درونی کارکنان و مدیران گره خورده است. در این میان، ویژگی‌هایی نظیر تعهد به محیط زیست، شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت کارکنان، و یادگیری سازمانی به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پایداری شناسایی شده‌اند (Halmaghi et al., 2023; Hristov & Chirico, 2023; Malek, 2024). به‌ویژه در شرایط پرنوسان بازارهای نوظهور، سازمان‌هایی که دارای چنین فرهنگی هستند، از درجه بالاتری از تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و پایداری عملکرد برخوردارند. از سوی دیگر، در بسیاری از موارد دیده شده است که عدم وجود فرهنگ مسئولانه، حتی موجب تضعیف فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و افت مشروعیت سازمان در نگاه عمومی شده است (Khalili et al., 2023; Moskovich, 2023).

افزون بر این، فناوری‌های نوین، دیجیتال‌سازی، و اقتصاد چرخشی نیز ابعاد تازه‌ای به مسئله فرهنگ سازمانی افزوده‌اند. مطالعات جدید نشان می‌دهند که فرهنگ دیجیتال، در کنار فرهنگ پایداری، می‌تواند به طور هم‌افزا موجب ارتقاء عملکرد سازمانی شود، مشروط بر آن‌که توسط

رهبری تحول‌آفرین و کارکنان متعهد پشتیبانی شود (Isensee et al., 2020; Shin et al., 2023). در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناگزیرند با بازتعریف هویت فرهنگی خود، از الگوهای سنتی عبور کرده و به‌سوی فرهنگ سازمانی نوآورانه، تطبیق‌پذیر و یادگیرنده گام بردارند (Li et al., 2021; Іванченко, 2020).

با این حال، تدوین مدلی بومی برای فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی، مستلزم شناخت دقیق از مؤلفه‌های آن، شرایط علی و زمینه‌ای، راهبردهای تحول، و پیامدهای مورد انتظار است. چنین شناختی تنها از طریق پژوهش‌های کیفی مبتنی بر داده‌های میدانی و تجربه‌های واقعی ممکن می‌شود. مدل‌های مفهومی ارائه‌شده در ادبیات، اغلب بافت خاصی را دنبال می‌کنند و در صورت عدم بومی‌سازی، کارکرد مؤثر خود را از دست می‌دهند (Aghaei Ghaleche, 2023; Mingaleva et al., 2022). از این‌رو، نیاز به مدلی که بافت نهادی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی ایران را در نظر گرفته و از درون تجربیات واقعی مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان استخراج شده باشد، احساس می‌شود.

در پاسخ به این خلأ، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد، در پی شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های خدماتی می‌باشد.

روش‌شناسی

در این پژوهش، از منظر هدف، نوع تحقیق، کاربردی است، زیرا در پی ارائه الگویی برای فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی است که قابلیت بهره‌برداری در محیط‌های اجرایی را دارا باشد. از نظر راهبرد پژوهش، از روش تحقیق کیفی با رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها (Grounded Theory) استفاده شد. این روش به‌ویژه برای پژوهش‌هایی که در صدد کشف نظریه از بطن داده‌های میدانی و واقعیات اجتماعی هستند، توصیه می‌شود. در این راستا، چارچوب مدل اشتراوس برای تحلیل داده‌ها و کشف مقولات و روابط بین آن‌ها مبنای عمل قرار گرفت. به این ترتیب، با بهره‌گیری از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی، تلاش شد تا مدلی مفهومی از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پایداری استخراج و تدوین شود.

در بخش مربوط به شرکت‌کنندگان، جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان درمان سازمان تأمین اجتماعی استان ایلام، متخصصان باتجربه، و خبرگان حوزه سیاست‌گذاری فرهنگی استان ایلام بود. انتخاب این افراد به‌واسطه اشراف آن‌ها بر فرآیندهای مدیریتی و فرهنگی سازمان و نیز شناخت عمیق از مفهوم مسئولیت اجتماعی صورت گرفت. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی انجام شد، به‌نحوی که ابتدا افرادی با دانش تخصصی شناسایی شدند و سپس از طریق معرفی آنان، سایر مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. تعداد نمونه‌ها تا جایی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد؛ به‌عبارتی، زمانی که داده‌های جدید اطلاعات یا مقوله‌های تازه‌ای را به مدل اضافه نکردند.

برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. سؤالات مصاحبه با مشورت اساتید راهنما و با توجه به مبانی نظری و اهداف پژوهش طراحی و پس از انجام هر مصاحبه مورد بازبینی قرار گرفت. پس از شناسایی و دعوت از مشارکت‌کنندگان، جلسات مصاحبه به‌صورت حضوری و در برخی موارد مجازی برگزار شد. سؤالات حول محورهایی چون مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پایداری، نقش مسئولیت اجتماعی در سازمان، موانع و تسهیل‌گران تحقق این فرهنگ، و راهکارهای توسعه‌ای تنظیم گردید. در ادامه، مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و به‌طور هم‌زمان تحلیل شدند. تحلیل‌ها به‌صورت مستمر و رفت‌وبرگشتی صورت گرفت تا الگوهای مفهومی و تکرارشونده در داده‌ها شناسایی شوند.

در راستای افزایش دقت و جامعیت، فرآیند گردآوری داده‌ها در سه مرحله انجام گرفت. مرحله اول، مطالعه نظام‌مند اسناد، پژوهش‌های پیشین، و مبانی نظری در سطح ملی و بین‌المللی بود که در آن منابع علمی معتبر، گزارش‌های تحلیلی، و اسناد بالادستی مرور و فیش‌برداری شدند. در مرحله دوم، با استناد به یافته‌های مرحله اول، فهرستی اولیه از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی پایداری تهیه و ساختاربندی شد. در مرحله سوم، مصاحبه‌هایی با مدیران، متخصصان و کارشناسان حوزه فرهنگ و مسئولیت اجتماعی انجام شد. این مصاحبه‌ها با هدف بررسی و اصلاح فهرست اولیه و استخراج مؤلفه‌های نهایی انجام گرفت. در ادامه، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در جلسات گروه‌های کانونی ارائه شد و با تبادل نظر میان اعضا، توافق جمعی درباره مؤلفه‌های نهایی حاصل شد.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش با روش تحلیل مقایسه‌ای پیوسته، که یکی از رویکردهای کلیدی نظریه زمینه‌ای است، انجام شد. در گام نخست، داده‌ها از طریق کدگذاری باز تحلیل شدند. در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به صورت بنده‌بند بررسی شد و مفاهیم اولیه و کدهای اولیه استخراج شدند. کدگذاری باز به صورت رفت‌و برگشتی ادامه یافت تا جایی که مقولات به اشباع رسیدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری، یک مقوله محوری به عنوان پدیده اصلی انتخاب شد که در مرکز مدل قرار گرفت. سایر مقوله‌ها شامل شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، و پیامدها به مقوله محوری متصل شدند و یک مدل علی-تحلیلی شکل گرفت. در مرحله نهایی، کدگذاری گزینشی انجام شد که در آن مدل نهایی با تمرکز بر مقوله محوری و انسجام‌بخشی به سایر مقوله‌ها استخراج شد. این مدل در واقع، ساختاری است برای تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی بر مبنای تجربیات واقعی مشارکت‌کنندگان پژوهش.

یافته‌ها

در مرحله تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای، کدگذاری به صورت نظام‌مند و در سه مرحله باز، محوری و گزینشی انجام گرفت. در مرحله تحلیل ثانویه، در مجموع ۷۴۵ کد اولیه از مصاحبه‌ها و اسناد گردآوری شده استخراج شد که در مراحل بعدی دسته‌بندی و تلفیق شدند. از این میان، ۶۱۵ کد در ارتباط با مقوله محوری، ۲۷ کد در زمینه شرایط زمینه‌ای، ۲۹ کد به شرایط علی، ۲۶ کد به راهبردها، ۲۸ کد به شرایط مداخله‌گر و ۲۰ کد به پیامدها اختصاص یافتند. در ادامه، یافته‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای به عنوان یکی از ابعاد کلیدی مدل فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی، ارائه می‌شود.

جدول ۱. فرایند کدگذاری شرایط زمینه‌ای در الگوی فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی
تنوع فرهنگی	ارزش‌های جامعه	فرهنگ اجتماعی
عدالت اجتماعی		
مسئولیت‌پذیری اجتماعی		
آگاهی زیست‌محیطی	باورهای عمومی در مورد پایداری	باور به اهمیت مسئولیت اجتماعی
باور به پایداری اقتصادی		
رعایت استانداردهای زیست‌محیطی	قوانین مرتبط با محیط زیست	قوانین و مقررات
قوانین حمایت از جامعه و توسعه اجتماعی		
تغییرات نیازهای مشتریان	فشارهای بازار	محیط اقتصادی
رقابت در بازار خدمات		
پایداری مالی	وضعیت اقتصادی	مسئولیت اجتماعی در تأمین مالی

بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، شرایط زمینه‌ای مؤثر بر شکل‌گیری و پایداری فرهنگ سازمانی با رویکرد مسئولیت اجتماعی در پنج خوشه‌ی اصلی مقوله‌بندی شدند. نخستین خوشه با عنوان «فرهنگ اجتماعی» شامل مقولاتی مانند تنوع فرهنگی، عدالت اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بود که نشان‌دهنده بستر فرهنگی سازمان در تعامل با ارزش‌های حاکم بر جامعه است. خوشه دوم با عنوان «باورهای عمومی در مورد پایداری» بر سطح آگاهی زیست‌محیطی و باور به پایداری اقتصادی تمرکز داشت که زمینه‌ساز پذیرش مسئولیت اجتماعی در سطح فردی و سازمانی می‌شود. دسته سوم با عنوان «قوانین و مقررات» دربرگیرنده الزاماتی نظیر رعایت استانداردهای زیست‌محیطی و قوانین حمایت از جامعه است که به‌عنوان چارچوب قانونی فعالیت‌ها نقش ایفا می‌کند. در دسته چهارم، «محیط اقتصادی» شامل مؤلفه‌هایی مانند فشارهای بازار، تغییرات نیازهای مشتریان و رقابت در ارائه خدمات قرار دارد که سازمان را به اتخاذ نگرش‌های پایدار در برابر نوسانات اقتصادی وادار می‌کند. در نهایت، «مسئولیت اجتماعی در تأمین مالی» به‌عنوان مقوله‌ای راهبردی بر اهمیت پایداری مالی و جهت‌گیری سرمایه‌گذاری‌ها با رویکرد توسعه اجتماعی تأکید داشت. این یافته‌ها مبین آن‌اند که شرایط زمینه‌ای در قالب بستر فرهنگی، ساختار قانونی و فشارهای اقتصادی، بستری تعیین‌کننده برای تحقق و تثبیت فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی فراهم می‌سازند.

جدول ۲. فرایند کدگذاری شرایط علی در الگوی فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی
تخصیص منابع مالی و انسانی	تعهد مدیریت به مسئولیت اجتماعی	رهبری و مدیریت
تعیین اهداف مسئولیت اجتماعی		
رهبری اخلاقی	سبک رهبری	
رهبری خدمتگزار		
رهبری مبتنی بر ارزش‌ها		
رهبری مشارکتی		
احترام به انسانیت و کرامت انسانی	ارزش‌ها و باورهای سازمانی	فرهنگ و جو سازمانی
پاسخگویی و شفافیت		
احساس مسئولیت فردی	باور اعضای سازمان به مسئولیت اجتماعی	
آگاهی از تأثیرات اجتماعی		
شفافیت و ارتباطات باز	جو سازمان	
همکاری و همدلی		

تحلیل مقوله‌های مربوط به شرایط علی نشان داد که سه محور اصلی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی نقش کلیدی ایفا می‌کنند: رهبری و مدیریت، فرهنگ و جو سازمانی، و باور اعضای سازمان به مسئولیت اجتماعی. در بخش نخست، «رهبری و مدیریت» با تأکید بر تعهد مدیریت به مسئولیت اجتماعی و سبک‌های مختلف رهبری نظیر رهبری اخلاقی، مشارکتی، خدمتگزار و مبتنی بر ارزش‌ها، به‌عنوان پیشران اصلی در جهت‌گیری سازمان به سوی پایداری شناسایی شد. رهبری سازمانی از طریق تخصیص منابع، تعیین اهداف مسئولیت‌پذیری و ارتقاء حس پاسخگویی، ساختار فرهنگ پایداری را پی‌ریزی می‌کند.

در محور دوم، «فرهنگ و جو سازمانی» نقش تعیین‌کننده‌ای در نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی ایفا می‌نماید. ارزش‌هایی همچون احترام به کرامت انسانی، شفافیت، و ارتباطات باز، بسترهای تعامل اخلاقی درون‌سازمانی را تقویت کرده و سبب افزایش انسجام فرهنگی در راستای پایداری می‌شود. در نهایت، عامل سوم یعنی «باور اعضای سازمان به مسئولیت اجتماعی» نشان می‌دهد که احساس مسئولیت فردی، آگاهی نسبت به تأثیرات اجتماعی و مشارکت داوطلبانه در اقدامات اجتماعی، بخش درونی‌شده‌ای از فرهنگ مسئولیت‌پذیر را شکل می‌دهد. این

توسعه فردی و تحول سازمانی

یافته‌ها حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی پایدار، بر مبنای رهبری اثربخش، ارزش‌های سازمانی و تعهد فردی به مسئولیت اجتماعی، قابلیت تحقق و استمرار می‌یابد.

جدول ۳. فرایند کدگذاری راهبردهای الگوی فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی
مشارکت کارکنان	گسترش روابط بین افراد در سازمان برای تبادل تجربیات	ایجاد شبکه‌های همکاری
تبادل اطلاعات با ذینفعان	مشارکت و همیاری با ذینفعان	
مشاوره با ذینفعان		
تقویت روابط با نهادهای دولتی و خصوصی	همکاری با دیگر سازمان‌ها و نهادها	
همکاری با سازمان‌های غیردولتی و اجتماعی		
برگزاری کارگاه آموزشی در زمینه فرهنگ پایداری	ارتقاء آگاهی در زمینه پایداری	آموزش و توسعه
دوره‌های آموزشی در زمینه پایداری		
آموزش مهارت‌های ارتباطی و همکاری	افزایش مهارت‌های کارکنان در زمینه پایداری	
آموزش مهارت‌های فنی مرتبط با پایداری		
آموزش مهارت‌های مدیریتی و رهبری پایدار		
تدوین خط‌مشی‌های اجرایی	تدوین و اجرای سیاست‌های مشخص در زمینه مسئولیت اجتماعی	توسعه سیاست‌های مسئولیت اجتماعی
تعریف اهداف و اولویت‌های مسئولیت اجتماعی		

در تحلیل راهبردهای مورد استفاده در شکل‌گیری و تثبیت فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی، سه محور کلیدی استخراج شد: ایجاد شبکه‌های همکاری، آموزش و توسعه، و توسعه سیاست‌های مسئولیت اجتماعی. نخستین محور، «ایجاد شبکه‌های همکاری»، نشان‌دهنده نقش کلیدی مشارکت فعال کارکنان و ارتباط مستمر با ذینفعان سازمانی و فراسازمانی است. مشارکت کارکنان، تبادل اطلاعات با ذینفعان، مشاوره و همکاری با نهادهای دولتی، خصوصی و مدنی از جمله اقدامات راهبردی در جهت تسهیل ارتباطات و تقویت پیوندهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی محسوب می‌شود.

دومین محور، «آموزش و توسعه»، بر توانمندسازی کارکنان از طریق برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه فرهنگ پایداری تمرکز دارد. آموزش مهارت‌های ارتباطی، فنی و مدیریتی مرتبط با پایداری، نقش مهمی در نهادینه‌سازی تفکر پایدار در ساختار سازمان ایفا می‌کند. ارتقاء آگاهی کارکنان در زمینه مسئولیت اجتماعی و آموزش محور بودن برنامه‌ها موجب می‌شود که فرهنگ سازمانی پایداری به‌جای یک فرآیند دستوری، به کنشی درونی و آگاهانه بدل شود.

در نهایت، محور سوم، «توسعه سیاست‌های مسئولیت اجتماعی»، شامل تدوین خط‌مشی‌ها، اهداف و اولویت‌های روشن در زمینه مسئولیت اجتماعی است. این راهبردها با هدف هم‌راستاسازی مأموریت سازمان با ارزش‌های پایدار طراحی می‌شوند و نقش جهت‌دهنده و ساختاری در مسیر حرکت سازمان دارند. به‌طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد که راهبردهای موفق در زمینه توسعه فرهنگ سازمانی پایدار، باید هم‌زمان بر بعد ارتباطی، آموزشی و ساختاری تمرکز داشته باشند تا پایداری به‌صورت چندبعدی و نظام‌مند در سازمان نهادینه شود.

جدول ۴. فرایند کدگذاری شرایط مداخله‌گر در الگوی فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی
تغییرات در حقوق و دستمزد	تغییرات در قوانین و مقررات	موانع خارج از سازمان
تغییرات در سیاست‌های دولتی		
تغییرات در مقررات بهداشتی و درمانی		
رقابت در جذب و نگهداری مشتری	فشارهای رقابتی	

رقابت در قیمت‌گذاری		
رقابت در کیفیت خدمات		
ترس از ناشناخته‌ها	مقاومت در برابر تغییرات	موانع داخلی
عادت به رویه‌های قدیمی		
کمبود زیرساخت‌های فناوری	نبود منابع کافی	
کمبود منابع مالی		
کمبود نیروی انسانی		

یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر نشان می‌دهد که سه دسته از عوامل به‌عنوان موانع تسهیل‌گری یا بازدارنده در فرآیند تحقق فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی ایفای نقش می‌کنند. نخستین دسته، «موانع خارج از سازمان»، شامل تغییرات در قوانین و مقررات، سیاست‌های دولتی، مقررات بهداشتی و درمانی و نظام حقوق و دستمزد است که به‌عنوان متغیرهای کلان بیرونی، فضای اجرای سیاست‌های پایداری را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند. این تغییرات، گاهی به‌گونه‌ای ناپایدار و پیش‌بینی‌ناپذیر عمل می‌کنند و سبب اختلال در برنامه‌ریزی‌های درون‌سازمانی می‌شوند.

دسته دوم از عوامل مداخله‌گر، «فشارهای رقابتی»، بیشتر ناظر به رقابت شدید در جذب و حفظ مشتری، قیمت‌گذاری و کیفیت خدمات است. در چنین فضایی، سازمان‌ها ممکن است درگیر رقابت‌های کوتاه‌مدت شده و از اهداف پایداری و مسئولیت اجتماعی فاصله بگیرند. تمرکز بیش‌ازحد بر سودآوری لحظه‌ای می‌تواند تعهد سازمان به ارزش‌های پایداری را تضعیف کند و فرهنگ مسئولیت‌پذیری را به حاشیه براند. سومین دسته، «موانع داخلی»، متشکل از مقاومت در برابر تغییرات و کمبود منابع است. ترس از ناشناخته‌ها، وابستگی به رویه‌های قدیمی، و کمبود زیرساخت‌های فناورانه، مالی و انسانی، از جمله عواملی هستند که مانع از پیاده‌سازی مؤثر سیاست‌های پایداری می‌شوند. این موانع اغلب ریشه در ساختارها و باورهای تثبیت‌شده درون سازمان دارند و بدون تغییر نگرش و تقویت توانمندی‌ها، امکان غلبه بر آن‌ها وجود ندارد. به‌طور کلی، شرایط مداخله‌گر شناسایی‌شده در این پژوهش نشان می‌دهند که تحقق فرهنگ سازمانی پایداری نیازمند مدیریت فعال و آینده‌نگر در مواجهه با چالش‌های محیطی، رقابتی و درون‌سازمانی است.

جدول ۵. فرایند کدگذاری پیامدهای الگوی فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی
تقویت تعهد کارکنان به سازمان	افزایش انگیزه و تعهد کارکنان	افزایش رضایت و تعهد کارکنان
تقویت روحیه تیمی		
رضایت کارکنان از سازمان	افزایش رضایت کارکنان	
اعتماد عمومی	افزایش اعتبار سازمان	بهبود تصویر برند
تأثیر مثبت بر ذینفعان		
شهرت و اعتبار برند	بهبود شهرت سازمان در جامعه	
افزایش خدمات و درآمد بیشتر	بهبود عملکرد مالی	عملکرد مالی بهتر
کاهش هزینه‌ها		

یافته‌های مربوط به پیامدهای پیاده‌سازی الگوی فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی، نشان‌دهنده آثار چندلایه در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی است. نخستین دسته از پیامدها در سطح نیروی انسانی، شامل افزایش انگیزه، رضایت و تعهد کارکنان است. مصاحبه‌شوندگان به وضوح اشاره داشتند که مشارکت در اقدامات اجتماعی، تقویت ارزش‌های اخلاقی سازمان، و ایجاد فضایی مبتنی بر

همکاری، سبب افزایش روحیه تیمی و دلبستگی کارکنان به سازمان شده است. این امر خود را در قالب کاهش تعارضات، افزایش کارآمدی و تمایل بیشتر به مشارکت داوطلبانه در برنامه‌های سازمانی نشان می‌دهد.

دسته دوم از پیامدها، مرتبط با تصویر بیرونی و برند سازمان است. افزایش اعتماد عمومی، بهبود شهرت و اعتبار برند، و تأثیرگذاری مثبت بر ذینفعان بیرونی، از جمله نتایجی است که با اجرای مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی حاصل شده است. سازمان‌هایی که در مسیر توسعه فرهنگ پایداری حرکت می‌کنند، از دید مشتریان، رسانه‌ها، و نهادهای نظارتی، اعتبار بالاتری کسب کرده و در تعاملات اقتصادی و اجتماعی، جایگاه بهتری پیدا می‌کنند.

در نهایت، دسته سوم پیامدها، به حوزه عملکرد مالی مربوط می‌شود. بهبود خدمات، افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها، از جمله اثرات ملموسی است که از طریق ارتقاء بهره‌وری، بهینه‌سازی منابع، و ایجاد ارزش افزوده حاصل شده است. با استقرار الگوی فرهنگ سازمانی پایداری، سازمان نه تنها از منظر اخلاقی و اجتماعی ارتقاء می‌یابد، بلکه از نظر اقتصادی نیز سودآوری و پایداری بلندمدت را تجربه می‌کند. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که پیاده‌سازی فرهنگ پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی، مزایای فراگیر و پایداری برای سازمان به همراه دارد.

جدول ۶. فرایند کدگذاری مقوله‌ی محوری در الگوی فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی

کد باز	کد محوری	کد گزینشی
برنامه‌های اجتماعی پایدار	پایداری در فعالیتهای سازمانی	فرهنگ سازمانی پایداری
مشارکت فعال در پروژه‌های اجتماعی		
تعهد به محیط زیست	تعهد به مسئولیت اجتماعی	
حمایت از جامعه محلی		
شفافیت و پاسخگویی		

تحلیل نهایی داده‌ها و تلفیق یافته‌های حاصل از کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی منجر به شناسایی مقوله‌ای محوری شد که به‌عنوان ستون فقرات مدل نظری تحقیق عمل می‌کند. این مقوله محوری تحت عنوان «فرهنگ سازمانی پایداری» تعریف شد و تمامی مفاهیم و مقولات فرعی در ارتباط با آن ساختار گرفتند. کدهای مرتبط با این مقوله بیانگر ابعاد عینی و ذهنی فرهنگ پایداری در سازمان هستند.

در بخش نخست، «پایداری در فعالیتهای سازمانی» از طریق شاخص‌هایی نظیر برنامه‌های اجتماعی پایدار و مشارکت فعال در پروژه‌های اجتماعی نمایان شد. سازمان‌هایی که به‌صورت مستمر و هدفمند در امور اجتماعی مشارکت دارند، به‌طور ضمنی فرهنگ پایداری را در فرآیندهای عملیاتی خود نهادینه می‌کنند. این رویکرد نه تنها وجهه اجتماعی سازمان را ارتقاء می‌دهد، بلکه زمینه‌ساز توسعه سرمایه اجتماعی نیز می‌گردد.

بعُد دیگر این مقوله، «تعهد به مسئولیت اجتماعی» است که در رفتارها و سیاست‌های سازمان از طریق تعهد به محیط زیست، حمایت از جامعه محلی، و رعایت اصل شفافیت و پاسخگویی متجلی می‌شود. این عناصر، بعُد اخلاقی و راهبردی فرهنگ سازمانی پایداری را تشکیل می‌دهند و به‌گونه‌ای هم‌افزا، الگوی ذهنی و رفتاری کارکنان و مدیران را به سوی تصمیم‌گیری‌های مسئولانه هدایت می‌کنند.

در مجموع، مقوله‌ی محوری استخراج‌شده، به‌عنوان هسته مرکزی الگوی پارادایمی، ضمن پوشش دادن به تمامی ابعاد استخراج‌شده از شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، نقشه‌ای نظری برای تبیین و توسعه فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی در نهادهای عمومی ارائه می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پایداری با رویکرد مسئولیت اجتماعی، از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد بهره برد و نتایج حاصل، به شش دسته مفهومی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و مقوله محوری سازمان‌دهی شد. مقوله محوری این پژوهش «فرهنگ سازمانی پایداری» بود که سایر مقولات حول آن شکل گرفتند. یافته‌ها نشان دادند که شکل‌گیری این فرهنگ نیازمند بسترهای اجتماعی و فرهنگی مناسب، رهبری مسئولانه، سیاست‌گذاری هدفمند، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان است.

در تحلیل شرایط علی، مقولاتی مانند تعهد مدیریت، سبک رهبری اخلاق‌محور، و باورهای کارکنان به مسئولیت اجتماعی نقش بنیادینی در استقرار فرهنگ پایداری داشتند. این یافته همسو با پژوهش (Renalwin, 2025) است که بر نقش رهبری تحول‌آفرین و تعهد مدیریت در شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار تأکید دارد. همچنین، بررسی (Kumar, 2025) در حوزه منابع انسانی پایدار نیز نشان می‌دهد که مدیریت متعهد و هدایت‌گر، زمینه‌ساز نهادهای ارزش‌های فرهنگی پایداری در سازمان‌ها است. رهبری مبتنی بر اخلاق، مشارکت، و خدمت‌محور نیز از جمله سبک‌هایی بودند که در یافته‌های این پژوهش به‌عنوان پیشران فرهنگ مسئولیت‌پذیری سازمانی شناسایی شدند؛ مشابه نتایج پژوهش (Assoratgoon & Kantabutra, 2023) که نقش سبک‌های رهبری در توسعه فرهنگ سازمانی پایداری را تبیین می‌کند.

در بخش مربوط به شرایط زمینه‌ای، عواملی چون فرهنگ اجتماعی، باور عمومی به پایداری، قوانین و مقررات مرتبط با محیط زیست، و شرایط اقتصادی و رقابتی بازار شناسایی شد. این عوامل همگی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد زمینه مساعد برای بروز فرهنگ سازمانی پایدار ایفا می‌کنند. یافته‌های این بخش با مطالعات (Arise & Muzuva, 2024; Halmaghi et al., 2023) هم‌راستا هستند که به رابطه مستقیم میان فرهنگ اجتماعی، چارچوب‌های قانونی و شکل‌گیری توسعه پایدار در محیط سازمانی اشاره دارند. همچنین، (Ghaedamini, 2023) به‌درستی عنوان کرده است که بدون وجود باورهای عمومی نسبت به اهمیت پایداری، پیاده‌سازی فرهنگ سبز در سازمان‌ها ممکن نخواهد بود.

شرایط مداخله‌گر این پژوهش نشان داد که عوامل خارج از سازمان (مانند تغییرات قوانین و سیاست‌های کلان) و موانع درون‌سازمانی (نظیر مقاومت کارکنان، کمبود منابع انسانی و زیرساختی) می‌توانند روند تحقق فرهنگ پایداری را مختل کنند. این یافته با مطالعه (Moskovich, 2023) در زمینه موانع فرهنگی در صنایع اشتراکی هم‌راستا است و همچنین با پژوهش (Mingaleva et al., 2022) هم‌خوانی دارد که تأکید می‌کند ضعف زیرساخت‌ها و منابع سازمانی مانعی جدی برای نهادهای توسعه پایدار است. همزمان، فشارهای بازار و رقابت شدید نیز ممکن است سازمان‌ها را به سمت اهداف کوتاه‌مدت سوق داده و از مأموریت‌های بلندمدت پایداری منحرف سازد؛ این چالش در پژوهش (Malek, 2024) نیز برجسته شده است.

راهبردهایی که در این پژوهش شناسایی شدند، شامل ایجاد شبکه‌های همکاری با کارکنان و ذی‌نفعان، آموزش و ارتقاء آگاهی در زمینه پایداری، و تدوین سیاست‌های مشخص مسئولیت اجتماعی بود. این راهبردها در هم‌راستایی کامل با چارچوب پیشنهادی (Ahsan, 2024) قرار دارند که پیوند میان فرهنگ سازمانی و عملکرد مالی پایدار را در گرو آموزش منابع انسانی، سیاست‌گذاری مشخص، و تعامل با ذی‌نفعان می‌داند. همچنین، آموزش مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و فنی در زمینه پایداری، یکی از پیش‌نیازهای کلیدی برای توانمندسازی سرمایه انسانی در مسیر توسعه پایدار است؛ مسئله‌ای که در مطالعه (Nishitha & Kavitha, 2024) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

در بخش پیامدها، یافته‌ها حاکی از آن بودند که استقرار فرهنگ سازمانی پایداری منجر به ارتقاء تعهد و رضایت کارکنان، افزایش اعتماد عمومی، بهبود شهرت سازمانی، و در نهایت، بهبود عملکرد مالی سازمان می‌شود. این پیامدها در مطالعات (Georgescu et al., 2024; González-Rodríguez et al., 2019) نیز تأیید شده‌اند که نشان می‌دهند فرهنگ سازمانی پایدار، نه تنها مزایای اخلاقی و اجتماعی بلکه دستاوردهای اقتصادی قابل توجهی برای سازمان ایجاد می‌کند. همچنین پژوهش (Khalili et al., 2023) به پیوند میان فرهنگ سازمانی و گزارش‌گری پایداری پرداخته و نشان داده که ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری منجر به افزایش شفافیت و مشروعیت سازمان می‌شود. نتایج پژوهش حاضر، به‌ویژه در خصوص پیامدهای چندبعدی فرهنگ پایداری، با یافته‌های (Fietz & Günther, 2021; Vargas-Hernández, 2021) همخوانی کامل دارد که تأکید دارند بر اینکه موفقیت پایدار سازمان‌ها در گرو تلفیق ارزش‌های فرهنگی، سرمایه انسانی، نوآوری و مسئولیت اجتماعی است.

در نهایت، مقوله محوری «فرهنگ سازمانی پایداری» که از ترکیب مؤلفه‌هایی مانند تعهد به محیط زیست، حمایت از جامعه محلی، شفافیت، پاسخ‌گویی و مشارکت اجتماعی استخراج شد، به‌عنوان هسته مرکزی مدل پارادایمی پژوهش معرفی شد. این مقوله، بیانگر تلفیق ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی با مأموریت و عملکرد سازمانی است و با الگوی پنج‌بعدی (Hristov & Chirico, 2023) در خصوص ابعاد فرهنگی توسعه پایدار انطباق دارد. همچنین، تحلیل مفهومی ارائه‌شده با دیدگاه (Ketprapakorn, 2022) همسو است که فرهنگ سازمانی پایداری را حاصل تلفیق سه سطح فردی، ساختاری و نهادی می‌داند.

یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر، تمرکز جغرافیایی آن بر استان ایلام و سازمان تأمین اجتماعی بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر استان‌ها یا سازمان‌های مختلف را با محدودیت مواجه سازد. همچنین، استفاده از روش کیفی گراند تئوری هرچند غنای مفهومی بالایی دارد، اما به‌طور طبیعی با محدودیت در تعداد مشارکت‌کنندگان و امکان بروز سوگیری در کدگذاری همراه است. محدودیت دیگر، فقدان امکان سنجش تجربی و کمی مدل طراحی‌شده در این مرحله از پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود که در ادامه این پژوهش، مطالعات کمی با استفاده از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون تجربی مدل استخراج‌شده انجام گیرد. همچنین، بررسی تطبیقی این الگو در سازمان‌های غیردولتی، بخش خصوصی و نهادهای مدنی می‌تواند به غنای نظری و تجربی نتایج کمک کند. تحقیقات آینده همچنین می‌توانند به تحلیل نقش فناوری‌های نوین (نظیر هوش مصنوعی و تحول دیجیتال) در ارتقاء فرهنگ سازمانی پایداری بپردازند.

سازمان‌ها می‌توانند با تدوین خط‌مشی‌های روشن در حوزه مسئولیت اجتماعی، آموزش مستمر کارکنان، و تقویت رهبری اخلاق‌محور، به تدریج زمینه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پایداری را فراهم کنند. همچنین، ایجاد ساختارهای حمایتی برای تعامل با ذی‌نفعان، اصلاح نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد بر پایه شاخص‌های پایداری، و فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناورانه، می‌تواند فرآیند نهادینه‌سازی این فرهنگ را تسهیل نماید. توجه به فرهنگ پایداری، نه تنها عامل تمایز رقابتی، بلکه ضامن بقای بلندمدت و مشروعیت سازمان در جامعه محسوب می‌شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the era of escalating environmental degradation, social inequalities, and economic uncertainties, sustainability has become a central concern for organizational theorists and practitioners alike. Within this evolving context, organizational culture is increasingly recognized as a strategic enabler of sustainability efforts. The concept of *sustainable organizational culture* is not merely about implementing green practices but embodies deeply embedded values, beliefs, and behaviors that promote social responsibility, environmental consciousness, and long-term resilience (Fietz & Günther, 2021; Kantabutra, 2021). Numerous studies underscore the critical role of cultural transformation in achieving sustainability goals, asserting that without a cultural shift, sustainable development initiatives often remain superficial or fail entirely (Ketprapakorn, 2022; Vodonick, 2018). In recent literature, the convergence of organizational culture and corporate social responsibility (CSR) has emerged as a crucial thematic area. CSR is no longer a peripheral function but a core aspect of business strategy, particularly in sectors with direct public engagement. Scholars have argued that embedding CSR within the organizational culture not only enhances ethical practices but also improves performance, brand image, and stakeholder trust (Ahsan, 2024; González-Rodríguez et al., 2019). Moreover, organizations with a sustainability-oriented culture are better equipped to navigate environmental uncertainties and complex stakeholder expectations (Arabeche et al., 2022; Assoratgoon & Kantabutra, 2023). In this vein, the alignment between cultural values and sustainability principles becomes a competitive advantage and a moral imperative.

The theoretical framing of sustainable culture emphasizes leadership, employee engagement, policy consistency, and strategic alignment. Research indicates that transformational leadership plays a catalytic role in fostering a shared vision for sustainability and driving cultural change from the top down (Hristov & Chirico, 2023; Renalwin, 2025). At the same time, grassroots engagement from employees and middle management is essential for operationalizing these values in daily practices (Kumar, 2025; Moskovich, 2023). The interrelationship between internal culture and external CSR activities further enhances organizational legitimacy, public image, and social impact (Khalili et al., 2023; Muralidhar et al., 2024).

Despite these theoretical advancements, empirical insights into how sustainable organizational culture is constructed—especially in public sector organizations of emerging economies—remain limited. The complexity increases when factoring in contextual variables such as legal frameworks, economic pressures, stakeholder expectations, and technological capacity (Mingaleva et al., 2022; Shin et al., 2023). While some models attempt to describe general patterns of cultural sustainability, there is a pressing need to develop localized, context-sensitive models that reflect the realities of specific institutional environments (Ghaedamini Harouni et al., 2023; Nishitha & Kavitha, 2024). This study addresses this gap by constructing a grounded theory model of sustainable organizational culture with a social responsibility approach, using qualitative data from healthcare administrators and cultural policymakers in the Iranian context.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative approach using grounded theory methodology based on the Strauss and Corbin model to identify, categorize, and conceptualize the components of sustainable organizational culture in relation to social responsibility. The research population included senior managers, operational staff, and policy experts in the Social Security Organization of Ilam Province, Iran. Participants were selected through purposive and snowball sampling techniques, and data collection continued until theoretical saturation was achieved.

Data were gathered through semi-structured interviews supported by literature reviews and focus group discussions. The data analysis followed the three-step coding process of grounded theory: open coding, axial coding, and selective coding. The analysis sought to extract core categories, causal conditions, intervening conditions, strategies, and consequences leading to the emergence of a central paradigm model.

Findings

The analysis yielded a total of 745 open codes, categorized into six major conceptual domains: core phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

Core Phenomenon: The central concept identified was “sustainable organizational culture,” consisting of organizational commitment to environmental protection, social equity, community engagement, and transparency. Elements such as sustainable programs, social project participation, environmental responsibility, and local community support were subsumed under this core category.

Causal Conditions: Leadership ethics, organizational values, and employee belief in CSR formed the primary causal factors. Subcategories included resource allocation, setting CSR objectives, ethical and value-based leadership, participatory governance, and accountability mechanisms.

Contextual Conditions: These referred to the environmental and structural factors influencing culture formation, such as social norms, public belief in sustainability, cultural diversity, legal requirements, market competition, and economic status. Cultural awareness and environmental regulation were seen as key facilitators.

Intervening Conditions: External and internal barriers such as changes in regulations, economic instability, competition, employee resistance, and lack of infrastructure were identified as variables moderating the relationship between conditions and outcomes.

Strategies: Organizations employed diverse strategies to foster sustainability culture: enhancing communication networks among stakeholders, capacity-building through training workshops, CSR policy formulation, and participatory planning.

Consequences: The outcomes of adopting a sustainability-oriented culture included increased employee commitment and satisfaction, improved public trust and organizational reputation, enhanced service quality, reduced costs, and higher financial performance.

Discussion and Conclusion

The findings confirm that the development of a sustainable organizational culture with a social responsibility approach is a multidimensional process shaped by leadership commitment, employee beliefs, environmental factors, and institutional constraints. The centrality of “sustainable organizational culture” as the core phenomenon underscores the integrative role that cultural values play in aligning CSR initiatives with organizational identity and operations. This aligns with previous research that positions culture as a strategic resource in embedding sustainability across organizational functions.

The identified causal conditions highlight the indispensable role of leadership in modeling values and allocating resources for CSR. Ethical and transformational leadership was found to be particularly

influential, echoing findings from prior studies emphasizing top-down cultural transmission. Employee belief systems and sense of responsibility also proved to be critical for the internalization of sustainability values. These outcomes reinforce the argument that sustainability is not merely an external mandate but must be grounded in internal conviction.

Contextual factors such as legal frameworks, cultural expectations, and economic environments were shown to significantly influence the feasibility of culture transformation. These elements reflect the complex interplay between institutional forces and organizational agency, suggesting that any model of sustainability culture must be tailored to the local context. Intervening conditions such as technological limitations and policy instability act as critical barriers, and overcoming them requires strategic foresight and organizational agility.

The strategies identified in this study point to the importance of stakeholder collaboration, training, and clear policy direction in fostering sustainable behavior. In particular, cross-sector partnerships and inclusive governance mechanisms were seen as instrumental in expanding the reach and impact of sustainability culture. Training programs aimed at enhancing knowledge and skills around CSR were especially effective in equipping employees with the tools needed for sustainable practice.

Finally, the consequences of developing a sustainable organizational culture were observed across psychological, social, reputational, and financial dimensions. Increased employee motivation, stakeholder satisfaction, and improved financial outcomes demonstrate that cultural sustainability is not only an ethical obligation but also a driver of organizational excellence. These findings affirm the hypothesis that culture and CSR are mutually reinforcing constructs that, when aligned, yield long-term organizational benefits.

Overall, the research contributes a nuanced, empirically grounded model for understanding how sustainable organizational culture is constructed and operationalized within a specific public sector context. It offers a theoretical framework that integrates structural, behavioral, and contextual dimensions, providing a valuable reference for scholars and practitioners committed to embedding sustainability in organizational life.

References

- Aghaei Ghaleche, S. (2023). Maintenance of Employees and Its Impact on Organizational Performance with the Moderation of Sustainable Competitive Advantage. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022641.1012>
- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2023-0332>
- Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C. P., & Abdelli, M. E. A. (2022). Entrepreneurial orientation, organizational culture and business performance in SMEs: Evidence from emerging economy. *Sustainability*, 14(9), 5160. <https://doi.org/10.3390/su14095160>
- Arise, O. A., & Muzuva, M. (2024). Green Organizational Culture and Sustainable Development. 193-220. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2595-7.ch009>
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Fietz, B., & Günther, E. (2021). Changing Organizational Culture to Establish Sustainability. *Controlling & Management Review*, 65(3), 32-40. <https://doi.org/10.1007/s12176-021-0379-4>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Ghaedamini Harouni, A., Sadeghi Deh Cheshmeh, M., Moshref Ghahfarokhi, E., & Kaldani, S. (2023). The Impact of Green Knowledge Management on Green Innovation and Sustainable Development with the Mediating Role of Organizational Green Culture. *Green Management Quarterly*, 3(3), 104-126. <https://en.civilica.com/doc/1839507/>

- González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398-419. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>
- Halmaghi, E.-E., Ranf, D. E., & Badea, D. (2023). Interdisciplinary Exploration Between Organizational Culture and Sustainable Development Management Applied to the Romanian Higher Education Environment. *Sustainability*, 15(13), 10688. <https://doi.org/10.3390/su151310688>
- Hristov, I., & Chirico, A. (2023). The cultural dimension as a key value driver of the sustainable development at a strategic level: an integrated five-dimensional approach. *Environment, Development and Sustainability*, 25(7), 7011-7028. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02345-z>
- Isensee, C., Teuteberg, F., GRIESE, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Kantabutra, S. (2021). Exploring Relationships Among Sustainability Organizational Culture Components at a Leading Asian Industrial Conglomerate. *Sustainability*, 13(4), 1733. <https://doi.org/10.3390/su13041733>
- Ketprapakorn, N., Kantabutra S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32(1), 638-654. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
- Khalili, M., Zabihi, A., & Faghani Makrani, K. (2023). Developing a Model for the Impact of Organizational Culture and Contingency Factors on Sustainability Reporting with an Economic Performance Approach. *Accounting and Management Auditing Knowledge*, 13(2), 319-338. https://www.jmaak.ir/article_22277.html?lang=en
- Kumar, S. K. R. (2025). Influence of Sustainable Human Resource Practices on ITES Organizational Culture. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(13s), 522-530. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i13s.2107>
- Li, J., Wu, N., & Sheng-xu, X. (2021). Sustainable Innovation in the Context of Organizational Cultural Diversity: The Role of Cultural Intelligence and Knowledge Sharing. *PLoS One*, 16(5), e0250878. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>
- Malek, R. (2024). Toward Sustainable Global Product Development Performance: Exploring the Criticality of Organizational Factors and the Moderating Influence of Global Innovation Culture. *Sustainability*, 16(10), 3911. <https://doi.org/10.3390/su16103911>
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenov, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*, 14(10), 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Moskovich, Y. (2023). Communal organizational culture as a source of business-success sustainability in Kibbutz industry-two case studies. *Sustainability*, 15(13), 10654. <https://doi.org/10.3390/su151310654>
- Muralidhar, L. B., Lakshmi, K. V. N., Swapna, H. R., Rupani, J., Nethravathi, K., Pandey, B. K., & Pandey, D. (2024). Impact of Organizational Culture on The Level of Corporate Social Responsibility Investments: An Exploratory Study. *Circular Economy and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00371-9>
- Nishitha, K., & Kavitha, R. (2024). Exploring the Integration of Human Resource Management and Organizational Culture in Achieving Environmental Sustainability In Intersecting Human Resource Management and Organizational Culture for Environmental Sustainability. In (pp. 1-23). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2699-2.ch001>
- Renalwin, R. (2025). The Influence of Learning Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Transformation, and Esg on Sustainable Competitive Advantage: The Role of Transformational Leadership at Abc University, Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 04(03). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2025.v4i3n08>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2027>
- Vargas-Hernández, J. G. (2021). Strategic Implications of Organizational Culture, Knowledge, Learning Organizations, and Innovation on Sustainable Organizations. 96-118. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7513-0.ch007>
- Vodonick, J. (2018). The Key to Organizational Sustainability: Nurturing a Culture of Change. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 458-468. <https://doi.org/10.1002/sres.2539>
- Іванченко, В. (2020). Organizational and Institutional Support for Sustainable Development of Entrepreneurship in Agriculture. *Ekonomika Apk*, 314(12), 74-80. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012074>