فصلنامه علمي اقتصاد و بانكداري اسلامي، شماره پنجاه و هفتم، زمستان ۱۴۰۵- صفحات ۱۰۸-۷۹

مفهومی بانکداری مسئولانه اجتماعی و شناسایی الزامات آن از منظر منابع انسانی در بخش بانکی عراق با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) و تحلیل اشاعه نوآ وری (راجرز)

نوع مقاله: پژوهشی

حیدر یوسف ابراهیم الزهیري[۱]
سید حسین کاظمي[۲]
مهدي مرتضوي[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۲/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۶/۱

چکیده

هدف: *پژوهش حاضر با هدف تحلیل مفهومی بانکداری مسئولانه اجتماعی و شناسایی الزامات آن از منظر منابع انسانی در بخش بانکی عراق، با تأکید بر روابط علی و سطح‌بندی این الزامات انجام شده است.*

روش‌شناسی: *این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد ترکیبی (آمیخته) است. در بخش کیفی، با استفاده از مرور نظام‌مند ۲۳ مقاله معتبر بین‌المللی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ خبره صنعت بانکداری عراق، ده الزام کلیدی بانکداری مسئولانه اجتماعی شناسایی شد. برای تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. پس از تشکیل ماتریس تعامل ساختاری (SSIM)، ماتریس دسترسی اولیه و نهایی، فرآیند سطح‌بندی تکراری و تحلیل MICMAC انجام شد. همچنین برای پیش‌بینی نرخ اشاعه این رویکرد در سیستم بانکی عراق، از تحلیل مفهومی بر اساس نظریه اشاعه نوآوری راجرز استفاده گردید.*

یافته‌ها: *نتایج نشان داد که الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی در یک ساختار سلسله‌مراتبی پنج سطحی قابل طبقه‌بندی هستند. در پایین‌ترین سطح (سطح V)، آموزش و توسعه شایستگی‌های پایداری (۲F) و مدیریت منابع انسانی سبز (۶F) با رابطه متقابل، زیرساخت‌های پایه را تشکیل می‌دهند. در سطح IV، فرهنگ سازمانی مسئولانه (۳F) و مشارکت کارکنان (۷F) با رابطه متقابل، بسترهای نرم و فرهنگی را ایجاد می‌کنند. در سطح III، نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر پایداری (۵F) و نظام شفافیت و گزارش‌دهی مسئولانه (۹F) به‌عنوان مکانیزم‌های عملیاتی عمل می‌کنند. در سطح II، تعهد مدیریت ارشد (۱F)، یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی (۴F) و مدیریت ریسک اجتماعی و زیست‌محیطی (۸F) به‌عنوان الزامات راهبردی قرار دارند. در بالاترین سطح (سطح I)، همسویی ساختارها و فرآیندهای سازمانی (۱۰F) به‌عنوان پیامد نهایی نهادینه‌سازی کامل بانکداری مسئولانه قرار گرفته است. تحلیل*

---

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد ومدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران saafn154wp@gmail.com

۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشگده اقتصاد ومدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول) h.kazemi@modares.ac.ir

۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد ومدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران m-mortazavi@modares.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

MICMAC نشان داد که اکثر عوامل در ربع پیوندی قرار دارند که بیانگر پیچیدگی و درهم‌تنیدگی بالای الزامات است. همچنین تحلیل راجرز با امتیاز ۵۲٪ نشان‌دهنده نرخ اشاعه متوسط به پایین و کند (۵ تا ۱۰ سال) برای بانکداری مسئولانه اجتماعی در عراق است.

***نتیجه‌گیری:** ارتقاء بانکداری مسئولانه اجتماعی در بخش بانکی عراق نیازمند یک رویکرد مرحله‌ای و سلسله‌مراتبی است که با ایجاد زیرساخت‌های پایه (آموزش و مدیریت منابع انسانی سبز) آغاز شده، سپس با توسعه بسترهای فرهنگی (فرهنگ و مشارکت)، استقرار مکانیزم‌های عملیاتی (ارزیابی و شفافیت)، تحقق الزامات راهبردی (تعهد مدیریت، استراتژی و ریسک) ادامه یافته و در نهایت به همسوسازی کامل ساختارها و فرآیندها منجر می‌شود. مدل ارائه شده می‌تواند نقشه راه عملیاتی برای سیاست‌گذاران بانکی عراق در جهت اولویت‌بندی منابع و اتخاذ تصمیمات مؤثر باشد.*

واژه‌های کلیدی: بانکداری مسئولانه اجتماعی، منابع انسانی، مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)، تحلیلMICMAC، نظریه اشاعه نوآوری راجرز، بانکداری عراق

طبقه‌بندی JEL: G21, M14, C63, O33, O53

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

۱ـ مقدمه

در دنیای مالی و بانکداری امروز، سازمان‌های بانکی برای بقا و موفقیت در محیطی پویا، پیچیده و رقابتی، ناگزیر از بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های خود هستند. در این میان، نیروی انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه سازمانی، نقشی حیاتی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و تحقق مسئولیت‌های اجتماعی ایفا می‌کند (اوزبای و همکاران[1]، ۲۰۲۴). بانک‌ها در دهه‌های اخیر از نهادهای صرفاً مالی به کنشگرانی نهادی با مسئولیت‌های گسترده اجتماعی، اخلاقی و توسعه‌ای تحول یافته‌اند (میر و بات[2] .۲۰۲۲) ،سازمانهای دولتی و نهادهای خدمات رسان عموماً بر اساس الزامات قانونی شکل میگیرند و فلسفه وجودی آنها توسط قوانین تعیین میشود(عبدالکریم، سیف الهی انار، زارعی، باشکوه اجیرلو، ۱٤۰۳). بانکداری مسئولانه اجتماعی به‌عنوان رویکردی نوین، بر هم‌سویی اهداف اقتصادی بانک‌ها با الزامات اجتماعی، انسانی، اخلاقی و توسعه پایدار تأکید دارد و نقش بانک‌ها را در ارتقاء رفاه اجتماعی، عدالت اقتصادی، شفافیت، اعتماد عمومی و توسعه فراگیر برجسته می‌سازد. تحقق این رویکرد، صرفاً مستلزم تغییر در سیاست‌های اعتباری یا مالی نیست، بلکه نیازمند دگرگونی‌های عمیق در ساختارها، فرهنگ سازمانی و به‌ویژه نظام‌های منابع انسانی بانک‌هاست (بارمن[3]، .۲۰۲۵)

مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها و سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های مالی و بانک‌ها دارای اهمیت زیادی است؛ چرا که این مؤسسات می‌توانند انگیزه‌دهنده به کلیه ذی‌نفعان در زمینه مسئولیت اجتماعی و پایداری محیطزیست باشند (علابی و همکاران، ۲۰۲۴). بانک‌ها به عنوان تسهیل‌گر و همچنین محرک اقتصاد و تجارت در یک کشور، به عنوان نهادهایی در نظر گرفته شده‌اند که برای ثروت‌آفرینی در نظر گرفته شده‌اند و همچنین به عنوان فراهم‌کنندگان خدمات برای اجتماعات محلی، ملی و بین‌المللی بیانگر اهمیت مؤسسات مالی در زمینه مسئولیت اجتماعی در کل جامعه هستند (بانک مرکزی بنگلادش[4]، ۲۰۱۹) حرکت به سوی مسئولیت اجتماعی در سطح جهانی از رشد جهانی سازمان‌ها و شرکت‌ها و مؤسسات مالی نشأت می‌گیرد. این مسئله بدین صورت در مجامع جهانی مورد قبول واقع شده است که دولت‌ها موظف هستند که مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها و سازمان‌های خود را بهبود بخشد و بانک‌ها در این میان دارای نقش نهادی در مسئولیت اجتماعی در جوامع ایفا می‌کنند (باقرپور و همکاران، ۱۳۹۰). می‌توان عنوان کرد که اگر بانک‌ها به مسئولیت اجتماعی خود توجه داشته باشند باعث می‌شود که هم جامعه و هم خود بانک از نتایج مثبت این مسئولیت اجتماعی بهره‌مند شوند. سیستم‌های بانکی سالم و سودآور در حالتی مناسب‌تر برای مقابله با شوک‌های اقتصادی قرار دارند و بهتر می‌توانند در پایداری و ثبات اقتصادی و سیستم مالی نقش‌آفرینی کنند (راستگویان، ۱۴۰۳).

عموماً اینطور تصور می شود که بانکها سنتی و محافظه کار هستند اما آینده به سمت مدرن شدن حرکت میکند و هرگز به صورت سنتی باقی نخواهد ماند(محمدی،عرب،۱٤۰٤).تغییرات سریع تکنولوژیک، پیچیدگی‌های محیطی، تشدید بحران‌های زیست‌محیطی و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، سازمان‌های بانکی را بر آن داشته تا به‌جای اتکا بر ساختارهای سنتی و سودمحور، بر بانکداری مسئولانه اجتماعی به‌عنوان یک راهبرد کلیدی مدیریتی متمرکز شوند (یانتی و

1 Özbay
2 Mir & Bhat
3 Barman
4 Bangladesh Bank

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

همکاران[1]، ۲۰۲۵). بانکداری مسئولانه اجتماعی به مدیران بانکی این امکان را می‌دهد که از دانش، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه تمامی کارکنان سازمان بهره‌برداری کنند و بانکی چابک، خالق، پاسخگو و متعهد به مسئولیت‌های اجتماعی بسازند (گازی و همکاران[2]، ۲۰۲۴) در بانکداری اسلامی این مسئله حائز اهمیت است که نیازهای مالی جامعه از طریق پس‌انداز بدون بهره و همچنین خدمات مالی تأمین شود و باعث پیشرفت‌های بخش‌های واقعی اقتصاد و تجارت شود. بانکداری اسلامی با سایر بانک‌ها رقابت‌های لازم را داشته است اما در مقایسه با بانک‌های متعارف در جهان نتوانسته است که سهم بازار قابل توجهی به دست آورد که این مسئله نیازمند بازنگری در برخی از مسائل است و باید دست‌اندرکاران به این مسئله توجه داشته باشند که تنها با جنبه‌های تجاری نمی‌توان در بانکداری موفق عمل کرد. زمانی که بانکداری با مشکلاتی مواجه است باید رویکردها و سازوکارهای مناسب در نظر گرفت که یکی از این راهکارها که امروزه در سراسر جهان مورد تأکید است و جواب مثبتی دریافت شده است، مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک است. در واقع هنگامی که سهم بانک از بازار ناچیز است می‌توان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی استفاده کرد که تأثیر زیادی در پیشبرد عملکرد مدیریتی با تمرکز عمیق بر دیدگاه‌های شرکتی دارد (خلف المعموری و همکاران، ۱۴۰۲؛ رزمانیدار و همکاران[3]، ۲۰۲).

در بخش بانکی عراق، که در سال‌های اخیر با چالش‌هایی نظیر بازسازی نهادی، فشارهای اجتماعی، الزامات پاسخگویی عمومی، ضعف اعتماد اجتماعی و ضرورت هم‌سویی با استانداردهای بین‌المللی بانکداری مواجه بوده است، توجه به بانکداری مسئولانه اجتماعی اهمیتی دوچندان می‌یابد. بانک‌های عراق به دلیل اوضاع اقتصادی کشور به خصوص بعد از اتفاقات تغییر حکومت با چالش‌ها و مشکلات عدیده‌ای روبرو بوده است و چالش‌ها و مشکلات باعث شده است که بسیاری از مسئولیت‌های اجتماعی در بانک‌ها به فراموشی سپرده شود و بانک‌های عراق تمام تلاش خود را تنها برای بهبود وضعیت اقتصادی خود انجام دهند (کارتیکیان[4]، ۲۰۲۵).

در مورد مسئولیت اجتماعی بانک می‌توان عنوان کرد که مسئولیت اجتماعی بانک مجموعه‌ای از تعهدات و وظایف است که بانک باید برای حفظ و مراقبت و همچنین کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت دارد انجام دهد (گائو[5]، ۲۰۰۹) و این وظیفه به موارد زیادی ختم می‌شود که از جمله این موارد می‌توان به قائل نشدن تبعیض در استخدام، آلوده نکردن محیطزیست، عدم تبعیض قائل شدن در استخدام و نپرداختن به فعالیت‌های غیراخلاقی اشاره کرد و علاوه بر این موارد وظایفی مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه می‌باشد (فیلهو و همکاران[6]، ۲۰۱۰؛ جیانوپولوس و همکاران[7]، ۲۰۲۴). در حالت کلی می‌توان عنوان کرد که مسئولیت

1 Yanti et al
2 Gazi et al
3 Rosmanidar
4 Karthikeyan
5 Gao
6 Filho et al
7 Giannopoulos et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

اجتماعی یک تعهد است که بانک برای اقدامات خود که برای تأمین منافع خودشان دارد و باعث بهبود رفاه جامعه نیز می‌شود به مشتریان و جامعه خواهد داد (یو و همکاران[1]، ۲۰۱۳).
بانک‌ها تسهیل‌گر و همچنین محرک اقتصاد و تجارت در یک کشور هستند. بانک‌ها به عنوان نهادهایی در نظر گرفته شده‌اند که برای ثروت‌آفرینی در نظر گرفته شده‌اند و همچنین بانک‌ها به عنوان فراهم‌کنندگان خدمات برای اجتماعات محلی، ملی و بین‌المللی بیانگر اهمیت مؤسسات مالی در زمینه مسئولیت اجتماعی در کل جامعه است. در صنعت بانکداری برای مدت زمان طولانی تأثیرات منفی زیست‌محیطی و اجتماعی در نظر گرفته نمی‌شده است. اما این مسئله در سال‌های اخیر به صورتی است که مؤسسات مالی و اعتباری دامنه فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را بیشتر کرده‌اند و به این مسائل توجه زیادی می‌کنند و علت این مسئله این است که مؤسسات مالی هم دارای نقش عملکرد مالی در جامعه هستند و هم دارای نقش انگیزشی در اقدامات مسئولانه برای کاهش آثار سوء اجتماعی و زیست‌محیطی در جامعه می‌باشند (فاضلی کبریا و همکاران، ۱۳۹۹؛ فیمی و ولا[2]، ۲۰۲۵). با توجه به این مسائل عدم توجه بانک‌ها به مسائل اجتماعی باعث ایجاد ریسک‌های سرمایه‌گذاری و اعتباری چشمگیر خواهد شد (پراساد و ماندال[3]، ۲۰۲۵).
با این حال، علی‌رغم تأکید نظری بر نقش منابع انسانی در نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که هنوز درک منسجم و نظام‌مندی از پیشایندها، ویژگی‌ها، الزامات و پیامدهای بانکداری مسئولانه اجتماعی ـ به‌ویژه از منظر منابع انسانی ـ در بافت بانکداری عراق شکل نگرفته است (دور و کولمی[4]، ۲۰۲۵). از یک‌سو، فقدان چارچوب مفهومی یکپارچه که نشان دهد چه شرایط سازمانی، نهادی و انسانی، زمینه‌ساز استقرار بانکداری مسئولانه اجتماعی هستند، و از سوی دیگر، ابهام در نقش سیاست‌ها، رویه‌ها و سازوکارهای منابع انسانی در شکل‌دهی، تقویت و تداوم این نوع بانکداری، موجب شده است که اقدامات پراکنده و غیرنظام‌مند جایگزین رویکردهای راهبردی شود (بارمن، ۲۰۲۵). این خلأ دانشی، تصمیم‌گیری مدیران بانکی و سیاست‌گذاران را در طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی مبتنی بر سرمایه انسانی با دشواری مواجه ساخته است (گازی و همکاران، ۲۰۲۵).
روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های کارآمد در حوزه تحقیق در عملیات نرم و مدیریت سیستم‌هاست که با تکیه بر دانش و قضاوت خبرگان، امکان تبدیل روابط کیفی و مفهومی به یک ساختار سلسله‌مراتبی را فراهم می‌کند (وارفیلد[5]، ۱۹۷۴؛ سیج[6]، ۱۹۷۷). این روش به ویژه برای تحلیل سیستم‌های پیچیده با مؤلفه‌های متعدد که روابط غیرخطی و چندالیه دارند، بسیار مناسب است. از مزایای اصلی این روش می‌توان به شناسایی نقاط اهرمی سیستم، تعیین سلسله مراتب علی، و ارائه تصویری بصری از روابط میان مؤلفه‌ها اشاره کرد (راو و شانکار[7]، ۲۰۰۵؛ کانان و همکاران[8]،۲۰۰۹) .

1 Yu et al
2 Feimi & Vela
3 Prasad & Mondal
4 Durre & Kulmie
5 Warfield
6 Sage
7 Ravi & Shankar
8 Kannan et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

مشارکت اصلی این پژوهش در سه حوزه قابل تبیین است: نخست، شناسایی ساختار علی و سلسله مراتبی الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی از منظر منابع انسانی که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ دوم، ارائه یک مدل عملیاتی و مرحله‌ای برای سیاستگذاری در بانک‌های عراق که می‌تواند به اولویت‌بندی منابع و تصمیم‌گیری مؤثر کمک کند؛ و سوم، توسعه دانش نظری در زمینه بانکداری مسئولانه اجتماعی در بافت منحصربه‌فرد عراق که با استفاده از نظرات خبرگان بومی انجام شده است.

بر این اساس، پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و تحلیل مفهومی بر اساس نظریه اشاعه نوآوری راجرز، به این سؤال اساسی پاسخ دهد که سلسله مراتب و اولویت الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی از منظر منابع انسانی در بخش بانکی عراق چگونه است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مفهوم بانکداری مسئولانه اجتماعی

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به مشارکت داوطلبانه‌ی شرکت در جهت بسط و توسعه‌ی پایندهٔ فراسوی الزامات قانونی اشاره دارد و یک شیوه به منظور تقلیل خلاء و شکاف میان شرکت‌ها و انتظارات ذی‌نفعان در قالب گزارشگری و افشاء اطلاعات اضافی با رویه‌ی پایندگی محسوب می‌گردد (حساس یگانه و برزگر، ۱۳۹۳). در مجموع، واژه‌ی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به پیدایش و بروز یک نهضت اشاره دارد که در پی وارد نمودن مؤلفه‌های محیطی و اجتماعی در تصمیمات تجاری شرکت‌ها، تاکتیک‌های تجاری و حسابداری با هدف فزونی عملکرد اجتماعی و محیطی در جوار ابعاد اقتصادی است (ترکر[1]، ۲۰۰۹)

در صنعت بانکداری، مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به سرعت رشد کرده و نظر به لزوم توجه آن به عنوان یکی از شاخص‌های مهم و حیاتی برای کشورها، مفهومی آمیخته از رشته‌هایی چون خطمشی‌گذاری، جامعه‌شناسی، تجارت، مدیریت و حسابداری شرکت‌هاست. مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در صنعت بانکداری به صورت درک پیچیدگی خدمات مالی، مدیریت ریسک، تقویت اصول اخلاقی در تجارت بانکداری، اجرای استراتژی بحران مالی، حمایت از حقوق مشتری و فراهم کردن کانال‌هایی برای شکایات مشتریان تعریف شده است (رایت[2]، ۲۰۱۸).

بانک‌ها به عنوان تسهیل‌گر و محرک چرخ‌های اقتصاد و تجارت، همچنین فراهم‌آورنده خدمات برای اجتماعات ملی و بین‌المللی، در حرکت مسئولیت اجتماعی در کل جامعه نقشی مهم و غیرقابل انکار دارند. بانک‌ها به عنوان بخشی مهم از اقتصاد کشور با ذی‌نفعان متعدد و حساسی مواجه‌اند و تغییرات مختلفی را در ساختار ذی‌نفعان خود تجربه می‌کنند و در این مسیر الزاماتی را نیز دارند که از جمله می‌توان به پاسخ‌گویی، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به منافع ذی‌نفعان، احترام به حاکمیت قانون، احترام به هنجارهای رفتاری بین‌المللی و احترام به حقوق انسان‌ها اشاره کرد (حیاتی و همکاران، ۱۳۹۷).

در بانکداری اسلامی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌عنوان بحرانی‌ترین بخش مطرح است که بانکداری غیرقانونی را منع می‌کند. مسئولیت اجتماعی اسلامی به مسئولیت اجتماعی با تأکید بر

1 Turker
2 Wright

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

شریعت اسلام اشاره دارد. در این نوع مسئولیت اجتماعی، مبناهای اسلامی چون عدل و مساوات مبنا قرار می‌گیرد (سپاسی و راهداری، ۱۳۹۲). بنابراین بانک‌های اسلامی در سراسر جهان برای اثبات ادعای خود نسبت به پیروی از اصول شریعت، باید به ایفای مسئولیت‌های اجتماعی خود همت گمارند (کرمی و همکاران، ۱۳۹۳).

۲-۲- پیشینه پژوهش

تحقیقات گسترده‌ای به بررسی ابعاد مختلف بانکداری مسئولانه اجتماعی پرداخته‌اند. بر اساس مرور نظام‌مند ۲۳ مقاله معتبر بین‌المللی (میر و بات، ۲۰۲۲؛ اوزبای و همکاران، ۲۰۲۴؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ پراساد و ماندال، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵؛ محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ موچیری و همکاران[1]، ۲۰۲۵؛ فیمی و ولا، ۲۰۲۵؛ رحمه و وداری[2]، ۲۰۲۴؛ شارمین و یامان[3]، ۲۰۲۰؛ ژلاوسکی[4]، ۲۰۲۵؛ یانتی و همکاران، ۲۰۲۵؛ کارتیکیان، ۲۰۲۵؛ علابی و همکاران، ۲۰۲۴؛ دسیلوا[5]، ۲۰۱۸؛ رزمانیدار و همکاران، ۲۰۲۰؛ جیاننوپولوس و همکاران، ۲۰۲۴؛ فاریحه و همکاران، ۲۰۲۴؛ عیسی و همکاران، ۲۰۲۴؛ مینهولد و همکاران[6]، ۲۰۲۶؛ آنوم و همکاران[7]، ۲۰۲۳؛ بیمه و همکاران[8]، ۲۰۲۲)، چهار مقوله اصلی در این حوزه قابل شناسایی است.

پیشایندهای بانکداری مسئولانه اجتماعی: شامل فشارهای نهادی، انتظارات ذی‌نفعان، الزامات قانونی، فشار کارایی و رقابت، و بحران‌های زیست‌محیطی (میر و بات، ۲۰۲۲؛ یانتی و همکاران، ۲۰۲۵؛ علابی و همکاران، ۲۰۲۴؛ پراساد و ماندال، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵).

مؤلفه‌های بانکداری مسئولانه اجتماعی: شامل بانکداری سبز، ESG ،CSR، سرمایه انسانی، شفافیت و پاسخگویی (اوزبای و همکاران، ۲۰۲۴؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ رزمانیدار و همکاران، ۲۰۲۰؛ دسیلوا، ۲۰۱۸؛ کارتیکیان، ۲۰۲۵).

پسایندها و پیامدها: در سه سطح سازمانی (کاهش ریسک، بهبود عملکرد پایدار، مشروعیت نهادی)، انسانی (تعهد سازمانی، هم‌سویی ارزشی، کیفیت سرمایه انسانی) و اجتماعی (توسعه پایدار، هدایت منابع مالی به فعالیت‌های پایدار) (گازی و همکاران، ۲۰۲۵؛ شارمین و یامان، ۲۰۲۰؛ فیمی و ولا، ۲۰۲۵؛ جیاننوپولوس و همکاران، ۲۰۲۴؛ رحمه و وداری، ۲۰۲۴).

الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی از منظر منابع انسانی: شامل تعهد مدیریتی، آموزش نظام‌مند، توسعه شایستگی‌های سبز، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، طراحی نظام‌های انگیزشی هم‌سو، فرهنگ‌سازی سازمانی و توانمندسازی کارکنان (محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ موچیری و همکاران، ۲۰۲۵؛ دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ ژلاوسکی، ۲۰۲۵؛ بانک مرکزی بنگلادش، ۲۰۱۹).

1 Muchiri et al
2 Rahma & Wedari
3 Sharmeen & Yeaman
4 Zhelavskyi
5 De Silva
6 Meinhold et al
7 Anum et al
8 Bimeme et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

تحقیقات داخلی نیز مؤید این یافته‌ها هستند. خلف المعموری و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی هم به طور مستقیم بر شهرت بانک تأثیرگذار است و هم از طریق اعتماد مشتریان و رضایت آنها باعث افزایش شهرت بانک می‌گردد. گویا و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که مسئولیت اجتماعی بر اعتماد اجتماعی به نظام بانکی تأثیر دارد. صادقی و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان دادند که مقوله‌های محوری مرتبط با ایفای مسئولیت اجتماعی بانک‌ها عبارتند از ایفای مسئولیت اجتماعی از طریق عملیات تجاری بانک‌ها، توجه خاص به مسائل اجتماعی و توجه خاص به مسائل زیست‌محیطی. شهبازیان و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که مسئولیت اجتماعی بر رفتار مشتریان و تصویر بانک تأثیر مثبت دارد. دیانتی دیلمه و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که بانک‌های بخش خصوصی نسبت به بانک‌های بخش دولتی بیشتر اقدام به گزارشگری مسئولیت اجتماعی می‌کنند. سلم آبادی و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان دادند که جهت‌گیری اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با رفتار اخلاقی مدیران بانک‌ها رابطه مثبت و معنادار دارد.

علیرغم این پژوهش‌های گسترده، همچنان شکاف قابل‌توجهی در زمینه شناسایی ساختار سلسله‌مراتبی و روابط علی میان الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی وجود دارد (دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵). این شکاف به‌ویژه در بستر بانکداری عراق به‌وضوح احساس می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به این سؤال اساسی پاسخ دهد که سلسله مراتب و اولویت الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی از منظر منابع انسانی در بخش بانکی عراق چگونه است.

۳- روش‌شناسی پژوهش

۱-۳- نوع مطالعه و رویکرد پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد ترکیبی (آمیخته) است. این پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به تحلیل روابط علی و سطح‌بندی الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی از منظر منابع انسانی در بخش بانکی عراق پرداخته است (وارفیلد، ۱۹۷۴؛ سیج، ۱۹۷۷).

۲-۳- الزامات مورد بررسی

ده الزام اصلی مورد بررسی در این پژوهش حاصل تحلیل مرور نظام‌مند ۲۳ مقاله معتبر بین‌المللی و مصاحبه با ۱۵ خبره صنعت بانکداری عراق است. این الزامات عبارتند از:

- **F1:** تعهد مدیریت ارشد - شامل حمایت مدیرعامل، تعهد هیئت مدیره، تشکیل کمیته راهبردی پایداری (میر و بات، ۲۰۲۲؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ شارمین و یامان، ۲۰۲۰)
- **F2:** آموزش و توسعه شایستگی‌های پایداری - شامل کمبود دانش پایداری، نیاز به کارگاه‌های آموزشی تخصصی، توسعه مهارت‌های سبز (محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵؛ دور و کولمی، ۲۰۲۵)
- **F3:** فرهنگ سازمانی مسئولانه - شامل فرهنگ کنترل‌محور، بوروکراسی، ترویج ارزش‌های مسئولیت اجتماعی (گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ فیمی و ولا، ۲۰۲۵؛ دسیلوا، ۲۰۱۸)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

- **F4:** یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی بانک - شامل نبود استراتژی پایداری، ادغام ESG در تصمیم‌گیری، تدوین برنامه عملیاتی پنج ساله (پراساد و ماندال، ۲۰۲۵؛ ژلاوسکی، ۲۰۲۵؛ یانتی و همکاران، ۲۰۲۵)
- **F5:** نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر پایداری - شامل تشویق تسهیلات سبز، پاداش ویژه، کارت امتیازی متوازن پایداری (میر و بات، ۲۰۲۲؛ بارمن، ۲۰۲۵؛ محمد و همکاران، ۲۰۲۵)
- **F6:** مدیریت منابع انسانی سبز - شامل جذب نیروی پایدار، مهارت‌های سبز، یکپارچه‌سازی اصول پایداری در تمام کارکردهای HR (محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ اوزبای و همکاران، ۲۰۲۴؛ کارتیکیان، ۲۰۲۵)
- **F7:** مشارکت کارکنان در مسئولیت اجتماعی - شامل تصمیم‌گیری جمعی، ایجاد سیستم پیشنهادات، تشکیل تیم‌های حل مسئله (بارمن، ۲۰۲۵؛ محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴)
- **F8:** مدیریت ریسک اجتماعی و زیست‌محیطی - شامل ارزیابی اثرات وام، تحلیل ریسک، تدوین دستورالعمل‌های اعتباری مبتنی بر پایداری (موچیری و همکاران، ۲۰۲۵؛ پراساد و ماندال، ۲۰۲۵)
- **F9:** نظام شفافیت و گزارش‌دهی مسئولانه - شامل شفافیت، گزارش به ذی‌نفعان، انتشار منظم گزارش‌های عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی (رحمه و وداری، ۲۰۲۴؛ فاریحه و همکاران، ۲۰۲۴؛ جیاننوپولوس و همکاران، ۲۰۲۴)
- **F10:** همسویی ساختارها و فرآیندهای سازمانی با پایداری - شامل هماهنگی واحدها، فرآیندهای یکپارچه، بازطراحی ساختار سازمانی (گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ عیسی و همکاران، ۲۰۲۴؛ بانک مرکزی بنگلادش، ۲۰۱۹)

۳-۳-جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی، مدیران ریسک، مدیران شعب و کارشناسان خبره بانک‌های دولتی، خصوصی و اسلامی عراق بود. خبرگان انتخاب‌شده می‌بایست حداقل دارای شرایط زیر می‌بودند: ۱) داشتن حداقل هشت سال سابقه کاری مرتبط با صنعت بانکداری، ۲) داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت، اقتصاد یا مالی، ۳) دارا بودن تجربه مدیریتی یا مشاوره در حوزه بانکداری، و ۴) تمایل به همکاری در پژوهش (راو و شانکار، ۲۰۰۵).

برای انتخاب خبرگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی استفاده شد. در این روش، ابتدا چند خبره کلیدی شناسایی و پس از مصاحبه، از آن‌ها خواسته شد تا سایر خبرگان واجد شرایط را به پژوهشگر معرفی کنند. این فرآیند تا جایی ادامه یافت که به اشباع نظری در پاسخ‌ها دست یافتیم. در نهایت، ۱۵ خبره با میانگین سابقه کاری ۱۶ سال انتخاب شدند (کانان و همکاران، ۲۰۰۹).

از نظر تنوع، خبرگان از بانک‌های دولتی، خصوصی و اسلامی و از شهرهای بغداد، بصره، اربیل، موصل و نجف انتخاب شدند تا دیدگاه‌های متنوعی در پژوهش لحاظ شود.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

٤-۳- ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه مقایسات زوجی بود که بر اساس ده الزام شناسایی شده طراحی شد. در این پرسشنامه، از خبرگان خواسته شد تا برای هر زوج از الزامات (۴۵ مقایسه زوجی)، یکی از چهار نماد زیر را انتخاب کنند (راو و شانکار، ۲۰۰۵؛ کانان و همکاران، ۲۰۰۹):

- V : نشان‌دهنده تأثیر یکطرفه الزام ردیف بر الزام ستون
- A : نشان‌دهنده تأثیر یکطرفه الزام ستون بر الزام ردیف
- X : نشان‌دهنده تأثیر متقابل دوطرفه
- O : نشان‌دهنده عدم وجود رابطه مستقیم

پرسشنامه به همراه راهنمای تکمیل و تعاریف عملیاتی هر یک از الزامات در اختیار خبرگان قرار گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید راهنما و مشاور تأیید شد.

۵-۳- مراحل اجرای روش ISM

در این پژوهش اجرای روش ISM در شش مرحله متوالی انجام شد (وارفیلد، ۱۹۷۴؛ سیج، ۱۹۷۷؛ راو و شانکار، ۲۰۰۵):

مرحله اول: تشکیل ماتریس تعامل ساختاری :(SSIM) بر اساس پاسخ‌های خبرگان به پرسشنامه مقایسات زوجی، برای هر مقایسه، نمادی که بیشترین فراوانی را در میان پاسخ‌های خبرگان داشت، به‌عنوان نماد اکثریت انتخاب شد. سپس ماتریس تعامل ساختاری به صورت یک ماتریس مثلث بالایی تشکیل گردید که روابط زوجی میان الزامات را نشان می‌دهد.

مرحله دوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه: نمادهای کیفی ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک تبدیل شدند. قوانین تبدیل به این صورت است: اگر نماد V باشد، در ماتریس دسترسی عدد ۱ در خانه (i,j) و عدد ۰ در خانه (j,i) قرار می‌گیرد؛ اگر نماد A باشد، عدد ۰ در خانه (i,j) و عدد ۱ در خانه (j,i) قرار می‌گیرد؛ اگر نماد X باشد، در هر دو خانه (i,j) و (j,i) عدد ۱ قرار می‌گیرد؛ و اگر نماد O باشد، در هر دو خانه عدد ۰ قرار می‌گیرد. قطر اصلی ماتریس (رابطه هر الزام با خودش) همیشه برابر یک قرار داده شد.

مرحله سوم: تشکیل ماتریس دسترسی نهایی: قاعده تعدی بر ماتریس دسترسی اولیه اعمال شد. بر اساس این قاعده، اگر الزام i به الزام j دسترسی داشته باشد، و الزام j به الزام k دسترسی داشته باشد، آنگاه الزام i باید به الزام k نیز دسترسی داشته باشد. این قاعده تمام مسیرهای غیرمستقیم میان الزامات را شناسایی و ماتریس را کامل کرد (وارفیلد، ۱۹۷۴).

مرحله چهارم: سطح‌بندی الزامات: فرآیند سطح‌بندی به صورت تکراری انجام شد. در هر تکرار، برای هر الزام، مجموعه دسترسی (شامل الزاماتی که الزام مورد نظر به آنها دسترسی دارد) و مجموعه پیش‌نیاز (شامل الزاماتی که به الزام مورد نظر دسترسی دارند) محاسبه شد. سپس اشتراک این دو مجموعه محاسبه گردید. الزاماتی که مجموعه دسترسی و اشتراک آنها برابر بود، در بالاترین سطح موجود قرار گرفتند و از تکرار بعدی حذف شدند. این فرآیند تا زمانی ادامه یافت که تمام الزامات سطح‌بندی شوند.

مرحله پنجم: ترسیم مدل ISM نهایی: پس از سطح‌بندی الزامات، مدل ISM نهایی به صورت یک نمودار سلسله‌مراتبی ترسیم شد. در این مدل، الزامات سطح پایین‌تر در پایین نمودار و

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

الزامات سطح بالاتر در بالای نمودار قرار گرفتند. پیکان‌ها جهت تأثیر را از سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر نشان می‌دهند.

مرحله ششم: تحلیل:MICMAC تحلیل MICMAC برای طبقه‌بندی الزامات بر اساس دو شاخص قدرت رانش و قدرت وابستگی انجام شد. قدرت رانش هر الزام از جمع سطری ماتریس دسترسی نهایی (تعداد الزاماتی که الزام مورد نظر بر آنها تأثیر دارد) و قدرت وابستگی از جمع ستونی ماتریس دسترسی نهایی (تعداد الزاماتی که بر الزام مورد نظر تأثیر دارند) محاسبه شد. بر اساس این دو شاخص، الزامات در چهار دسته طبقه‌بندی شدند: پیشران (قدرت رانش بالا و قدرت وابستگی پایین)، پیوندی (قدرت رانش بالا و قدرت وابستگی بالا)، وابسته (قدرت رانش پایین و قدرت وابستگی بالا)، و مستقل (قدرت رانش پایین و قدرت وابستگی پایین) (دوپرن و گوده[1]، ۱۹۷۳).

تمام محاسبات ماتریسی با استفاده از نرم‌افزار Excel انجام شد و مدل نهایی با استفاده از نرم‌افزار Visio ترسیم گردید.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- تحلیل جمعیت‌شناختی خبرگان

از میان ۱۵ خبره شرکت‌کننده در این پژوهش، ۸ نفر (۳/۵۳ درصد) دارای مدرک دکتری و ۷ نفر (۷/۴۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. میانگین سابقه کاری خبرگان ۱۶ سال بود که نشان‌دهنده تجربه کافی آن‌ها در حوزه بانکداری است. همچنین، خبرگان از بانک‌های دولتی (۴ نفر)، خصوصی (۶ نفر) و اسلامی (۵ نفر) انتخاب شدند. از نظر تنوع جغرافیایی، ۶ نفر از بغداد، ۳ نفر از بصره، ۲ نفر از اربیل، ۲ نفر از موصل و ۲ نفر از نجف بودند.

۴-۲- فراوانی پاسخ‌های خبرگان به مقایسات زوجی

نتایج نظرسنجی از ۱۵ خبره در مورد روابط علی میان ده الزام اصلی نشان می‌دهد که در اکثر مقایسه‌های زوجی، نماد اکثریت با فاصله معناداری از سایر نمادها انتخاب شده است. الگوی کلی پاسخ‌ها نشان می‌دهد که الزامات ساختاری مانند تعهد مدیریت ارشد (F۱) و یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی (F٤) بیشترین تأثیر را بر سایر الزامات دارند و عمدتاً با نماد V (تأثیر بر دیگران) مشخص شده‌اند. در مقابل، الزامات پیامدی مانند همسویی ساختارها و فرآیندها (F۱۰) عمدتاً در موقعیت تأثیرپذیر (نماد A) قرار دارند.

۴-۳- ماتریس تعامل ساختاری (SSIM)

بر اساس نمادهای اکثریت استخراج شده، ماتریس تعامل ساختاری (SSIM) تشکیل شد (جدول ۱). این ماتریس نشان می‌دهد که الزامات ساختاری و زیرساختی مانند تعهد مدیریت ارشد (F۱) و یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی (F٤) نقش تأثیرگذار محوری دارند و عمدتاً با نماد V (تأثیر بر دیگران) مشخص شده‌اند. این الزامات به عنوان عوامل پیشران عمل می‌کنند و زمینه‌ساز تحقق سایر الزامات هستند. در مقابل، الزامات پیامدی مانند همسویی ساختارها و فرآیندها (F۱۰) عمدتاً در موقعیت تأثیرپذیر (نماد A) قرار دارند.

1 Dupren & Godet

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

جدول ۱: ماتریس تعامل ساختاری (SSIM)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	-	V	V	V	V	V	V	V	V	V
F2	-	-	A	A	A	A	A	A	A	A
F3	-	-	-	A	A	A	A	A	X	A
F4	-	-	-	-	V	V	V	V	V	V
F5	-	-	-	-	-	V	V	A	V	V
F6	-	-	-	-	-	-	X	A	A	A
F7	-	-	-	-	-	-	-	A	X	A
F8	-	-	-	-	-	-	-	-	V	V
F9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
F10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

٤-٤-ماتریس دسترسی اولیه

با تبدیل نمادهای کیفی ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک، ماتریس دسترسی اولیه تشکیل شد (جدول ۲). قطر اصلی ماتریس (رابطه هر الزام با خودش) برابر یک قرار داده شد.

جدول ۲: ماتریس دسترسی اولیه

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	رانش اولیه
F1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**10**
F2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
F3	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	**4**
F4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**9**
F5	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	**7**
F6	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	**3**
F7	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	**5**
F8	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**8**
F9	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	**7**
F10	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	**6**

٥-٤- ماتریس دسترسی نهایی و قدرت رانش و وابستگی

پس از اعمال کامل قاعده تعدی، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد (جدول ۳). نتایج نشان می‌دهد که الزامات ۱F (تعهد مدیریت ارشد) و ٤F (یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی) با بالاترین قدرت رانش (به ترتیب ۱۰ و ۹) بر اکثر الزامات دیگر تأثیر می‌گذارند. در مقابل، الزام ۲F (آموزش و توسعه شایستگی‌های پایداری) با قدرت رانش ۱ و وابستگی ۱۰، بیشترین تأثیرپذیری را دارد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

تغییرات کلیدی پس از اعمال کامل تعدی:

۱) F۱: بر تمام الزامات دیگر تأثیر مستقیم دارد.
۲) F٤: بر F۹F5, F8, تأثیر مستقیم دارد و از طریق مسیرهای مختلف به سایر الزامات دسترسی پیدا می‌کند.
۳) F۲ و F٦: رابطه متقابل با یکدیگر دارند (F ⟷ F٦2).
٤) F۳ و F۷: رابطه متقابل با یکدیگر دارند (F ⟷ F۷3).

جدول ۳: ماتریس دسترسی نهایی، قدرت رانش و وابستگی

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	رانش نهایی
F1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**10**
F2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
F3	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	**4**
F4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**9**
F5	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	**7**
F6	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	**3**
F7	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	**5**
F8	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	**8**
F9	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	**7**
F10	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	**6**
وابستگی	**1**	**10**	**8**	**2**	**5**	**9**	**8**	**2**	**8**	**6**	-

٦-٤- تعیین سطوح الزامات

فرآیند سطح‌بندی تکراری در پنج تکرار انجام شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: خلاصه فرآیند سطح‌بندی تکراری

تکرار	الزامات سطح‌بندی‌شده	سطح	مجموعه دسترسی (R)	مجموعه پیش‌نیاز (A)	شرط سطح‌بندی
۱	F10	I	{۱۰}	{۱,۴,۸,۱۰}	R = R ∩ A
۲	F1, F4, F8	II	{۱,۴,۸,۱۰}	{۱,۴,۸}	R = R ∩ A
۳	F5, F9	III	{۵,۹,۱۰}	{۱,۴,۵,۸,۹}	R = R ∩ A
۴	F3, F7	IV	{۳,۷,۱۰}	{۱,۳,۴,۷,۸}	R = R ∩ A
۵	F2, F6	V	{۲,۶,۱۰}	{۱,۲,۳,۴,۶,۷,۸}	R = R ∩ A

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

خلاصه سطح‌بندی نهایی:

سطح	الزامات	تفسیر
I (بالاترین)	F۱۰ (همسویی ساختارها و فرآیندها)	پیامد نهایی
II	F۱ (تعهد مدیریت)، F٤ (یکپارچگی استراتژی)، F۸ (مدیریت ریسک)	الزامات راهبردی
III	F٥ (نظام ارزیابی)، F۹ (نظام شفافیت)	مکانیزم‌های عملیاتی
IV	F۳ (فرهنگ مسئولانه)، F۷ (مشارکت کارکنان)	بسترهای نرم و فرهنگی
V (پایین‌ترین)	F۲ (آموزش)، F٦ (مدیریت منابع انسانی سبز)	زیرساخت‌های پایه (ریشه)

۷-٤- مدل ISM نهایی

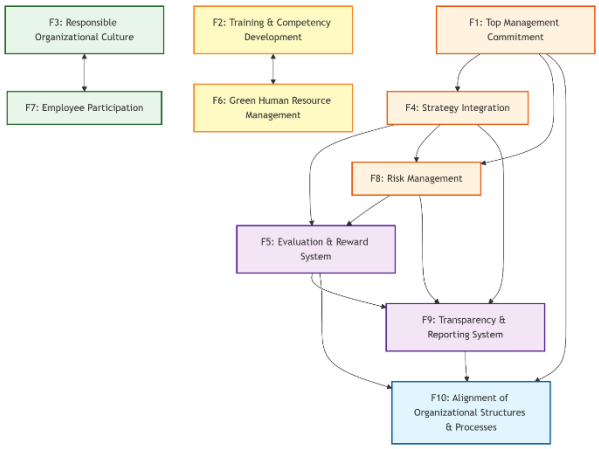
بر اساس نتایج سطح‌بندی، مدل ISM نهایی ترسیم شد (نمودار ۱). مدل ISM نهایی نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق بانکداری مسئولانه اجتماعی در بخش بانکی عراق نیازمند یک رویکرد سلسله‌مراتبی و مرحله‌ای است:

- **سطح V (پایین‌ترین سطح - زیرساخت‌های پایه):** آموزش و توسعه شایستگی‌های پایداری (F۲) و مدیریت منابع انسانی سبز (F٦) با رابطه متقابل، زیربنای استقرار بانکداری مسئولانه را تشکیل می‌دهند. این دو عامل یکدیگر را تقویت می‌کنند و بدون آنها، سایر سطوح قابل تحقق نخواهند بود (محمد و همکاران[1]، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵).
- **سطح IV (بسترهای نرم و فرهنگی):** فرهنگ سازمانی مسئولانه (F۳) و مشارکت کارکنان در مسئولیت اجتماعی (F۷) با رابطه متقابل، بسترهای نرم و فرهنگی را ایجاد می‌کنند. فرهنگ مسئولانه، مشارکت کارکنان را تسهیل می‌کند و مشارکت کارکنان نیز فرهنگ مسئولانه را تقویت می‌نماید (گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ فیمی و ولا، ۲۰۲۵).
- **سطح III (مکانیزم‌های عملیاتی):** نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر پایداری (F٥) بر نظام شفافیت و گزارش‌دهی مسئولانه (F۹) تأثیر مستقیم دارد. نظام ارزیابی، شفافیت را الزامی می‌کند و گزارش‌دهی شفاف، زمینه‌ساز پاسخگویی سازمانی می‌شود (میر و بات، ۲۰۲۲؛ رحمه و وداری، ۲۰۲۴).
- **سطح II (الزامات راهبردی):** تعهد مدیریت ارشد (F۱) بر همه عوامل تأثیر مستقیم دارد و بنیادی‌ترین نقش را ایفا می‌کند. یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی (F٤) بر F9, F8, F5 تأثیر مستقیم دارد و جهت‌دهنده کلی سیستم است. مدیریت ریسک اجتماعی و زیست‌محیطی (F۸) نیز بر F٥ و F۹ تأثیر می‌گذارد (میر و بات، ۲۰۲۲؛ پراساد و ماندال، ۲۰۲۵؛ موچیری و همکاران، ۲۰۲۵).
- **سطح I (بالاترین سطح - پیامد نهایی):** همسویی ساختارها و فرآیندهای سازمانی با پایداری (F۱۰) در بالاترین سطح قرار دارد و نشان‌دهنده نهادینه‌سازی کامل بانکداری

1 Muhammad et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

مسئولانه اجتماعی در بانک است (گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ عیسی و همکاران، ۲۰۲۴).



نمودار ۱: مدل ISM نهایی الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی در بخش بانکی عراق

۸-٤- تحلیل MICMAC

تحلیل MICMAC برای طبقه‌بندی الزامات بر اساس قدرت رانش و قدرت وابستگی انجام شد (جدول ۵).

جدول ۵: طبقه‌بندی الزامات بر اساس تحلیل MICMAC

الزام	قدرت رانش	قدرت وابستگی	دسته‌بندی MICMAC
۱F (تعهد مدیریت ارشد)	۱۰	۱	مستقل (در مرز پیوندی)
۲F (آموزش)	۱	۱۰	وابسته
۳F (فرهنگ سازمانی)	۴	۸	وابسته
٤F (یکپارچگی استراتژی)	۹	۲	پیوندی
٥F (نظام ارزیابی)	۷	۵	پیوندی
٦F (مدیریت منابع انسانی سبز)	۳	۹	وابسته
۷F (مشارکت کارکنان)	۵	۸	پیوندی
۸F (مدیریت ریسک)	۸	۲	پیوندی
۹F (نظام شفافیت)	۷	۸	پیوندی
۱۰F (همسویی ساختارها)	۶	۶	پیوندی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

نتایج تحلیل MICMAC نشان می‌دهد که هیچ عاملی در ربع پیشران خالص قرار ندارد و اکثر عوامل در ربع پیوندی جای گرفته‌اند. این یافته بیانگر پیچیدگی و درهم تنیدگی بالای الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی است:

- **ربع پیوندی (II):** F4, F5, F7, F8, F9, F۱۰ این عوامل هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیر هستند و نقش پل ارتباطی بین زیرساخت‌های پایه و پیامدهای نهایی را ایفا می‌کنند (گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ پراساد و ماندال، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵).
- **ربع وابسته (III):** F2, F3, F٦ این عوامل بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل دارند و پیامدهای سیستم محسوب می‌شوند (محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ اوزبای و همکاران، ۲۰۲۴).
- **ربع مستقل (IV):** F۱ (تعهد مدیریت ارشد) با قدرت رانش ۱۰ و وابستگی ۱ در مرز ربع مستقل و پیوندی قرار دارد. این نشان می‌دهد که تعهد مدیریت ارشد بنیادی‌ترین عامل سیستم است و بدون آن، هیچ یک از عوامل دیگر به درستی عمل نمی‌کنند (میر و بات، ۲۰۲۲؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴).

۵-تحلیل مفهومی به روش راجرز

۵-۱- مقدمه

علاوه بر شناسایی و سطح‌بندی الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی، درک نرخ و چگونگی اشاعه این رویکرد در سیستم بانکی عراق از اهمیت بالایی برخوردار است. به عبارت دیگر، صرفاً دانستن اینکه چه عواملی مهم هستند کافی نیست؛ باید بدانیم این عوامل با چه سرعتی و با چه سطحی از پذیرش در میان بانک‌های عراقی گسترش می‌یابند. برای این منظور، از نظریه اشاعه نوآوری‌ها اثر اورت راجرز استفاده شده است (راجرز[1].(۲۰۰۳، ۱۹۹۵ ،

بر اساس مدل راجرز، پنج ویژگی اصلی تعیین می‌کنند که یک نوآوری با چه سرعتی در یک جامعه یا صنعت خاص اشاعه می‌یابد. در این پژوهش، نوآوری مورد بررسی عبارت است از «الزامات منابع انسانی بانکداری مسئولانه اجتماعی در عراق» (راجرز، ۲۰۰۳).

1 Rogers

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

۲-۵- تحلیل پنج ویژگی راجرز

جدول ۶: تحلیل پنج ویژگی راجرز برای «الزامات منابع انسانی بانکداری مسئولانه اجتماعی در عراق»

ویژگی	تعریف	تحلیل در بافت بانکداری عراق	امتیاز (۱-۵)
۱- مزیت نسبی	میزان درک بهبود نسبت به وضعیت موجود	بانکداری مسئولانه اجتماعی می‌تواند: (۱) اعتماد عمومی را بازسازی کند (۲) ریسک اعتباری را کاهش دهد (۳) دسترسی به سرمایه‌های بین‌المللی را تسهیل کند (۴) تصویر برند بانک را بهبود بخشد. در عراق که اعتماد به بانک‌ها پایین است، مزیت نسبی بالا است (خبرگان ۱، ۴، ۶، ۱۰ و ۱۵؛ گویا و همکاران، ۱۳۹۹؛ خلف المعموری و همکاران، ۱۴۰۲).	۴
۲-سازگاری	همخوانی با ارزش‌ها، تجربیات و نیازهای موجود	تا حدی با اصول بانکداری اسلامی (عدالت، اجتناب از ضرر، مسئولیت اجتماعی) همخوانی دارد. اما با فرهنگ مدیریت سلسله‌مراتبی، تصمیم‌گیری متمرکز، ضعف شفافیت، و بوروکراسی شدید در عراق ناسازگار است. نیاز به تغییر فرهنگی عمیق دارد (خبرگان ۱، ۳، ۶، ۷، ۹ و ۱۵؛ دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴).	۲
۳- پیچیدگی	درک دشواری استفاده و اجرا	بسیار پیچیده. نیاز به تغییر در ۱۰ حوزه مختلف (از تعهد مدیریت تا سیستم‌های ارزیابی و شفافیت) دارد. مدل ISM سطح‌بندی شده (۵ سطح) این پیچیدگی را کاهش می‌دهد و راه را مرحله‌ای می‌کند. بدون این مدل، پیچیدگی اجرا بسیار بالاست (خبرگان ۴، ۵، ۸، ۱۲ و ۱۴؛ محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵).	۲ (پیچیدگی بالا = امتیاز پایین
۴- آزمون‌پذیری	امکان آزمایش گام‌به‌گام قبل از پذیرش کامل	امکان آزمایش در یک شعبه یا یک واحد خاص وجود دارد. بانک‌های عراقی می‌توانند ابتدا در یک شعبه، نظام آموزش پایداری (۲F) و مدیریت منابع انسانی سبز (۶F) را به صورت پایلوت اجرا کنند. نتایج مثبت می‌تواند به تعمیم کمک کند (خبرگان ۲، ۵، ۸ و ۱۱؛ کارتیکیان، ۲۰۲۵؛ فیمی و ولا، ۲۰۲۵).	۳
۵- مشاهده‌پذیری	میزان قابل مشاهده بودن نتایج برای دیگران	نتایج بانکداری مسئولانه اجتماعی (کاهش ریسک، افزایش اعتماد، بهبود شفافیت) در کوتاه‌مدت به راحتی قابل مشاهده نیست. نیاز به گزارش‌دهی شفاف (۹F) و شاخص‌های مشخص دارد. در کوتاه‌مدت (کمتر از یک سال)، نتایج ملموس نیستند (خبرگان ۴، ۸، ۱۲ و ۱۳؛ رحمه و وداری، ۲۰۲۴؛ فاریحه و همکاران، ۲۰۲۴).	۲

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

۳-۵- محاسبه امتیاز کل و پیش‌بینی نرخ اشاعه

جدول ۷: محاسبه امتیاز کل

ویژگی	امتیاز
مزیت نسبی	۴
سازگاری	۲
پیچیدگی (معکوس)	۲
آزمون‌پذیری	۳
مشاهده‌پذیری	۲
مجموع	**۱۳ از ۲۵ (۵۲٪)**

تفسیر: امتیاز ۵۲٪ نشان‌دهنده نرخ اشاعه متوسط به پایین است. بانکداری مسئولانه اجتماعی در عراق با چالش‌های جدی فرهنگی و ساختاری مواجه است و پذیرش گسترده آن نیازمند زمان طولانی (۵ تا ۱۰ سال) و مداخله قوی نهادی (فشار بانک مرکزی، قوانین الزام‌آور، مشوق‌های مالی) است (موچیری و همکاران، ۲۰۲۵؛ ژلاوسکی، ۲۰۲۵؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۵).

٤-۵- نتیجه‌گیری تحلیل راجرز

جدول ۸: خلاصه نتایج تحلیل راجرز

مؤلفه	نتیجه
نوع پذیرندگان اولیه	بانک‌های خصوصی بزرگ با شعب بین‌المللی و بانک‌های تحت فشار سرمایه‌گذاران خارجی (شارمین و یامان، ۲۰۲۰؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴)
نرخ اشاعه پیش‌بینی‌شده	کند (حدود ۵-۱۰ سال برای پذیرش گسترده)
عوامل تسریع‌کننده	الزامات بانک مرکزی عراق، تحریم‌های مالی بین‌المللی، فشار مشتریان بزرگ (پراساد و ماندال، ۲۰۲۵؛ بانک مرکزی بنگلادش، ۲۰۱۹)
عوامل کندکننده	فرهنگ سلسله‌مراتبی، ضعف شفافیت، بوروکراسی، نبود منابع مالی کافی (دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵)
استراتژی پیشنهادی	اجرای مرحله‌ای بر اساس مدل ISM (از سطح V به سطح I)، شروع با پایلوت در ۱-۲ بانک، ایجاد مشوق‌های مالی و تنبیهی توسط بانک مرکزی (میر و بات، ۲۰۲۲؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۵)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

٦- بحث و نتیجه‌گیری

۱-٦- بحث در مورد یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی از منظر منابع انسانی در بخش بانکی عراق، یک ساختار سلسله مراتبی پنج سطحی دارند که از یک منطق علی و مرحله‌ای پیروی می‌کند. این یافته با پژوهش‌های پیشین که به ماهیت سیستمی و چندبعدی مسئولیت اجتماعی در بانک‌ها اشاره داشته‌اند، همخوانی دارد. میر و بات (۲۰۲۲) بر نقش کلیدی تعهد مدیریتی و آموزش در بانکداری سبز تأکید داشتند و پراساد و ماندال (۲۰۲۵) نشان دادند که یکپارچه‌سازی شاخص‌های ESG در تصمیم‌گیری بانکی تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی دارد. همچنین گازی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود در بنگلادش به این نتیجه رسیدند که بانکداری مسئولانه نیازمند یک رویکرد سیستمی و هماهنگ میان عوامل مختلف است.

نکته قابل تأمل در مدل به دست آمده، قرار گرفتن الزام آموزش و توسعه شایستگی‌های پایداری و مدیریت منابع انسانی سبز در پایه‌ترین سطح سیستم است. این یافته نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان از طریق آموزش و بازطراحی نظام‌های منابع انسانی، زیربنای استقرار بانکداری مسئولانه اجتماعی را تشکیل می‌دهد. این یافته با دیدگاه‌های سنتی که عمدتاً تعهد مدیریت را به عنوان اولین و مهم‌ترین عامل معرفی می‌کردند، تفاوت دارد و نشان می‌دهد که در بافت کشورهای در حال توسعه مانند عراق، ابتدا باید زیرساخت‌های انسانی و آموزشی فراهم شود (محمد و همکاران، ۲۰۲۵). محمد و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود در پاکستان نشان دادند که مدیریت منابع انسانی سبز نقش میانجی در رابطه بین بانکداری سبز و عملکرد پایدار دارد و بارمن (۲۰۲۵) بر نقش آموزش و توسعه شایستگی‌های پایداری در بهبود کارایی عملیاتی بانک‌های هندی تأکید داشت.

در سطح بعدی، فرهنگ سازمانی مسئولانه و مشارکت کارکنان به عنوان بسترهای نرم و فرهنگی قرار دارند. این یافته مؤید آن است که ایجاد یک فرهنگ حامی مسئولیت اجتماعی و مشارکت دادن کارکنان در فعالیت‌های مسئولانه، پیش‌نیاز تحقق مکانیزم‌های عملیاتی و راهبردی است. رابطه متقابل میان این دو عامل نشان‌دهنده آن است که فرهنگ و مشارکت یکدیگر را تقویت می‌کنند و به طور همزمان باید مورد توجه قرار گیرند. این یافته با پژوهش فیمی و ولا (۲۰۲۵) که نشان دادند فرهنگ سازمانی مسئولانه، تصویر برند سبز بانک‌های آلبانی را بهبود می‌بخشد و همچنین با پژوهش گازی و همکاران (۲۰۲۴) که بر نقش فرهنگ سازمانی در ترویج بانکداری سبز در بنگلادش تأکید داشتند، هم‌سو است.

نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر پایداری و نظام شفافیت و گزارش‌دهی مسئولانه در سطح سوم به عنوان مکانیزم‌های عملیاتی قرار گرفته‌اند. این یافته نشان می‌دهد که پس از ایجاد زیرساخت‌های پایه و بسترهای فرهنگی، نوبت به طراحی سیستم‌های عینی و عملیاتی می‌رسد که رفتار کارکنان را جهت‌دهی کرده و پاسخگویی بانک را تضمین می‌کند. رحمه و وداری (۲۰۲۴) نشان دادند که شفافیت در گزارش‌دهی، اعتماد سرمایه‌گذاران را در بانک‌های جنوب شرق آسیا افزایش می‌دهد و فاریحه و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان دادند که نظام‌های ارزیابی مبتنی بر پایداری، عملکرد بانک‌های اندونزی را بهبود می‌بخشد.

در سطح چهارم، تعهد مدیریت ارشد، یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی و مدیریت ریسک به عنوان الزامات راهبردی قرار دارند. قرار گرفتن این عوامل در سطوح بالاتر نشان‌دهنده آن است که تعهد مدیریت و استراتژی‌های پایداری، هرچند حیاتی هستند، اما بدون زیرساخت‌های

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

پایه و مکانیزم‌های عملیاتی نمی‌توانند به تنهایی مؤثر واقع شوند. موچیری و همکاران (۲۰۲۵) در فراتحلیل خود نشان دادند که مدیریت ریسک یکی از عوامل کلیدی در موفقیت بانکداری سبز است و ژلاوسکی (۲۰۲۵) نیز بر نقش یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی بانک‌های اوکراین تأکید داشت.

در نهایت، همسویی ساختارها و فرآیندهای سازمانی با پایداری در بالاترین سطح به عنوان پیامد نهایی قرار گرفته است. این یافته نشان می‌دهد که همسوسازی کامل ساختارها و فرآیندها، نتیجه نهایی و نشانه نهادینه‌سازی کامل بانکداری مسئولانه اجتماعی در بانک است. این یافته با پژوهش عیسی و همکاران (۲۰۲۴) که نشان دادند همسویی فرآیندها با اصول پایداری، عملکرد بانک‌های اسلامی را بهبود می‌بخشد، هم‌خوانی دارد.

تحلیل MICMAC نشان داد که هیچ عاملی در ربع پیشران خالص قرار ندارد و اکثر عوامل در ربع پیوندی جای گرفته‌اند. این یافته حاکی از پیچیدگی و درهم تنیدگی بالای الزامات بانکداری مسئولانه اجتماعی است. به عبارت دیگر، این عوامل به گونه‌ای به هم مرتبط هستند که تغییر در هر یک به سرعت بر سایرین تأثیر می‌گذارد. این یافته اهمیت رویکرد سیستمی و یکپارچه را در استقرار بانکداری مسئولانه اجتماعی برجسته می‌سازد.

تعهد مدیریت ارشد به عنوان عاملی مستقل با قدرت رانش بسیار بالا و وابستگی بسیار پایین شناسایی شد. این یافته نشان می‌دهد که تعهد مدیریت، اگرچه در سطح چهارم مدل قرار دارد، اما بنیادی‌ترین عاملی است که بدون آن، سایر عوامل نمی‌توانند به درستی عمل کنند. با این حال، نکته ظریف آن است که تعهد مدیریت به تنهایی کافی نیست و باید با سایر عوامل به ویژه زیرساخت‌های پایه همراه شود (میر و بات، ۲۰۲۲؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴).

تحلیل اشاعه نوآوری با استفاده از مدل راجرز نشان داد که نرخ اشاعه بانکداری مسئولانه اجتماعی در عراق متوسط به پایین و کند است. امتیاز پنجاه و دو درصد به دست آمده نشان می‌دهد که با وجود مزیت نسبی قابل توجه، مسائل مربوط به سازگاری با فرهنگ سازمانی موجود، پیچیدگی اجرا، و مشاهده‌پذیری پایین نتایج در کوتاه‌مدت، سرعت پذیرش این رویکرد را کاهش می‌دهد. این یافته با توجه به شرایط خاص عراق شامل فرهنگ سلسله‌مراتبی، بوروکراسی شدید، ضعف شفافیت و نبود قوانین الزام‌آور، قابل انتظار است (دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵).

۲-۶- نتیجه‌گیری کلی

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که استقرار بانکداری مسئولانه اجتماعی در بخش بانکی عراق، یک فرآیند نظام‌مند و مرحله‌ای است که از چهار مرحله اصلی عبور می‌کند: **مرحله اول - ایجاد زیرساخت‌های پایه (سطحV)**این مرحله شامل تقویت آموزش و توسعه شایستگی‌های پایداری (۲F) و مدیریت منابع انسانی سبز (٦F) است. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی ساختاریافته برای توسعه دانش، نگرش و مهارت‌های مرتبط با پایداری در میان کارکنان، و یکپارچه‌سازی اصول پایداری در تمامی کارکردهای منابع انسانی (جذب، گزینش، آموزش، ارزیابی و جبران خدمات)، اولین و بنیادی‌ترین اقدام در مسیر بانکداری مسئولانه است. بدون وجود این زیرساخت‌ها، سایر الزامات نمی‌توانند اثربخشی لازم را داشته باشند (محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

مرحله دوم - ایجاد بسترهای فرهنگی و مشارکتی (سطح:IV) پس از ایجاد زیرساخت‌های پایه، باید بر توسعه فرهنگ سازمانی مسئولانه (F۳) و مشارکت کارکنان در مسئولیت اجتماعی (F۷) متمرکز شد. ایجاد و تقویت ارزش‌ها، هنجارها و باورهای حامی مسئولیت اجتماعی در سراسر سازمان، و ایجاد مکانیسم‌ها و فرصت‌هایی برای مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی، بستر نرم و فرهنگی لازم برای تحول را فراهم می‌کند (گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ فیمی و ولا، ۲۰۲۵).

مرحله سوم - استقرار مکانیزم‌های عملیاتی (سطح :III) در این مرحله، باید بر طراحی نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر پایداری (F۵) و نظام شفافیت و گزارش‌دهی مسئولانه (F۹) تمرکز کرد. بازطراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات به گونه‌ای که رفتارهای مسئولانه و پایدار کارکنان را تقویت کند، و ایجاد نظام‌های شفاف گزارش‌دهی عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی برای پاسخگویی به ذی‌نفعان، مکانیزم‌های عملیاتی لازم برای نهادینه‌سازی بانکداری مسئولانه را فراهم می‌سازد (میر و بات، ۲۰۲۲؛ رحمه و وداری، ۲۰۲۴).

مرحله چهارم - تحقق الزامات راهبردی (سطح : II) در این مرحله، تقویت تعهد مدیریت ارشد (F۱)، یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی بانک (F٤) و مدیریت ریسک اجتماعی و زیست‌محیطی (F۸) باید در دستور کار قرار گیرد. بدون حمایت و باور جدی مدیران ارشد، گنجاندن اهداف و ملاحظات پایداری در فرآیندهای تصمیم‌گیری راهبردی، و طراحی و استقرار نظام‌های ارزیابی و مدیریت ریسک‌های غیرمالی، بانکداری مسئولانه به یک رویکرد سطحی و شعاری تبدیل خواهد شد (میر و بات، ۲۰۲۲؛ پراساد و ماندال، ۲۰۲۵؛ موچیری و همکاران، ۲۰۲۵).

مرحله نهایی - همسوسازی کامل (سطح : I) همسویی ساختارها و فرآیندهای سازمانی با پایداری (F۱۰) به‌عنوان پیامد نهایی و نشانه نهادینه‌سازی کامل بانکداری مسئولانه اجتماعی در بانک است. بازطراحی ساختار سازمانی برای حمایت از اهداف پایداری، هماهنگ‌سازی فرآیندهای بین‌واحدی، یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی، و استقرار نظام مدیریت یکپارچه پایداری، این مرحله را تکمیل می‌کند (گازی و همکاران، ۲۰۲۴؛ عیسی و همکاران، ۲۰۲۴).

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بانکداری مسئولانه اجتماعی در عراق با چالش‌های خاصی مواجه است که ریشه در فرهنگ سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی، ساختارهای بوروکراتیک، نبود قوانین الزام‌آور، کمبود نیروی متخصص و ضعف شفافیت دارد (دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۵). بنابراین، اجرای موفق بانکداری مسئولانه نیازمند تغییرات بنیادین در این حوزه‌هاست. بانک‌های عراق باید آماده باشند که این تغییرات زمان‌بر و چالش‌برانگیز خواهند بود، اما در بلندمدت به بهبود قابل توجه عملکرد، کاهش ریسک‌های اعتباری و زیست‌محیطی، بازسازی اعتماد عمومی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار منجر خواهند شد (خلف المعموری و همکاران، ۱۴۰۲؛ گویا و همکاران، ۱۳۹۹).

۷- پیشنهادات کاربردی

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر برای مدیران و سیاستگذاران بخش بانکی عراق ارائه می‌شود:

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

اولویت صفر (قبل از هر اقدامی): ایجاد زیرساخت‌های پایه

۱- آموزش و توسعه شایستگی‌های پایداری :(F2)

- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی ساختاریافته در حوزه مفاهیم پایداری، مسئولیت اجتماعی و بانکداری اخلاقی برای تمامی کارکنان (محمد و همکاران، ۲۰۲۵)
- برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای مدیران و کارشناسان حوزه اعتبارات و سرمایه‌گذاری در زمینه ارزیابی ریسک‌های اجتماعی و زیست‌محیطی (بارمن، ۲۰۲۵)
- تدوین محتوای آموزشی بومی‌شده متناسب با شرایط فرهنگی و اقتصادی عراق (دور و کولمی، ۲۰۲۵)

۲- مدیریت منابع انسانی سبز :(F6)

- بازنگری فرآیندهای جذب و گزینش کارکنان با تأکید بر ارزش‌های پایداری (اوزبای و همکاران، ۲۰۲۴)
- طراحی شرح شغل‌های مبتنی بر مسئولیت‌های اجتماعی (کارتیکیان، ۲۰۲۵)
- تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سبز برای کارکنان (محمد و همکاران، ۲۰۲۵)

اولویت اول: توسعه بسترهای فرهنگی و مشارکتی

۳- فرهنگ سازمانی مسئولانه (F3)

- ترویج ارزش‌های مسئولیت اجتماعی از طریق ابزارهای ارتباطی داخلی (گازی و همکاران، ۲۰۲۴)
- طراحی سیستم تقدیر و تشکر از رفتارهای مسئولانه و پایدار کارکنان (فیمی و ولا، ۲۰۲۵)
- برگزاری رویدادهای فرهنگی و اجتماعی با محوریت مسئولیت اجتماعی (دسیلوا، ۲۰۱۸)

۴- مشارکت کارکنان در مسئولیت اجتماعی :(F7)

- طراحی برنامه‌های داوطلبانه کارکنان در فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی (بارمن، ۲۰۲۵)
- ایجاد سیستم پیشنهادهای کارکنان برای بهبود عملکرد اجتماعی (محمد و همکاران، ۲۰۲۵)
- تشکیل تیم‌های حل مسئله برای چالش‌های اجتماعی (گازی و همکاران، ۲۰۲۴)

اولویت دوم: استقرار مکانیزم‌های عملیاتی

۵- نظام ارزیابی و پاداش مبتنی بر پایداری :(F5)

- طراحی کارت امتیازی متوازن پایداری که اهداف مالی و غیرمالی را همزمان پوشش دهد (میر و بات، ۲۰۲۲)
- تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد در حوزه پایداری برای هر واحد و هر شغل (بارمن، ۲۰۲۵)
- ایجاد ارتباط میان ارزیابی عملکرد پایدار و فرآیندهای ترفیع و پاداش (محمد و همکاران، ۲۰۲۵)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

۶- نظام شفافیت و گزارش‌دهی مسئولانه :(F9)

- تدوین چارچوب گزارش‌دهی پایداری متناسب با استانداردهای بین‌المللی و شرایط بومی عراق (رحمه و وداری، ۲۰۲۴)
- انتشار منظم گزارش‌های عملکرد اجتماعی و زیست‌محیطی برای ذی‌نفعان (فاریحه و همکاران، ۲۰۲۴)
- ایجاد مکانیزم‌های پاسخگویی در برابر مشتریان و جامعه محلی (جیاننوپولوس و همکاران، ۲۰۲۴)

اولویت سوم: تحقق الزامات راهبردی

۷- تعهد مدیریت ارشد :(F1)

- تشکیل کمیته راهبردی پایداری در سطح هیئت مدیره (میر و بات، ۲۰۲۲)
- تدوین منشور پایداری بانک با امضای بالاترین مقام اجرایی (گازی و همکاران، ۲۰۲۴)
- طراحی نظام ارزیابی عملکرد مدیران ارشد بر اساس دستاوردهای پایداری (شارمین و یامان، ۲۰۲۰)

۸- یکپارچه‌سازی پایداری در استراتژی بانک (F4)

- تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بانک با تأکید بر مسئولیت اجتماعی (پراساد و ماندال، ۲۰۲۵)
- طراحی اهداف راهبردی مشخص و قابل اندازه‌گیری در حوزه پایداری (ژلاوسکی، ۲۰۲۵)
- تدوین برنامه عملیاتی پنج ساله برای تحول به سمت بانکداری مسئولانه (یانتی و همکاران، ۲۰۲۵)

۹- مدیریت ریسک اجتماعی و زیست‌محیطی (F8)

- طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی ریسک اجتماعی و زیست‌محیطی در فرآیندهای اعتباردهی و سرمایه‌گذاری (موچیری و همکاران، ۲۰۲۵)
- تدوین دستورالعمل‌های اعتباری مبتنی بر ملاحظات پایداری (پراساد و ماندال، ۲۰۲۵)
- ایجاد واحد تخصصی مدیریت ریسک پایداری (گازی و همکاران، ۲۰۲۵)

اولویت چهارم: همسوسازی نهایی

۱۰- همسویی ساختارها و فرآیندهای سازمانی با پایداری :(F10)

- بازطراحی ساختار سازمانی برای حمایت از اهداف پایداری (گازی و همکاران، ۲۰۲۴)
- هماهنگ‌سازی فرآیندهای بین‌واحدی (عیسی و همکاران، ۲۰۲۴)
- یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی برای پشتیبانی از پایداری (بانک مرکزی بنگلادش، ۲۰۱۹)
- استقرار نظام مدیریت یکپارچه پایداری (ژلاوسکی، ۲۰۲۵)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

۸- پیشنهادات پژوهشی

-۱**پژوهش تجربی:** انجام پژوهش‌های تجربی برای آزمون مدل ساختاری تفسیری به دست آمده در این پژوهش با استفاده از روش‌های کمّی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری، تا روابط علّی شناسایی شده در نمونه آماری بزرگتری از بانک‌های عراق مورد آزمون قرار گیرد (محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵).

-۲**پژوهش تطبیقی:** بررسی تطبیقی بانکداری مسئولانه اجتماعی در بانک‌های دولتی، خصوصی و اسلامی عراق برای شناسایی تفاوت‌ها و شباهت‌های موجود در الزامات، چالش‌ها و پیامدهای بانکداری مسئولانه در انواع مختلف بانک‌ها (اوزبای و همکاران، ۲۰۲۴؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۴).

-۳**طراحی ابزار سنجش:** طراحی و اعتباریابی ابزار سنجش بلوغ بانکداری مسئولانه اجتماعی برای بانک‌های عراقی که به بانک‌ها کمک کند تا وضعیت خود را در مسیر تحول ارزیابی کرده و شکاف‌های موجود را شناسایی کنند (میر و بات، ۲۰۲۲؛ پراساد و ماندال، ۲۰۲۵).

-۴**پژوهش طولی:** انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی روند اشاعه و نهادینه‌سازی بانکداری مسئولانه اجتماعی در بانک‌های عراق در یک بازه زمانی چندساله، تا الگوها و مراحل واقعی اشاعه این رویکرد را نشان داده و پیش‌بینی‌های حاصل از تحلیل راجرز را مورد آزمون قرار دهد (موچیری و همکاران، ۲۰۲۵؛ ژلاوسکی، ۲۰۲۵).

-۵**پژوهش کیفی عمیق:** بررسی نقش عوامل فرهنگی و زمینه‌ای خاص عراق در شکل‌گیری و استقرار بانکداری مسئولانه اجتماعی با استفاده از روش‌های کیفی عمیق‌تر مانند پدیدارنگاری و قوم‌نگاری، تا درک عمیق‌تری از چالش‌های فرهنگی و راهکارهای بومی‌سازی بانکداری مسئولانه فراهم آورد (دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ فیمی و ولا، ۲۰۲۵).

-۶**پژوهش در مورد فناوری‌های نوین:** بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، بلاک‌چین و اینترنت اشیا در تسهیل و تسریع بانکداری مسئولانه اجتماعی در بانک‌های عراق (کارتیکیان، ۲۰۲۵؛ ژلاوسکی، ۲۰۲۵).

۹- محدودیت‌های پژوهش

-۱**محدودیت روش‌شناختی:** روش ISM به طور عمده بر نظرات و قضاوت‌های خبرگان متکی است که ممکن است دچار سوگیری‌های فردی شود. اگرچه تلاش شد با انتخاب خبرگان متنوع، این محدودیت کاهش یابد، اما امکان تأثیر نظرات فردی همچنان وجود دارد (راو و شانکار، ۲۰۰۵؛ کانان و همکاران، ۲۰۰۹).

-۲**محدودیت تعمیم‌پذیری:** این پژوهش در بستر خاص بخش بانکی عراق انجام شد و یافته‌ها ممکن است کاملاً قابل تعمیم به سایر کشورها به ویژه کشورهایی با شرایط فرهنگی، اقتصادی و سیاسی متفاوت نباشند (دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ گازی و همکاران، ۲۰۲۵).

-۳**محدودیت روش ISM:** روابط را به صورت دودویی (وجود یا عدم وجود رابطه) بررسی می‌کند و شدت روابط را اندازه‌گیری نمی‌کند (وارفیلد، ۱۹۷۴؛ سیج، ۱۹۷۷).

-۴**محدودیت تعداد خبرگان:** اگرچه تعداد ۱۵ خبره برای روش ISM کافی است، اما افزایش تعداد خبرگان و تنوع بیشتر در ویژگی‌های آن‌ها می‌توانست به غنای نتایج کمک کند (راو و شانکار، ۲۰۰۵).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

۵-**محدودیت اعتبارسنجی:** مدل ارائه شده در این پژوهش بر اساس مرور نظام‌مند و نظرات خبرگان طراحی شده و هنوز به صورت تجربی در عمل آزمایش نشده است (محمد و همکاران، ۲۰۲۵؛ بارمن، ۲۰۲۵).

۶-**محدودیت مقطعی بودن:** این پژوهش یک مطالعه مقطعی است و نمی‌تواند تغییرات و تحولات الزامات بانکداری مسئولانه در طول زمان را بررسی کند (موچیری و همکاران، ۲۰۲۵).

۷-**محدودیت بومی‌سازی:** الزامات شناسایی شده عمدتاً از مطالعات انجام شده در زمینه‌های فرهنگی مختلف استخراج شده‌اند و ممکن است برخی از آن‌ها با فرهنگ سازمانی و ملی عراق کاملاً سازگار نباشند و نیاز به بومی‌سازی داشته باشند (دور و کولمی، ۲۰۲۵؛ فیمی و ولا، ۲۰۲۵).

با وجود این محدودیت‌ها، این پژوهش تلاش کرده است تا با استفاده از روش‌شناسی دقیق، منابع معتبر و نظرات خبرگان با تجربه، مدلی جامع و کاربردی برای بانکداری مسئولانه اجتماعی در بخش بانکی عراق ارائه دهد که می‌تواند نقطه شروع مناسبی برای تحول در این حوزه باشد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

منابع

۱. باقرپور ولاشانی، م.، جهانبانی، م.، و ظفرزاده، س. (۱۳۹۰). مبانی و چارچوب گزارشگری اجتماعی: ماهیت، محتوا، علل و مزایا. *مجله حسابدار رسمی*.۹۴-۸۴، ۱۵ ،

۲. خلف المعموری، ا. ح.، و میراحمدی، م. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی بانکداری اسلامی بر شهرت بانک با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد و رضایت مشتریان در شعب بانک رافدین عراق. *چهارمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم مدیریت و حسابداری*، تهران.

۳. خلف المعموری، ا. ح.، و میراحمدی، م. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی بانکداری اسلامی بر وفاداری مشتریان و شهرت بانک (مطالعه موردی: شعب بانک رافدین عراق). *نهمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری*، تهران.

٤. حساس یگانه، ی.، و برزگر، غ. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد مالی با نقش تعدیل‌گر اندازه شرکت و صنعت. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی* ، ۲۱(۲)، ۱۸۷-۲۰۶.

۵. حیاتی، م.، رضایی، ف.، و برزگر، غ. (۱۳۹۷). الگوی ذی‌نفعان در نظام بانکی ایران. *دانش حسابداری*.۱۵۶-۱۳۳ ،(۳۴)۹ ،

٦. دیانتی دیلمه، ز.، منطقی، خ.، و علی اصفهانی، ی. (۱۳۹۵). تاثیر نوع بانک بر گزارشگری مسئولیت اجتماعی بانک‌ها رویکرد اخلاقی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*.(۴)۱۱ ،

۷. راستگویان، ح. (۱۴۰۳). مسئولیت اجتماعی و کارایی بانک‌ها. *مطالعات حسابداری و حسابرسی*.۱۵۰-۱۳۷ ،(۵۰) ،

۸. سپاسی، س.، و راهداری، ر. (۱۳۹۲). مسئولیت اجتماعی اسلامی در نظام بانکی. *فصلنامه اقتصاد اسلامی*.۱۲۸-۱۰۳ ،(۵۰)۱۳ ،

۹. سلم آبادی، ح.، وطن خواه، ح.، شریفی، ف.، ممیز، ش.، آهنگری، ا.، و بهادری جهرمی، ث. (۱۳۹۶). ارتباط جهت‌گیری اجتماعی و مسئولیت پذیری اجتماعی با رفتار اخلاقی مدیران بانک‌ها. *مجله روانشناسی اجتماعی*.(۴۲)۴ ،

۱۰. شهبازیان، ا.، و تقوی کلیبر، پ. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر ابعاد چهارگانه مسئولیت اجتماعی بر تصویر بانک و رفتار مشتریان (مورد مطالعه: بانک سپه استان آذربایجان شرقی). *اولین کنفرانس بین‌المللی نوآوری، رشد و توسعه در مدیریت، حسابداری و علوم انسانی*.

۱۱. صادقی، ی.، و غلامی جمکرانی، ر. (۱۴۰۱). ایفای مسئولیت اجتماعی و نحوه گزارشگری آن در بانک‌های کشور. *فصلنامه مطالعات اخلاق و رفتار در حسابداری و حسابرسی*.(۴)۱ ،

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

۱۲. فاضلی کبریا، ح.، و فاضلی نیا، ر. (۱۳۹۹). تاثیر شاخص‌های مسئولیت اجتماعی بر رقابت‌پذیری و عملکرد محیطی در صنعت بانکداری. *اولین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری*، ساری، ۱-۱۰.
۱۳. گویا، م.، رحمانی، ف. ع.، و ابراهیمی، ق. (۱۳۹۹). تاثیر مسئولیت اجتماعی بر اعتماد اجتماعی به نظام بانکی. *فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*.(۱)۳ ،
۱٤. کرمی، ح.، رستمی، ح.، و غلامی، ر. (۱۳۹۳). مسئولیت اجتماعی بانک‌های اسلامی. *فصلنامه پژوهش‌های اقتصاد اسلامی*.۱۴۸-۱۲۵ ،(۴)۱۴ ،
۱۵. عبدالکریم، اومیدعمر؛ سیف الهی انار، ناصر؛ زارعی، قاسم؛ باشکوه اجیرلو، محمد(۱٤۰۳). طراحی مدل شهرت برند برای بان الرافدین عراق با رویکرد داده بنیاد: رویکرد آمیخته اکتشافی، فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهل و نهم، صفحات ٦٤-٦۰٥.
۱٦. محمدی، سامان؛ عرب، نگین.(۱٤۰٤). پذیرش فین تک، پتانسیل شایستگی منابع انسانی، نوآوری خدمات و رشد وسودآوری در بخش بانکداری، فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره پنجاه و دوم، صفحات ٦٥-۳۱.
17. Anum, A., Sazali, A., & Abd, W. (2023). The Impact of Antecedents of Corporate Social Responsibility on Corporate Social Responsibility Performance: A Perspective of Pakistan's Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2).
18. Bangladesh Bank. (2019). *Quarterly Review Report on Green Banking Activities (October-December 2019)*. Sustainable Finance Department, Bangladesh Bank.
19. Barman, N. (2025). Beyond Goodwill: Examining the Corporate Social Responsibility-Operational Efficiency Nexus in the Context of Sustainable Banking. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(3 Special Issue), 287-296.
20. Bimeme, B., Isidore, O., & Amogo, T. N. (2022). Corporate Social Responsibility for Banks in Cameroon—Which Governance Model? *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 17(1).
21. Darus, F., Yusoff, H., Milianna, D., Amran, A., & Fauzi, H. (2018). Corporate Social Responsibility Practices of Malaysian Islamic Banks from the Shariah Perspective: A Focus on the Key Dimensions. *Global Journal Al-Thaqafah*, 8(1), 41-55.
22. De Silva, P. M. S. A. (2018). Green Banking - The Way Forward Creating Sustainable Competitive Advantage. [Manuscript].

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

23. Dupren, C., & Godet, M. (1973). *Matrix of Cross-Impact Multiplication Applied to Classification (MICMAC)*. Paris: Laboratoire d'Innovation.
24. Durre, M. R., & Kulmie, D. A. (2025). Sustainability Practices in Islamic Banking Institutions in Africa: A Systematic Literature Review. *Multidisciplinary Reviews*, 8(11), e2025368.
25. Feimi, D., & Vela, F. (2025). Green Banking in Albania: Examining Its Impact on Environmental Performance, Financing, and Corporate Image. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 16(1), 206-220.
26. Filho, J. M. S., Wanderley, L. S. O., Gomez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competition Advantage. *Bar Curitiba*, 7(3), 294-309.
27. Gao, Y. (2009). Corporate Social Responsibility and Consumers' Response: The Missing Linkage. *Baltic Journal of Management*.
28. Gazi, M. A. I., Al-Masud, A. A., Kabir, S. B., Chaity, N. S., Senathirajah, A. R. B. S., & Rahman, M. K. H. (2024). Impact of Green Banking Practices on Green CSR and Sustainability in Private Commercial Banks: The Mediating Role of Green Financing Activities. *Journal of Sustainability Research*, 6(4), e240072.
29. Gazi, M. A. I., Al-Masud, A. A., Howlader, L. B., Senathirajah, A. R. B. S., Howlader, M. S., Amin, M. B., Ahmed, A., Aldawsari, S. H., & Fenyves, V. (2025). Green Banking and Sustainable Performance in Developing Economy: Exploring the Mediating Role of Green Brand Image and Green Banking Policy with the Moderating Effect of Green CSR. *Journal of Sustainability Research*, 7(4), e250077.
30. Giannopoulos, G., Pilcher, N., & Salmon, I. (2024). What Is the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the UK Banking Sector? *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 187.
31. Higgins, J. P. T., & Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. Wiley-Blackwell.
32. Kannan, G., Pokharel, S., & Kumar, P. S. (2009). A Hybrid Approach Using ISM and Fuzzy TOPSIS for the Selection of Reverse Logistics Provider. *Resources, Conservation and Recycling*, 54(1), 28-36.
33. Karthikeyan, P. (2025). Green Banking Initiatives in India: Challenges and Opportunities. [Manuscript].
34. Lang, H., & et al. (2020). Assessing the Quality of Studies Using the CASP Checklist. *Evidence-Based Medicine Journal*, 13(2), 125-132.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

35. Lockhart, C., & Frampton, M. (2015). Using the PICO Framework in Qualitative Systematic Reviews. *Journal of Qualitative Research in Health*, 25(8), 1139-1149.
36. Meinhold, R., Shi, X., Hutasingh, S., Wagner, C., & Rouhoma, H. M. (2026). Ethical Implications of Environmental, Social, and Governance (ESG) Investments for Intergenerational Resilience in Natural Disaster Mitigation. *Discover Sustainability*, 7(1), 187.
37. Mir, A. A., & Bhat, A. A. (2022). Green Banking and Sustainability – A Review. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(3), 247-263.
38. Mohsin, S., Ping, O., Isik, K., & Kamran, R. (2024). Impact of Corporate Social Responsibility on Bank Performance in Emerging Markets. *Journal of Banking and Finance*.
39. Muchiri, M. K., Fekete-Farkas, M., & Erdei-Gally, S. K. (2025). How Do Green Banking Practices Impact Banks' Profitability? A Meta-Analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 320.
40. Muhammad, A., Shoaib, A., Bukhari, S. A. A., & Bukhari, S. N. Z. (2025). Green HRM and Green Image: The Serial Mediating Role between Green Banking Practices and Sustainable Performance. *Journal of Commerce*, 19(3), 624-647.
41. Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26).
42. Özbay, E., Ipek, R., & Esen, E. (2024). Banking on Green: The Moderating Role of Bank Type in Green Human Resource Management and Corporate Sustainability. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 46(2), 1-516.
43. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., & et al. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *BMJ*, 372, n71.
44. Prasad, R., & Mondal, A. (2025). Nexus between ESG Scores and Financial Performance: Evidence from the Indian Banking Sector. *Asian Journal of Accounting Research*, 10(3), 242-257.
45. Rahma, P. N. M., & Wedari, L. K. (2024). Green Banking and Bank Performance in ASEAN: The Moderating Role of Bank Size. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(9), 162-181.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]

46. Ravi, V., & Shankar, R. (2005). Analysis of Interactions among the Barriers of Reverse Logistics. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(8), 1011-1029.
47. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). New York: Free Press.
48. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
49. Rosmanidar, E., Al Hadi, A. A., & Ahsan, M. (2020). Islamic Banking Performance Measurement: A Conceptual Review of Two Decades. *Journal of Islamic Economics and Finance*.
50. Sage, A. P. (1977). *Interpretive Structural Modeling: Methodology for Large-Scale Systems*. McGraw-Hill.
51. Sharmeen, K., & Yeaman, A. M. (2020). Benefits That Islamic and Conventional Banks Can Attain by Implementing Green Banking. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 6(4), 833-860.
52. Sugam, U. (2022). Investing In, Protecting Environment Should Be Core Responsibility of Banks.
53. Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
54. Vipul, G., Layek, S., & Bhushan, M. (2024). Which Social Responsibility Indicators Impact Technical Efficiency of Public Sector Banks in India? Insights from Supervised AI Techniques.
55. Warfield, J. N. (1974). Developing Interconnection Matrices in Structural Modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 4(1), 81-87.
56. Wright, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Banking. *Journal of Banking and Finance*, 15(2), 45-62.
57. Yanti, M. I. S. M., Riyanto, S., Siswanti, I., & Sugiyono. (2025). Strategic Factors of Bank Sustainability: Insights for Developing Countries. *Journal of Central Banking Law and Institutions*, 4(2), 325-358.
58. Yu, C. C., Lin, P. J., & Chen, C. S. (2013). How Brand Image, Country of Origin, and Self-Congruity Influence Internet Users' Purchase Intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 599-611.
59. Zhelavskyi, O. (2025). Analytical Modeling in Financial Institution Management – Integrating Stability and Sustainable Development Principles. *Premier Journal of Science*, 13, 100103.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-11]