

## خلق ارزش مشترک فراتر از مسئولیت اجتماعی شرکت (مطالعه تجربه‌های بنگاه‌های ایرانی)

هاشم آقازاده\*، شاهین قرصی عنبران\*\*، نیما سپهر صادقیان\*\*\*

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، تفکیک فعالیت‌های خلق ارزش مشترک از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در بنگاه‌های ایرانی است. در این راستا از طریق بررسی تجربه‌های فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌های ایرانی، با تمرکز بر اقداماتی که دارای ویژگی‌های خلق ارزش مشترک هستند، نوع فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌های ایرانی بررسی شد.

**روش:** به علت نبود الگوی مشابه، از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد تا با استفاده از تجربه‌های عملی، مسیر پیموده‌شده در انجام اقدامات اجتماعی شرکت‌های ایرانی کشف شود. تعداد ۳۷ مصاحبه با مدیران و خبرگان مرتبط انجام شد.

**یافته‌ها:** الگوی به‌دست‌آمده در این پژوهش، فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌های ایرانی را به شش دسته تقسیم می‌کند که نشان‌دهنده اقدامات خلق ارزش مشترک بنگاه‌های ایرانی در یک طیف هستند. دو دسته نخست، قابلیت خلق ارزش مشترک ندارند. چهار دسته دیگر می‌توانند ارزش مشترک را با شدت و قابلیت اثرگذاری متفاوتی خلق کنند.

**نتیجه:** نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌های ایرانی از چهار مسیر (بهبود وجهه عمومی از طریق اقدامات اجتماعی، کاهش ریسک‌ها و هزینه‌ها از طریق اقدامات محافظت از محیط‌زیست، افزایش درآمد از طریق خلق فرصت‌های کسب‌وکار ناشی از حل مشکلات اجتماعی و افزایش درآمد از طریق بهبود منافع انتقال‌یافته به یک گروه از ذی‌نفعان) اقدامات خلق ارزش مشترک را انجام می‌دهند.

**کلیدواژه‌ها:** مسئولیت اجتماعی شرکت؛ خلق ارزش مشترک؛ نظریه داده‌بنیاد؛ کارآفرینی اجتماعی؛ توسعه پایدار.

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۰۱، تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۰۸

\* دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

\*\* دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشکده تهران، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول). Email: nima.sadeghian@ut.ac.ir.

## Creating Shared Value beyond Corporate Social Responsibility (A study of Iranian Enterprises' experiences)

Hashem Aghazadeh<sup>\*</sup>, Shahin Ghorsi Anbaran<sup>\*\*</sup>,  
Nima Sepehr Sadeghian<sup>\*\*\*</sup>

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study is distinguishing shared value activities from corporate social responsibility activities in Iranian enterprises. Through examining the social activities experiences of Iranian enterprises, focusing on activities which have characteristics of creating shared value, we identified several types of social activities of Iranian enterprises.

**Methodology:** Due to the lack of a similar model, we used Grounded Theory until we could explore the traveled path of social activities of Iranian companies, using practical experiences of 37 interviews with managers and other related experts.

**Finding:** The final model suggests 6 types of social activities in Iranian enterprises, displaying Iranian creating shared values in a spectrum. The first two types didn't have the capability of creating shared value, but on the other hand, the other four categories can create shared value with different intensity and effectiveness.

**Conclusion:** Results suggest that Iranian companies created shared value through four ways (enhancing reputation and legitimacy through social activities, decreasing risks and costs through environmental protection activities, increase in revenue through creating economic opportunities due to solving social issues, and increase in revenue through enhancing transmitted benefits of stakeholders).

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Creating Shared Value; Grounded Theory; Social Entrepreneurship; Sustainable

---

\* Associate Professor, University of Tehran

\*\* Ph.D., University of Tehran

\*\*\* Ph.D. student, University of Tehran (Corresponding Author)

E-mail: nima.sadeghian@ut.ac.ir

## Development.

### ۱. مقدمه

جامعه علمی بیش از ۵۰ سال است که به مفهوم «مسئولیت اجتماعی شرکتی»<sup>۱</sup> علاقه نشان می‌دهد؛ اما مهم است که کسب‌وکارها نیز توسعه موازی از منافع خود در مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی داشته باشند. کسب‌وکارها به این علاقه ندارند که مفاهیم مسئولیت اجتماعی شرکتی در محافل علمی چه تغییراتی کرده است؛ بلکه علاقه‌مند هستند که بفهمند مسئولیت اجتماعی شرکتی در عمل چه فایده‌ای برای آن‌ها دارد (Visser et al., 2010). به همین دلیل بسیاری از شرکت‌ها صرفاً از روی فشار و انتظارات بیرونی، دست به اقدامات اجتماعی می‌زنند و کمتر در تفکرات استراتژیک شرکت‌ها به آن توجه می‌شود. از همین رو همواره بحث‌هایی پیرامون مسئولیت‌های اجتماعی که یک بنگاه بر عهده دارد، وجود داشته است؛ بنابراین جامعه و در رأس آن دولت، شرکت‌ها را به کم‌کاری متهم می‌کند و شرکت‌ها نمی‌توانند تعادلی بین دغدغه‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی خود برقرار کنند و در نهایت مرز مشخصی لین آنچه باید انجام می‌شده و آنچه انجام شده، پیدا نشده است.

اگر سازمان نتواند موازنه بین قدرت اجتماعی و مسئولیت اجتماعی را ایجاد کند، در بلندمدت رو به زوال و نابودی می‌رود (Davis, 1973). بر پایه همین موضوع‌ها، مفهوم مسئولیت اجتماعی در طول چند دهه اخیر در حال تکامل بوده است (Visser et al., 2010). در طول این سال‌ها سعی شده است که ارتباط میان موفقیت شرکت‌ها و مسئولیت اجتماعی آن‌ها شناسایی شود. همچنین تلاش شده تا ارتباط بین هدف کسب‌وکارها و مسئولیت اجتماعی نیز تبیین شود؛ از این رو بسیاری معتقدند که باید هدف بنگاه، وسیع‌تر شود. شرکت‌ها مسئولیت‌های اجتماعی دارند که از پیگیری منافع سهامداران آن فراتر می‌رود و به منافع ذی‌نفعان می‌رسد (Coelho P.R.P., 2003).

تاکنون نظریه‌های مختلف در ارتباط با مسئولیت اجتماعی شرکتی، مدیریت ذی‌نفعان، خلق ارزش پایدار و نوآوری اجتماعی هر یک، راهکارهایی را ارائه داده‌اند؛ اما نتوانسته‌اند سازوکار جامع و پویایی بر اساس ساختار بازار رقابت آزاد بنا نهند که بنگاه‌ها خود به دنبال انجام اقدامات اجتماعی با اثرگذاری بلندمدت باشند و خود در این میان متضرر نشوند؛ به عبارت دیگر یک سازوکار برنده-برنده برای بنگاه‌ها طراحی (یا حداقل مورد قبول واقع) نشده است.

1. Corporate Social Responsibility (CSR).

پورتر و کرامر (۲۰۱۱) با پیشنهاد مفهوم «خلق ارزش مشترک»<sup>۱</sup> تلاش کردند تا مرزی بین فعالیت‌های اجتماعی اثربخش و غیر اثربخش برای بنگاه‌ها تبیین کنند. به عقیده آن‌ها بیشتر شرکت‌ها در تفکر مسئولیت اجتماعی گیر افتاده‌اند که در آن مسائل اجتماعی نه در هسته، بلکه در حاشیه قرار دارند. این بدان معنا است که ارزش اقتصادی در مسیری خلق شود که ارزشی برای جامعه نیز از طریق پرداختن به نیازها و چالش‌های اجتماعی خلق شود. ارزش مشترک، یک مسئولیت اجتماعی، یک نوع دوستی یا حتی پایداری در رقابت نیست؛ بلکه مسیر جدیدی برای به‌دست‌آوردن موفقیت اقتصادی است (Porter & Kramer, 2011).

پورتر و کرامر (۲۰۱۱)، معتقدند که این موضوع می‌تواند به یک تحول بسیار بزرگ در تفکر کسب‌وکار منجر شود. آن‌ها کلید حل مسئله را در خلق ارزش مشترک دانسته و انجام آن را مستلزم شرایطی می‌دانند تا فعالیت‌های اجتماعی یک بنگاه منجر به خلق ارزش مشترک شود (Porter & Kramer, 2011).

با وجود این صاحب‌نظران معتقدند که هنوز چگونگی تبدیل حرکت مسئولیت اجتماعی در عمل غیرشفاف است (Memery et al., 2005). اگرچه نظریه ذی‌نفعان فریمین<sup>۲</sup> سعی در تبیین چگونگی گسترده‌شدن پیگیری منافع سهامداران به منافع ذی‌نفعان کرده است؛ اما به عقیده کلارکسون (۱۹۹۵)، برخی از مسئولیت‌های بنگاه‌ها در قبال ذی‌نفعان دارای پشتوانه قانونی نیست. برای مثال، مسیر شغلی و آموزش کارکنان هیچ پشتوانه قانونی ندارد؛ به عبارت دیگر، هنوز سازوکار مستحکمی برای حرکت دادن بنگاه‌ها به سمت پیگیری منافع ذی‌نفعان شکل نگرفته است.

پورتر (۲۰۱۱) بیان می‌کند که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، ارتباط محدودی با زمینه کسب‌وکار شرکت‌ها دارد؛ اما خلق ارزش مشترک به‌طور کامل ارتباط مستقیمی با موقعیت رقابتی و کسب‌وکار شرکت دارد. از طرف دیگر، با توجه به هزینه‌بر بودن مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، در کوتاه‌مدت توجیه‌پذیری اقتصادی ندارد و با دشواری می‌توان برای آن توجیه‌پذیری اقتصادی در بلندمدت متصور بود. با وجود این خلق ارزش مشترک، ارتباط مستقیمی با سودآوری شرکت دارد (Porter & Kramer, 2011).

امروزه، شرکت‌های ایرانی نیز همچون شرکت‌های کشورهای توسعه‌یافته، فعالیت‌های مختلف اجتماعی در قالب مسئولیت اجتماعی شرکتی انجام می‌دهند؛ اما فارغ از کمیت این فعالیت‌ها، با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی و اجتماعی خاص کشور ایران، کیفیت و قدرت اثرگذاری آن‌ها نیازمند پژوهش و بررسی است؛ از این رو پژوهشگران بر این باور هستند که نخستین قدم این است که تجربه‌های بنگاه‌های ایرانی را بر اساس ویژگی‌های ارزش مشترک

3. Creating Shared Value (CSV).

1. Freeman's Stakeholder Theory.

تفکیک کرد تا مشخص شود بنگاه‌های ایرانی از چه مسیرهایی اقدام به خلق ارزش مشترک کرده و از چه مسیرهایی تنها اقدام به انجام مسئولیت اجتماعی شرکتی خود که هزینه‌بر است می‌کنند. هدف اصلی پژوهش حاضر این است که تجربه‌های فعلی بنگاه‌های ایرانی بر اساس قابلیت اثرگذاری به‌عنوان اقدامات خلق ارزش مشترک بررسی شود. اینکه کدام فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌های ایرانی دارای ویژگی‌های خلق ارزش مشترک هستند؟ آیا همه شرکت‌ها در صنعت خودشان با استفاده از رویکرد خود می‌توانند ارزش مشترک خلق کنند؟ و در کجا ارزش مشترک خلق شده است و در کجا صرفاً فعالیت‌های اجتماعی اتفاق افتاده است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مکاتب کلاسیک به‌جای اینکه به وابستگی متقابل بین کسب‌وکار و اجتماع تمرکز کنند بر تنش‌های بین این دو تمرکز می‌کنند. در مقابل، دیدگاه پورتر و کرامر (۲۰۱۱)، به دنبال انتخاب‌های کارا است که به هر دو طرف منفعت برساند. آن‌ها معتقدند که شرکت موفق به یک جامعه سالم نیاز دارد و جامعه سالم نیز به شرکت‌های موفق نیاز دارد؛ از این رو مفهوم خلق ارزش مشترک، مرز بین سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی را نامشخص کرده است (Porter & Kramer, 2011؛ Micheline & Fiorentino, 2011)؛ بنابراین نگرش بنگاه‌ها به مفهوم ارزش‌آفرینی و خلق ارزش می‌تواند در فرایند خلق ارزش مشترک تأثیرات مثبت یا منفی داشته باشد.

اگر طرح این پرسش که مهم‌ترین اقدامات اجتماعی شرکت‌های جهان در جهت خلق ارزش مشترک چه بوده است، می‌توان به بررسی مهم‌ترین پیامدها و شناسایی محرک‌های اصلی آن‌ها پرداخت. نتایج بررسی تجربه‌های ۵۰ شرکت برتر در زمینه اقدامات خلق ارزش مشترک دسته‌بندی فورچون (۲۰۱۵)، نشان داد که مهم‌ترین اثرات اجتماعی این ۵۰ طرح در حوزه افزایش سلامت عمومی مردم و افزایش کیفیت زندگی قشر محروم از طریق ارائه یک خدمت ارزان همگانی بوده است. در حوزه محیط‌زیست نیز مهم‌ترین حوزه، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای بوده است. مهم‌ترین نتایج اقتصادی طرح‌ها برای شرکت‌ها افزایش درآمد، فروش محصول نوآورانه در بازار جدید و دسترسی به بازارهای جدید است (Fortune, 2015). رویکردهای مختلفی برای محقق‌ساختن خلق ارزش مشترک پیشنهاد شده است. لازلو (۲۰۰۳)، برای یکپارچه‌سازی دیدگاه ذی‌نفعان با اقدامات کنونی بنگاه، شش سطح تمرکز استراتژیک پیشنهاد کرده است. یوریپ (۲۰۱۰) و پورتر و کرامر (۲۰۱۱) نیز هر یک رویکردهای نسبتاً متفاوت دیگری نیز پیشنهاد کرده‌اند. پورتر و کرامر (۲۰۱۱)، معتقدند سه شیوه کلیدی، فرصت‌هایی برای خلق ارزش مشترک توسط شرکت‌ها را فراهم می‌کند (Porter & Kramer, 2010؛ Urip, 2010). در این رویکردهای پیشنهادی، پژوهشگران تلاش

کرده‌اند تا در هر رویکرد، یک یا چند محرک اقتصادی برای یک دسته از اقدامات اجتماعی تبیین کنند.

**هدف بنگاه.** کارول (۱۹۷۹)، می‌گوید: «جامعه به کسب‌وکارها نیاز دارد تا محصولات تولید کنند و خدمات ارائه دهند و به کسب سود بپردازند. ساختار نظام سرمایه‌داری بر پایه این اصل استوار است و هر شرکتی که نتواند سود پایدار به‌دست آورد از صحنه خارج می‌شود» (Carroll, 1979). رویکرد دیگری وجود دارد که معتقد است شرکت، مسئولیت‌های اجتماعی‌ای دارد که از پیگیری منافع سهامداران آن فراتر رفته و به منافع ذی‌نفعان می‌رسد و بنگاه‌ها باید هدف از بقای خود را اصلاح کنند تا به هدف از بقای انسان‌ها کمک کنند (Handy, 1997). کولر و همکاران (۲۰۱۰)، معتقدند که حرکت در جهت افزایش منافع ذی‌نفعان مختلف با حداکثرسازی سود سهامداران در بلندمدت هم‌راستا است. پژوهش‌های وی در «شرکت مک‌کنزی»<sup>۱</sup> نشان داد بیشتر شرکت‌هایی که برای سهامداران خود، ارزش بلندمدت خلق می‌کنند، به سایر ذی‌نفعان آسیب نمی‌رسانند. شرکت‌هایی که خود را وقف ارزش‌آفرینی کرده‌اند، بنیه مالی مستحکم‌تری دارند و اقتصادهایی قوی‌تر، استاندارد زندگی بالاتر و فرصت‌های بیشتری برای افراد به ارمغان می‌آورند (Koller et al., 2010). باوجود این طرح‌های مختلفی در راستای بهبود وسعت هدف بنگاه‌ها اجرا شده است. برای نمونه، کسب‌وکار اجتماعی<sup>۲</sup>، یک سازمان غیرانتفاعی است که مالک ندارد و نمی‌تواند سهام منتشر کند (Yunus & Weber, 2010).

**انگیزه‌های بنگاه‌ها در فعالیت‌های اجتماعی.** محرک‌هایی وجود دارند که بنگاه‌ها را به سمت انجام فعالیت‌های اجتماعی سوق می‌دهند که از آن جمله می‌توان به تأمین منافع در افق بلندمدت (Jones, 1995)، کسب وجهه عمومی و مسئولانه رفتار کردن (Vandermerwe & Oliff, 1990)، سازگاری داوطلبانه با قوانین (Davis, 1973)، تبعیت از هنجارهای اجتماعی-فرهنگی (Davis, 1973) و کاهش ریسک کسب‌وکار در راستای تأمین منافع سهامداران (Davis, 1973) اشاره کرد؛ از طرف دیگر، عواملی نظیر کاهش بهره‌وری در حداکثرسازی سود به نقل از میلتون فریدمن (Davis, 1973)، هزینه‌های عجین‌شدن با اجتماع (McWilliams & Siegel, 2001)، فقدان مهارت‌های اجتماعی مدیران (Karnes, 2009)؛ (Davis, 1973)، مسئول دانستن بنگاه‌ها در رابطه با برخی مسائل اجتماعی (Davis, 1973) و دستمزدهای بین‌المللی تضعیف‌کننده (Davis, 1973) به‌عنوان محرک‌های منفی انجام

3. McKinsey & Company.

4. Social Business.

فعالیت‌های اجتماعی عمل می‌کنند. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و خلق ارزش مشترک در جدول ۱، نشان داده شده است.

جدول ۱. مطالعات انجام شده با موضوع مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و خلق ارزش مشترک

| منبع                       | عنوان پژوهش  | نتایج پژوهش   |
|----------------------------|--|---|
| میهن و همکاران (۲۰۰۳)      | مسئولیت اجتماعی شرکت: الگوی 3C-SR  | الگوی 3C-SR راهنمایی عملی در مورد نحوه ارتباط با تعداد فزاینده مصرف‌کنندگان آگاه از نظر اخلاقی برای دستیابی هم‌زمان به اهداف اقتصادی و اجتماعی را به مدیران ارائه می‌کند.   |
| پورتر و کرامر (۲۰۰۶)       | استراتژی و جامعه: پیوند بین مزیت رقابتی و مسئولیت اجتماعی شرکت                                   | مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند فراتر از یک هزینه، محدودیت یا عمل خیرخواهانه باشد؛ بنابراین با رویکرد استراتژیک ضمن حل مشکلات اجتماعی، باعث ایجاد فرصت، نوآوری و مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌شود.   |
| پریور و همکاران (۲۰۰۸)     | آیا مدیران مسئولیت اجتماعی واقعاً اخلاق‌مدار هستند؟ بررسی رابطه بین مدیریت سود و مسئولیت اجتماعی | اثبات وجود اثر مثبت شیوه‌های مدیریت سود بر مسئولیت اجتماعی شرکت و اثبات اثر منفی ترکیب مدیریت سود و مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد مالی شرکت  |
| پورتر و کرامر (۲۰۱۱)       | خلق ارزش مشترک: چگونه سرمایه‌داری را احیا نموده و موجی از رشد و نوآوری را آزاد سازیم.            | خلق ارزش مشترک توسط پورتر و کرامر در مجله HBR مطرح شد. سه استراتژی بازنگری محصولات و بازارها، بازتعریف بهره‌وری در زنجیره ارزش و فعال‌سازی خوشه‌های محلی برای خلق ارزش مشترک معرفی شد.  |
| چانگ مون و همکاران (۲۰۱۱)  | توسعه خلق ارزش مشترک: پورتر و کرامر: جهت‌دهی مجدد استراتژی‌ها و همکاری‌های بین‌المللی            | چهار استراتژی برای خلق ارزش مشترک (تعریف شایستگی‌های اصلی، بازنگری اهداف جامع، بازتعریف بهره‌وری در زنجیره ارزش، توسعه خوشه‌های محلی و بین‌المللی) را در تکمیل سه استراتژی مطرح شده توسط پورتر مطرح می‌کند.   |
| میکلینی و فیورنتینو (۲۰۱۲) | الگوهای جدید کسب‌وکار برای خلق ارزش مشترک  | ویژگی الگوهای کسب‌وکار اجتماعی و فراگیر را مشخص کرده و مزایا و خطرهای هر الگو برای جامعه و شرکت‌ها بررسی شده است.   |
| قربانی و همکاران (۲۰۱۷)    | تحلیل محتوای مسئولیت اجتماعی در مقاصد استراتژیک شرکت‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی                | بر مبنای الگوی کارول (۱۹۹۱)، «چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری» شرکت‌ها به‌عنوان مقاصد استراتژیک تحلیل محتوا شده است. نتایج نشان می‌دهد که بیشترین تأکید بر ابعاد مسئولیت اقتصادی و کمترین تأکید بر ابعاد مسئولیت اخلاقی است. در «ارزش‌های محوری» نیز بیشترین تأکید بر ابعاد چهارگانه مسئولیت اجتماعی است. |

|   |  |
|---|--|
| طراحی الگوی توسعه پایدار  | مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی و خلق ارزش مشترک با شدت متفاوت بر توسعه پایدار شرکت‌ها تأثیرگذار است و حاکمیت شرکتی نیز باعث بهبود رابطه مسئولیت‌پذیری شرکتی و خلق ارزش مشترک برای ذی‌نفعان می‌شود؛ همچنین به‌طور غیرمستقیم بر توسعه پایدار شرکت‌ها تأثیرگذار است. |
| شرایع و همکاران<br>شرکتی، تبیین نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی و خلق ارزش مشترک (۲۰۱۹) |  |

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

بر اساس روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده باید سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شود تا درنهایت الگوی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق‌شده ارائه شود (Strauss & Corbin, 1998). نمونه‌گیری به‌صورت نظری<sup>۱</sup> صورت گرفت که به‌صورت هدفمند پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه درحال‌تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن دیگر داده جدیدی در ارتباط با مقوله استخراج نشود، مقوله اصلی گستره مناسبی بیابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأییدشده باشد (Glaser & Strauss, 1967).

محیط اصلی پژوهش، کسب‌وکارهای ایرانی بود و سعی شد به مشارکت‌کنندگان بالقوه‌ای که تجربه مدیریت در شرکت‌های ایرانی را داشتند، دسترسی پیدا کرد. جدای از بررسی در مورد خصوصیات تجربه‌های فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌ها و خصوصیات خود بنگاه‌های ایرانی، در فرایند برگزاری مصاحبه‌ها، سه مبحث اثرگذار دیگر نیز شناسایی و به فهرست پرسش‌های مصاحبه‌های بعدی اضافه شد که عبارت‌اند از: ۱. اثرگذاری نگرش مصرف‌کنندگان و عموم جامعه به عملکرد اجتماعی بنگاه‌ها بر فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌ها؛ ۲. اثرگذاری نهادهای واسطه اثرگذار و ۳. تأثیرات دولت بر عملکرد اجتماعی بنگاه‌ها. از آنجاکه هر یک از این سه مبحث نیازمند داشتن اطلاعات متفاوتی هستند، لازم دانسته شد که با نمونه‌های پیشنهادی مرتبط با این مباحث نیز مصاحبه شود. در مجموع ۳۷ مصاحبه با افراد واجد شرایط (چهار دسته معیار شامل داشتن تجربه فعالیت اجتماعی بنگاهی، فعال در نهادهای واسطه، فعال در یکی از ارگان‌های دولتی، به‌عنوان مصرف‌کننده) صورت گرفت. انجام مصاحبه‌های جدید به دلیل رسیدن به نقطه اشباع نظری، متوقف شد.

به‌منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش و دقت بودن یافته‌ها، اقدامات زیر بر اساس ابعاد سنجش روایی پژوهش کیفی کرسول‌صورت گرفت (Creswell, 2012): ۱- تطبیق دادن نتایج

1. Theoretical sampling.



با نظرهای مصاحبه‌شوندگان: گزارش نهایی پژوهش به اطلاع پنج نفر از مشارکت‌کنندگان رسید و آن‌ها نظرهای اصلاحی خود را ابراز کردند؛ ۲- بررسی توسط چند پژوهشگر دیگر: سه تن از استادان دانشکده مدیریت «دانشگاه تهران» به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند و نظرهای اصلاحی آن‌ها نیز بعد از انجام یک تعامل رفت‌وبرگشتی اعمال شد؛ ۳- مشارکتی‌بودن پژوهش: از چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه درخواست شد که نتایج خام به‌دست‌آمده را مشاهده و به تحلیل، نتیجه‌گیری و تفسیر داده‌ها بپردازند تا بدین‌صورت، فرایند تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز موردسنجش قرار گرفته باشد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

از طریق استخراج نکات مهم در مصاحبه‌ها، بیش از ۴۵۰ رخداد (واقعه) ثبت شد. رخداد (واقعه)‌های ثبت‌شده به یکی از دسته‌های عوامل علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها نسبت داده شدند. روند کدگذاری باز (ثبت یادداشت‌های مهم و استخراج واحدهای معنادار به‌عنوان واقعه) و کدگذاری محوری (روند ارتباط‌دادن رخدادها به مفاهیم اصلی) به‌صورت هم‌زمان صورت گرفت. انتخاب مفهوم مرکزی نیز با اندکی تأخیر نسبت به کدگذاری باز و محوری انجام شد. در مجموع از رخدادها ثبت‌شده، بیش از ۱۰۰ مفهوم استخراج شد که با ارتباط‌دادن آن‌ها به یکدیگر، الگویی از ارتباط احتمالی مجموعه مفاهیم با یکدیگر ترسیم شد.

نمونه‌ای از کدگذاری‌های انجام‌شده در فرایند نظریه داده‌بنیاد که به شناسایی عوامل علی منجر شد در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه مفاهیم استخراج‌شده از فرایند کدگذاری باز و محوری

| مفاهیم استخراج‌شده مرتبط   | مقوله‌ها   | حوزه‌ها                                     |
|--|--|---|
| ۱ دیرینه‌بودن سنت خیریه، تأثیر در بازار و کسب‌وکارهای سنتی ایران | فرهنگ جامعه، محرک نیکوکاری                             | عوامل علی ۱:<br>عوامل اثرگذار محیطی (خارجی) |
| ۲ هنجار عدم‌اظهار نیکوکاری در فرهنگ مذهبی جامعه                  | نیکوکاری   |   |
| ۳ فرهنگ نیکوکاری ناشی از اعتقادات مذهبی و انسان‌دوستانه          |  |   |
| ۴ نوع نگرش فردی به حل مسئله یا نحوه برخورد با مسائل              | قدرت اثرگذاری فردی (اثرگذاری افراد بر اقدامات اجتماعی) | عوامل علی ۲:<br>عوامل اثرگذار فردی (داخلی)  |
| ۱ عجزین‌شدن فرد مالک / مدیر با بنگاه                             | بنگاه‌ها   |   |
| ۲ میزان اولویت اعتقادات فردی بر تصمیم‌های سازمانی                |  |   |
| ۱ اهمیت سطح اعتماد و مقبولیت در جامعه برای بنگاه                 | اهمیت وجهه عمومی شرکت                                  | عوامل علی ۳:<br>عوامل اثرگذار بر هدف بنگاه  |
| ۲ اتصال اهداف مشروعیت‌طلبی به اهداف اقتصادی بنگاه                |  |   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| توانمندی‌های دانشی و   | ۱ | توانمندی دانشی نگاه‌ها در مورد اقدامات اجتماعی                              |
| اجرائی بنگاه (توانمندی بنگاه‌ها در انجام اقدامات اجتماعی و خلق ارزش مشترک) | ۲ | اثرگذاری ثبات در موفقیت و سودآوری بنگاه‌ها بر توانایی انجام اقدامات اجتماعی |
| عوامل مداخله‌گر ۱: عوامل مرتبط با بنگاه                                    | ۳ | اثرگذاری اندازه کوچک بنگاه‌ها بر توانایی انجام اقدامات اجتماعی              |
| عوامل مداخله‌گر ۲: عوامل مرتبط با محیط اقتصادی                             | ۱ | توسعه رویکردهای نوین اقدامات اجتماعی شرکت‌ها در ایران                       |
| رویکردهای موفق تجربه‌شده در ایران  |   |   |

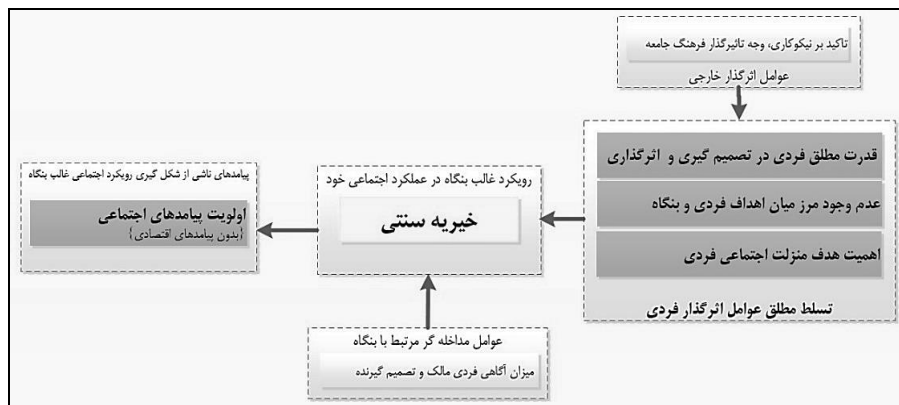
در کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌ها به‌عنوان مقوله اصلی، محور فرایند قرار گرفت و سپس مقوله‌های دیگر به‌طور نظری به آن ارتباط داده شد. برای ارتباط دادن این مقوله‌ها به یکدیگر، ابتدا مقوله‌های با اثرگذاری مشترک در یک دسته قرار داده شدند. در این فرایند، ۲۳ مفهوم کلان‌تر ساخته شد.

پنج مفهوم «فرهنگ جامعه»، «مشوق‌ها و مجازات دولت»، «نقش سازمان‌های مرجع»، «نقش ساختار صنعت» و «موقعیت تکاملی فضای رقابتی در بازار» در عوامل اثرگذار خارجی و دو مفهوم «قدرت اثرگذاری فردی» و «نقش اهداف فردی در اهداف بنگاه» در عوامل اثرگذار داخلی شناسایی شدند. چهار مفهوم «اولویت‌دهی اهداف اجتماعی در اهداف بنگاه»، «جهت‌دهی اهداف استراتژیک»، «اهداف سوداگرانه» و «اهمیت وجهه عمومی» نیز در محرک‌های اصلی در تعیین اهداف بنگاه برای انجام اقدامات اجتماعی شناسایی شدند. دو دسته عوامل مداخله‌گر مرتبط با بنگاه و مرتبط با محیط اقتصادی شناسایی شدند. عوامل مداخله‌گر مرتبط با بنگاه شامل چهار مفهوم «توانمندی‌های بنگاه»، «توانمندی در اندازه‌گیری عملکرد»، «میزان آگاهی بنگاه و افراد تصمیم‌گیرنده» و چارچوب ساختاریافته فکری» هستند که در داخل یک بنگاه، نقش اثرگذاری به‌عنوان محدودکننده یا تسهیل‌کننده بر پدیده محوری دارند. عوامل مداخله‌گر مرتبط با محیط اقتصادی کشور نیز در شش مفهوم کلی شامل «رویکردهای موفق تجربه‌شده در کشور»، «زمینه همکاری با دیگر شرکت‌ها و نهادها»، «بسترهای انگیزشی رویکرد کاهش هزینه‌ها»، «میزان ارزش دستاوردهای بلندمدت»، «بلوغ سرمایه‌داری صنعتی» و «محدودیت ظرفیت بازار خدمات دانش‌بنیان» شناسایی شدند. مفهوم کلیدی شناسایی‌شده، «رویکرد غالب بنگاه در عملکرد اجتماعی خود» است؛ زیرا تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها نشان داد که شش رویکرد کلی برای یک بنگاه نسبت به عملکرد اجتماعی خود وجود دارد و انتخاب این رویکرد از طرف بنگاه، پدیده محوری موضوع موردبررسی پژوهش است. آخرین مفهوم استخراج‌شده از تحلیل‌ها مربوط به شناسایی نوع پیامدهای ناشی از رویکرد غالب بنگاه در عملکرد اجتماعی خود است.

در این پژوهش مفهوم کلیدی استخراج شده، «رویکرد غالب بنگاه‌ها در عملکرد اجتماعی خود» است. رویکردهای غالب استخراج شده بنگاه‌ها در ایران در شش دسته رویکرد غالب قرار می‌گیرند. ممکن است به صورت هم‌زمان دو یا چند رویکرد از این شش رویکرد بر یک بنگاه غالب باشد. برای نمونه، رویکرد سوم، یعنی بهبود وجهه عمومی، می‌تواند در کنار یک رویکرد دیگر مورد استفاده قرار گیرد؛ اما مهم این است که رویکرد غالب بنگاه در اقدامات اجتماعی کدام رویکرد باشد.

**رویکرد اول: خیریه سنتی.** در این رویکرد، قدرت اثرگذاری فردی در بنگاه بسیار زیاد و تعیین‌کننده تصمیم‌های اصلی بنگاه است. فرهنگ جامعه و هنجارهایی که تمثیلی از خوب بودن به فرد القا می‌کنند به شدت اثرگذار هستند و در واقع اهداف فردی محرک این رویکرد است و در اغلب موارد دستاورد اقتصادی برای فرد یا بنگاه ندارد؛ مگر در مواردی که بر روی وجهه عمومی فردی به صورت مقطعی اثرگذاری مثبتی داشته باشد؛ از این رو این رویکرد صرفاً مسئولیت اجتماعی بنگاه است و نمی‌تواند خلق ارزش مشترک در نظر گرفته شود. برای مثال، فعالیت‌های انسان‌دوستانه خیرخواهانه بلاعوض که ممکن است اهداف متنوعی از خرید مایحتاج ضروری یک یا چند خانوار فقیر، تامین جهیزیه عروس و غیره داشته باشد؛ اما سطح فعالیت آن محدود به تنها چند نفر یا حتی یک نفر می‌شود.

در رویکرد بالا، علاوه بر قدرت مطلق فردی در تصمیم‌گیری‌های بنگاه، مرز مشخصی بین اهداف فردی مالک/مدیر با اهداف کسب‌وکار وجود ندارد؛ به خصوص در بنگاه‌های کوچک و متوسط. از این رو مالک/مدیر اهداف اجتماعی خود را معمولاً در چارچوب بنگاه خود انجام می‌دهد و در عمل می‌توان اهداف فردی و کسب‌وکار آن فرد را درهم آمیخته مشاهده کرد. در رویکرد خیریه سنتی، عامل تأکید بر نیکوکاری به عنوان وجه تأثیرگذار فرهنگ جامعه، عموماً افراد را به سمت انجام کارهای خیریه سوق می‌دهد؛ البته در فرهنگ نیکوکاری مذهبی جامعه ایران، اظهار یا گزارش کردن یک کار خوب یا یک اقدام اجتماعی، اقدام شایسته‌ای در نظر گرفته نمی‌شود. به همین دلیل، هنجارهای نیکوکاری در جامعه، بیشتر محرک حس خوب بودن افراد هستند؛ نه خوب دیده شدن. بنابراین هدف اصلی انجام فعالیت‌های اجتماعی متمرکز بر نیکوکاری منفرد، کسب منزلت اجتماعی یا پنداشت خوب بودن است و عموماً هدف اقتصادی وجود ندارد یا به صورت ناخواسته حاصل می‌شود. در شکل ۱، عوامل مؤثر استخراج شده بر اتخاذ رویکرد اول، یعنی خیریه سنتی، نشان داده شده است.

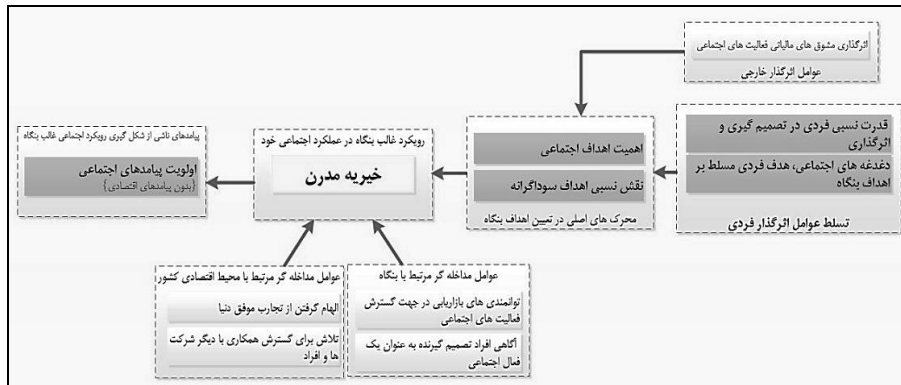


شکل ۱. عوامل مؤثر بر اتخاذ رویکرد غالب اول: خیریه سنتی

رویکرد دوم خیریه مدرن. در سال‌های اخیر در جهان، این رویکرد به برخی از نگاه‌های بسیار بزرگ و بین‌المللی هم سرایت کرده است و در ایران نیز طی ۱۰ سال گذشته مشاهده می‌شود. در رویکرد خیریه مدرن، مانند رویکرد اول، نقش فردی تصمیم‌گیرنده(های) اصلی بنگاه بسیار مهم است. فرد به دنبال باور خوب بودن یا کسب منزلت اجتماعی (خوب دیده شدن) با انجام کارهای خوب در جامعه است؛ با این تفاوت که نسبت به خیریه سنتی، به دنبال اثرگذاری بلندمدت‌تری است. این هدف اثرگذاری بلندمدت یا به‌منظور حل بهتر و عمیق‌تر یک معضل اجتماعی و یا به‌منظور دست‌یافتن به اهداف اقتصادی سوداگرانه، مثل فرار مالیاتی یا افزایش وجهه عمومی شرکت (به‌منظور کاهش ریسک‌های مختلف) است. در حال پیامد اجتماعی آن، درمان مستمر و متمرکز یک معضل اجتماعی بوده و معمولاً بدون پیامد اقتصادی است.

در رویکرد خیریه مدرن، اهداف اجتماعی و اهداف اقتصادی بنگاه هر دو مهم هستند؛ اما این اهداف در تعارض با یکدیگر قرار می‌گیرند. برای برخی از نگاه‌ها، اهداف اجتماعی وجود دارند و مهم هم هستند که بیشتر به‌دلیل باورهای فردی تصمیم‌گیرندگان اصلی بنگاه است؛ اما رویکردی برای همسو کردن چنین اهدافی با اهداف اقتصادی بنگاه وجود ندارد. در این رویکرد تلاش برای گسترش همکاری با دیگر شرکت‌ها، نهادهای مدنی و مردم برای گسترش فعالیت‌های اجتماعی صورت می‌گیرد. معمولاً ساختار یک خیریه مدرن به این ترتیب است که یک مؤسسه خیریه مستقل توسط یک یا چند بنگاه تأسیس می‌شود یا مورد حمایت قرار می‌گیرد؛ اما این مؤسسه خیریه دارای یک هدف متمرکز با سطح فعالیت گسترده است؛ بنابراین فعالیت‌های خیریه مدرن معمولاً با تلاش برای گسترش فعالیت‌های خیریه از طریق جذب همکاری دیگر شرکت‌ها و مردم همراه است.

هدف انجام فعالیت‌های خیریه مدرن، متمرکز بر حل یک معضل خاص اجتماعی در جامعه است. در موارد معدود، هدف صرفاً اقتصادی برای استفاده از مشوق‌های اقتصادی است که به‌عنوان هدف اصلی در ایران مشاهده نشد. عوامل مؤثر بر انتخاب رویکرد دوم به‌عنوان رویکرد غالب بنگاه در عملکرد اجتماعی خود در شکل ۲، قابل مشاهده است.



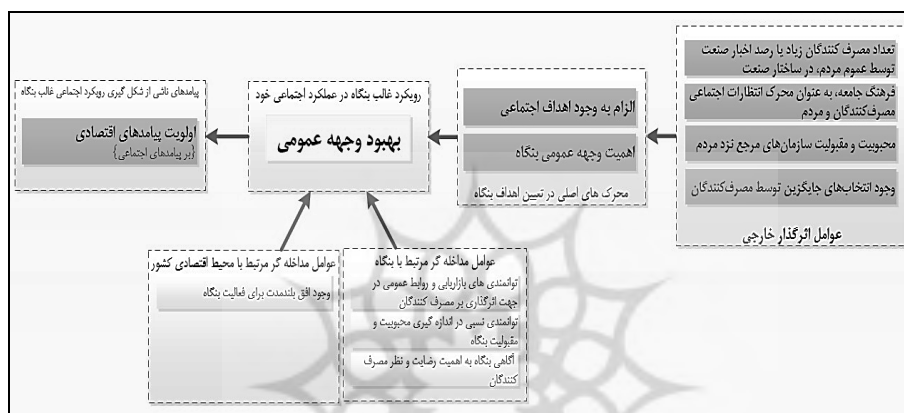
شکل ۲. عوامل مؤثر بر اتخاذ رویکرد غالب دوم: خیریه مدرن

**رویکرد سوم بهبود وجهه عمومی بنگاه.** این رویکرد در شرایط خاصی غالب می‌شود و معمولاً می‌تواند با یک یا چند رویکرد دیگر به‌صورت هم‌زمان وجود داشته باشد. هنگامی که ساختار صنعت و فرهنگ جامعه موجب حساسیت بیشتر مصرف‌کنندگان و در نتیجه انتظارات مختلف مصرف‌کنندگان از بنگاه‌ها می‌شود، وجهه عمومی شرکت اهمیت می‌یابد و به‌عنوان هدفی برای انجام اقدامات اجتماعی مطرح می‌شود. پایین بودن سطح اعتماد در سطح جامعه نسبت به بنگاه‌ها یا افزایش اهمیت و حساسیت نظر عموم مردم به بنگاه‌ها باعث شده است که بنگاه‌ها به دنبال ارائه راهکارهایی باشند تا بتوانند مقبولیت و محبوبیت خود را بازگردانند و تقویت کنند. نتیجه این رویکرد، معمولاً اقدامات اجتماعی منفعلانه و دفاعی بنگاه‌ها است. مانند بنگاهی که موجب آلودگی محیط‌زیست شده است و تحت فشار رسانه‌ها، اقدام به کاشت

صدها نهال می‌کند و تبلیغات گسترده‌ای در این زمینه انجام می‌دهد. به علت وجود تعداد مصرف‌کنندگان زیاد در بازارها یا رصد اخبار توسط عموم جامعه در ساختار صناعی که عموم مردم اخبار آن صنعت را دنبال می‌کنند یا به دلایل مختلف، حساسیت زیادی دارند، بنگاه‌های ایرانی بیشتر علاقه‌مند هستند تا برای افزایش محبوبیت و مقبولیت عمومی خود، اقدامات اجتماعی خاصی را انجام دهند. در این رویکرد، وجود انتخاب‌های جایگزین توسط مصرف‌کنندگان به‌علت شدت رقابت توسط محصولات رقبا یا محصولات جایگزین صنعت دیگر و یا غیرالزامی بودن استفاده از محصول سبب می‌شود تا انتخاب‌های

بیشتری برای مصرف‌کنندگان وجود داشته باشد و از این‌رو بنگاه‌ها تلاش بیشتری برای جلب نظر مصرف‌کنندگان خواهند کرد. برای مثال می‌توان به صنعت غذایی و یا آژانس‌های مسافرتی در ایران اشاره کرد. در رویکرد بهبود وجهه عمومی، اهمیت وجهه عمومی سبب می‌شود تا بنگاه‌ها از طریق مدارک و گواهینامه‌های بین‌المللی برای بازگرداندن مشروعیت حداقلی خود تلاش کنند. در ایران، دریافت گواهینامه‌های مختلف ISO و گواهینامه‌های دیگر مثل الگو تعالی عملکرد EFQM<sup>۱</sup>، بیشتر به دلیل وجهه‌داشتن چنین گواهینامه‌هایی است و نه به دلایل عمیق‌تر و درونی.

مهم‌ترین هدف اقدامات اجتماعی، به‌صورت مستقیم کسب محبوبیت و مقبولیت عمومی و به‌صورت غیرمستقیم افزایش درآمد، تعداد مشتریان و سود است. محرک‌های انتخاب رویکرد بهبود وجهه عمومی بنگاه در شکل ۳، مشاهده می‌شود.



شکل ۳. عوامل مؤثر بر اتخاذ رویکرد غالب سوم: بهبود وجهه عمومی

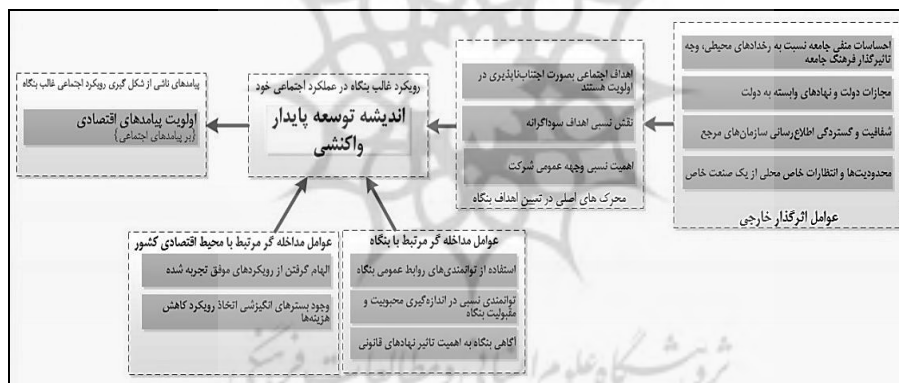
**رویکرد چهارم اندیشه توسعه پایدار.** توسعه پایدار ممکن است ناشی از اهداف تطابق‌پذیری با قوانین و کاهش ریسک‌های قانونی بوده و یا ممکن است ناشی از واکنش به حساسیت جامعه نسبت به محیط زیست و مسائل مرتبط با آن باشد. در این رویکرد، اهداف اجتماعی به‌صورت اجتناب‌ناپذیری در اولویت هستند. بنگاه‌هایی که به توسعه پایدار فکر می‌کنند، به‌صورت اجتناب‌ناپذیری اهداف اجتماعی را نیز در کنار اهداف اقتصادی خود دارند. هرچند ممکن است سطح افق فکری این اهداف اجتماعی و تطابق‌پذیری آن‌ها با اهداف اصلی شرکت متفاوت باشد؛ بنابراین در انجام اقدامات اجتماعی، اولویت اهداف اقتصادی از جمله تداوم کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها بسیار پررنگ است و پیامدهای اجتماعی

1. International Organization for Standardization.  
2. European Foundation for Quality Management.

در حاشیه قرار دارند. اندیشه توسعه پایدار می‌تواند به دو شکل «توسعه پایدار واکنشی» و «توسعه پایدار فعالانه» اتفاق بیفتد. توسعه پایدار واکنشی برای انطباق‌پذیری بنگاه با الزامات محیط است. در عوض، توسعه پایدار فعالانه، یک واکنش فعالانه و تهاجمی‌تر نسبت به ریسک‌های محیطی است که ناشی از حس مسئولیت‌پذیری درونی‌شده بنگاه است.

**اندیشه توسعه پایدار واکنشی.** قوانین بازدارنده با استفاده از مجازات مالی و غیرمالی دولت و نهادهای وابسته به دولت، مثل سازمان حفاظت از محیط‌زیست، به‌خصوص در زمینه حفظ محیط‌زیست، محرک قوی برای انجام برخی فعالیت‌های اجتماعی توسط بنگاه‌های تولیدی در ایران بوده‌اند. در این رویکرد، نقش نسبی اهداف سوداگرانه به‌عنوان محرک اهداف توسعه پایدار قابل‌مشاهده است؛ بنابراین برای انجام برخی اقدامات اجتماعی، دولت معافیت‌هایی را در نظر گرفته است یا برای انجام‌ندادن برخی اقدامات، مجازاتی در نظر گرفته است. در بنگاه‌های ایرانی که به سمت توسعه پایدار واکنشی در حرکت هستند، فرار از مجازات مالی و غیرمالی دولت و دیگر نهادهای قانونی، محرکی برای تعیین اقدامات اجتماعی‌شان است.

وجود بسترهای انگیزشی، نظیر اتخاذ رویکرد کاهش هزینه‌ها، برای بیشتر بنگاه‌های ایرانی محرک‌هایی هستند که اهمیت کمی دارند و عمده تمرکز بنگاه‌های ایرانی بر افزایش درآمد است. در شکل ۴، عوامل مؤثر بر انتخاب رویکرد توسعه پایدار واکنشی نشان داده شده است.



شکل ۴. عوامل مؤثر بر اتخاذ رویکرد غالب چهارم: ۱. اندیشه توسعه پایدار واکنشی

**اندیشه توسعه پایدار فعالانه.** اگر بنگاهی به‌صورت فعالانه به دنبال اهداف توسعه پایدار باشد، افق فکری بلندمدتی نیز برای ادامه فعالیت‌های اقتصادی خود قائل است؛ از این رو معمولاً اهداف توسعه پایدار فعالانه بر اهداف استراتژیک بنگاه تأثیرگذار هستند.

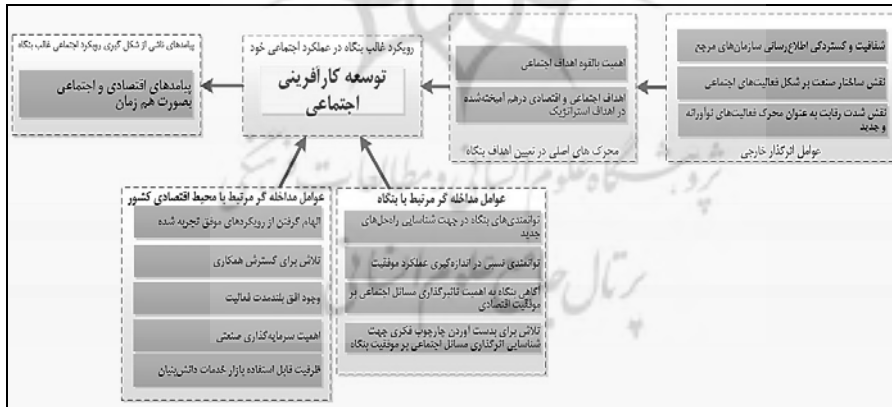




در رویکرد بالا اگر شدت رقابت آنقدر افزایش یابد که بنگاه‌ها را مجبور کند به سرعت به دنبال مزیت‌های رقابتی جدیدتری باشند، بنگاه‌ها ناگزیر خواهند بود که به سمت پیدا کردن فرصت‌های جدید و نوآورانه حرکت کنند و در نتیجه ممکن است از مسائل و معضلات اجتماعی نیز به عنوان یک فرصت استفاده کنند. بنگاه‌های ایرانی معدودی وجود دارند که به صورت فعالانه به دنبال دستیابی به اهداف اجتماعی از طریق خلق فرصت‌های اقتصادی یا کسب مزیت رقابتی از طریق تأمین منافع ذی‌نفعان هستند؛ بنابراین در این دسته از بنگاه‌ها، اهداف اجتماعی و اقتصادی به صورت درهم‌آمیخته شده در اهداف و برنامه‌های استراتژیک آن‌ها وجود دارند؛ هرچند ابعاد و کیفیت این موضوع مورد تردید است و به پژوهش‌های بیشتری نیاز دارد.

**وجود افق بلندمدت فعالیت.** وجود فشارهای کوتاه‌مدت و تغییرات محیطی شدید موجب کاهش اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک (برنامه‌ریزی بلندمدت) شده است؛ به همین دلیل بنگاه‌های ایرانی کمتر به فکر ساختن آینده بلندمدت برای خود هستند. بنگاه‌ها به خاطر تمرکز بر دستاوردهای کوتاه‌مدت، به دنبال اهداف بلندمدت نیستند. بسترهای سرمایه‌داری صنعتی در مقابل سرمایه‌داری سنتی هنوز به بلوغ کافی نرسیده است. عدم بلوغ کافی در سرمایه‌داری صنعتی باعث می‌شود که بنگاه‌ها نتوانند از قابلیت‌های تجمیع سرمایه‌های مختلف به صورت کلان، فرهنگ «جدایی مالکیت و مدیریت»، ظرفیت‌های استفاده از فناوری‌های پیچیده و ظرفیت‌های استفاده از نیروهای انسانی متعدد به خوبی استفاده کنند.

در کارآفرینی اجتماعی (خلق فرصت‌های جدید از طریق حل مسائل اجتماعی) و توسعه منافع ذی‌نفعان، اهداف اجتماعی و اقتصادی به صورت هم‌زمان و مشترک در حال تحقق هستند و از این رو پیامدهای اقتصادی و اجتماعی نیز به صورت هم‌زمان پدیدار می‌شوند. شکل ۶، عوامل مؤثر بر انتخاب رویکرد کارآفرینی اجتماعی در بنگاه‌های ایرانی را نشان می‌دهد.



شکل ۶ عوامل مؤثر بر انتخاب رویکرد غالب پنجم: توسعه کارآفرینی اجتماعی

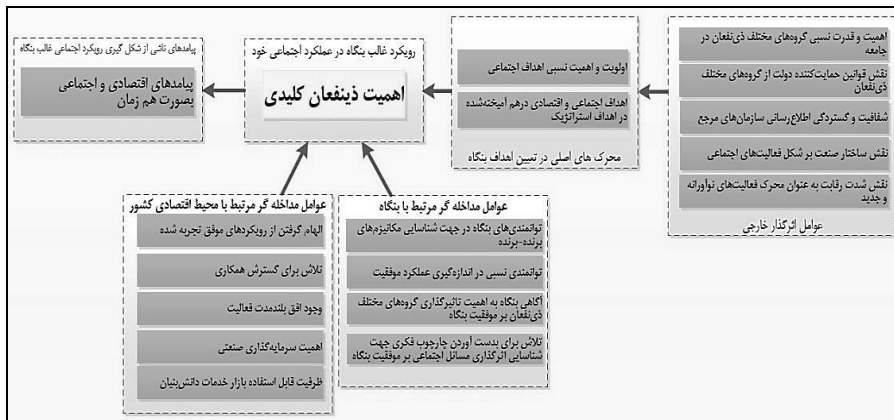
**رویکرد ششم اهمیت ذی‌نفعان کلیدی.** معمولاً اگرچه محرک‌های خارجی تأثیرگذار هستند، اما بلوغ درونی بنگاه است که به رویکرد پنجم و ششم می‌انجامد و مسائل اجتماعی و عملکرد اجتماعی را در اهداف استراتژیک قرار می‌دهد. رویکرد ششم، به‌خصوص برای بنگاه‌های با فناوری بالا یا بنگاه‌هایی که به هر دلیلی به‌شدت به بهره‌وری کارمندان خود وابسته هستند، بسیار حیاتی و ضروری به نظر می‌رسد. در سال‌های اخیر در بنگاه‌های وابسته به دانش، توسعه نیروی کار اهمیت بیشتری یافته است. اگرچه فشارهای کوتاه‌مدت و کم‌اهمیت‌شدن برنامه‌ریزی استراتژیک همچنان نقش مهمی در روند حرکتی بنگاه‌های ایرانی داشته است، اما درک عمیق‌تری نسبت به رابطه متقابل اقدامات اجتماعی بنگاه و استراتژی‌های اقتصادی آن شکل گرفته است.

اهمیت و قدرت نسبی گروه‌های مختلف ذی‌نفعان در جامعه، علاوه بر انتظارات عموم مردم در واکنش‌های بنگاه، وجه تأثیرگذار فرهنگ جامعه و اهمیت یافتن گروه‌های مختلف ذی‌نفعان ناشی از افزایش شدت رقابت در بازار، موجب ایجاد موجی به سمت افزایش قدرت نسبی ذی‌نفعان خواهد شد. در رویکرد اهمیت ذی‌نفعان کلیدی نیز همانند رویکرد کارآفرینی اجتماعی، نقش شدت رقابت به‌عنوان محرک فعالیت‌های نوآورانه و جدید بسیار پررنگ است؛ بنابراین در این رویکرد نیز بنگاه‌ها ناگزیر خواهند بود که به سمت پیدا کردن فرصت‌های جدید و نوآورانه حرکت کنند و از مسائل و معضلات اجتماعی نیز به‌عنوان یک فرصت بهره ببرند. مانند رویکرد پنجم، در این دسته از بنگاه‌ها، اهداف اجتماعی و اقتصادی به‌صورت درهم‌آمیخته‌شده در اهداف و برنامه‌های استراتژیک آن‌ها وجود دارد که ابعاد و کیفیت آن باید در آینده بررسی شود.

در رویکرد بالا، تلاش زیادی برای به‌دست آوردن چارچوب فکری برای شناسایی اثرگذاری ذی‌نفعان بر موفقیت بنگاه نیاز است؛ زیرا اقدامات اجتماعی انجام‌شده توسط بنگاه‌های ایرانی در یک چارچوب ساختارمند قرار ندارد. به‌عبارت‌دیگر، بنگاه‌های ایرانی که اقدامات اجتماعی انجام داده‌اند از منظر موضوعی به‌صورت پراکنده اقدام کرده‌اند و الگوی استاندارد در این زمینه وجود ندارد.

در رویکرد ذی‌نفعان کلیدی هرچقدر بازار ارائه خدمات و محصولات دانش‌بنیان قابل‌تولید در ایران بیشتر باشد، بنگاه‌های ایرانی بیشتری به سمت دانش‌محور شدن حرکت می‌کنند. این در حالی است که بنگاه‌ها معتقدند ظرفیت بازار خدمات دانش‌بنیان در ایران محدود است و به کاهش ظرفیت استفاده از فرصت‌های اقتصادی و کارآفرینی اجتماعی منجر شده است. در این رویکرد نیز خلق فرصت‌های جدید از طریق حل مسائل اجتماعی و توسعه منافع ذی‌نفعان، اهداف اجتماعی و اقتصادی به‌صورت هم‌زمان و مشترک در حال تحقق است و به

همین دلیل پیامدهای اقتصادی و اجتماعی نیز به صورت هم‌زمان پدیدار می‌شوند. شکل ۷، محرک‌های انتخاب رویکرد اهمیت ذی‌نفعان کلیدی را نشان می‌دهد.



شکل ۷. عوامل مؤثر بر انتخاب رویکرد غالب ششم: اهمیت ذی‌نفعان کلیدی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

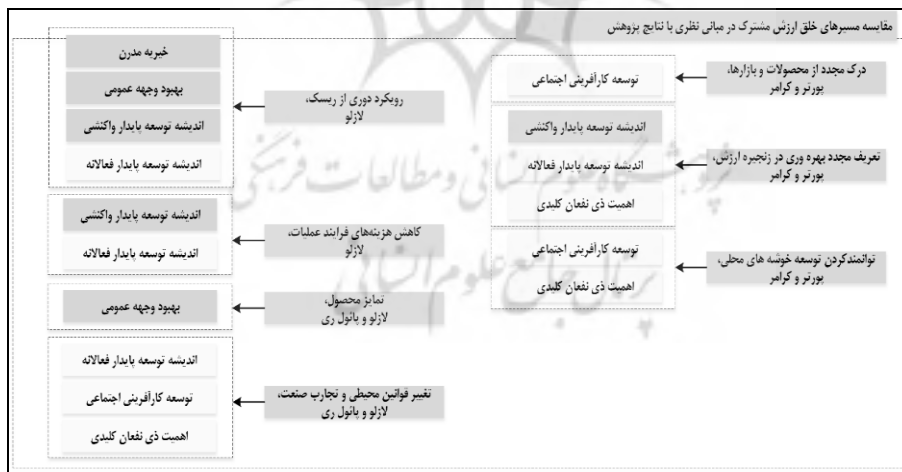
به‌طور کلی به دلیل اینکه در رویکرد اول، فعالیت‌های اجتماعی به پیامدهای اقتصادی منجر نمی‌شود، صرفاً تمثیلی از فعالیت‌های خیرخواهانه است و خلق ارزش مشترک محسوب نمی‌شود. رویکردهای دوم و سوم، مرز بین خلق ارزش مشترک و مسئولیت اجتماعی کسب‌وکارها هستند؛ زیرا اگرچه پیامد اجتماعی و اقتصادی هم‌زمان وجود دارد، اما مهم‌ترین پیامد اقتصادی آن‌ها، اثرگذاری بر مشروعیت بنگاه است که ابهامات زیادی برای متصل کردن آن به دستاوردهای ملموس اقتصادی وجود دارد. در رویکرد چهارم نیز اگرچه پیامدهای اجتماعی و اقتصادی هم‌زمان وجود دارند، اما مهم‌ترین دستاورد اقتصادی، کاهش هزینه‌های قانونی بنگاه است که بسیار به سطح الزامات بیرونی و قدرت نظارت‌های دولت وابسته است و اصولاً برای بنگاه‌های ایرانی در اولویت نیست.

رویکردهای پنجم و ششم، اصلی‌ترین رویکردها در راستای خلق ارزش مشترک هستند؛ زیرا عموماً این‌گونه اقدامات اجتماعی به دستاوردهای ملموس، مانند افزایش فروش و افزایش تعداد مشتریان، منجر می‌شوند. به‌طور کلی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به تعاریف فعلی، مرز مشخصی بین مسئولیت اجتماعی و خلق ارزش مشترک وجود ندارد؛ زیرا در بسیاری از اقدامات مسئولیت اجتماعی می‌توان ردی از پیامدهای اقتصادی برای بنگاه مشاهده کرد؛ هرچند معمولاً این پیامدهای اقتصادی بسیار مهم هستند و مقدار نامشخصی دارند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که هرگاه عوامل اثرگذار داخل بنگاه (به‌صورت خاص، عوامل فردی) غالب باشند، عملکرد اجتماعی بنگاه به سمت اتخاذ رویکردهای اول یا دوم (خیریه سنتی، خیریه مدرن) تمایل پیدا می‌کند و تقریباً هیچ ظرفیتی برای خلق ارزش مشترک ایجاد نمی‌شود.

هنگامی که عوامل اثرگذار خارجی (انتظارات عمومی مردم، مشوق‌ها و مجازات دولت، نقش اطلاع‌رسانی سازمان‌های مرجع و ساختار خاص صنعت) غالب باشند، عملکرد اجتماعی بنگاه به سمت انتخاب رویکردهای سوم یا چهارم (بهبود وجهه عمومی، توسعه پایدار واکنشی، و توسعه پایدار فعالانه) حرکت می‌کند و اگرچه نمونه‌هایی از تجربه‌های خلق ارزش مشترک نیز در این چارچوب قابل مشاهده است، اما به‌طور کلی ظرفیت خلق ارزش مشترک بسیار محدود است؛ زیرا همواره تنها یکی از دستاوردهای اجتماعی یا اقتصادی، هدف اصلی فعالیت‌های اجتماعی است و دستاورد مشترکی حاصل نمی‌شود. در مقابل هنگامی که اثرگذاری محرک‌های درونی بنگاه (اهمیت اهداف اجتماعی و نقش آن در جهت‌دهی اهداف استراتژیک) در تعیین هدف غایی آن غالب باشد، آنگاه عملکرد اجتماعی بنگاه به سمت انتخاب رویکردهای پنجم و ششم (کارآفرینی اجتماعی و اهمیت ذی‌نفعان کلیدی) متمایل می‌شود. این فرایند کامل‌ترین ساختار خلق ارزش مشترک است و عموماً فعالیت‌های اجتماعی در رویکردهای پنجم و ششم به خلق ارزش مشترک منجر می‌شوند.

در شکل ۸، مسیرهای خلق ارزش مشترک پیشنهادشده در مبانی نظری با نتایج پژوهش (بر اساس گزاره‌های نهایی) مقایسه و ارتباط داده شده است. هر یک از هفت مسیر پیشنهادی اصلی در مبانی نظری می‌تواند در یک یا چند گزاره به‌دست‌آمده از پژوهش مطابقت داده شود و مورد استفاده قرار گیرد.



## شکل ۸. مقایسه مسیرهای خلق ارزش مشترک در مبانی نظری با نتایج پژوهش

برای پژوهش‌های آتی، چندین پژوهش در حوزه شناسایی و تجویز راهکارهای بهبود برای اقدامات اجتماعی و خلق ارزش مشترک بنگاه‌های ایرانی پیشنهاد می‌شود. شناسایی شرایط موفقیت خلق ارزش مشترک، یکی از مهم‌ترین پرسش‌ها است. اینکه آیا همواره یک بنگاه اقتصادی از خلق ارزش مشترک سود می‌برد یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا در تمام موقعیت‌ها و شرایط بازار می‌توان از خلق ارزش مشترک، موفقیت کسب کرد؟ همچنین در زمینه ارتباط اهداف بنگاه با عملکرد اجتماعی آن پژوهش شود تا بیشتر محرک‌های تعیین‌کننده هدف غایی بنگاه‌ها شناسایی شود؛ همچنین پژوهش‌های کمی به منظور آزمون مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از نظریه داده‌بنیاد برای تعمیم یافته‌های پژوهش به جامعه آماری انجام شوند. پژوهشگران این پژوهش علاقه‌مند هستند که در آینده مطالعه‌ای بر روی طراحی یک الگوی ایده‌آل که هدایت‌گر بنگاه‌ها به سمت خلق ارزش مشترک باشد، انجام دهند.

برخی از محدودیت‌ها در انجام یک پژوهش به صورت کلی و ذاتی وجود دارند و معمولاً غیرقابل کنترل هستند؛ همچنین محدودیت‌هایی در تعمیم‌پذیری و تفسیرپذیری یافته‌های پژوهش حاضر وجود دارد که برخی از این محدودیت‌ها در ذات روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد ریشه دارند و برخی محدودیت‌ها به قابلیت تفسیرپذیری یافته‌های پژوهش می‌پردازند. محدودیت‌های مرتبط با پژوهش حاضر در جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳. محدودیت‌های پژوهش

| محدودیت‌های ذاتی و غیرقابل کنترل   | محدودیت‌های تعمیم‌پذیری و تفسیرپذیری  |
|--|---|
| محدودیت برخی از نامزدهای مصاحبه، مشارکت را نپذیرفتند و محدودیت در زمینه دسترسی آسان به مشارکت‌کنندگان وجود داشت. | با وجود بررسی سه جامعه (نهادهای واسط، مجریان دولتی و مصرف‌کنندگان) پیرامون جامعه اصلی محدودیت در                        |
| محدودیت دسترسی به تعداد خبرگان در حوزه مورد مطالعه، اندک و دسترسی به آن‌ها سخت و زمان‌بر بود.                    | محدودیت در بررسی اطلاعات آماری و اقتصادی بنگاه‌ها بیشتر در مورد یک بنگاه  |
| امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی تفسیر صورت‌گرفته تنها یکی از تفاسیر ممکن است.                             | محدودیت در تعداد بنگاه‌ها و صنعت‌های مورد بررسی، تعمیم یافته‌ها به تمام صنایع و بنگاه‌های ایرانی را امکان‌پذیر می‌سازد. |
| محدودیت در تعداد منابع علمی مرتبط با شناسایی و بررسی تفاوت‌های خاص بنگاه‌های ایرانی با دیگر بنگاه‌ها             | محدودیت قابلیت تعمیم‌پذیری گفته‌های افراد به سطح جامعه برداشت‌های مشارکت‌کنندگان از وضعیت موجود در جامعه                |

## منابع

1. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
2. Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 20(1), 92-117.
3. Coelho, P. R. P., McClure, J. E. & Spry, J. A. (2003). The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *American Journal of Business*, 18(1), 15-24.
4. Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
5. Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of corporate responsibility. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-22.
6. Fortune. (2015). *Change the World list*. Retrieved from <http://fortune.com/change-the-world/>
7. Ghorbani, M. J., Faghihi, A., & Azizi, Sh. (2018). A Content Analysis of Corporate Social Responsibility (CSR) in the Oil, Gas, and Petrochemicals. *Journal of business management*, 16(32), 239-245. (In Persian).
8. Glaser B. G. & Strauss A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: the strategies for qualitative research*. Aldine Transaction, New Jersey.
9. Glaser B., (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Sociology press, Mill Valley, CA.
10. Handy, C. B. (1997). *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A quest for purpose in the modern world*. Hutchinson, London. (In Persian).
11. Jazani, N., Barati, A., & Parsamehr, V. (2015). The impact of social responsibility on internal brand Resonance of organization. *Journal of business management*, 13(20), 107-121. (In Persian).
12. Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-37.
13. Karnes, R. E. (2009). A change in business ethics: the impact on employer-employee relations. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 189-97.
14. Koller, T. Goedhart, M. & Wessels, D. (2010). *Valuation: measuring and managing the value of companies*. McKinsey & Company. (In Persian).
15. Laszlo, C. (2003). *The Sustainable Company, How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*. Island Press.
16. McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-27.
17. Memery, J. Megicks, P. & Williams, J. (2005). Ethical and social responsibility issues in grocery shopping: a preliminary typology. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 399-412.

18. Meehan J., Meehan K., Richards A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics* 33(5/6), 386–398.
19. Michelini, L. & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561–577.
20. Mohammadian, M., Dehdashti Shahrokh, Z., Khanlari, A., & Zohoori, B. (2017). Identifying the Corporate Social Responsibility requirements of FMCG producers in the field of marketing. *Journal of business management*, 15(28), 27-43. (In Persian).
21. Omidvar, A. (2012). Principles of responsible business development guide. *Social Affairs and Organizations Commission, Tehran Chamber of Commerce Industries Mines and Agriculture*. (In Persian).
22. Prior, D., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2008). Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, 16(3), 160-177.
23. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
24. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
25. Sharaei, F. Colabi, A.M. & Khodadad Hosseini, S.H. (2019). Sustainable Corporate Development Model Designing: Explaining the Role of Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, and Creating Shared Value. *Journal of Social Capital management*, 6(3), 305-325. (In Persian).
26. Strauss A. L. & Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage. (In Persian).
27. Urip, S. (2010). *CSR Strategies, Corporate Social Responsibility for a competitive edge in emerging markets*. John Wiley & Sons.
28. Vandermerwe, S. & Oliff, M. D. (1990). Customers drive corporations green. *Long Range Planning*, 23(6), 10-16.
29. Visser, W. Matten, D. Pohl, M. & Tolhurst, N. (2010). *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. John Wiley & Sons Ltd.
30. Yunus, M. & Weber, K. (2010). *Building Social Business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs, New York City.