

## مفهوم پردازی راهبردهای اجتماعی محور بنگاه‌های کسب‌وکار

معصومه قاسمی شمس\*، وحید خاشعی\*\*، محسن اکبری\*\*\*، مهدی ابراهیمی\*\*\*\*

### چکیده

از آنجاکه در عصر حاضر ماهیت و نگاه به فعالیت کسب‌وکارها دچار تحولاتی شده و انتظارات از کسب‌وکارها در زمینه حل مسائل اجتماعی بیش‌ازپیش بالا رفته است، بنابراین بررسی انواع رویکردها به این راهبردها و شناسایی پیامدهای حاصل از آن، می‌تواند به نحوه انتخاب راهبردی شرکت‌ها با در نظر گرفتن مسائل اجتماعی کمک کند. با مرور پیشینه تحقیق مشخص می‌شود که مفاهیم این حوزه دچار تغییر و تحولات بسیاری شده است و دیدگاه‌های جدیدتر بر شیوه گفت‌وگو شرکت‌ها با جامعه تأکید بیشتری دارند. از این‌رو هدف پژوهش حاضر ارائه یک چارچوب از دیدگاه یکپارچه و فراگیر از راهبردهای اجتماعی محوری است که می‌تواند پیامدهای گسترده‌تری برای جامعه داشته باشد. بدین منظور برای درک عمیق از پدیده، رویکرد تفسیرگرایی اتخاذ و از روش فراترکیب، برای تجمیع و بسط نظریه‌های پیشین استفاده شد. از کل مجموعه مقالات بررسی شده ۶۶ مقاله واجد شرایط از تمام تحقیقات کیفی و کمی مربوط به ۱۵ سال اخیر به زبان انگلیسی و فارسی را در برگرفته است. پس از مطالعه و ارزیابی محتوای مقالات و استخراج کدها و مفاهیم مرتبط، محتوای راهبردهای اجتماعی محور مورد شناسایی قرار گرفت. طبق ادبیات دو جهت‌گیری مسئولانه شرکت‌ها در قبال جامعه یعنی جهت‌گیری تنظیم و جهت‌گیری تغییر، محتوای راهبردهای اجتماعی محور را شکل می‌دهند، که با عنوان راهبردهای اجتماعی محور تنظیم‌گرا و راهبردهای اجتماعی محور فراگیر نام‌گذاری شدند. در پایان پس از جمع‌بندی چارچوب مفهومی از دسته‌بندی شناسایی شده حاصل از این راهبردها و محتوای و پیامدهای آن ارائه داده شد.

**کلیدواژه‌ها:** مسئولیت اجتماعی شرکت، نوآوری اجتماعی، خلق ارزش مشترک، روش فراترکیب، توسعه فراگیر.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۱۶

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: m.q.shams1368@gmail.com

\*\* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*\*\* دانشیار، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

\*\*\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

انتظار رو به رشدی در جوامع در حال شکل‌گیری است که کسب‌وکارها باید برای جوامعی که در آن به فعالیت می‌پردازند ارزش ایجاد کنند [۴۱]. در شرایط رقابتی کنونی، مسئولیت اجتماعی شرکت به پدیده‌ای فراگیر تبدیل شده است. با این وجود، تنها یک تفسیر مشترک از مسئولیت اجتماعی شرکت وجود ندارد و این اصطلاح به‌طور واضحی به مجموعه اقدامات منسجمی اشاره ندارد. علیرغم تلاش نهادهای اجتماعی، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، کارآفرینی اجتماعی و سایر نهادهای مشابه، هنوز هم جوامع در برخورد با مشکلات و مسائل اجتماعی و محیطی با مشکلاتی مواجه‌اند، چراکه به خاطر ماهیت پیچیده، اندازه و مقیاس این نوع چالش‌ها نیاز به تعریف نقشی برای کسب‌وکارها داریم [۳]. بر طبق بررسی‌های موجود در مبنای [۱۵، ۱۲، ۳۴] در واقع چالش اخیر آن است که آیا اقداماتی که شرکت‌ها در راستای مسائل اجتماعی انجام می‌دهند، بر مبنای اصولی است که پشت ابتکارات خود دارند؟ آیا آن‌ها ریشه در یک هدف دارند یا صرفاً مسئولیت هستند؟ دن پونتفرکت<sup>۱</sup>، استراتژیست رهبری می‌گوید: «هدف یک سازمان، با مسئولیت اجتماعی شرکت متفاوت است» [۱۷]. بنابراین هنگامی که شرکت‌ها اهداف اجتماعی را مدنظر قرار می‌دهند، پرسش‌های کلی نیز در پی آن می‌آید؛ از جمله این‌که چگونه خدمات مختلف خود را به‌طور کلی ارائه دهند؟ اصولاً چرا در تجارت هستند؟ چرا به ذینفعان خود خدمت می‌کنند؟ ذی‌نفعان نیز شامل طیف وسیعی از کارمندان، مشتریان، شرکا، اعضای جامعه، محیط‌زیست/سیاره زمین و کسانی هستند که به دنبال بازدهی مالی منصفانه هستند. از این‌رو هنگامی که هدف اجتماعی مدنظر است، این هدف با ارزش‌های محوری شرکت هم‌راستا می‌شود [۱۷]. از این‌رو مفهوم راهبرد های اجتماع‌محور، مفهوم جامع‌تر و متفاوت‌تری را نسبت به مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت دربر می‌گیرد و علاوه بر درگیری در ابتکارات اجتماعی و مسئولانه در حوزه فعالیت اصلی شرکت، مفاهیمی چون تاب‌آوری جامعه<sup>۲</sup> و توسعه فراگیر<sup>۳</sup> نیز مورد تأکید قرار گرفته است [۵۰، ۳۷، ۳۰]. از طرفی طبق بررسی‌ها، در زمینه اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در ایران، مشکلات بسیاری در زمینه‌های ساختاری، فرهنگی و انگیزشی و حتی رو‌شناسی مطرح شده است. از جمله مشکلات ساختاری، نبود پایگاه‌های داده‌ای مناسب برای آگاهی شرکت‌ها و پژوهش‌گران در مورد فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و پژوهش‌های صورت گرفته و بی‌تفاوتی نهادهای کلان کشور نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها عنوان شده است. در بعد فرهنگی، گرایش به تقلید و کپی‌برداری از موضوعات و مسائل مسئولیت اجتماعی کشورهای پیشرفته و عدم بومی‌سازی ابزارها و روش‌های صورت گرفته در کشورهای دیگر مطرح شده‌اند. از نظر روش‌شناسی نیز، تأکید بیش‌ازحد روی جنبه‌های مالی و کمی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، مسئله محور نبودن پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و اکتشافی نبودن پژوهش‌های اولیه صورت گرفته در کشور را از مشکلات عمده در این زمینه مطرح کرده‌اند [۳۳]. در این راستا شرایط پیش‌آمده برای اقتصاد و کسب‌وکارهای ایرانی و به وجود آمدن مسائل و نگرانی‌های اجتماعی در سطح جامعه، بیش‌ازپیش باید کسب‌وکارها را به‌صورت جدی‌تر درگیر مسائل اجتماعی نماید. چراکه عدم توجه کسب‌وکارها به حل مسائل اجتماعی و درگیر نکردن راهبردهای خود با این مسائل و توجه صرف به سود اقتصادی، در آینده‌ای نزدیک گریبان خود بنگاه‌ها را در پایداری مزیت رقابتی و ماندگاری و بقاء بلندمدت خواهد گرفت. از آنجاکه در پیشینه و مبنای نظری تحقیق مسئولیت اجتماعی در دیدگاه راهبردی بیشتر سمت‌وسوی کسب‌مزیت رقابتی و رسیدن به رابطه‌ای برد-برد دارد [۴۳] و نتایج فراتر از این رابطه کمتر مورد توجه قرار گرفته است، بدین ترتیب سهم این مطالعه در ارزش‌افزایی نظری آن است که با بررسی محتوای شکل‌گیری راهبردهایی که در این پژوهش، راهبردهای اجتماع‌محور مفهوم‌سازی

<sup>۱</sup> Dan Pontefract<sup>۲</sup> Community resilience<sup>۳</sup> Inclusive development

شده‌اند، به دیدگاهی جامع‌تر و سامانمندتری برسیم که تمام شرایط و لوازم دستیابی به چنین راهبردهایی را به همراه پیامدهای خاص آن در برداشته باشد. به این ترتیب مسئله پژوهش حاضر، پرتوافکنی به حوزه مورد مطالعه و توسعه اندوخته‌های موجود در این زمینه، مبتنی بر یک پژوهش نظام‌مند بوده تا راه برای پژوهشگران حوزه مدیریت راهبردی و نیز فعالان اقتصادی روشن‌تر نماید. زیرا مفهوم راهبردهای اجتماع‌محور همواره به دلیل وجود پرسش‌ها و انتقادات فراوان به جهت چالش سودآور عمل کردن و یا مسئولانه عمل کردن شرکت‌ها مورد اهمیت بسیاری بوده است و درک مکانیزم‌هایی که توضیح می‌دهد چرا و چگونه شرکت‌ها به سمت اقدامات اجتماع‌محور سوق داده می‌شوند، یکی از چالش برانگیزترین موضوعات در مطالعات مدیریت است.

با توجه به توضیحات مطروحه، این پژوهش از طریق روش واکاوی کیفی فراترکیب در مطالعات پیشین، درصد پاسخگویی به مسئله پژوهش و مفهوم‌پردازی جامع راهبردهای اجتماع‌محور شرکت از طریق مراحل نظام‌مندی است که با الگوی ساندوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پیاده‌سازی می‌شود. در این ارتباط تلاش می‌شود تا به این پرسش‌ها پاسخ داده شوند که محتوای راهبردهای اجتماع‌محور شرکت چیست؟ ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده راهبرد اجتماع‌محور کدامند؟ و پیامدهای گسترده‌تر این راهبردها چه هستند و در پایان یافته‌های پژوهش به صورت یکپارچه همراه با پیشنهادهایی برای پژوهشگران، جمع‌بندی و ارائه می‌شود.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

به‌زعم گریسن و هادسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در بحث مفهوم فرصت اجتماعی شرکت بحث از «چرا» مسئولیت اجتماعی شرکت؛ به سمت «چگونگی» آن و فراتر از آن، به سمت آینده‌ای که مسئولیت اجتماعی شرکت به‌عنوان فرصتی برای کسب‌وکار، درک شده، حرکت نموده است [۲۱]. در سال ۱۹۹۶ برک و لاگسدون (۱۹۹۶) استدلال کردند که استفاده از مسئولیت اجتماعی راهبردی می‌تواند منجر به خلق ارزش قابل‌شناسایی و قابل‌اندازه‌گیری در قالب منافع اقتصادی برای بنگاه‌ها شود و مبحث پیاده‌سازی راهبردی مسئولیت اجتماعی را مطرح کرد. در همین دوره موضوعات جایگزین مانند نظریه ذی‌نفعان، عملکرد اجتماعی شرکت‌ها و شهروند شرکتی توسعه داده شدند [۳۶]. در این ارتباط کالبریس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) اذعان می‌دارند که اگر شرکتی در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی بدون داشتن یک دیدگاه راهبردی سرمایه‌گذاری کند و تنها با یک واکنش ساده به تقاضاهای نهادی و ذی‌نفعان بسنده کند، به فعالیت‌های ریسک‌داری منجر خواهد شد که ارتباطی با کسب‌وکار اصلی و راهبردهای هسته‌ای آن ندارد [۱۰]. به تدریج تعاریف مسئولیت اجتماعی در دهه سال ۲۰۰۰ منعکس‌کننده این باور بوده‌اند که شرکت‌ها نقش جدیدی در جامعه دارند که به نوبه آن باید پاسخگویی انتظارات اجتماعی و در جستجوی پایداری باشند، لذا برای آن کار باید تصمیمات راهبردی بگیرند [۴۴، ۴۸]. این بحث پیرامون مزایای مسئولیت اجتماعی راهبردی در سال ۲۰۱۰ بر مباحث خلق ارزش مشترک و اجرای اقدامات مسئولیت اجتماعی جهت کسب مزیت رقابتی توسعه داده شد. در این ارتباط پورتر و کرامر (۲۰۰۶) ارائه‌دهندگان مفهوم خلق ارزش مشترک<sup>۴</sup> تأیید می‌کنند که این مفهوم با مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت دارای همپوشانی‌هایی است اما در عین حال با آن تفاوت دارد. آن‌ها مسئولیت اجتماعی را بیشتر مفهومی متمرکز بر مسئولیت هزینه محور می‌دانند در حالی که خلق ارزش مشترک بیشتر متمرکز بر فرصت‌ها و بازارهای جدید و سودمحور است [۹].

<sup>۱</sup> Sandelowski and Barroso

<sup>۲</sup> Grayson And Hodges.

<sup>۳</sup> Calabrese

<sup>۴</sup> CSV

در سال ۲۰۱۵ توافق نامه پاریس و اهداف توسعه پایدار که تصویب شد، منعکس کننده یک قرارداد اجتماعی جدید است که بر اساس آن از شرکتها انتظار می رود نقش های مرتبطی در سطح جهانی جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار ایفاء کنند. از این زمان به بعد، ادبیات پیرامون مسئولیت اجتماعی بر پیاده سازی و تأثیر آن بر زمینه های خاص عملکردی متمرکز شده اند که تا حدودی با اهداف توسعه پایدار مرتبط اند و در عین حال اهمیت درک مسئولیت اجتماعی در پتانسیل آن در خلق ارزش مشترک همچنان پابرجاست [۳۶].

از این رو مطالعات جدیدتر در مورد فعالیت های مسئولانه شرکتها به سمت دیدگاه های کلی تر، تحلیلی تر و یکپارچه تر حرکت کرده اند. این حرکت و انتقال از جنبه اصلاحی و ترمیمی فعالیتها (که اغلب به عنوان راهبردهای واکنشی مفهوم سازی شده اند)، به سوی اقدامات پیشگیرانه و محتاطانه (مانند مواردی که در ادبیات به عنوان فعالیت های کنشگرانه، کارآفرینانه و خلاق یاد می شوند) بیانگر آن است که مسئولیت اجتماعی باید در کارکردهای هسته ای کسب و کار سازمانها گنجانده شود و در سطوح مختلف راهبرد سازمانی ادغام شود [۲۴]. به عنوان مثال ویتولا و روبینو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود شش نوع جهت گیری مسئولیت اجتماعی را در شش سطح شناسایی کردند که شامل: سطح اول، فاقد مسئولیت اجتماعی؛ سطح دوم، مسئولیت اجتماعی اتفاقی؛ سطح سوم مسئولیت اجتماعی رسمی؛ سطح چهارم، مسئولیت اجتماعی عملیاتی؛ سطح پنجم، مسئولیت اجتماعی کسب و کار راهبردی و سطح ششم، مسئولیت اجتماعی راهبردی در سطح شرکت. دو دیدگاه اخیر که راهبردی هستند دارای رویکردی کنش گرا به فعالیت های اجتماع محور شرکتها هستند. در سطح کسب و کار این راهبردها ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی هستند و در اینجا اهداف اقتصادی و رقابتی بالاتر از اهداف اجتماعی قرار می گیرد؛ این رویکرد در راستای نظریه افرادی چون پورتر و کرامر (۲۰۰۶) و هاستد و ال (۲۰۰۷) است؛ اما در راهبردهای سطح ششم یعنی در سطح شرکت، فعالیت های مسئولیت اجتماعی کاملاً در رسالت، راهبردهای شرکت و فرآیندهای مدیریت راهبردی ادغام شده است. این دست راهبردها به زعم ویتولا و روبینو (۲۰۱۳) راهبردهای نوآورانه ای را شامل می شوند که حتی می توانند در مواردی منجر به اصلاح زمینه اجتماعی شود [۴۷]. از نقطه نظر دیدگاه های قدیمی تر در ارتباط با فعالیت های مسئولانه شرکتها، تمرکز عمده بر جهت گیری مسئولانه بیرونی یا عینی گرایانه است [۲۴ و ۴۳] شرکت نباید بازیگر اصلی مسئول در جامعه باشد و محدودیت های حالات سازمانی یک شرکت تعیین می کند که دولتها و دیگر نهادهای حکومتی نقش کلیدی را در تعیین حصول اطمینان از این که چه نیازهایی باید در حال حاضر و نسل های آینده، برطرف شود، دارند [۲۴].

در ارتباط با مفهوم خلق ارزش مشترک و قاعده هرم که در واقع بیشتر یک مدل کسب و کار هستند تا یک استراتژی، می توان گفت که بر طبق مطالعه پورتالز<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) و بررسی فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکتها این دست مفاهیم در دسته دیدگاه های کارکردگرایی قرار می گیرد. در دیدگاه کارکردگرایی، مسئولیت اجتماعی در جستجوی مزیت رقابتی برای شرکت و در برخی موارد راهبردهای آن است. چالش اصلی در اینجا پیدا کردن نیازهای بازار یا صنعت و پرداختن به آن به شیوه متناسب و متوازن، که منفعت اجتماعی پیامدی از جایگاه یابی شرکت یا افزایش درآمد اقتصادی آن است. رابطه تحت این دیدگاه به صورت برد-برد است. در چنین چشم اندازهای مبتنی بر ارزش مشترک، فرض بر این است که وجود نیاز بخشی از جمعیت، فرصت بازاری را برای شرکت ایجاد می کند. از این رو، مفهوم قاعده هرم نیز به معنای جستجوی شرکتها برای ارائه منفعت اجتماعی از طریق فروش محصولات یا خدمات در یک قیمت مناسب برای جمعیت فقیر جامعه، پیشنهاد شد [۴۳].

<sup>۱</sup> Vitolla

<sup>۲</sup> Portales

در نهایت یک سری نظریاتی که در حیطه فعالیت‌های مسئولانه شرکت‌ها بیشتر مورد توجه و تمرکز قرار گرفته نظریه‌های کنشگری اجتماعی شرکت‌ها<sup>۱</sup> است. بر طبق این نظریه کنشگری شرکت‌ها در مورد مسائل اجتماعی متناوباً در حال افزایش است [۱۰]. در واقع درگیری شرکت‌ها در این فعالیت‌ها از این منظر، می‌تواند هم‌راستا با مفهوم کسب و کارهای هدف محور<sup>۲</sup> باشد که ایده پشت آن، تمرکز کسب و کار بر روی یک نیاز یا نیازهای اجتماعی جهت رفع و پرداختن به آن‌ها به همراه عمل در جهت یک بنگاه سودآور است [۲۷].

در مجموع، از منظر یک سری از دیدگاه‌ها و فلسفه‌ها همچون دیدگاه ساختارگرایانه شرکت‌ها به دنبال تغییر در جامعه هستند که بر این اساس رویکردی کنشگرانه در پیش می‌گیرند، برعکس دیدگاه کارکردگرایی که در پیشینه تحقیق مسئولیت اجتماعی راهبردی بیشتر مورد بررسی و توجه قرار گرفته‌اند و در آن بنگاه‌ها به دنبال تنظیم روابط خود با جامعه از طریق فعالیت‌های اجتماع محور هستند. دیدگاه ساختارگرایی، بخشی از این درک است که رابطه بین تجارت و جامعه نتیجه فضای گفتگوی بین آن‌هاست باهدف کسب بیشترین ارزش برای هر دو طرف و بر اساس اصول عدالت و انصاف. این رابطه با توجه به زمینه و تعامل بین شرکت‌ها و ذی‌نفعان آن‌ها و همچنین مبادله متقابلی که بین سیستم ارزش‌ها، هویت، تنظیمات اجتماعی و منافع مشترک وجود دارد به‌طور مداوم ساخته شده و بازسازی می‌شود. در اینجا فعالیت‌های اجتماع محور، ساخت اجتماعی و درون دانشی بین اجتماع و شرکت است، بنابراین دائماً در حال تغییر است و عنصری بین‌الذنهانی را برای عملیات، مفهوم‌سازی و پیاده‌سازی آن ارائه می‌کند [۴۳]. این دیدگاه تقویت‌سازی و ایجاد روابط اجتماعی با هدف دستیابی به یک نتیجه را عنصر کلیدی در تولید ارزش نوآوری‌های اجتماعی در نظر می‌گیرند. از این رو به‌منظور شناسایی این که اقدامات اجتماع محور شرکت‌ها چگونه می‌تواند منبع نوآوری اجتماعی باشد باید مشخص شود که کدام رویکردها و فرایندها بیشترین تغییر اجتماعی را منجر خواهند شد، زیرا یکی از عناصر اصلی نوآوری‌های اجتماعی، تغییر اجتماعی است. با توجه به این هدف، دیدگاه کارکردگرایی که در پیشینه به آن اشاره شده است از این ویژگی برخوردار نیست چراکه تقریباً به دنبال هیچ تغییری در جامعه نیستند [۴۳].

از طرفی، باز تصویر نحوه ارتباط بین فعالیت‌های مسئولانه شرکت و استراتژی آن بر مبنای جهت‌گیری‌های مسئولانه نهادین و بیرونی، اهمیت ویژه‌ای برای رفتار اخلاقی و پایداری کسب و کار و همچنین پیامدهای آن دارد، اما دیدگاه‌های کلاسیک، این ذی‌نفعانی را نادیده می‌گیرند که در راستای عدالت اجتماعی و زیست‌محیطی<sup>۳</sup> (برای مثال فقرا، نسل آینده) ذی‌نفعان برجسته<sup>۴</sup> حیاتی هستند را. وقتی که از دیدگاه مسئولیت بیرونی دیده شود، افراد نسل حاضر با قدرت خرید و چانه‌زنی کم، که ذی‌نفعان حاشیه‌ای هستند، تأثیر کمی و یا اصلاً تأثیری بر روی تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ندارند. دیدگاه کلاسیک در نهایت تمایل دارد که مسئولیت را (که فراتر از پیروی از قانون است) بر عهده بازیگران خارج از سازمان بگذارد [۲۴]. از این رو در دیدگاه‌های کلاسیک جهت ترکیب مسئولیت اجتماعی در راهبردهای شرکت، ذی‌نفعان منزوی شده در نظر گرفته نمی‌شوند و این ذی‌نفعان ضعیف و منزوی شده، ممکن است مجبور شوند کم‌وبیش در برابر اقدامات شرکت‌ها تسلیم شوند زیرا آن‌ها از دیدگاه مرسوم، فاقد قدرت، مشروعیت و فوریت هستند [۲۴]؛ بنابراین، در رویکردهای جدیدتر به‌ویژه دیدگاه منطق نهادی، نقش شرکت‌ها صرفاً پاسخگو در نظر گرفته نمی‌شود که به‌طور کامل با انتظارات برون‌زا تعریف می‌شوند. بلکه از شرکت‌ها انتظار می‌رود که در تغییر در راهبردهای پایداری خود نوآور و چابک عمل کنند، به‌ویژه هنگامی که فضا برای پرداختن به چنین تغییراتی با واکنش گزینه‌های مختلف وجود دارد [۴۲].

<sup>۱</sup> Corporate social activism

<sup>۲</sup> Purpose-driven

<sup>۳</sup> Ecological and social justice

<sup>۴</sup> Salient stakeholders

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

از آنجاکه هدف اصلی پژوهش مفهوم‌پردازی راهبردهای اجتماع‌محور بر مبنای دیدگاه‌ها و پیامدهای جامع‌تر است تا بدین وسیله مؤلفه‌ها و عناصر چنین راهبردهایی بر مبنای جهت‌گیری‌های خاص راهبردی آن شناسایی شوند، لذا تحقیق بر اساس هدف، بنیادی است و از آنجاکه در پژوهش حاضر داده‌ها بدون دست‌کاری گردآوری شده‌اند در زمره پژوهش‌های توصیفی شمرده می‌شود. برای حل مسئله و پاسخ به سؤالات پژوهش رویکرد فراترکیب<sup>۱</sup> استفاده شده است. این روش با مرور نظام‌مند منابع برای پیدا کردن، ارزشیابی و ترکیب، به تحقیقاتی می‌پردازد که قبلاً پیرامون یک موضوع خاص به رشته‌ی تحریر درآمده‌اند [۲۲] هدف فراترکیب بیشتر تفسیری است و به دنبال درک و توضیح پدیده‌هاست [۴۸] در این ارتباط سه الگوی متداول در روش فراترکیب موجود است که شامل: (۱) الگوی سه مرحله‌ای نوبلت و هیر (۱۹۸۸، ۲)، الگوی شش مرحله‌ای والش و دان (۲۰۰۵، ۳)، الگوی هفت مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۶) است. در میان این سه الگو، الگوی آخر یعنی الگوی ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۶) الگوی مورد استفاده در این پژوهش است که پرکاربردترین و متداول‌ترین آن‌ها است و شامل مراحل زیر می‌شود:

- ۱) طرح سؤال پژوهش
- ۲) مرور نظام‌مند پیشینه تحقیق
- ۳) جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب
- ۴) استخراج اطلاعات مقاله
- ۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی
- ۶) کنترل کیفیت
- ۷) ارائه یافته‌ها

با توجه به موارد مذکور، اولین گام در این روش، طرح سؤالاتی است که پژوهشگر در فرآیند انجام پژوهش خود قصد پاسخگویی به آن‌ها را دارد. سؤال‌های این پژوهش به شرح زیر مطرح شده‌اند:

- ۱) محتوا و جهت‌گیری‌های راهبردی راهبردهای اجتماع‌محور شرکت چیست؟
- ۲) مؤلفه‌ها و عناصر راهبردهای اجتماع‌محور شرکت کدامند؟
- ۳) پیامدهای راهبردهای اجتماع‌محور چیستند؟

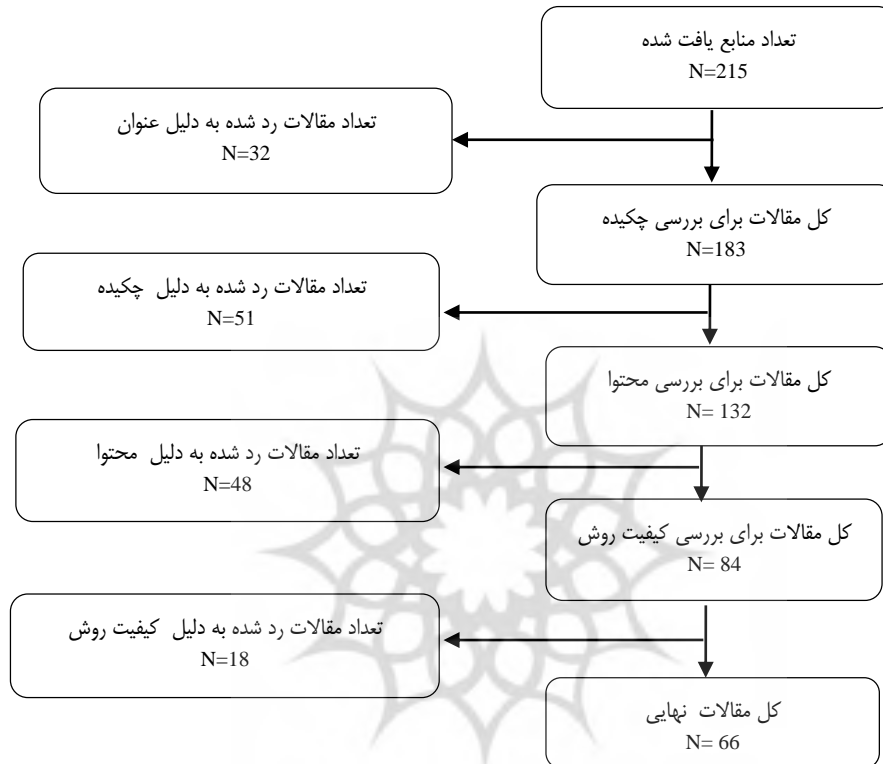
پس از تعیین سؤال‌های پژوهش، به منظور انجام جست‌وجوی نظام‌مند، ابتدا باید محدوده جست‌وجو بر اساس روش فراترکیب مشخص شود. از این رو برای یافتن مستندات و منابع راهبردهای اجتماع‌محور شرکت، مقاله‌های مطالعات کیفی و کمی نمایه شده در پایگاه‌های اطلاعاتی 'Scopus'، 'Web Of Science'، 'Googlesholar'، 'Emerald'، 'Wiley Online Library'، 'Sid'Irandoc' و 'Magiran' با استفاده از کلمات کلیدی: مسئولیت اجتماعی شرکت، راهبرد اجتماعی شرکت، خلق ارزش مشترک، نوآوری اجتماعی، کسب‌وکار مسئولانه، مسئولیت اجتماعی راهبردی، در بازه زمانی اردیبهشت ۱۳۹۹ الی خردادماه ۱۴۰۰ جست‌جو شد. برای این منظور در این بازه زمانی ۲۱۴ مستند بررسی و طبق معیارهای زیر مورد انتخاب اولیه قرار گرفتند. معیارهای اولیه ورودی انتخاب مقاله‌ها شامل موارد زیر است.

- ۱) بازه زمانی انتشار مقالات ۱۵ سال اخیر را در برمی‌گیرد (به دلیل سنگینی بیش‌ازحد و حجم منابع و عدم به‌روز بودن یافته‌ها و همچنین اینکه تحول مفهومی موضوع جدید به سمت دیدگاه راهبردی در ۱۵ سال اخیر پررنگ‌تر بوده است، محدودیت زمانی ضروری به نظر می‌رسد).

<sup>۱</sup> Meta-Synthesis

۲) مقالات فارسی و انگلیسی چاپ شده در مجله‌های علمی داخلی و خارجی مربوط به موضوع پژوهش که متن کامل آن‌ها در دسترس باشد.

در نهایت، برای انتخاب نهایی مقاله‌های مناسب در غربالگری داده‌ها، بر اساس الگوریتم نشان داده شده در نمودار ۱ نکاتی مانند، عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. جست و جوی مقالات به صورت رفت و برگشتی و تا رسیدن به حد اشباع ادامه داشت و در نهایت ۶۶ مقاله انتخاب شد. در واقع در این مرحله کفایت تئوریک ملاک اندازه نمونه آماری است.



نمودار ۱. فرآیند غربالگری مقالات

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با توجه به بررسی‌های روش تحلیل محتوا روی ۶۶ مقاله نهایی انتخاب شده، تعداد ۲ مقوله اصلی و ۱۸ مفهوم و ۵۰ کد باز مورد شناسایی قرار گرفت. در واقع بخشی از پیشینه که به راهبردهای مسئولانه پرداخته‌اند بر اساس فلسفه و دیدگاه و سایر عواملی که راهبردهای اجتماع محور آن‌ها را شکل می‌دهد، تأکید بر روی رابطه برد-برد با جامعه و مزیت رقابتی دارند و توازن بین کسب ارزش اقتصادی-اجتماعی آن با تأکید بر اولویت ارزش اقتصادی و تمرکز بر بهبود رابطه خود با جامعه و نه تغییر آن [۴۳]. از بین می‌رود؛ اما در بخش دیگر پیشینه که بازه‌های زمانی جدیدتر را در برمی‌گیرد، اقدامات و راهبردهای اجتماع محوری را شامل می‌شود نه تنها تأکید بر رابطه برد-برد با جامعه ندارد بلکه رابطه‌ای فراتر از آن را مورد تأکید قرار می‌دهد و با ایجاد تعادل بین ارزش‌های اقتصادی-اجتماعی با در نظر گرفتن اقدامات و راهبردهای فراگیرتر، به ارزش هم‌افزایی [۲۴] و [۴۳] تبدیل می‌شود. بنابراین، می‌توان راهبردهای اجتماع محور شناسایی شده اجتماع محور در سطح راهبردی را به راهبردهای اجتماع محور سطح اول

(راهبردهای تنظیم‌گر) و راهبردهای اجتماع‌محور سطح دوم (راهبردهای فراگیر<sup>۱</sup>) دسته‌بندی کرد. هر کدام از راهبردهای مقوله اصلی بامفاهیم و عناصر مربوط به خود در جدول‌های ۱ و ۲ مشخص شده‌اند.

جدول ۱. کدهای باز و مفاهیم مستخرج از مقوله اول (راهبردهای اجتماع‌محور تنظیم‌گر)

منابع استخراج کدها	کدهای باز	مفاهیم
[۴۲]:[۲۸];[۱۷];[۲۳];[۴۵];[۴۱]	اقدامات مسئولانه شرکت از درون ناشی می‌شود و هدایت می‌شود؛ ناشی از این دیدگاه مدیریت که به‌طور اقتصادی انگیزه جستجوی فضاهایی بلامنازع جهت پرداختن به نیازهای اجتماعی دارد.	جهت‌گیری مسئولانه نهادین
[۶]:[۱۵];[۱۲]	در مفهوم خلق ارزش مشترک به چشم‌انداز و ارزش‌ها پرداخته نمی‌شود.	عدم پرداختن یا کمتر پرداختن به چشم‌اندازها، ارزش‌ها و مأموریت
[۴۴]:[۲۲];[۵];[۱۱]	تمرکز اجرایی بر خلق ارزش مشترک و توسعه پایدار با تأثیر بر عملکرد یا ارزش شرکت تضمین جهت‌گیری راهبردی تلاش‌های مسئولانه از طرف حاکمیت شرکتی و تنظیم اقدامات مسئولانه مرتبط با راهبرد شرکت؛	نحوه ادغام با حاکمیت شرکتی به‌صورت راهبرد ابزاری
[۳۳]:[۲۳];[۴۴];[۲۶];[۴۱];[۱۲];[۳۲]	نگاه درون به بیرون به نقشه تأثیر اجتماعی بر روی زنجیره ارزش؛ این دسته از اقدامات اغلب در سطح کسب‌وکار صورت می‌گیرند اهمیت تأثیرات اجتماعی و زیست‌محیطی برخی از شرکای زنجیره ارزش از جمله زنجیره تأمین، کانال‌های توزیع و عملیات تولید؛ مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با رویکرد بازمهندسی زنجیره ارزش.	سطح تجزیه و تحلیل سازمانی
[۳]:[۱۲]	منطق حرفه‌ای بیشتر به مفاهیمی همچون ارزش مشترک، فقدان اولویت‌بندی بین اهداف زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی و حتی انکار تنش و تعامل بین آن‌ها تکیه دارد. بر مبنای منطق حرفه‌ای شرکت‌ها به التزام به چهارچوب‌های گزارش دهی بین‌المللی مانند موارد مطرح‌شده از سوی دستورالعمل گزارش جهانی هستند که آخرین نسخه‌اش (استاندارد GRI) در سال ۲۰۱۶ منتشر شد.	منطق نهادی حرفه‌ای
[۴۱]:[۲۳];[۲۶];[۲۷];[۴۵];[۲۸]	در سطح کسب‌وکار این راهبردها ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی هستند. در اینجا اهداف اقتصادی و رقابتی بالاتر از اهداف اجتماعی قرار می‌گیرد.	تأکید بر ارزش‌های رقابتی و اقتصادی
[۴۱]	مسئولیت اجتماعی به‌عنوان کارکرد اجتماعی از اقدامات و مسئولیت‌های اجتماعی به‌عنوان راهی برای تنظیم و بهبود رابطه خود با جامعه استفاده می‌کند. اقدامات شرکت در راستای مسئولیت اجتماعی باید تأثیر مثبتی بر عملکرد اقتصادی یا مال بگذارد. در این دیدگاه شرکت به دنبال مزیت رقابتی است. دست یافتن به مزیت اجتماعی حاصل موقعیت‌یابی و افزایش درآمد اقتصادی شرکت است.	رویکرد یا دیدگاه کارکردگرایی
[۴۱]:[۳];[۴۴];[۲۷];[۹]	به دنبال ایجاد تغییر در جامعه و حتی شرکت نیستند؛ در اینجا مسئولیت اجتماعی شرکت به‌عنوان راهی برای حفظ دستگاه‌های اجتماعی و احترام به ویژگی‌هایی است که جامعه دارد. نهایت امر به دنبال بازتعریف زنجیره ارزش کسب‌وکار هستند. جستجو برای راه‌حل‌های برد-برد	رویکرد تنظیم‌گری نسبت به جامعه
[۳۸]:[۱۳];[۱۶]	نوآوری پایدار مفهومی است متشکل از رویکردهای چندگانه در مورد نوآوری‌های مرتبط با پایداری همچون نوآوری‌های سبز، اقتصادی، محیطی و پایدار. این نوآوری در اشکال متفاوتی از جمله محصولات، فرآیندها، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار ظاهر می‌شود.	پیامد گسترده‌ای مثل نوآوری اجتماعی،

<sup>۱</sup>Inclusive strategy



نوآوری اجتماعی شرکت، نوعی راهبرد را به تصویر می‌کشد که شامل مجموعه‌ای از منابع نوآوری پایدار و توسعه یک شرکت مانند ظرفیت‌های نوآوری، مهارت‌های بازاریابی و دانش مدیریتی با مشارکت منابع دیگر بخش‌ها برای هم‌آفرینی ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است که ممکن است برای کسب و کار و جامعه تأثیر مثبت و پایداری داشته باشد.	نوآوری پایدار و توسعه پایدار
---	------------------------------

جدول ۲. کدهای باز و مفاهیم مستخرج از مقوله دوم (راهبردهای اجتماع محور فراگیر)

منابع استخراج کدها	کدهای باز	مفاهیم
[۱]:[۱۷]:[۲۳]:[۴۵]:[۴۱]	میناهای اخلاقی، معنوی، نمادین، زیبایی‌شناختی؛ آرمان‌هایی چون ریشه کن کردن فقر توسط خلق فرصت‌هایی برای فقرا، سطح تعالی گرایانه جهت‌گیری مسئولانه	جهت‌گیری مسئولانه نهادین
[۴۵]	در اینجا فلسفه مدیریتی و کارآفرینانه نوآورانه بیشتر مدنظر است و نوع اقدامات اجتماع محور در مأموریت و سیستم راهبرد کل شرکت ریشه دارد؛ بهترین روش برای این که شرکت بتواند اقدامات خوب و مفید را در فرهنگ خود جای دهند و تعهد خود را نسبت به آن حفظ کند، این است که آن‌ها را در رسالت، چشم‌انداز و ارزش‌های خود بگنجانند.	پرداختن به چشم‌اندازها، ارزش‌ها و مأموریت
[۵]:[۴۴]	تمرکز اجرایی بر خلق ارزش برای تمام ذی‌نفعان است. حاکمیت شرکتی در راستای برقراری توازن عملکرد مالی، اقتصادی و اجتماعی. حاکمیت انعکاسی و مشارکتی.	نحوه ادغام با حاکمیت شرکتی به‌صورت یکپارچه و درونی سازی شده
[۶]:[۴۴]:[۴۱]:[۳۶]	نگرش فرا سازمانی نسبت به بهبود عملکرد اجتماعی - اقتصادی وجود دارد و از اهداف سازمان‌ها در انتخاب‌های راهبردی اجتماع محور، بهبود عملکرد کل اکوسیستم کسب و کار است؛ در اینجا شرکت‌ها دغدغه‌هایی در مورد جامعه و مسائل جهانی را در فعالیت‌هایشان منعکس می‌کنند، که حتی ممکن است بعضی از این دغدغه‌ها و نگرانی‌ها به‌طور مستقیم به هسته اصلی کسب و کارشان مرتبط نباشند.	سطح تجزیه و تحلیل فرا سازمانی
[۳]	منطق اجتماع به‌طور خاص بر کمک شرکت به اجتماعی‌سازی تمرکز می‌کند که با آن‌ها تعامل دارد و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. ذی‌نفعان درگیر، اعضای اجتماع هستند، بدون تمایز مشخص بین ذینفعان مشروع/نامشروع و قدرتمند/غیر قدرتمند. همکاری و مشارکت نیز طبیعتاً برای بازیگرهایی پیش‌بینی می‌شود که بخشی از اجتماع هستند مانند انجمن‌های محلی یا بین‌المللی علاقه‌مند به یا مرتبط با اجتماع محلی.	منطق نهادی اجتماعی
[۴۱]:[۲۳]	ارزش‌های اقتصادی - اجتماعی - اقتصادی - محیطی و نهادی به‌طور هم‌زمان. یکی از منافع که شرکت‌ها در پیاده‌سازی مسئولیت‌های اجتماعی دنبال می‌کنند، جستجو برای ارزش هم‌افزایی است. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت خود را به‌عنوان یک بازیگر اجتماعی تعریف کند که قلمرو خاصی را با سایر بازیگران مشترک دارد و تنها راه تضمین بهبود عملکرد آن تولید اقداماتی باهدف رفاه است.	تأکید بر ارزش‌های هم‌افزایی
[۴۱]	CSR برای ساخت شناختی - اجتماعی؛ از منظر دیدگاه ساختارگرایانه شرکت‌ها به دنبال تغییر در جامعه هستند که بر این اساس رویکردی کنش‌گراانه و فراگیر در پیش می‌گیرند؛ هدف کسب بیشترین ارزش برای هر دو طرف و بر اساس اصول عدالت و انصاف؛	رویکرد یا دیدگاه ساختارگرایی
[۴۱]:[۳]:[۴۴]:[۱۹]	تغییرات گسترده متحول سازی در مدل کسب و کار شرکت‌ها مدنظر است که اولویت آن ایجاد راه‌حل برای مسائل اجتماعی در کنار سود اقتصادی بلندمدت به‌صورت هم‌زمان است. در اهداف تغییر سازمان‌ها به دنبال ایجاد تغییراتی در کسب و کار، اکوسیستم و جامعه هستند.	رویکرد تغییر نسبت به جامعه

فراتر از رابطه برد- برد	
نوآوری تسهیل گر؛ این نوع نوآوری، زیرمجموعه نوآوری مختل کننده است که بر روی تغییر و بهبود اجتماعی متمرکز است؛	پیامد
نوآوری مسئولانه؛ مبتنی بر رویکردهای حاکمیتی و فرآیندهای ارزیابی‌های نوآورانه است. ایده اصلی گسترده‌ای پشت این مفهوم، نوآوری‌های دموکراتیک و تحقق اشکال مشورتی حاکمیت مانند درگیری و مشارکت مثل نوآوری تسهیل گر، ذی نفعان و عامه است.	مسلولانه؛
مسئولیت اجتماعی همکاری بین دولت، شرکت‌های وابسته به دولت (GLC) و بخش خصوصی را تقویت می‌کند تا پایداری اقتصادی را در بلندمدت تضمین کند.	نوآوری مسئولانه،
مسئولیت اجتماعی راهبرد یک شرکت در توسعه جامعه است، بنابراین فعالیت‌های مسئولانه اجتماعی توسعه فراگیر و تاب‌آوری تأثیر مستقیم بر تاب‌آوری جامعه دارد.	مسلولانه،
طبق ادبیات رشد فراگیر، این رشد در جوامع از طریق هم‌افزایی، مشروعیت‌سازی و توانمندسازی ایجاد می‌شود، که کسب‌وکارها در این راستا می‌توانند نقش پررنگ و فعالی را ایفا کنند.	نوآوری اجتماعی

### کنترل کیفیت پژوهش

برای ارزیابی پژوهش، از ضریب کاپا استفاده شده است. روش کاپا یکی از ابزارهای تصمیم‌گیری آماری است که به بررسی اندازه توافق و هماهنگی بین دو فرد، پدیده و یا منبع تصمیم‌گیری می‌پردازد که هر یک به صورت جداگانه مورد اندازه‌گیری قرار گرفته‌اند. ضریب کاپا عدی بین -۱ تا +۱ است که هر چه به +۱ نزدیک‌تر باشد نشانه وجود توافق مستقیم و متناسب است.

$$k = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e}$$

نحوه محاسبه پایایی در پژوهش‌های کیفی

در این رابطه  $P_o$  نسبت واحدهایی است که در مورد آن‌ها توافق هست و  $P_e$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی باشد. در این پژوهش شاخص کاپا ۰/۷۲، محاسبه شد که نشانه توافق بالا بین دو متخصص است. در این مطالعه، تمامی ۶۶ مطالعه و شاخص‌های احصاء شده، از نظر کیفیت خبرگان آن‌ها را تأیید کردند.

**تحلیل کدها.** همان‌طور که از تحلیل بخش کدگذاری از مقاله‌های مورد مطالعه صورت گرفت، دو نوع دسته‌بندی حاصل از راهبردهای اجتماع‌محور مورد شناسایی قرار گرفت. راهبردهای نوع اول: راهبردهای اجتماع‌محور تنظیم‌گر بیشتر در پیشینه مورد بحث قرار گرفته است و راهبردهای اجتماع‌محور فراگیر کمتر در مبانی نظری مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه ویژگی‌ها و مشخصات هر یک و پیامدهای خاص آن‌ها به تفصیل شرح داده می‌شود.

### الف) راهبرد اجتماع‌محور سطح اول (راهبردهای تنظیم‌گر)

این دسته از راهبردهای اجتماع‌محور راهبردهایی هستند که مربوط به بازمهندسی زنجیره ارزش هستند، یعنی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با رویکرد بازمهندسی زنجیره ارزش، که به‌زعم رنگان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) بیشتر به‌عنوان مسئولیت‌های اجتماعی راهبردی شناخته می‌شوند که در ادبیات بیشتر به آن پرداخته شده است و دیدگاه غالب آن در دسته تئوری‌های کارکردگرایی قرار دارند. در دیدگاه کارکردگرایی، فعالیت‌های اجتماع‌محور در جستجوی مزیت رقابتی برای شرکت و در برخی موارد راهبردهای آن است. چالش اصلی در اینجا پیدا کردن نیازهای بازار یا صنعت و پرداختن به آن به شیوه متناسب و متوازن، که منفعت اجتماعی پیامدی از جایگاه‌یابی شرکت یا افزایش درآمد اقتصادی آن است. در چنین چشم‌اندازهای مبتنی بر ارزش مشترک فرض بر این است که

<sup>۱</sup>Rangan

وجود یک نیاز توسط بخشی از جمعیت، فرصت بازاری را برای شرکت ایجاد می‌کند [۴۳]. این دسته از اقدامات اغلب در سطح کسب و کار صورت می‌گیرند. خرچی و همکاران (۲۰۱۹) در این زمینه به بررسی رابطه راهبردهای اجتماعی شرکت [۲۷] که بر مبنای راهبردهای عمومی رقابتی هستند و از نوع راهبردهای در سطح کسب و کار مطرح می‌شوند؛ بر روی خلق ارزش مشترک پرداخته است [۳۳]. این دسته از راهبردها بیشتر جهت کسب منفعت برای موضوعات و خطامشی اصلی شرکت صورت می‌گیرند، مانند تأثیرات اجتماعی و زیست‌محیطی برخی از شرکای زنجیره ارزش از جمله زنجیره تأمین، کانال‌های توزیع و عملیات تولید [۴۶] و [۴۵]. در این ارتباط همان‌طور که در بخش قبلی ذکر شد تلاش‌های زیادی از سال ۲۰۰۰ به بعد در ارتباط با مسئولیت‌های اجتماعی راهبردی صورت گرفت. در همین ارتباط پورتر و کرامر (۲۰۰۶) عنوان کردند که از طریق مسئولیت اجتماعی راهبردی می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت و اضافه کردند که شرکت‌ها می‌توانند با پرداختن به زمینه رقابتی‌شان از طریق این رویکرد در عین ایجاد منفعت برای جامعه، موقعیت رقابتی شرکت را نیز بهبود بخشند. طبق نظر این دو پژوهشگر یک شرکت، باید اول نگاه درون به بیرون<sup>۱</sup> به نقشه تأثیر اجتماعی بر روی زنجیره ارزشش داشته باشد و تأثیرات مثبت و منفی فعالیت‌هایش را بر روی جامعه شناسایی کند و سپس بر روی آن مواردی تمرکز کند که دارای بیشترین ارزش راهبردی هستند. در ادامه شرکت باید نگاهی بیرون به درون<sup>۲</sup> جهت درک تأثیر زمینه اجتماعی‌شان بر روی بهره‌وری و اجرای راهبردهای کسب و کارش داشته باشد. این راهی است که شرکت‌ها را می‌تواند قادر به درک روابط متقابلشان با محیط اجتماعی و انطباق راهبردهای کسب و کارشان با آن سازد. در واقع پورتر و کرامر (۲۰۰۶) از طریق رویکرد کل نگرانه<sup>۳</sup> درک جدیدی از مسئولیت اجتماعی راهبردی جهت حداکثر کردن وابستگی متقابل بین کسب و کار جامعه برای عملیات شرکت ارائه دادند و توضیحاتی در مورد مزایای استفاده از مسئولیت اجتماعی راهبردی، با ارائه یک چارچوب کسب و کار جامع به‌جای دیدگاه محدود هدف محور، پیشنهاد کردند. در واقع این دو پژوهشگر اذعان می‌دارند که بدون داشتن دیدگاه کل نگر و تنها بر مبنای اهداف و آمج‌های خاص، توانایی شرکت را برای خلق منافع اجتماعی در عین حمایت از اهداف نهایی کسب و کار، با محدودیت مواجه می‌سازد [۳۶]. در کل این سطح از راهبردهای اجتماع محور همراه با این تعاریف از مسئولیت اجتماعی‌های راهبردی هستند که زمانی فعالیت‌های مسئولانه را راهبردی در نظر می‌گیرند که به هسته اصلی کسب و کار مرتبط باشند [۴۴]، [۴۵]، [۴۶] و [۲۷].

### ب) راهبردهای اجتماع محور سطح دوم (راهبردهای فراگیر)

در سطح دوم راهبردهای اجتماع محوری وجود دارند که مبتنی بر جهت‌گیری مسئولانه نهادین و دیدگاه ساختارگرایانه، رابطه شرکت با جامعه را به‌عنوان فرآیند توسعه مداوم درک می‌کنند، یعنی جایی که منفعت اصلی آن رفاه همه ذینفعان و ارضای نیازهای آن‌ها در کوتاه‌مدت و بلندمدت است. از منظر این دیدگاه راهبرد اجتماع محور مکانیسمی است که از طریق آن شرکت‌ها راه‌حل‌های ابتکاری به جامعه ارائه می‌دهند، اما همچنین از شایستگی‌ها و قابلیت‌های بازیگران خاص اجتماعی و دولتی برای تأمین نیازهای جامعه بهره می‌برند. اقدامات و راهبردهایی که در این سطح دنبال می‌شوند به‌طور مستقیم با منافع مفهوم نوآوری اجتماعی دنبال می‌شود ارتباط دارند و مبتنی بر آن شرکت‌ها هنگام پیاده‌سازی راهبردهای اجتماع محور شرکت، ایجاد ارزش هم‌افزایی را انگیزه اصلی خود قرار دهند. بر اساس این انگیزه، شرکت‌ها خود را بازیگران اجتماعی می‌دانند که به دلیل اندازه و توانایی تولید مزایای اقتصادی، اجتماعی و محیطی، قادر به ارائه ابتکارات تحولی اجتماعی باهدف پاسخگویی به مشکلاتی هستند که شاید ارتباط مستقیمی با مدل کسب و کارشان هم ندارد [۴۳].

<sup>۱</sup> Inside out

<sup>۲</sup> Outside in

<sup>۳</sup> Holistic approach

در این سطح راهبردهای مسئولانه‌ای وجود دارند که برنامه‌ها و اقداماتی را باهدف تغییر اساسی در اکوسیستم کسب‌وکار انجام می‌دهد. این تحول در جهت تقویت موقعیت تجاری بلندمدت شرکت است، اما اغلب اوقات به‌منظور ایجاد ارزش اجتماعی، ریسک‌های کوتاه‌مدتی را در پی دارد [۴۶]. لایلا ترپ<sup>۱</sup> نیز (۲۰۱۲) نسل سومی از مسئولیت اجتماعی را معرفی می‌کند که در آن شرکت‌ها دغدغه‌هایی در مورد جامعه و مسائل جهانی را در فعالیت‌هایشان منعکس می‌کنند، که حتی ممکن است بعضی از این دغدغه‌ها و نگرانی‌ها به‌طور مستقیم به هسته اصلی کسب‌وکارشان مرتبط نباشند [۳۶]. بر طبق پژوهش‌های به‌عمل‌آمده ارتباط بین مسئولیت‌های اجتماعی شرکت و مزیت رقابتی در صورتی قابل‌دسترسی است که نیازهای اجتماعی، محدودیت‌های محیطی و منافع شرکت به‌خوبی باهم هماهنگ شده باشند [۵۱]. این رویکرد نسبت به راهبردهای اجتماعی شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای در ادبیات به آن پرداخته شده است، که بر فعالیت‌هایی تأکید شده بیشتر بر بازمهندسی زنجیره ارزش کسب‌وکار، [۴۴]، [۴۵]، [۴۶] تأکید می‌شود تا سود اقتصادی و اجتماعی کسب شود؛ اما در مقابل راهبردهای سطح دوم، از آنجاکه نیازمند ریسک‌پذیری و تمرکز بر روی سودهای اقتصادی بلندمدت‌تر هستند، بیشتر توسط شرکت‌هایی به کار گرفته می‌شوند که دارای خطوط محصول متنوع‌تر و گسترده‌تر و منابع مالی قابل‌توجه در جذب عدم قطعیت‌های ناشی از پرداختی‌های مالی تأخیری هستند [۴۶]. در این راهبردهای اجتماع‌محور فراگیر تغییرات گسترده و متحول‌سازی در مدل کسب‌وکار شرکت‌ها مدنظر است که اولویت آن ایجاد راه‌حل برای مسائل اجتماعی در کنار سود اقتصادی بلندمدت به‌صورت هم‌زمان است. در اینجا یک نگرش فرا سازمانی نسبت به بهبود عملکرد اجتماعی - اقتصادی وجود دارد و بنابراین یکی از اهداف سازمان‌ها در انتخاب‌های راهبردی اجتماع‌محور، بهبود عملکرد کل اکوسیستم کسب‌وکار است. برعکس در اتخاذ رویکردهای پیشین، در اعمال راهبردهای اجتماع‌محور، نگرش در سطح سازمانی هستند [۴۳].

### ج) پیامدهای حاصل از راهبردهای اجتماع‌محور

راهبردهایی که اجتماع‌محور هستند منجر به پیامدهای گسترده‌ای برای کسب‌وکارها و جامعه به‌صورت هم‌زمان خواهد شد. برای مثال مطالعاتی در زمینه رفتارهای مسئولانه شرکت با ایجاد ارزش هم‌افزایی [۴۳]؛ توسعه فراگیر [۵۰] و تاب‌آوری اجتماعی [۳۰] صورت گرفته است. در ارتباط با عملکرد مسئولانه شرکت‌ها، منافع یا اثرات مورد انتظار متفاوتی از جانب شرکت‌ها وجود دارد، مانند عملکرد اقتصادی یا اجتماعی، کاهش هزینه‌ها و ریسک‌ها، مزیت رقابتی، شهرت و مشروعیت و خلق ارزش هم‌افزایی؛ که انگیزه‌های عملکرد اقتصادی یا مالی و مزیت رقابتی باهدف خلق ارزش اقتصادی، انگیزه ایجاد شهرت و مشروعیت باهدف خلق ارزش نهادی و انگیزه کاهش ریسک و هزینه باهدف خلق ارزش اجتماعی و محیطی صورت می‌گیرد. صرف‌نظر از انگیزه‌های آن‌ها، مسئولیت اجتماعی شرکت به دنبال تولید مقداری ارزش است. مسئولیت اجتماعی زمانی ارزش اقتصادی ایجاد می‌کند که انگیزه شرکت، عملکرد اقتصادی و مالی و مزیت رقابتی باشد. مسئولیت اجتماعی هنگامی ارزش نهادی ایجاد می‌کند که انگیزه آن کاهش هزینه و ریسک، بهبود اعتبار و شهرت و ارتباط با ذینفعان باشد؛ و درنهایت وقتی مسئولیت اجتماعی بر جستجوی ارزش هم‌افزایی متمرکز می‌شود، امکان ایجاد چهار نوع ارزش (اقتصادی - اجتماعی - نهادی - و محیطی) به‌طور هم‌زمان وجود دارد [۴۳]. بنابراین به‌زعم پورتالز (۲۰۱۹) یکی از منفعی که شرکت‌ها در پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی دنبال می‌کنند، جستجو برای ارزش هم‌افزایی<sup>۲</sup> است. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت خود را بازیگر اجتماعی تعریف کند که قلمرو خاصی را با سایر بازیگران مشترک دارد و تنها راه تضمین بهبود عملکرد آن تولید اقداماتی باهدف رفاه است. این شرکت بر خلق و پرورش فرصت‌هایی برای پیوند، ارتباط و

<sup>۱</sup>Leila Trapp

<sup>۲</sup>Synergistic value

تلفیق منافع گروه‌های مختلف در مورد یک دستور کار مشترک متمرکز است. همان‌طور که گفته شد، در ارتباط با ارزش مشترکی که بین جامعه و کسب و کار می‌تواند رخ بدهد نیاز به نوآوری اجتماعی دیده می‌شود [۴۳]. در مبانی نظری، انواع مختلفی از نوآوری در راستای مسائل اجتماعی وجود دارد که بنگاه‌ها در برنامه‌های مداخله اجتماعی و با توجه به محتوای راهبردهای اجتماع محور خود آن‌ها را اعمال می‌کنند. این نوآوری‌ها در برخی عناصر و مؤلفه‌ها هم‌پوشانی‌هایی باهم دارند؛ اما بسته به هدف و رویکرد شرکت‌ها نسبت به جامعه و مسائل اجتماعی نوآوری‌های مختلفی را نیز مدنظر قرار می‌دهند. از جمله این نوآوری‌ها شامل نوآوری اجتماعی شرکت‌ها، نوآوری پایدار، نوآوری‌های کاتالیزوری یا تسهیل‌گر<sup>۲</sup> و همچنین نوآوری‌های مسئولانه، هستند [۳۹] و [۱۳]. هر یک از این نوآوری‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های خاص خود را می‌طلبند و با توجه به گسترده اهداف اجتماعی شرکت‌ها، می‌توانند ابزار مناسبی در راستای خلق ارزش هم‌افزایی باشند؛ بنابراین در شرایط عادی انتظار می‌رود نوآوری‌های اجتماعی به‌طور مثبتی شرایط اجتماعی افراد را تغییر دهد. در تائید این ادعا پورتر (۱۹۹۰) استدلال می‌کند که نوآوری ایجادشده توسط بنگاه‌ها می‌تواند با افزایش استاندارد زندگی افراد جامعه منجر به افزایش ارزش مثبت شوند. بر طبق دیدگاه خلق ارزش هم‌افزایی، گاهی اقدامات اجتماع محور، راهی برای خلق ارزش از چندین طریق است که از جمله آن‌ها ارزش اقتصادی است، اما ممکن است در یک زمینه اجتماعی نامطلوب در اولویت نباشد. ممکن است این شرکت تصمیم بگیرد منابع خود را برای پرداختن به یک مشکل اجتماعی که مستقیماً به مدل کسب و کارش و یا اجتماع آن ارتباطی ندارد اختصاص دهد [۴۳] و [۴۶]؛ اما بدین ترتیب به ساختن یک جامعه عادلانه‌تر و برابرتر کمک می‌کند [۴۳].

از طرفی اکوسیستم کسب و کار عموماً از سازمان‌های مختلف، مؤسسات، جوامع و افراد تشکیل شده است و این بازیگران مختلف ناخواسته بر موفقیت یکدیگر تأثیر می‌گذارند که این به خاطر وابستگی متقابل زیاد است. پیفترز و کرامر<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) بر طبق مفهوم اکوسیستم ارزش مشترک، پیشنهاد کرده‌اند که ماهیت سیستمی و پیچیدگی مسائل اجتماعی نیاز به رویکرد تأثیر جمعی<sup>۴</sup> دارد که به‌موجب آن شرکای مربوطه در اکوسیستم‌ها باهم در جهت یک موضوع مشترک کار [۴۱]. این نگاه شرکت‌ها می‌تواند منجر به توسعه یا رشد فراگیر شود. طبق ادبیات رشد فراگیر، این رشد در جوامع از طریق هم‌افزایی، مشروعیت‌سازی و توانمندسازی ایجاد می‌شود [۳۷] که کسب و کارها در این راستا می‌توانند نقش پررنگ و فعالی را ایفا کنند. رشد فراگیر مفهومی فراتر از رشد گسترده است و رشدی را بیان می‌کند که نه تنها فرصت‌های جدید اقتصادی ایجاد می‌کند، بلکه شرایطی را فراهم می‌کند که دسترسی برابر به فرصت‌های ایجادشده برای همه اقشار جامعه به‌ویژه برای فقرا را تضمین می‌کند. همچنین مسئولیت اجتماعی همکاری بین دولت، شرکت‌های وابسته به دولت و بخش خصوصی را تقویت می‌کند تا پایداری اقتصادی را در بلندمدت تضمین کند [۳۱]. تحقیقات اخیر به سمت این ایده سمت‌وسو گرفته‌اند که فرآیندها یا راهبردهای سازمانی برای ایجاد تاب‌آوری جامعه اهمیت دارند [۲۹]. طبق بررسی‌ها، مسئولیت اجتماعی راهبرد یک شرکت در توسعه جامعه است، بنابراین فعالیت‌های مسئولانه اجتماعی تأثیر مستقیم بر تاب‌آوری جامعه دارد. سارمیلا و همکاران (۲۰۱۵)، ثابت کردند که پروژه‌های مسئولیت اجتماعی از طریق منابع درآمدی، فرصت‌های شغلی و تأمین مالی به رفاه اقتصادی می‌کنند [۵۰].

بنابراین، هر چه قدر شرکت‌ها خود را بیشتر درگیر ابتکارات مسئولانه اجتماعی نمایند، ارتباطات پایدارتر و معتبرتر می‌توانند با ذی‌نفعان حیاتی خود برقرار نمایند. این ارتباطات بنگاه‌ها را قادر به به‌روز ماندن با تغییرات در بازار، که

<sup>۱</sup>Corporate social innovation

<sup>۲</sup>Catalytic innovation

<sup>۳</sup>Pfizer & Kramer

<sup>۴</sup>Collective impact approach

بر سرعت انطباق با شرایط جدید می‌افزاید، می‌نمایند. به‌ویژه این مزیت درزمینه بحران، معنی بخش‌تر است یعنی زمانی که همه‌چیز غیرقابل‌پیش‌بینی، نامطمئن و بی‌سابقه است [۳۰]. لذا از طریق راهبردها و برنامه‌های اجتماع‌محور، جوامع بیش از یک صرفاً بازار برای کسب‌وکار دیده می‌شوند [۳۱]. رودیتو (۲۰۱۹) نیز اظهار می‌دارد که اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت که در توسعه جوامع کاربرد دارد تغییرات مثبتی در پایداری و جوانب اقتصادی ایجاد می‌کند و درنهایت تاب‌آوری جامعه را افزایش می‌دهد [۵۰].

در پایان جدول ۳ دو نوع راهبرد اجتماع‌محور شناسایی شده را همراه با عناصر و مؤلفه‌های خاص آن به‌صورت خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۳. تجمیع مؤلفه‌های دو سطح راهبرد اجتماع‌محور شرکت

ابعاد	انواع	راهبردهای تنظیم‌گر	راهبردهای فراگیر
جهت‌گیری مسئولانه	جهت‌گیری مسئولانه نهادین	اقدامات مسئولانه شرکت از درون ناشی می‌شود و هدایت می‌شود؛ ناشی از این دیدگاه مدیریت که به‌طور اقتصادی انگیزه جستجوی فضاهایی بلامنازع جهت پرداختن به نیازهای اجتماعی دارد.	جهت‌گیری مسئولانه نهادین (اقدامات مسئولانه شرکت از درون ناشی می‌شود و هدایت می‌شود و دیدگاه مدیریت بر لزوم ایجاد گفت‌وگو، غالب همکاری در اکوسیستم‌های کسب‌وکاری، تعهد کسب‌وکارها در قبال توسعه و رفاه جامعه و درنهایت تاب‌آوری جامعه تأکید دارد)
چشم‌اندازها، ارزش‌ها و مأموریت	چشم‌اندازها، ارزش‌ها و مأموریت	عدم پرداختن به ارزش‌ها و چشم‌اندازها	در نظر گرفتن ارزش‌ها و چشم‌اندازها و گل‌ها شکل‌گیری مدل کسب‌وکار بر پایه مأموریت سازمان است.
سطح تجزیه و تحلیل	سطح تجزیه و تحلیل	سازمانی	فرا سازمانی
منطق نهادی غالب	منطق نهادی غالب	منطق حرفه‌ای	منطق اجتماعی
انگیزه و اثرات مورد انتظار و تأکید بر ارزش	انگیزه و اثرات مورد انتظار و تأکید بر ارزش	مزیت رقابتی - شهرت و مشروعیت و تأکید بر ارزش اقتصادی	تأکید بر خلق ارزش هم‌افزایی (ارزش‌های اقتصادی - اجتماعی - اقتصادی - محیطی و نهادی به‌طور هم‌زمان)
رابطه با حاکمیت شرکتی	رابطه با حاکمیت شرکتی	راهبرد ابزاری (تمرکز اجرایی بر خلق ارزش مشترک و توسعه پایدار با تأثیر بر عملکرد یا ارزش شرکت است)	یکپارچه و درونی‌سازی (تمرکز اجرایی خلق ارزش ذی‌نفعان است)
دیدگاه یا رویکرد غالب	دیدگاه یا رویکرد غالب	کارکردگرایی	ساختارگرایی
تمرکز راهبردی	تمرکز راهبردی	خلق ارزش مشترک	خلق ارزش برای کل ذینفعان
پیامدها در سطح گسترده	پیامدها در سطح گسترده	نوآوری اجتماعی، نوآوری پایدار و توسعه پایدار	نوآوری‌های اجتماعی از جمله نوآوری‌های کاتالیزوری، مسئولانه، توسعه فراگیر و تاب‌آوری جامعه
هدف و گرایش نهایی به جامعه	هدف و گرایش نهایی به جامعه	تنظیم و بهبود روابط با جامعه	تغییر در جامعه

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این مطالعه ردیابی مؤلفه‌های محتوایی راهبردهای اجتماع‌محور شرکت بر اساس بررسی پیشینه تحقیق و مبانی نظری موجود بود. برای پیگیری این هدف، مشخص شد که رویکرد جامعی در ارتباط با محتوای راهبرد اجتماع‌محور باهدف و دغدغه حل مسائل اجتماعی و درنهایت پیامدهای گسترده‌تری چون توسعه فراگیر و تاب‌آوری جامعه و توصیف تمایز آن با راهبردهای اجتماع‌محوری که اهداف نزدیک‌تری چون کسب مزیت رقابتی و رابطه برد-برد با جامعه دارند، وجود ندارد. برای این منظور از روش فراترکیب که روش مناسبی برای به دست آوردن ترکیب جامعی از یک موضوع بر پایه یافته‌های مقالات داخلی و خارجی است استفاده شده است. بنابراین سعی شد

با شناسایی ویژگی‌ها و مؤلفه‌های دو نوع راهبردهای خاصی که در راستای حل مسائل اجتماعی قرار می‌گیرند و پیامدهای خاص هر یک از آن‌ها به غنی‌تر شدن ادبیات در این بخش کمک شود. نتایج راهبردهایی که اجتماع محور بوده و از منظر جهت‌گیری راهبردی به سمت تغییر یا تنظیم‌گرایی گرایش دارند در جدول ۴ ارائه شده است. البته بیشتر مطالعات نیز جهت‌گیری تنظیم و بهبود رابطه با جامعه دارند و این بیشتر ناشی از آن است که جهت‌گیری‌های تغییر نسبت به جامعه نیازمند سرمایه‌گذاری‌های بیشتر، منابع و قابلیت‌های قدرتمندتر و افق دید طولانی‌تر هستند. در مجموع با این پرسش پاسخ داده شد که چگونه کسب و کار می‌تواند به صورت اثربخشی به حل چالش‌ها و مشکلات جوامع و حتی ایجاد تغییر در سطح جامعه و خود بنگاه کمک کند. با توجه به شرایط پیش روی جوامع، اگر سازمان‌ها به دنبال رویکردهای پایدارتر هستند باید پیامدهای گسترده‌تر را مدنظر قرار دهند. چراکه نادیده گرفتن جوامع در دیدگاه گسترده‌تر در نهایت به صورت جمعی تمام بازیگران یک اکوسیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. قدرتمندتر شدن یک اکوسیستم، جامعه محلی و در حالت کلی جوامعی که شرکت در آن فعالیت اقتصادی دارد در بلندمدت باعث به وجود آمدن مشتریان بالقوه و سودمندی پایدار در بلندمدت خواهد بود.

جدول ۴. تجمیع رویکردهای نظری و تجربی محتوای راهبردهای اجتماع محور

پیامد و نتایج	منطق غالب	جهت‌گیری اجتماعی	رویکرد راهبردی غالب	توصیف مؤلفه‌ها و سطح راهبرد (سطح کسب و کار، سطح سازمان یا سطح شبکه)	پژوهشگران
خلق ارزش اقتصادی از طریق ارزش اجتماعی	منطق بازار	تنظیم‌گرا	رویکرد منبع محور	معرفی سه استراتژی اجتماعی در سطح کسب و کار شامل: - استراتژی اجتماعی تمایز - استراتژی اجتماعی رهبری هزینه - تعامل راهبردی بین شرکت و تنظیم‌کنندگان	هاستد و الن، (۲۰۱۱)
مشخص کردن سطوح راهبردی و سطح مدیریت متناسب با هر سطح شناسایی شده فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی	منطق حرفه‌ای و منطق اجتماع	تنظیم‌گرا و تغییر	رویکرد منبع محور و رویکرد اکوسیستم	شناسایی سه سطح راهبردهای اجتماعی و مسئولانه شامل: CSR بشردوستانه، CSR راهبردک و CSRهایی که به تغییر خود اکوسیستم کسب و کار منجر می‌شوند	رنگان و همکاران (۲۰۱۲)
خلق ارزش و مزیت رقابتی	منطق بازار	تنظیم‌گرا	رویکرد منبع محور و تئوری وابستگی منابع	رسیدن به خلق ارزش اقتصادی - اجتماعی از طریق موقعیت‌یابی اجتماعی و برنامه‌ریزی اجتماعی	هاستد و الن (۲۰۱۵)
خلق ارزش مشترک	منطق حرفه‌ای	تنظیم‌گرا	رویکرد ساختار، صنعت، رویکرد مبتنی بر منابع - رویکرد خوشه	بررسی تأثیر راهبردهای اجتماعی در سطح کسب و کار بر روی خلق ارزش مشترک	خرچی و همکاران (۲۰۱۹)
ارزش هم‌افزایی (ارزش اقتصادی - اجتماعی - نهادی - محیطی)	منطق بازار، اجتماع، منطق دولت، منطق حرفه‌ای	تنظیم‌گرا و تغییر	-	شناسایی چهار دیدگاه به فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها شامل: شامل دیدگاه ساختارگرایی؛ اجتماعی - سیاسی؛ فرهنگ گرایی؛ کارکردگرایی، است.	پورتالز (۲۰۱۹)

فیلاردی و همکاران (۲۰۱۹)	راهبردهای کسب‌وکاری برای قاعدهٔ هرم جامعه در چهار گروه اقدامات راهبرد شامل: درگیری افراد، محصولات و خدمات، زنجیره تولید و مدل کسب‌وکار	رویکرد مبتنی بر منابع - رویکرد خوشه	منطق اجتماعی و تغییر	خلق ارزش برای طبقه محروم جامعه
اشرفی و همکاران (۲۰۲۰)	نحوه ادغام مسئولیت اجتماعی شرکت و پایداری شرکت در راهبرد کسب‌وکار و فرآیندهای عملیاتی	تئوری مبتنی بر منابع و تئوری نهادی	تنظیم‌گرا	دوام و ماندگاری شرکت

شرکت‌ها با توجه به رویکردی که در جهت‌گیری مسئولانه خود اتخاذ می‌کنند، در درک خود از هدف فعالیت خود و تعریف ذی‌نفعانی که در قبال آن‌ها پاسخگو هستند، متفاوت عمل می‌کنند و حتی این نحوه تعریف از هدف و محدوده ذینفعان می‌تواند پیامدهای متفاوت‌تری را به دنبال داشته باشد. جدا از انتظارات روزافزون جامعه از سازمان‌ها برای پاسخگویی به نگرانی‌های جامعه، شناسایی بهترین رویکرد های ممکن، برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌ها در درون محیط کسب و کاریشان از ضروریات راهبردی و پایداری است. این پژوهش سعی داشت با شناسایی اقدامات اجتماع‌محوری که جنبه راهبردی دارند به سازمان‌ها کمک کند تا در ایجاد برنامه‌های مدون و فرآیندهای هدفمند در جهت بهبود رفاه کلی جامعه و درنهایت ایجاد ارزش هم‌افزایی برای سازمان قدم بردارند. همچنین درک مکانیسم‌هایی که توضیح می‌دهد چرا و چگونه شرکت‌ها به سمت راهبردهای اجتماع‌محور سوق داده می‌شوند، یکی از چالش‌برانگیزترین موضوعات در مطالعات مدیریت است. یافته‌های ما ممکن است به‌عنوان یک سکوی پرش برای پژوهش‌های بیشتر مفید باشد تا شرکت‌ها را به سمت تعیین مؤلفه‌ها و اقدامات مؤثر در ارتباط با شکل‌گیری چنین راهبردهایی ترغیب کند. همچنین می‌تواند ابزار کاربردی برای مدیریت راهبردهای اجتماع‌محور هم در سطح شرکت و هم در سطح فراسازمانی عمل کند. بنابراین، شناسایی آینده مشخص هر کدام از تصمیمات راهبردی در خصوص فعالیت‌های اجتماع‌محور شرکت‌ها که فرآیندها و زمینه خاص خودشان را شامل می‌شود، منطق منحصربه‌فردی در مورد چگونگی اولویت‌بندی برنامه‌های اجتماعی و مسئولانه شرکت در حوزه مربوطه را فراهم می‌سازد. از دیدگاه مدیریتی، شناسایی محتوای شکل‌گیری راهبردهای اجتماعی و ابعاد و مؤلفه‌های آن و همچنین شرایط زمینه‌ای خاص آن می‌تواند مدیران را در تجزیه و تحلیل دلالت‌های حاصل از انتظاراتی که پیرامون زمینه خاص مرتبط با راهبردهای مسئولانه صورت می‌گیرد، به درک بهتر نتایج تصمیمات گذشته و حمایت از برنامه‌هایی برای اقدامات آینده کمک کند. درواقع با درک انتظاراتی که سازمان‌ها باید به‌درستی به آن‌ها توجه نمایند، مدیران می‌توانند به‌صورت کنشگرانه به الزامات محیطی رسیدگی کنند.

از آنجاکه پرداختن به مسائل اجتماعی و داشتن رویکرد مسئولانه می‌تواند با ایجاد فرایندها یا محصولات نوآور و یا ایجاد مشارکت‌هایی برای حل بهتر مسائل اجتماعی، درآمدهای جدیدی را با ایجاد فرصت‌ها و بازارهای جدید ایجاد نماید و یا حتی با بهبود رویه‌هایی در محصول و فرایندها جهت کمتر آسیب رساندن به محیط و جامعه محلی، به کاهش هزینه نهایی کمک کند، ایجاد سازوکارهایی که بتواند دیدگاه و راهبردهای اجتماع‌محور را در نظام حاکمیت شرکتی بگنجانند و تسهیل‌گری در نحوه مدیریت چنین اقدامات و رفتارهایی انجام دهد بسیار حائز اهمیت است.

درنهایت در پایان از آنجا که حوزه مورد نظر در این پژوهش در کنار اهمیت آن به دلیل نیاز روز افزون جوامع و شرکت‌ها به پیگیری این مسائل، گستردگی فراوانی دارد و هنوز موضوعات قابل بحثی برای انجام پژوهش‌های بیشتری در این زمینه احساس می‌شود؛ بنابراین پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی به شرح ذیل ارائه می‌شود:



- در یک مطالعه پژوهشی به صورت موردی محتوای راهبردهای اجتماع محور در بنگاه‌هایی که لوازم خاص چنین اقداماتی را دارا هستند مورد بررسی قرار گیرد.
- در خصوص زمینه شکل‌گیری چنین راهبردهای به دلیل ویژگی‌های خاص هر صنعت، به تفکیک صنایع مختلف بررسی‌های بیشتری صورت گیرد.
- روش‌ها و فرایندهای پیاده‌سازی چنین راهبردهایی و قابلیت‌های سازمانی آن مورد بررسی قرار گیرد.
- نقش دولت و حمایت برای مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای شکل‌گیری چنین راهبردهایی مورد بررسی بیشتری قرار گیرد.



## منابع

1. Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C., & Salvador-Figueras, M. (2017). Corporate social responsibility drivers and barriers according to managers' perception; evidence from Spanish firms, *Sustainability* 9, 10, 1821. <https://doi.org/10.3390/su910182>.
2. Ammann, M., Oesch, D., & Schmid, M. M. (2011). Corporate governance and firm value: International evidence. *Journal of Empirical Finance*, 18, 36–55.
3. Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of Cleaner Production*, 171, 345-355.
4. Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). Corporate social responsibility strategies in the utilities sector: a comparative study. *Sustainable Production and Consumption*, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.12.006>.
5. Aluchna, M., & Roszkowska-Menkes, M. (2019). Integrating corporate social responsibility and corporate governance at the company level. Towards a Conceptual Model. *The Engineering Economics*, 30, 349-361.
6. Alberti, F. G., & Belfanti, F. (2019). Creating shared value and clusters: The case of an Italian cluster initiative in food waste prevention. In: *Competitiveness review: an international business journal*, 29(1), 39-60. ISSN 1059-5422. E-ISSN: 2051-3143. DOI 10.1108/CR-01-2017-0008.
7. Ashrafi, M., Magnan, G.M., Adam, M., & Valker, T.R., (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability, *Sustainability*, 12, 760. doi:10.3390/su12030760.
8. Barnett, M., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937-957.
9. Carroll, A.B., & Brown, J.A. (2018). Corporate social responsibility: a review of current concepts, research, and issues, *In Corporate Social Responsibility*. Published online: 08, 39-69.
10. Calabrese, A., Costa, R., Levaldi, N., & Menichini, T. (2019). Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 155-168.
11. Ceicyte, J., & Petraite, M. (2018). Networked responsibility approach for responsible innovation: perspective of the firm. *Sustainability*, 10, 1720. <https://doi.org/10.3390/su10061720>.
12. Crane, A., Pallazzo, G., Spence, L., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "Creating Shared Value." *California Management Review*, 56(2), 130–154. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.130>.
13. Christensen, C.M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T.M. (2018). Disruptive innovation for social change. Available online: [http://www.cnid.cl/wpcontent/uploads/2015/10/Disruptive-Innovation-for-Social-Change\\_2006.pdf](http://www.cnid.cl/wpcontent/uploads/2015/10/Disruptive-Innovation-for-Social-Change_2006.pdf) (accessed on 30 October 2018).
14. Ditlev-Simonsen, C., & Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue Corporate Social Responsibility (CSR)? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 18, 25–38.
15. Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword? *J. Bus. Ethics*, 137, 231–267.
16. Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability", *Organization and Environment*, 29(2), 156-174.

17. Ewing-chow, D. (2019). Moving from corporate social responsibility to social Purpose: The New Business of Food. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/daphneewingchow/2019/08/26/moving-from-corporate-social-responsibility-to-social-purpose-the-new-business-of-food/?sh=55d11e154c86>.
18. Fang, S.R., Huang, C.Y., & Huang, S.W.L. (2010). Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises, *African Journal of Business Management*, 4(1), 120-132.
19. Filardi, F., Barros, D. F., & Fischmann, A.A. (2018). Business strategies for the bottom of the pyramid: multiple case studies of large companies in the pacified communities of Rio de Janeiro. *RAUSP Management Journal*, 53, 63–73.
20. Gazzola, P., & Colombo, G. (2015). Building CSR in the corporate strategy. In Brătianu C. Et Al (A Cura Di), *Strategica International Academic Conference- Local Versus Global (23-31)*. Bucharest: Snsa –Tritonic.
21. Grayson, D., Hodges, A. (2004 ). Corporate social opportunity! 7 Steps to Make corporate social responsibility work for your business. Sheffield: Greenleaf.
22. Hajipour, B., Motameni, A., & Tayebi Abolhasani, A. (2017). Meta-synthesis of success factors for commercialize of products with advanced technology. *Innovation Management Journal*, 5(4), 19-54.
23. Harjoto, M., & Jo, H. (2012). The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 53–72.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1052-1>
24. Heikkurinen, P., & Forsman-Hugg, S. (2011). Strategic corporate responsibility in the food chain, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 306-316.
25. Hoon, Ch. (2013). Meta\_synthesis of qualitative case studies: an approach to theory building, *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556.
26. Hower, M. (2016). The rise of the purpose-driven business. *Greenbiz*, January 28. Retrieved from <https://www.greenbiz.com/article/rise-purpose-driven-business>. Accessed on March 25, 2017.
27. Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 74, 345-361.
28. Husted, B. W., & Allen, D. B. (2011). *Corporate social strategy stakeholder engagement and competitive advantage*, Cambridge University Press, New York.\AAZ.
29. Husted, B. W., Allen, D. B., & Kock, N. (2015). Value creation through social strategy. *Business & Society*, 54(2), 147–186.
30. Hung, W., Chen, S., & Nguyen, L.T. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *sustainability*, 12(21), 8970. doi:10.3390/su12218970.
31. Ismail, M., Alias, S.N., & Rasdi, R.D. (2015). Community as stakeholder of the corporate social responsibility programme in Malaysia: outcomes in community development", *Vol. Social Responsibility Journal*, 11(1), 109-130.
32. Kastner, M., & et al . (2012). What is the most appropriate knowledge synthesis method to conduct a review? Protocol for a scoping review, *BMC Medical Research Methodology*, 12, 114.
33. Khanifar, H., Mirzaei, N., Parishni, A., Poorbehroozan, A., & Khanifar, H. (2018). Diagnosis of domestic corporate social responsibility studies by meta-synthesis strategy. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(3), 83-98.
34. Kherchi, I., Mohamed, F., & Ahlem, H.S. (2019). Can corporate social strategy create shared value toward creative business? *Volvo Social Strategy Model. ECONIMICS*, 7(2), 109-124.

35. Kotze, M. (2019). Efecting successful shared value creation: The role of organisations in fence-line communities (MBA dissertation). University of Pretoria.
36. LatapíAgudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Int. J. Corp. Soc. Responsib.*, 4, 1–23.
37. Lashitew, A. A., Bals, L., & Van Tulder, R. (2018). Inclusive business at the base of the pyramid: the role of embeddedness for enabling social innovations. *Journal of Business Ethics*, 17, 1-28.
38. Leila Trapp, N. (2012). Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign, *Public Relations Review*, 38(3), 458-465.
39. Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
40. Lubberink, R., Lubberink, V., Ophem, J.V., Omta, O. (2017). Lessons for responsible innovation in the business context: a systematic literature review of responsible, Social and Sustainable Innovation Practices. *Sustainability*, 9, 721. doi:10.3390/su9050721.
41. Pfitzer, M. W., & Kramer, M. R. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, (October), 80–89. Retrieved from <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-valu>.
42. Melkonyan, A., Gottschalk, D., & Kamath, V.V.P. (2017). Sustainability assessments and their implementation possibilities within the business models of companies. *Sustainable Production and Consumption*, 12(1), 1-15.
43. Portales L. (2019). From corporate social responsibility to corporate social innovation. in: social innovation and social entrepreneurship. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456-3_8).
44. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 12, 78-92.
45. Porter, M. E., & Kramer, R. M. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February Reprint R1101C. Harvard Business School. Cambridge, MA.
46. Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). Why every company needs a CSR Strategy and How to Build It. working paper.
47. Vitolla, F., & Rubino, M. (2013). Strategic corporate social responsibility: a theoretical framework, *African Journal of Business Management*, 7(29), 2890-2904.
48. Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review, *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204–211.
49. Wit, B., & Meyer, R. (2014). Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
50. ZainuddinRela, I., Awang, Abd, H., Ramli, Zaimah, Taufik, Y., Md Sum, S., & Muhammad, M. (2020). Effect of corporate social responsibility on community resilience: empirical evidence in the nickel mining industry in southeast Sulawesi, Indonesia, *Sustainability* 12, no. 4: 1395. <https://doi.org/10.3390/su1204139>.
51. Zahidy, A. A., & Zahidy, A.H. (2019). Critical success factors for corporate social responsibility adoption in the construction industry in Malaysia, *Sustainability* 11(22), 6411. <https://doi.org/10.3390/su11226411>.