



## Investigating the Status of Responsible Strategies of Companies in the Iranian Food Industry: A Multi - Case Study

**Vahid Khashei** 

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: khashei@atu.ac.ir

**Masoomeh Ghasemi Shams** \* 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: m\_qasemishams96@atu.ac.ir

**Mohsen Akbari** 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: m.akbari@guilan.ac.ir

**Mehdi Ebrahimi** 

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: ebrahimistgm@atu.ac.ir

### Abstract

#### Objective

A growing number of businesses develop their corporate social responsibility in response to various social, environmental, and economic pressures. Responsible practice is problematic since businesses usually employ many disparate responsible plans and initiatives instead of a comprehensive corporate social responsibility (CSR) strategy. It is thus crucial that companies carefully integrate CSR into their corporate strategies. This article intended to examine the integration of CSR strategies in three food companies in Iran, namely Nestle, Bell, and Sina Food Holding.

#### Methodology

The research used a qualitative methodology to address the multidimensional and dynamic nature of the topic. An exploratory multiple case study was used to analyze Nestle, Bel, and Sina Holdings in terms of stakeholder engagement, the level of integration of corporate governance with social responsibility measures, and the level of social reporting. To compare and identify the level of integration of CSR strategies in the three companies, the study employed Molteni's proposed model for the development of CSR in the corporate strategy, which consists of five stages: informal and defensive CSR, charitable CSR, systemic CSR, innovative CSR, and dominant CSR.

## Findings

The results showed that multinational companies such as Nestle and Bell possess a high level of stakeholder engagement as well as an integrated and internalized level of integration of corporate governance with responsible measures, so such companies are at the dominant stage of Molteni's model, with responsible measures becoming a dominant culture of corporate strategy. However, the level of stakeholder engagement was more limited in the case of Sina Food Holding, where the integration of corporate governance with social responsibility measures could be modeled as the instrumental legitimacy. Therefore, Sina Food Holding was found to be at the systemic stage of Molteni's model. In fact, despite Sina Holding's philosophy of elimination of deprivation in the field of management and governance, there is no alignment between its strategies and its social initiatives, as well as between the internal integration of the governance system with the company's social responsibility measures. Especially at the level of subsidiaries, the discussion of corporate social responsibility is limited to charities and the concepts of classical social responsibility.

## Conclusion

Many companies are considering responsible strategies as a substantial component of their overall business strategy, along with the traditional functions such as marketing, branding, research and development, innovation, and operations. Many Iranian companies experience a situation similar to that of Sina Food Holding owing to various reasons and challenges, be they structural, cultural, motivational, etc. In this situation, if companies seek their own survival and that of the society, they must raise their status to the dominant stage of social responsibility. Compared to Sina Food Holding, the international context of Nestlé and Bell and their social awareness are among the important elements observed in developing responsible and social goals.

**Keywords:** Responsible strategy, Corporate governance, Shared value creation, Social responsibility, Multi-case study.

**Citation:** Khashei, Vahid; Ghasemi Shams, Masoomeh; Akbari, Mohsen & Ebrahimi, Mehdi (2023). Investigating the Status of Responsible Strategies of Companies in the Iranian Food Industry: A Multi - Case Study. *Journal of Business Management*, 15(1), 85- 110. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.341302.4345> (in Persian)

Journal of Business Management, 2023, Vol. 15, No.1, pp. 85- 110

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.341302.4345>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: April 08, 2022

Received in revised form: October 16, 2022

Accepted: November 20, 2022

Published online: April 19, 2023





## بررسی وضعیت استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها در صنعت غذایی ایران: مطالعه چند موردی

وحید خاشعی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: khashei@atu.ac.ir

معصومه قاسمی شمس \*

\* نویسنده مسئول، دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: m\_qasemishams96@atu.ac.ir

محسن اکبری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: m.akbari@guilan.ac.ir

مهدی ابراهیمی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: ebrahimistgm@atu.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف این مقاله آن است که وضعیت استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها را در صنعت غذایی ایران بررسی کند.

**روش:** با توجه به اینکه مسئله اصلی این پژوهش چندبعدی است و موضوع مطالعه، ماهیتی پویا دارد، رویکرد کلی آن بر مبنای جریان پارادایم کیفی قرار می‌گیرد. در این پژوهش با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه اکتشافی در سه شرکت نستله، بل و هلدینگ سینا، وضعیت عناصری همچون درگیری ذی‌نفعان، سطح یکپارچگی نظام حاکمیت شرکتی با اقدام‌های مسئولیت اجتماعی و میزان گزارشگری اجتماعی تحلیل شده است و با الهام از مدل مراحل توسعه مسئولیت اجتماعی مولتی، وضعیت سه شرکت یادشده بررسی و به‌صورت تطبیقی مقایسه شده است.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج، در دو شرکت بین‌المللی نستله و بل، میزان درگیری ذی‌نفعان در سطح بالایی است و وضعیت یکپارچگی حاکمیت شرکتی با اقدام‌های مسئولانه در این دو شرکت، به‌صورت یکپارچه و درونی‌سازی شده است و هر دو شرکت در مرحله پیروگی مدل مولتی قرار دارند که اقدام‌های مسئولانه در آن، به فرهنگ غالب استراتژی تبدیل شده است؛ اما در هلدینگ سینا، وضعیت درگیری ذی‌نفعان محدودتر است و مدل یکپارچگی حاکمیت شرکتی با اقدام‌های مسئولیت اجتماعی، به‌صورت مشروعیت ابزاری است و در مرحله سیستماتیک قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** می‌توان گفت که وضعیت مشابه هلدینگ سینا برای اغلب شرکت‌های ایرانی، بنا به دلایل و مشکلات مختلف زمینه‌ای، همچون زمینه‌های ساختاری، فرهنگی و انگیزشی و... مصداق دارد و در این موقعیت، نیاز جوامع آن است که شرکت‌ها برای بقای خود و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، سطح خود را به سطح پیروگی مسئولیت اجتماعی ارتقا دهند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی مسئولانه، حاکمیت شرکتی، خلق ارزش مشترک، مسئولیت اجتماعی، مطالعه موردی چندگانه.

**استناد:** خاشعی، وحید؛ قاسمی شمس، معصومه؛ اکبری، محسن و ابراهیمی، مهدی (۱۴۰۲). بررسی وضعیت استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها در صنعت غذایی ایران: مطالعه چند موردی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۱)، ۸۵-۱۱۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۱/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.341302.4345>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۱، صص. ۸۵-۱۱۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

با توجه به اینکه تأثیرگذاری شرکت‌ها در دنیای امروز بسیار بیشتر از حکومت‌ها است، حل چالش‌های جهانی و مشکلات جوامع را بدون مشارکت شرکت‌ها غیرممکن می‌دانند و بسیاری از مردم و حتی سیاست‌مداران، مسئولیت اجتماعی و درگیری در حل مسائل اجتماعی را از شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های بزرگ خواستارند. مراکز علمی و دانشگاهی نیز به اقدام‌های مسئولانه و فعالیت‌های اجتماع‌محور شرکت‌ها، از زاویه نقش شرکت‌ها در توسعه یک کشور و حتی توسعه دموکراسی، تداخل وظایف و مسئولیت‌های یک شرکت با حکومت و هم‌پوشانی‌های حاصل از آن نگاه می‌کنند (بارنت، هنریکه و هاستد<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

فراتر از مفاهیم گسترده‌ای که از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها ارائه شده است، این مفهوم در چند سال اخیر، رنگ‌های متفاوت‌تری به خود گرفته است و مفاهیمی از قبیل خلق ارزش مشترک<sup>۲</sup> (بورتر و کرامر، ۲۰۰۶)، کنشگری اجتماعی شرکت‌ها<sup>۳</sup> (کارول و باون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). سرمایه‌داری آگاهانه<sup>۵</sup> (مکی و سیودیا، ۲۰۱۳) و کسب‌وکار هدف‌محور (کارول و باون، ۲۰۱۸) مطرح شده‌اند که نسبت به مفاهیم اولیه مسئولیت اجتماعی شرکت متفاوت‌ترند. در تفاوت بین مسئولیت اجتماعی و استراتژی‌های مسئولانه مدنظر پژوهش که با هدف و دغدغه حل مسائل اجتماعی با نگاهی همه‌جانبه، چه از درون و چه بیرون سازمان به‌کاربرده می‌شوند، می‌توان گفت که مسئولیت اجتماعی، انتظاراتی است که جامعه بر دوش بنگاه‌ها قرار می‌دهد. این به بحث به تعریف کارول (۱۹۷۹) از مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت، به‌عنوان مجموعه تعهدهایی که از کسب‌وکارها انتظار می‌رود، مربوط می‌شود (عباسی، منصورآبادی و محمودشاهی، ۱۳۹۵). در حالی که مسائل اجتماعی عواملی هستند که این مسئولیت‌ها به آن‌ها گره خورده است، عواملی که نه‌تنها می‌توانند بر توانایی شرکت در تحقق اهدافشان مؤثر باشند، بلکه در نهایت می‌توانند روی مسئولیت‌های اجتماعی‌شان نیز اثر بگذارد. این تشخیص و تمایز بسیار مهم است و برای استراتژی بنگاه دلالت‌هایی به همراه دارد (گالبریث<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)؛ چراکه مفهوم استراتژی‌های مسئولانه، نیاز دارد به بررسی همه‌جانبه و کلی اقدام‌های شرکت‌ها از درون سازمان‌ها و دیدگاه‌های مدیریتی آن و هم‌راستایی تصمیم‌های استراتژیک در بین سطوح و واحدهای مختلف سازمان که در مجموع می‌تواند شرکت را در رسیدن به پیامدهای بزرگ‌تر و پایدارتر برای جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند و با تمرکز بر استراتژی‌های فراگیرتر نسبت به آن، توانمند سازد. این مفهوم، هم استراتژی‌های در سطح کسب‌وکار را دربرمی‌گیرد که با فعالیت اصلی کسب‌وکار نیز مرتبط هستند و هاستد و آلن<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) به آن اشاره کرده‌اند و هم، مفاهیم‌ها و استراتژی‌هایی را شامل می‌شود که فراتر از فعالیت اصلی کسب‌وکارند و موضوعات فراگیرتر را در راستای ایجاد رفاه برای جامعه و تاب‌آوری آن شکل می‌دهند. در واقع، این استراتژی‌ها را می‌توان در دسته استراتژی‌های اجتماعی دانست و برای تمایز گزاردن و تأکید

1. Barnett, Henriques & Husted
2. CSV
3. Corporate social activism
4. Carroll & Brown
5. Conscious capitalism
6. Galbreath
7. Husted & Allen

بر جامعیت مفهوم مدنظر پژوهش، با عنوان استراتژی‌های مسئولانه نام‌گذاری شده است (قاسمی شمس، خاشعی، اکبری و ابراهیمی، ۱۴۰۱).

اما در چند سال اخیر، در بخش صنایع غذایی، به دلیل توجه بیشتر مصرف‌کنندگان به مسائل پایداری محیط زیست و اجتماعی تولید، حساسیت و توجه فعالان این بخش، به موضوعات سلامتی، امنیت غذایی و جوانب زیست‌محیطی بیشتر احساس می‌شود. رقابت‌پذیری و موفقیت شرکت‌هایی که در این بخش صنعت فعالیت دارند، متعاقباً به تضمین سطوح کافی از پایداری بستگی دارد. در اینجا نه تنها باید روی مسائل اقتصادی، بلکه باید روی مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی، تولید غذاهای سالم و اصیل، کمک به تولید منابع طبیعی و زیست‌محیطی و ایجاد شغل با توجه به کیفیت کار تمرکز شود (فیورانی، لیتاردی، میتیلو و امبریاکو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

از طرفی کشور ما امروز از حیث اقتصادی و اجتماعی و محیط‌زیستی با چالش‌های اساسی دست‌وپنجه نرم می‌کند و از آنجا که بیشتر دولت‌های کشورهای در حال توسعه، ممکن است ابزار لازم جهت رفع خلأهای موجود در جامعه را نداشته باشند، بیشتر این چالش‌ها در حیطه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها قرار می‌گیرد و فعالیت‌ها و رفتارهای کنشگرای شرکت‌ها و کسب‌وکارها، جهت کمک برای پُر کردن این شکاف‌ها احساس می‌شود (کوتزه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). طبق بررسی‌ها، در زمینه اقدام‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در ایران، مشکلات بسیاری در زمینه ساختاری، فرهنگی و انگیزشی و حتی روشنایی مطرح شده است. از جمله مشکلات ساختاری، نبود پایگاه‌های داده‌ای مناسب برای آگاهی شرکت‌ها و پژوهشگران درباره فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و پژوهش‌های صورت‌گرفته و بی‌تفاوتی نهادهای کلان کشور به مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها عنوان شده است. در بُعد فرهنگی، گرایش به تقلید و کپی‌برداری از موضوعات و مسائل مسئولیت اجتماعی کشورهای پیشرفته و عدم بومی‌سازی ابزارها و روش‌های صورت‌گرفته در کشورهای دیگر و در نهایت، در بُعد انگیزشی، عواملی چون جبران خدمات ناکافی در ارتباط با اقدام‌های پژوهشی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و عدم گرایش به بررسی این اقدام‌ها در حوزه‌های استراتژی مطرح شده‌اند. از نظر روش‌شناسی نیز، تأکید بیش از حد روی جنبه‌های مالی و کمی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، مسئله‌محور نبودن پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و اکتشافی نبودن پژوهش‌های اولیه صورت‌گرفته در کشور را از مشکلات عمده در این زمینه مطرح کرده‌اند (خنیفر، میرزایی، پریشانی و پوربهروزان، ۱۳۹۷).

به لحاظ کمبود دانش موضوعی درباره پدیده نیز باید گفت که به‌زعم مطالعات بارت و همکارانش (۲۰۲۰) در کل با مرور ادبیات مطالعات صورت‌گرفته، می‌توان ادعا کرد که به تأثیرهای اجتماعی حاصل از فعالیت‌های مسئولانه و ابتکارهای مسئولیت اجتماعی، توجه چندانی نشده است. مسئله اصلی مورد تأکید آن است که شرکت‌ها به چه میزان می‌توانند دغدغه حل مسائل اجتماعی را داشته باشند و چه عوامل زمینه‌ای و نهادی منجر می‌شود تا فرصت‌های اجتماعی شرکت، پیامدهای جدیدتر و گسترده‌تری برای بنگاه‌ها و جوامع به‌طور هم‌زمان داشته باشند. از طرفی کمبود تحقیقات در خصوص استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها در ایران با تمرکز بر مسائل اجتماعی، به‌ویژه در صنایع غذایی

1. Fiorani, Litardi, Mititelu & Embriaco  
2. Kotze

ایران، به توجیه ماهیت اکتشافی تحقیق در انتخاب موضوع کمک کرده است؛ زیرا طبق گفته‌های کالیس و هوسی (۲۰۰۳) زمانی که تعداد مطالعات قبلی اندکی وجود دارد تا بتوانیم اطلاعاتی دربارهٔ مشکل یا مسئله کسب کنیم، این روش مناسب‌ترین روش است (فیلاردی، باروس و فیچمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). همچنین از دیدگاه مدیریتی، شناسایی عناصر و مؤلفه‌هایی که به یکپارچگی استراتژی‌ها و کسب‌وکار اصلی سازمان با هدف‌ها و اقدام‌های مسئولانه منجر خواهد شد و همچنین شرایط زمینه‌ای خاص آن، می‌تواند مدیران را در تجزیه و تحلیل دلالت‌های حاصل از انتظاراتی که پیرامون زمینهٔ خاص مرتبط با استراتژی‌های مسئولانه صورت می‌گیرد، به درک بهتر نتایج تصمیم‌های گذشته و حمایت از برنامه‌هایی برای اقدام‌های آینده کمک کند. با درک انتظاراتی که سازمان‌ها باید به‌درستی به آن‌ها توجه کنند، مدیران می‌توانند به‌صورت کنش‌گرا به الزامات اجتماعی رسیدگی کنند.

در مجموع، هدف پژوهش آن است که استراتژی‌های مسئولانه را در سه شرکت فعال در بخش صنعت غذایی در ایران، بر مبنای مدل نظری برآمده از ادبیات بررسی کند تا نشان دهد که استراتژی‌های مسئولانه این شرکت‌ها، در چه مرحله‌ای از میزان یکپارچگی با استراتژی و کسب‌وکار اصلی سازمان قرار دارد و چه عناصری یکپارچگی ابتکارهای مسئولانه در استراتژی کلی سازمان را افزایش می‌دهد؟ در این پژوهش سعی می‌شود بر مبنای مدل پیشنهادی مراحل توسعهٔ مسئولیت اجتماعی مولتنی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) شرکت‌های مورد مطالعه بررسی شوند.

### پیشینه نظری پژوهش

پدیدهٔ مسئولیت اجتماعی شرکت، به‌طور فزاینده‌ای طی دههٔ گذشته رو به رشد بوده و به‌عنوان یکی از مفاهیم تسهیلگر پایداری در نظر گرفته شده است (گورجیان و گوویابادی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). در چند دههٔ اخیر، جنبش‌های آگاهی‌بخش اجتماعی، انتظارات مردم را از سازمان‌ها افزایش داده تا آن‌ها در یابند که سازمان‌ها باید از امکانات وسیع مالی و نفوذ اجتماعی خود برای رفع مشکلات اجتماعی مثل فقر، خشونت، حفاظت از محیط زیست، تساوی حقوق، بهداشت عمومی و بهبود وضعیت تحصیلات استفاده کنند (خسروی، دل‌افروز، شاهرودی و رضایی یوسفی، ۱۳۹۴). همان‌گونه که روتخر براخمان<sup>۴</sup> (۱۳۹۹) در کتاب خود با عنوان *تاریخ امیدبخش نوع بشر*<sup>۵</sup> بیان می‌دارد، پیش‌فرض‌های اولیهٔ کلاسیک و غالب در زمینهٔ هستهٔ اساسی علم اقتصاد که همواره بر آن تأکید می‌کند، مبتنی بر رقابت است و بر مبنای آن، انسان‌ها برای تصاحب سهم بیشتر و بزرگ‌تر، همواره در رقابت‌اند. اما دیدگاه رقیبی که این اندیشهٔ غالب را به چالش می‌کشد، آن است که با بررسی تکامل نوع بشر، مشاهده می‌شود آن چیزی که گونهٔ انسانی را به‌عنوان قوی‌ترین گونهٔ موجودات برتری داده، همکاری است، نه رقابت (روتخر براخمان، ۱۳۹۹: ۴). اگر این نظریه را به نهادها، سازمان‌ها و کسب‌وکارها تعمیم دهیم، درمی‌یابیم که پدیدار شدن مفاهیمی چون مسئولیت اجتماعی شرکت، از این دیدگاه نسبت به رفتار و گفتمان غالب شرکت‌ها در زمینهٔ فعالیتی که انجام می‌دهند، ریشه می‌گیرد. به‌ویژه دیدگاه‌های جدیدتر نسبت به رفتارهای مسئولانه

1. Filardi, Barros & Fischmann

2. Molteni

3. Gorjian & Gooyabadi

4. Rutger bregman

5. Human kind a hopeful history

شرکت‌ها، بیشتر بر لزوم ایجاد گفتمان غالب همکاری در اکوسیستم‌های کسب‌وکاری (جو، ایوم و شین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ یانگ و یان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) و توسعه فراگیر (الیور دی لث و رزتانون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)، تأکید می‌ورزند که موضوعاتی که این کسب‌وکارها در راستای تمرکز بر حل مسائل اجتماعی مدنظر قرار می‌دهند، به صورت فراگیر بوده و بدین‌سان سازمان‌ها نیز در استراتژی‌های خود تغییراتی در این راستا اعمال کرده‌اند. به‌ویژه تحقیقات اخیر، به این ایده سمت‌وسو گرفته‌اند که فرایندها یا استراتژی‌های سازمانی، برای ایجاد تاب‌آوری جامعه اهمیت دارند (هانگ، چن و نگوین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). اکنون دیگر شرکت‌ها نه تنها بازیگران اقتصادی صرف در نظر گرفته می‌شوند، بلکه به‌عنوان بازیگران سیاسی گنجانیده شده‌اند که از لحاظ اجتماعی، در درون حوزه گسترده‌تری از شبکه‌های اجتماعی، ائتلاف‌های کسب‌وکاری و قوانین سیاسی حضور دارند و از آن‌ها انتظار می‌رود که نقش تعیین‌کننده‌ای در کسب نتایج خاصی همچون اشتغال، محیط‌زیست و کاهش نابرابری اجتماعی داشته باشند (آرنا، آزون و مپلی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین بنگاه‌ها از طریق واردکردن مسائل اجتماعی در شخصیت شرکت خود، می‌توانند جامعه را متحول کنند (کاتلر و کارتاجیا و ستیاوان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷) در همین راستا، در محیط کسب‌وکار جهانی امروز، مطالعات نشان می‌دهد که رقابت شدید شرکت‌ها، اغلب با ادغام راهبردی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در فعالیت‌ها و راهبردهای اصلی شرکت‌ها همراه است (آزور و کاظمی، ۱۳۹۳). در ادامه، به مراحل توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت در راستای یکپارچگی و ادغام کامل در راهبردها، رسالت و فرهنگ سازمانی اشاره خواهد شد.

### مراحل توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت

به‌منظور شناسایی موقعیت شرکت‌ها در رابطه با میزان ادغام استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت، مولنتی (۲۰۰۷) مدل مرحله‌ای مسئولیت اجتماعی شرکت را ارائه داده است (فیورانی و همکاران، ۲۰۱۵). این مدل، فرایندی از تکامل مسئولیت اجتماعی شرکت را از یکپارچگی گام‌به‌گام و تدریجی مسئولیت اجتماعی در استراتژی‌های کسب‌وکار، در پنج مرحله نشان می‌دهد: ۱. غیررسمی، ۲. جاری، ۳. سیستماتیک، ۴. نوآورانه و ۵. چیره یا غالب. این مدل که مبنای نظریه این پژوهش قرار گرفته است، در شکل ۱ مشاهده می‌شود و در ادامه مراحل آن توضیح داده شده است (گازولا و کولومبو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵):

۱. مرحله اول: مسئولیت اجتماعی غیررسمی و تدافعی: پیچیدگی یکپارچگی مسئولیت اجتماعی در استراتژی به عواملی مانند اندازه شرکت و ماهیت عملیات آن بستگی دارد. برای اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط، به‌ویژه بنگاه‌های خرد، فرایند مسئولیت اجتماعی شرکت به‌طور غیررسمی و شهودی باقی می‌ماند. در سایر شرکت‌ها نیز که اقدام‌های مسئولیت اجتماعی محدود است، فقط در صورتی انجام می‌شود که بتوان ثابت کرد؛ در نتیجه از ارزش سهام‌داران محافظت می‌شود.

1. Joo, Eom & Shin

2. Yang & Yan

3. Ollivier de Leth & Ros-Tonen

4. Huang, Chen & Nguyen

5. Arena, Azzone & Mapelli

6. Kotler, Kartajaya & Setiawan

7. Gazzola & Colombo

۲. مرحله دوم؛ مسئولیت اجتماعی متداول: در این مرحله شرکت با کمک‌های مالی و اهدایی از گروه‌های اجتماعی یا سازمان‌های جامعه مدنی، از اهداف مختلف اجتماعی و زیست‌محیطی حمایت می‌کند. شرکت‌ها در این مرحله، استفاده از ابزارهای ارتباطی همچون گزارش‌های پایداری را آغاز می‌کنند.
۳. مرحله سوم؛ مسئولیت اجتماعی شرکت سیستماتیک: در این مرحله فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت در سطح خرد متمرکز می‌شود و از موضوعات اجتماعی یا زیست‌محیطی‌ای حمایت می‌کند که با استراتژی آن هم‌سو است؛ اما بدون ایجاد تغییری در آن استراتژی.
۴. مرحله چهارم؛ مسئولیت اجتماعی شرکت نوآورانه: در این مرحله مسئولیت اجتماعی فعالیت‌های خود را روی شناسایی و مقابله با ریشه‌های اصلی ناپایداری و غیرمسئولانه فعلی شرکت و از طریق نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار، متحول ساختن فرایندها، محصولات و خدمات و لابی‌گری برای سیاست‌های ملی و بین‌المللی متمرکز می‌سازد. در این مرحله، فرایند یکپارچگی مسئولیت اجتماعی در استراتژی کامل می‌شود. مسئولیت اجتماعی بر درک ارتباطات سیستم سطح کلان - اجتماعی و زیست‌محیطی - و تغییر استراتژی خود برای بهینه‌سازی پیامدها برای این سیستم انسانی و زیست‌محیطی بزرگ‌تر متمرکز است.
۵. مرحله پنجم؛ مسئولیت اجتماعی شرکت چیره: در این مرحله، فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی، فعالیت‌های هسته‌ای شرکت است که از طریق الصاق به کدهای مسئولیت اجتماعی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت اجتماعی و زیست‌محیطی انجام می‌شود که معمولاً عبارت‌اند از: چرخه‌های توسعه سیاست مسئولیت اجتماعی، تنظیم مقاصد و اهداف، پیاده‌سازی برنامه‌ریزی شده، حسابرسی و گزارشگری (گازولا و کولومبو، ۲۰۱۵).



شکل ۱. مراحل توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت

(مولتنی، ۲۰۰۷؛ فیورانی و همکاران، ۲۰۱۵)



همان‌طور که مشاهده می‌شود، هر مرحله ویژگی‌های خاص خود را دارد که به‌مراتب، هرچه به‌سمت مراحل بالاتر می‌رود، فعالیت‌های مسئولانه سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شود و به قابلیت‌های سازمانی خاص خود نیاز دارد. در ادبیات به قابلیت‌های سازمانی، در راستای استراتژی‌های مسئولانه و از نگاه استراتژیک اشاره شده است که از جمله این ویژگی‌ها و عناصر می‌توان به میزان و سطح درگیری ذی‌نفعان (گازولا و کولومبو، ۲۰۱۵؛ فیورانی و همکاران، ۲۰۱۵)؛ نظام حاکمیت شرکتی (آلوچنا و روزکووسکا منکز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) و میزان گزارشگری اجتماعی (گازولا و کولومبو، ۲۰۱۵؛ فیورانی و همکاران، ۲۰۱۵) اشاره کرد.

### درگیری ذی‌نفعان

درگیری ذی‌نفعان به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نوع پاسخ‌گویی به چالش‌های معمول را شکل دهند و تحرکات عملکردی متناسب با موقعیت را اعمال کنند و در نهایت، حرکت جمعی را تقویت سازند. در این ارتباط با خورددهای تجمعی در برخورد با ذی‌نفعان، به‌عنوان ملاحظاتی در توسعه سیاست‌ها، تعهدها و اقدام‌های شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود و همچنین به‌عنوان مبنایی برای تجزیه و تحلیل‌های موارد با اهمیت، در سال بعد قرار خواهد گرفت (فیورانی و همکاران، ۲۰۱۵). میتچل<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) نظریه‌ای پیشنهاد می‌کند که بر مبنای آن، سه نوع دسته‌بندی از موقعیت ذی‌نفعان را مبتنی بر تقاضاهای‌شان شناسایی می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. قدرت: توانایی تحمیل اراده بر دیگران و تصمیم‌گیری آن‌ها تعریف می‌شود؛
۲. مشروعیت در روابط بین ذی‌نفعان و شرکت (در خصوص حوزه شناخت اجتماعی)؛
۳. اضطرار در مطالبه ذینفع‌گری (توانایی اعمال فشار روی شرکت).

در نهایت از ترکیب‌های مختلف این سه ویژگی ذکرشده، هفت نوع ذی‌نفع احصا می‌شود که عبارت‌اند از: ذی‌نفعان خاموش، ذی‌نفعان ترجیحی، ذی‌نفعان پرتوقع، ذی‌نفعان چیره، ذی‌نفعان خطرناک، ذی‌نفعان وابسته و ذی‌نفعان سرنوشت‌ساز است (فیورانی و همکاران، ۲۰۱۵). بر این مبنای، شرکت‌ها انواع سیاست‌ها و روش‌ها را در برخورد با ذی‌نفعان شناسایی شده به کار می‌گیرند. روش‌های درگیری ذی‌نفعان با توجه به سیاست‌های مدیریتی و فلسفه و جهت‌گیری آن در هر شرکتی، ممکن است متفاوت باشد.

پس از طبقه‌بندی و شناسایی ذی‌نفعان، مدیریت مرکزی، باید فرایندی را با هدف مشارکت آن‌ها بر اساس شیوه‌ها و تکنیک‌ها اتخاذ کرده و مشارکت آن‌ها را سازمان‌دهی کند. حال شدت این مشارکت ممکن است کم یا زیاد باشد. برای مثال روش‌هایی چون مشورت و هم‌فکری از طریق پیمایش، گروه کانونی، کارگاه‌هایی با هدف فرموله‌بندی سیاست‌های مسئولیت اجتماعی و درگیری فعال بر مبنای همکاری و تعامل در پیاده‌سازی استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی شرکت (فیورانی و همکاران، ۲۰۱۵).

### سطح یکپارچگی نظام حاکمیت شرکتی

نظام حاکمیت شرکتی نیز از جمله عناصر مهم سازمانی است که در این یکپارچگی اهمیت فراوانی دارد (آتچاتین و نیتاپاپین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). حاکمیت سازوکار و فرایندی رسمی برای هدایت کردن، تنظیم‌گری و کنترل تخصیص و توزیع منابع در یک شرکت است. حاکمیت نیاز به‌نوعی مسئولیت جمعی دارد تا آینده را برای بهتر شدن بهبود بخشد (باون، آپیا و اوکافور<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در جوامع سرمایه‌داری تصمیم‌گیری شرکت‌ها تحت تأثیر منطق حداکثر سازی ثروت قرار دارند که به‌طور عمیقی در نهادهای اقتصادی و ساختارهای حاکمیت شرکتی تعبیه شده است. با این حال مشخص نیست که آیا سازوکارهای تشویقی در جوامع سرمایه‌داری از نوآوری‌هایی که در راستای توسعه پایدار یا اقدام‌های مسئولانه است حمایت می‌کند یا به‌عنوان مانع عمل می‌کند و آیا و چگونه و در چه سطحی ساختارهای حاکمیتی باید اصلاح شوند؟ (آتچاتین و نیتاپاپین، ۲۰۱۶).

آلوچنا و روزکوسکا منکز (۲۰۱۹) در پژوهش خود چهار مدل در رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و حاکمیت شرکتی معرفی کرده‌اند که شامل مدل ناهم‌سازی، مدل مشروعیت ابزاری، مدل استراتژی ابزاری و مدل یکپارچه و درونی سازی است. مدل ناهم‌سازی، تقریباً متناسب با مراحل غیررسمی و متداول مدل پنج مرحله‌ای توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت مولتنی (۲۰۰۷) است. دو مدل آخر، یعنی مدل استراتژی ابزاری و مدل یکپارچه و درونی سازی، متناسب با مراحل بالاتر مدل پنج مرحله‌ای مولتنی (۲۰۰۷) اعم از جنبه استراتژیک دارند و پیامدهای گسترده‌تری را در پی دارند. در مدل ناهم‌سازی، تناقض در مفروضات اساسی بین حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکت وجود دارد. نظام حاکمیت شرکتی در حالت ناهم‌سازی، این ایده تأکیدی را دنبال می‌کند که «کار اصلی کسب‌وکار، تجارت کردن است» و از این رو بر ضرورت تأکید بر سهام‌داران و حداکثر سازی ارزش شرکت تمرکز می‌کند. سهام‌داران با یک شرکت با یک رابطه خاصی گرده خورده‌اند که هیچ وعده‌ای نمی‌دهد، زیرا قرارداد هیچ تضمینی برای بازگشت سرمایه با توزیع سود آن‌ها ارائه نمی‌دهد. در نتیجه مدیریت مبتنی بر ارزش در اینجا غالب است که سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های اجتماعی و زیست محیطی به‌عنوان هزینه‌های غیرضروری تلقی می‌شود. در این حالت، مسئولیت اجتماعی شرکت به اهداف کسب‌وکار مرتبط نیست و یا برای بهبود عملکرد به کاربرده نمی‌شود و از فعالیت‌های نامرتبط به کسب‌وکار ناشی می‌شود. از طرفی به‌زعم بارنی و روبین<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) افراد داخل شرکت مانند مدیران و سهام‌داران عمده، شرکت را به‌سمت بیش سرمایه‌گذاری در مسئولیت اجتماعی شرکت برای منافع شخصی‌شان در جهت بهبود شهرتشان به‌عنوان شهروند جهانی خوب هدایت می‌کنند که در این موارد، مسئولیت اجتماعی شرکت پیامد تعارض بین سهام‌داران و یک نمونه ساختار حاکمیت شرکتی ضعیف است.

در مدل مشروعیت ابزاری مسئولیت اجتماعی به‌صورت ابزاری به روشی کنشگرا تر برای دستیابی به مشروعیت در میان حوزه‌های مختلف به‌منظور تولید سود و اطمینان از بازگشت سرمایه برای سهام‌داران به‌کاربرده می‌شود. در اینجا

1. Atchattabhan & Nittapaipapon  
2. Bowen, Appiah & Okafor  
3. Barnea and Rubin

مسئولیت اجتماعی شرکت به صورت گسترده برای کم کردن فشار مدنی و سیاسی استفاده می‌شود. در اینجا هدف شرکت هنوز، تنها بر مبنای پارادایم ارزش سهام‌داران است. با وجود اینکه جداسازی سهام‌داران از سایر نهادها و موجودیت‌ها برای خلق ثروت ناکارآمد است، تکامل حاکمیت شرکتی اجازه می‌دهد تا تلاش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی توسط شرکت به انجام برسند (آتچاتین و نیتاپاین، ۲۰۱۶).

فعالیت مسئولیت اجتماعی شرکت دیگر به عنوان هزینه غیرضروری دیده نمی‌شود. در مقابل اقدام در راستای منافع سهام‌داران و تلاش برای بقای بلندمدت، مستلزم جلب رضایت ذی‌نفعان است. شرکت‌ها برای هدف ایجاد مشروعیت در درون محیطشان، داستان‌هایی را در مورد فعالیت‌هایشان که مطابق با انتظارات اجتماعی است ایجاد می‌کنند؛ اما اغلب جدا از فعالیت اصلی کسب‌وکارشان است. در اینجا مدیران و سهام‌داران ممکن است برای اعمال مسئولیت اجتماعی شرکت انگیزه‌های رابطه‌ای و ابزاری داشته باشند که این انگیزه‌ها بیشتر با منافع کوتاه‌مدتی مانند شهرت و مشروعیت اجتماعی مرتبط است. شواهد تجربی نشان می‌دهد که در بازارهای نوظهور دستورالعمل‌ها و مشخصات حاکمیت شرکتی مانند هیئت‌مدیره مستقل و وجود کمیته حسابرسی نقش حیاتی در مشروعیت بخشی سازمانی از طریق افشای فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی پراکنده و جداگانه دارد (آلوچنا و روزکووسکا منکر، ۲۰۱۹).

در مدل استراتژی ابزاری مسئولیت اجتماعی بسیار به استراتژی شرکت نزدیک است و از دستیابی به اهداف کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند و در اینجا حاکمیت شرکتی جهت‌گیری استراتژیک تلاش‌های مسئولیت اجتماعی شرکت را تضمین می‌کند. همچنین تمرکز اجرایی در اینجا خلق ارزش مشترک، توسعه پایدار با تأثیر بر روی ارزش یا عملکرد شرکت است. در اینجا مسئولیت اجتماعی شرکت فراتر از منافع اقتصادی تلقی می‌شود، اگرچه هدف بهینه‌سازی این اهداف است. این حالت تحت تأثیر نظریه ذی‌نفعان بر این فرض استوار است که مدیران باید استراتژی‌هایی را تدوین و اجرا کنند که نیاز همه گروه‌های ذی‌نفع را برطرف سازد. اخیراً در بسیاری از تحقیقات به طور فزاینده تأکید بر این دارند که مسئولیت اجتماعی باید نقش استراتژیک در کسب‌وکار ایفا کند و نشان می‌دهند که این فعالیت‌ها به نوآوری، کاهش هزینه، افزایش اثربخشی، حفظ بهترین کارکنان یا افزایش جذابیت در چشم سرمایه‌گذاران منجر می‌شود (آلوچنا و روزکووسکا منکر، ۲۰۱۹؛ هاستد و آلن، ۲۰۰۷؛ پورتر و کرامر، ۲۰۱۱).

مبنای مدیریت ذی‌نفعان نشان می‌دهد که منافع ذی‌نفعان کلیدی باید با اهداف مبنایی شرکت یکپارچه شود. مسئولیت اجتماعی شرکت بر مبنای مدیریت ذی‌نفعان و مرتبط با استراتژی اصلی کسب‌وکار، بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا منابع کمیاب، به‌سختی تقلیدپذیر و ارزشمند مشتری را، مانند آگاهی اخلاقی، توانایی مدیریت مسائل اجتماعی و محیطی و منابع ارتباطی، توسعه دهند. حاکمیت شرکتی به سمت رویکرد ذی‌نفعان ابزاری تکامل می‌یابد که تمرکز خود را به سمت ارزش سهام‌داران آگاه و پشتیبانی از آن با گزارشگری‌های مسئولیت اجتماعی معطوف می‌سازد. با توجه به بحران‌های مالی به وجود آمده، فرضیه اساسی خلق ارزش برای سهام‌داران به عنوان پارادایم غالب مورد تردید قرار گرفت. اثرهای منفی مالی‌سازی، مانند ریسک‌پذیری بیش‌ازحد، نگرش کوتاه‌مدت و غالب بودن اهداف مالی که به جهت عدم اطمینان

رو به افزایش و ناپایداری در عملیات شرکت، مورد سرزنش قرار گرفتند. همچنین بر اساس شواهد مطالعات تجربی، هنگامی که یک شرکت ابتکارهای اجتماعی مرتبط با ترجیحات ذی‌نفعان را دنبال می‌کند و منابعی را به روشی استراتژیک به این ابتکارها اختصاص می‌دهد، ابتکارهای مسئولیت اجتماعی تأثیرهای مثبتی روی عملکرد شرکت در ارتباط باهم معیارهای مبتنی بر حسابداری و هم مبتنی بر بازار دارد. حاکمیت شرکتی خوب نقش حیاتی را در اطمینان از اینکه مخارج مسئولیت اجتماعی شرکت سودمحورند و تعیین‌کننده اثرهای ارزش مثبت مسئولیت اجتماعی است (آلوچنا و روزکووسکا منکز، ۲۰۱۹).

درنهایت در مدل یکپارچه کردن و درونی‌سازی که اقدام‌های مسئولانه شرکت‌ها در استراتژی شرکت و کسب‌وکار کاملاً یکپارچه شده‌اند و اهداف اجتماعی، اقتصادی و محیطی به‌صورت هم‌زمان مدنظر قرار می‌گیرند، سازوکار حاکمیت شرکتی، به‌عنوان سازوکار متعادل‌کننده عملکرد مالی و اجتماعی عمل می‌کند و تمرکز اجرایی حاکمیت شرکتی و فعالیت‌های مسئولانه و اجتماعی به‌صورت یکسان روی خلق ارزش برای کل ذی‌نفعان است (آلوچنا و روزکووسکا منکز، ۲۰۱۹). با توجه به این منطق جدید، شرکت‌ها فراتر از ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان مستقیم خود و به حداقل رساندن آثار منفی فعالیت‌های تجاری عمل می‌کنند. شرکت‌هایی که پیامدهای گسترده‌تری را حاصل از فعالیت‌های اجتماع‌محور خود دنبال می‌کنند، شروع به استفاده از شایستگی‌های کلیدی و منابع خود برای ایجاد ارزش‌های مثبت اجتماعی، اقتصادی و محیطی در شبکه‌های ارزشی خود کرده‌اند که نتیجه آن شکوفاتر کردن زندگی بشری و در کل جامعه است. در این حالت وظیفه شرکت‌ها، به تدوین اهداف چندبعدی شرکت‌ها، افزایش پاسخ‌گویی مدیران به گروه بزرگ‌تری از فعالان اقتصادی و گسترش معیار عملکردی شرکت‌ها به‌مرور تحول می‌یابد و همه این‌ها، از طریق سازوکارهای حاکمیت یکپارچه‌شده با اهداف و اقدام‌های مسئولیت اجتماعی میسر است (آلوچنا و روزکووسکا منکز، ۲۰۱۹).

### پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۱ خلاصه پیشینه تجربی خارجی و داخلی، به‌همراه روش تحقیق و شرح آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی خارجی و داخلی پژوهش

شرح پژوهش	روش پژوهش	موضوع	پژوهش و سال
با یک مقایسه تطبیقی بین چند شرکت به این نتیجه رسید که شرکت نستله از مراحل پنج‌گانه توسعه مسئولیت اجتماعی که توسط مولتنی (۲۰۰۷) جهت میزان ادغام و یکپارچگی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی در استراتژی شرکت، معرفی شده است، در بین مراحل مسئولیت اجتماعی نوآورانه و مسئولیت اجتماعی چیره در بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۳ قرار دارد.	کیفی و مطالعه موردی چندگانه	استراتژی‌های CSR و خلق ارزش در بخش غذایی - کشاورزی	فیورانی و همکاران (۲۰۱۵)

پژوهش و سال	موضوع	روش پژوهش	شرح پژوهش
کامارنا مارتینز و وندلاندت آمیزاگا <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	ابعاد مسئولیت اجتماعی استراتژیک و خلق ارزش در بنگاه‌های مکزیکی	کمی و پیمایشی	نتایج نشان داد که ارزش استراتژیک به‌دست‌آمده حاصل از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی، از پاسخ‌های واکنشی می‌آید که شرکت‌ها در فعالیت‌های اجتماعی به خاطر فشارهای بیرونی درگیر می‌شوند. به‌ویژه بعد خاص بودن فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی به‌صورت مثبتی با خلق ارزش استراتژیک ارتباط دارد اما بعد داوطلبانه بودن رابطه منفی با آن دارد و همچنین بُعد محوریت یعنی هم‌ترازی فعالیت اجتماعی با هسته اصلی کسب‌وکار، مهم‌ترین بعد از میان ابعاد استراتژیکی مسئولیت اجتماعی است.
جی و میائو <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	مسئولیت اجتماعی شرکت و نوآوری مشارکتی: نقش حمایتی دولت	کمی و پیمایشی	در پژوهش خود مسئولیت اجتماعی را به سه بُعد اجتماعی، زیست‌محیطی و حاکمیت شرکتی دسته‌بندی کردند و تأثیر آن را با میانجیگری حمایت دولت روی نوآوری‌های مشارکتی بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان داد که اقدام‌های بُعد اجتماعی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی ممکن است که نوآوری‌های مشارکتی را در کشورهای درحال توسعه افزایش دهد که برخلاف یافته‌های حاصل از کشورهای پیشرفته است؛ اما هم اثر مستقیم و غیرمستقیم حمایت دولتی می‌تواند تأثیرهای مثبت اقدام‌های بُعد زیست‌محیطی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی را روی نوآوری‌های مشارکتی افزایش دهد.
فیلاردی و همکاران (۲۰۱۹)	استراتژی‌های کسب‌وکاری برای قعر هرم جوامع	کیفی و مطالعه موردی چندگانه	هدف این تحقیق شناسایی و تجزیه و تحلیل استراتژی‌هایی است که شرکت‌های بزرگ برای انجام عملیات در بازارهای قعر هرم این جوامع به کار می‌گیرند. این پژوهشگران بر اساس مرور ادبیات چهار گروه استراتژی (به همراه اقدام‌های مربوط به آن‌ها) در سطح کسب‌وکار را برای بازار قعر هرم مشخص کردند که عبارت است از: درگیری افراد، محصولات و خدمات، زنجیره تولید و مدل کسب‌وکار. درنهایت نویسندگان بر مبنای هرکدام از گروه‌های استراتژی شناسایی شده اقدام‌های استراتژیک را در سه شرکت مورد مطالعه شناسایی و بررسی کردند.
الیور دی لث و رزتانن (۲۰۲۱)	خلق ارزش مشترک از طریق دیدگاه توسعه فراگیر	کیفی و مطالعه موردی	در مطالعه موردی خود در کشور غنا و مورد مطالعه شرکت نستله، به بررسی نحوه پیاده‌سازی استراتژی‌های خلق ارزش مشترک مبتنی بر یک دیدگاه توسعه فراگیر در گفتمان، رویه‌ها و عملیات کسب‌وکار شرکت نستله پرداختند.

1. Camarena-Martinez &amp; Wendlandt-Amézaga

2. Ji &amp; Miao

پژوهش و سال	موضوع	روش پژوهش	شرح پژوهش
آقازاده، قرصی عنبران و سپهر صادقیان (۱۳۹۸)	خلق ارزش مشترک فراتر از مسئولیت اجتماعی شرکت	کیفی - داده‌بنیاد	از طریق بررسی تجارب فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌های ایرانی، با تمرکز به اقدام‌هایی که دارای ویژگی‌های خلق ارزش مشترک‌اند، نوع فعالیت‌های اجتماعی نگاه‌های ایرانی را بررسی کردند. در این پژوهش، فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌های ایرانی را به شش دسته تقسیم می‌کنند که نشان‌دهنده اقدام‌های خلق ارزش مشترک بنگاه‌های ایرانی در یک طیف هستند. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که شرکت‌های ایرانی از چهار مسیر (بهبود وجهه عمومی از طریق اقدام‌های اجتماعی، کاهش ریسک‌ها و هزینه‌ها از طریق اقدام‌های محافظت از محیط‌زیست، افزایش درآمد از طریق خلق فرصت‌های کسب‌وکاری ناشی از حل مشکلات اجتماعی و از طریق افزایش درآمد از طریق بهبود منافع انتقال‌یافته به یک گروه از ذی‌نفعان) به انجام اقدام‌های خلق ارزش مشترک می‌پردازند.
رجب‌پور و مرادی (۱۴۰۰)	تحلیل و توسعه نهادی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها؛ رویکردی آمیخته	کیفی و مطالعه موردی	در قالب نگرش نهادی فرایند مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را با رویکرد تفسیری روی شرکت‌های شهرک صنعتی زنجان بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در قالب‌های هنجاری یا فرهنگی اتفاق می‌افتد و در این میان قوانین نهادی رسمی، فشارهای نهادی، ویژگی‌های جامعه و شرایط اقتصادی سازمان‌ها تأثیرگذارند.
نوروزی، دانایی فرد و حسن‌زاده (۱۳۹۳)	پدازش نظری مسئولیت اجتماعی بر مبنای نظریه داده بنیاد	کیفی - داده بنیاد	با هدف تبیین فرایند رخدادهای مسئولیت اجتماعی در شرکت‌های ایرانی، به مدل پیشنهادی جامعی با عناصر تشکیل‌دهنده، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای متقابل و پیامدهای فرایند مزبور رسیدند.

همان‌طور که مشاهده می‌شود در ادبیات از مدل مراحل توسعه مسئولیت اجتماعی دو پژوهش مستقل توسط گازولا و کولومبو (۲۰۱۵) و فیورانی و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شده است. در هر دو پژوهش به‌صورت کلی بر اساس مدل مراحل توسعه مسئولیت اجتماعی مولتی دو شرکت مورد تجزیه و تحلیل ساده قرار گرفته است و در تحلیل تطبیقی و زمینه‌ای موارد مطروحه و همچنین ارائه و بررسی تحلیلی بیشتر چرایی قرار گرفتن شرکت‌های مورد مطالعه در مرحله شناسایی شده کاستی‌هایی وجود دارد. در سایر مطالعات نیز یا به‌صورت کمی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت و اقدام‌های مسئولانه بر سایر متغیرها شناسایی شده (مانند کامارنا مارتینز و وندلانندت آمیزاگا، ۲۰۱۷؛ جی و میائو، ۲۰۲۰) یا در مطالعات کیفی و موردی، در خصوص محتوای استراتژی‌های مسئولانه و فرایند پیاده‌سازی (مانند فیلاردیو و همکاران، ۲۰۱۹؛ الیور دی لث و رزتانن، ۲۰۲۱؛ نوروزی و همکاران، ۱۳۹۳) بررسی‌هایی صورت گرفته است.

## روش‌شناسی پژوهش

رویکرد کلی این پژوهش با توجه به اینکه مسئله اصلی این پژوهش چندبُعدی و موضوع مطالعه، ماهیتی پویا دارد، بر مبنای جریان پارادایم کیفی قرار دارد. همچنین تحقیق حاضر، قائم بر کشف رویدادهای به‌وقوع پیوسته یا در حال وقوع است و استخراج این رویدادها و شناسایی علل و پیامدهای آن‌ها در جریان اقدام‌ها و کنش‌های مسئولانه شرکت‌های فعال در صنایع غذایی، بنابراین از نوع اکتشافی هم محسوب می‌شود. درنهایت بر مبنای نوع داده‌ها نیز همان‌طور که ذکر شد، یک پژوهش کیفی است.

از این رو در پاسخ به سؤال پژوهش، این پژوهش یک مطالعه اکتشافی را از طریق مطالعه موردی چندگانه توسعه داده می‌دهد که به گفته آیزنهارت (۱۹۸۹) مناسب‌ترین روش برای درک چگونگی و چرایی پدیده‌های خاص عنوان شده است. کمبود یا نقص تحقیقات در مورد استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها با تمرکز بر حل مسائل اجتماعی به‌ویژه در صنایع غذایی ایران، به توجیه ماهیت اکتشافی تحقیق در انتخاب موضوع کمک کرده است؛ زیرا طبق گفته‌های کالیس و هوسی (۲۰۰۳) این که تعداد کمی از مطالعات قبلی وجود دارد تا بتوانیم اطلاعاتی در مورد مشکل یا مسئله کسب کنیم، مناسب‌ترین نوع است (فیلاردی و همکاران، ۲۰۱۸).

## انتخاب موردها

این پژوهش روی شرکت‌های بزرگ غذایی در ایران متمرکز شده است. ابتدا به کمک مرور ادبیات و همچنین مصاحبه با خبرگان، صنعت شناسایی شده و عوامل مختلف ارزیابی می‌شوند. پس از مصاحبه‌های اولیه انجام شده، بر اساس توصیه‌های صورت‌گرفته توسط خبرگان مورد مصاحبه و همچنین بر اساس ویژگی‌هایی مانند مشارکت فعال در زمینه‌های مسئولیت اجتماعی و مسئولانه، توان و قدرت مالی و اجرایی در زمینه پیگیری مسائل اجتماعی و نیز امکان انجام مطالعه موردی در شرکت‌ها شرکت‌های مورد مطالعه مشخص می‌شوند؛ بنابراین در این پژوهش دو سطح نمونه‌گیری وجود دارد:

- سطح اول: نمونه‌گیری در دسترس (با توجه به امکان ورود به سازمان‌ها) هدفمند در مورد سازمان‌های مورد بررسی به‌عنوان موردهای پژوهش.
- سطح دوم نمونه‌گیری هدفمند در مورد افراد دخیل در الگوی شکل‌گیری استراتژی اجتماعی در شرکت‌ها شامل مدیران و سرپرستان و کارشناسان واحدهای مربوطه برای انجام پیمایش و مصاحبه‌ها.

نمونه‌گیری سطح اول، بر اساس سازگار بودن شرکت‌ها با معیارهای انتخاب مورد مطالعه موردی و بر اساس امکان ورود به سازمان‌ها انجام می‌شود (استیک<sup>۱</sup>، ۱۳۷۹: ۱۸). استیک عنوان می‌کند که اگرچه برخی محل‌های پژوهش و سازمان‌ها می‌توانند برای انجام پژوهش‌های موردی مناسب باشند، اما انتخاب محل پژوهش و جامعه پژوهش (مورد مطالعه) باید با توجه به امکان بالقوه محل برای انجام پژوهش و امکان بیشینه کردن آموخته‌های محققان باشد (استیک، ۱۳۷۹: ۱۸-۱۹). به‌علاوه انتخاب محل‌های اولیه مورد مطالعه باید بر مبنای امکان‌سنجی جمع‌آوری اطلاعات،

(ریسن و بردبری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) انجام شود. در صورت انتخاب چند محل پژوهش، محل‌های انتخاب‌شده باید علاوه بر معیارهای فوق، تنوع لازم را نیز داشته باشند (فرکینز، شیلبری و مک دونالد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). همچنین در مورد غربال موردها نیز باید عنوان کرد که به دلیل مشکلات متعدد در نفوذ به سازمان‌ها و دسترسی به آن‌ها و کمبود موردهای لازم برای جمع‌آوری اطلاعات مناسب، فرایند غربال انجام نمی‌شود. هرچند که غربال موردها می‌باید بر اساس معیارهایی همچون داشتن نتایج مثال‌زدنی (داشتن نقاط قوت مثال‌زدنی از پدیده موردبررسی)، دسترسی به اطلاعات درباره موردها (ریسن و بردبری، ۲۰۰۱) و... باشد.

بر این اساس پژوهشگر در درجه اول به دنبال مطالعه برترین شرکت‌های غذایی و آشامیدنی بوده است که در زمینه مسائل و مسئولیت‌های اجتماعی و... پیشگام هستند و در نهایت با توجه به موضوع پیش‌گفته و محدودیت دسترسی به سازمان‌ها، شرکت‌های نستله ایران، گروه صنایع غذایی سینا و بل روزانه ایران، برای مطالعه چند موردی انتخاب شدند. شایان ذکر است از آنجا که مشاهده این گونه فعالیت‌های اجتماع‌محور به صورت گسترده و استراتژیک توسط شرکت‌های فعال در ایران به صورت محدود اتفاق می‌افتد و در درجه اول در این مطالعه هدف یافتن شرکت‌هایی بود که برای مطالعه موردی این پژوهش اطلاعات کافی و درستی را ارائه دهند و همان طور که گفته شد دارای نقاط قوت مثال‌زدنی از پدیده موردبررسی باشند؛ بنابراین اندازه شرکت‌ها و میزان فعالیت در بازارهای بین‌المللی در تصمیم‌گیری در انتخاب موردهای بررسی تأثیر زیادی نداشته است.

درباره نمونه‌گیری سطح دوم شایان ذکر است که نمونه‌گیری در هر یک از شرکت‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات، به شکل هدفمند انجام می‌شود؛ زیرا تعداد افراد جامعه آماری در شرکت‌های مورد مطالعه به حدی نیست که بتوان با نمونه‌گیری تصادفی به تعداد کافی دست یافت.

جدول ۲. آمار توصیفی مدیران، سرپرستان و کارشناسان مورد مصاحبه

شرکت	سمت	جنسیت	تحصیلات	سابقه کار
بل روزانه	مدیرعامل	زن	ارشد	۱۰-۱۵ سال
بل روزانه	مدیر تنظیمات مواد اولیه	مرد	ارشد	۱۰-۱۵ سال
بل روزانه	مدیر واحد مسئولیت اجتماعی	زن	ارشد	۵-۱۰ سال
نستله	مدیر کارخانه	مرد	ارشد	۱۰-۱۵ سال
نستله	مدیر منطقه‌ای	مرد	ارشد	۱۰-۱۵ سال
هلدینگ سینا	معاون بازاریابی	مرد	دکتری	۱۵-۲۰ سال
هلدینگ سینا	مدیر تحقیق و توسعه هلدینگ	مرد	ارشد	۱۰-۱۵ سال
هلدینگ سینا	مدیر واحد بازاریابی	مرد	دکتری	۵-۱۰ سال
هلدینگ سینا	مدیر بازاریابی	مرد	ارشد	۱۰-۱۵ سال
هلدینگ سینا	کارشناس کمیته رسالت اجتماعی	مرد	ارشد	۱۰-۱۵ سال

1. Reason & Bradbury

2. Ferkinsm, Shilbury & Mcdonald



برای این کار، مربوطترین فرد در شرکت‌های مزبور به لحاظ اطلاع و آگاهی از اقدام‌های اجتماعی همچون مدیران ارشد این بنگاه‌ها، مدیران و مشاوران پروژه‌های اجتماعی و... مشخص می‌شود. پس از شناسایی و اخذ موافقت و تنظیم زمان و مکان، مصاحبه‌ها به ترتیب زمان موافقت انجام شد. مصاحبه‌های اولیه ابتدا با کارشناسان و سپس مصاحبه‌های کلیدی با افراد کلیدی‌تر و مدیران اصلی برگزار شد.

بنابراین محل اجرای پژوهش حاضر شرکت‌های نستله ایران، گروه صنایع غذایی سینا و شرکت بل روزانه ایران هستند که بر مبنای معیارهای فوق انجام می‌شود. همچنین در جدول ۲ آمار توصیفی مربوط به مدیران، سرپرستان و کارشناسان مورد مصاحبه در این شرکت‌ها ارائه شده است.

### فرایند اجرای پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات

داده‌های اولیه مورد استفاده در این پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته و طرح سؤال‌های باز بر مبنای چارچوب مفهومی اولیه برآمده از ادبیات و بر اساس مدل توسعه مرحله‌ای مسئولیت اجتماعی مولتنی (۲۰۰۷)، با کلیه مدیران و سرپرستان و کارشناسان شرکت‌های مورد مطالعه در سال ۱۴۰۰ جمع‌آوری شده است. همچنین داده‌های دسته دوم از طریق بررسی اسناد و مدارک در دسترس یا روی وبسایت شرکت، از جمله بیانیه چشم‌انداز و رسالت شرکت، اهداف و ارزش‌های آن، استراتژی‌های کلان سازمان و استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت و گزارش‌های مسئولیت اجتماعی و پایداری برای اطمینان از سه‌گانه‌سازی داده‌ها و بالا بردن اعتبار پژوهشی از طریق منابع متعدد جمع‌آوری شد. بنابراین با الهام از مدل پیشنهادی مولتنی (۲۰۰۷) میزان یکپارچگی استراتژی‌های مسئولانه در استراتژی شرکت می‌تواند پنج مرحله را طی کند که در هر یک از این پنج مرحله ویژگی‌هایی وجود دارد که بر اساس آن می‌توان شرکت‌ها را بررسی کرد. از جمله مؤلفه‌های میزان درگیری ذی‌نفعان؛ سطح یکپارچگی حاکمیت شرکتی با استراتژی‌های مسئولانه و میزان گزارشگری اجتماعی است. در نهایت بر اساس ویژگی‌های مشخص شده در مطالعات قبلی از سطح یکپارچگی برخوردار بودن از هر یک از قابلیت‌های موردنظر در شرکت‌های مورد مطالعه بررسی می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

در این مقاله پس از مطالعه درون موردی بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده حاصل از داده‌ها برای هر شرکتی و تجزیه و تحلیل و تفسیرهای برآمده، تحلیل میان موردی یافته‌ها صورت می‌گیرد که به معنی مقایسه بین شباهت‌ها و تفاوت‌های یافته‌های برآمده از موردهای بررسی شده است. سپس مشابهت‌ها و تفاوت‌های موجود میان مدل‌های شناسایی شده سه شرکت و دلایل آن‌ها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

#### مورد اول: شرکت بل روزانه ایران

بل روزانه به‌عنوان یک تابعه از گروه بل، به‌عنوان یک شرکت بین‌المللی در تولید محصولات لبنی در ایران به مدت ۱۳ سال فعالیت دارد. شرکت مادر (گروه بل) با ۱۵۰ سال تجربه در تولید پنیرهای تخصصی، در رتبه سوم تولید پنیر در دنیا

قرار دارد. این شرکت در ۱۳۰ شرکت فعالیت دارد و ۳۰ کارخانه در ۱۷ کشور احداث کرده است. همچنین بیش از ۱۲۰۰۰ کارمند را به استخدام خود درآورده است و دارای ۵ برند بین‌المللی و ۳۰ برند محلی است. ارزش‌های هسته‌ای گروه بر مبنای، مراقبت، مراقبت و تعهد قرار گرفته است. این شرکت در ایران برندهای پنیر روزانه، پنیر کبیبی و گاو خندان را تولید می‌کند.

در شرکت بل روزانه استراتژی‌های مسئولانه مینا و چارچوب اصلی سایر فعالیت‌ها و اقدام‌های شرکت را تشکیل می‌دهد. این شرکت آرمانش تبدیل شدن به یکی از نوآورترین و مسئولیت‌پذیرترین شرکت‌ها در بازار با حمایت از چهار رکن اصلی شامل تغذیه مراقبت گونه، کشاورزی پایدار و تأثیرات زیست‌محیطی و رفاه مردم است. این شرکت در سطح بین‌المللی محدودیت ساختاری ایجاد کرده است و بسیاری از فعالیت‌ها برون‌سپاری می‌شود، از جمله فعالیت‌های روابط عمومی.

با بررسی‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته حاصل از اطلاعات به دست آمده از شرکت بل روزانه ایران، مشخص شد این شرکت در مرحله چیرگی طبق مدل پیشنهادی قرار دارد. فعالیت‌های مسئولانه این شرکت به دو دسته فعالیت‌های داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. در بخش فعالیت‌های داخلی یک سری مؤلفه‌ها مورد شناسایی قرار گرفته است که به یکپارچگی کامل اقدام‌های مسئولانه در کل سیستم سازمان کمک می‌کند. از جمله مؤلفه‌های شناسایی شده اقدام‌های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی فراگیر است. در حیطه اقدام‌های منابع انسانی فعالیت‌هایی چون آموزش نیروی انسانی و توانمندسازی آن‌ها در راستای نهادینه کردن تفکر مسئولانه در منابع انسانی صورت می‌گیرد. همچنین وجود یک فرهنگ مسئولانه فراگیر در داخل سازمان که همه ذی‌نفعان از جمله ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان را جهت نهادینه‌سازی فرهنگ مسئولانه یاری می‌رساند. اقدام‌های مسئولانه این شرکت به عنوان یک شرکت تابعه کاملاً در راستای اهداف، استراتژی‌ها و چشم‌اندازهایی است که در سطح شرکت اصلی تعیین شده است. از جمله عواملی که شرکت بین‌المللی بل در اهداف و چشم‌اندازهای مسئولانه خود بر آن تأکید کرده، هم‌سویی استراتژیک با اهداف و چشم‌اندازها در سطح شرکت‌های تابعه است تا بر طبق ارزش‌های اصولی و مأموریت سازمانی‌اش رویکردی فراگیر در همه زیرمجموعه‌های شرکت نسبت به جامعه و محیط‌زیست داشته باشند.

در خصوص میزان درگیری ذی‌نفعان، شرکت بل از روش‌های نظرسنجی از ذی‌نفعان از طریق شبکه‌های اجتماعی و برقراری ارتباط با ذی‌نفعان دور و نزدیک از طریق برگزاری همایش‌ها و شرکت در همایش‌ها و ارتباط گرفتن با دانشگاه‌ها و همچنین ایجاد ارتباط با حکمران‌های محلی استفاده می‌کند. بنابراین این شرکت در مورد ترجیحات و نگرانی‌های ذی‌نفعان و جامعه با آن‌ها به گفت‌وگو می‌پردازد. همچنین این شرکت به صورت دوره‌ای با ذی‌نفعان نزدیک خود در زنجیره ارزش مانند دامداران و برقراری کلاس‌های آموزشی ارتباط برقرار می‌کند.

همچنین با بررسی اسناد و مدارک و گزارش‌های مسئولیت اجتماعی مشخص شد که از دیگر عوامل مهم وجود ساختار حاکمیتی خانوادگی است که نوعی رویکرد بلندمدت را در ایجاد ارزش‌های محیطی، اقتصادی، اجتماعی ایجاد کرده است. همچنین این شرکت از جانب نوع حاکمیت شرکتی از حاکمیت مشارکتی سود می‌برد. یافته‌ها نشان می‌دهد که نظام حاکمیتی این شرکت بر مبنای مدل یکپارچه و درونی‌سازی شده آلوچنا و روزکووسکا منکر (۲۰۱۹) است و اهداف

اجتماعی، اقتصادی و محیطی به صورت هم‌زمان مدنظر قرار می‌گیرند، در واقع در اینجا سازوکار حاکمیت شرکتی به عنوان سازوکار متعادل‌کننده عملکرد مالی و اجتماعی عمل می‌کند و تمرکز اجرایی حاکمیت شرکتی و فعالیت‌های مسئولانه و اجتماعی به صورت یکسان روی خلق ارزش برای کل ذی‌نفعان است.

### مورد دوم: هلدینگ صنایع غذایی سینا

هلدینگ صنایع غذایی سینا متشکل از ۳۸ برند معتبر در قالب ۸ رشته فعالیت و ۴۴ واحد حضور گسترده‌ای در سراسر کشور ایران دارد. این هلدینگ که یکی از شرکت‌ها و هلدینگ‌های زیرمجموعه نهادی با عنوان بنیاد مستضعفان است که این نهاد، نهادی شبه‌دولتی و با هدف اقتصادی - اجتماعی و محرومیت‌زدایی در ایران فعالیت دارد. بر اساس اساس‌نامه، در زمینه‌های سرمایه‌گذاری و مشارکت در سهام شرکت‌های صنایع غذایی و مدیریت راهبردی، هدایت و نظارت بر آن‌ها، سرمایه‌گذاری در زمینه تحقیقات و فناوری در شرکت‌های صنایع غذایی هماهنگی و برنامه‌ریزی در جهت تأمین منابع مالی از بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی و اعتباری مجاز ایرانی و خارجی برای شرکت‌های تابعه فعالیت دارد. حضور شرکت‌های بزرگی از قبیل بهنوش، پاک، زمزم، پاکدیس، پروتئین گستر سینا و گلوکوزان نشان از قدرت نسبی هلدینگ در عرصه صنایع غذایی کشور دارد. هریک از این شرکت‌های تابعه که در قالب ساختار گروه سازمان یافته‌اند، در حوزه تخصصی خود سرآمد بوده و بخشی از توسعه فعالیت‌های هلدینگ را بر عهده‌دارند.

با بررسی‌ها و تحلیل‌های صورت گرفته حاصل از اطلاعات به‌دست‌آمده از هلدینگ سینا، مشخص شد این هلدینگ در مرحله سیستماتیک طبق مدل پیشنهادی قرار دارد. فعالیت‌های مسئولانه این شرکت نیز به دو دسته اقدام‌های داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. اقدام‌های مسئولانه این هلدینگ بیشتر در سطح شرکت‌های تابعه صورت می‌گیرد. از جمله فعالیت‌های مسئولانه در قبال کارکنان و خانواده‌های کارکنان. فعالیت‌های مسئولانه خارجی نیز که سطح کلان و جامعه را بیشتر مدنظر قرار می‌دهد و به خاطر فلسفه وجودی این سازمان که محرومیت‌زدایی در جامعه است، فعالیت‌هایی در راستای توسعه فراگیر را دربرمی‌گیرد.

از نظر ارتباط و گفت‌وگو با ذی‌نفعان، این هلدینگ از سطح تعامل کمتری با ذی‌نفعان خود به‌خصوص ذی‌نفعانی که در زنجیره ارزش و اکوسیستم قرار دارند، برخوردار است. هرچند در سطح شرکت‌های تابعه، شرکت‌هایی مانند بهنوش سعی می‌کنند با دعوت از دانشجویان، دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان برای بازدیدهای میدانی از کارخانه این تعامل و ارتباط را به صورت دادن اطلاعات مناسب با این نوع ذی‌نفعان ایجاد کنند. از طرفی به دلیل ماهیت و مأموریت اصلی حاکمیت این هلدینگ، اهداف مسئولانه و اجتماعی در سطح مدیریت مرکزی (بنیاد مستضعفان) با ایجاد کارگروه رسالت اجتماعی و تمرکز بر محرومیت‌زدایی، ترسیم می‌شوند. با توجه به نوع حاکمیت متفاوت این هلدینگ با سایر نمونه‌های موردبررسی که از ساختار مالکیت خصوصی برخوردارند، نوع رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت و نظام حاکمیت شرکتی رابطه‌ای متفاوت و پیچیده است. علی‌رغم ماهیت و رسالت اجتماعی نظام حاکمیتی و به‌زعم آن اختصاص درصدی از سود شرکت‌های تابعه این هلدینگ جهت رفع محرومیت و اهداف اجتماعی، رابطه این دو مفهوم در شرکت‌های تابعه از نوع مشروعیت‌بخشی است و در سطح شرکت‌های تابعه مسئولیت اجتماعی به صورت ابزاری به روشی کنشگرا برای

دستیابی به مشروعیت در میان حوزه‌های مختلف به منظور تولید سود و اطمینان از بازگشت سرمایه برای سهام‌داران به کار برده می‌شود؛ اما به صورت استراتژیک در سطح توابع جدای از سودی که از سمت حاکمیت هلدینگ جهت محرومیت‌زدایی و اهداف مسئولانه اختصاص داده شده، یکپارچگی بین نظام حاکمیت و فعالیت‌های مسئولانه مشاهده نمی‌شود.

در مجموع در هلدینگ صنایع غذایی سینا، لزوم هم‌سوسازی استراتژیک اهداف، رسالت‌ها و اقدام‌های اجتماع‌محور و مسئولانه در سطح حاکمیت بنگاه و شرکت‌های تابعه احساس می‌شود. هر چند در سطح هلدینگ سعی شده است که با ایجاد کمیته رسالت اجتماعی با هدف کاهش اثرهای سوء فعالیت شرکت‌ها و همچنین محرومیت‌زدایی، به اقدام‌های مسئولانه شرکت‌ها سمت‌وسو و جهت دهد؛ اما لزوم برنامه‌ریزی‌های عملیاتی و برنامه‌های اقدام در سطح خرد و شرکت‌های تابعه و ایجاد هم‌سوایی استراتژیک احساس می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود در سطح شرکت‌های تابعه با ایجاد واحد مسئولیت اجتماعی بین حاکمیت بنگاه و شرکت‌های تابعه تعامل استراتژیک ایجاد و از طریق هم‌افزایی به شناسایی بهتر مسائل اجتماعی حول جوامعی نائل شوند که شرکت‌های تابعه در زمینه آن فعالیت دارند.

#### مورد سوم: شرکت نستله ایران

نستله شرکتی سوئیسی چندملیتی است که به‌عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده مواد غذایی و آشامیدنی جهان شناخته می‌شود. این شرکت در سال ۱۸۶۶ توسط هنری نستله تأسیس شد و اکنون دارای ۴۴۷ کارخانه در ۱۹۴ کشور جهان است. نستله ایران در سال ۱۳۷۴، به‌عنوان یک نهاد رسمی ثبت شد و در سال ۱۳۸۰ به‌طور رسمی فعالیت خود را در ایران آغاز کرد. در حال حاضر، نستله ایران به تولید برخی از محصولات شیر خشک، سرلاک، نسکافه و نسکوئیت در کارخانه این شرکت در قزوین و همچنین به تولید و توزیع آب معدنی نستله پیور لایف در شهرستان پلور می‌پردازد.

این شرکت از جمله شرکت‌هایی در ایران است که به‌خاطر تأکید فراوانش بر مفهوم خلق ارزش مشترک با جامعه شناخته شده و توانسته است این مفهوم و نحوه عملیاتی‌سازی اهداف اجتماع‌محور خود را در وبسایت مخصوص خود به زبان فارسی و همچنین در شبکه‌های اجتماعی با تأکید بر محورهای موضوعی چون، توسعه مناطق غیر شهری، پایایی زیست‌محیطی، آب، تغذیه و کارکنان، به خوبی در ذهن ذی‌نفعان دور و نزدیک خود نقش برجسته‌ای ایجاد کند. این شرکت توانسته هم از طریق استراتژی‌های اجتماع‌محور تنظیم‌گر برای شرکت خود منافع اقتصادی ایجاد کرده و هم از طریق استراتژی‌های مسئولانه خود منافع بلند مدت‌تر اجتماعی و محیطی ایجاد کند.

با بررسی یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد مربوطه مشخص شد که شرکت نستله دارای تعامل مستمر با ذی‌نفعان دور و نزدیک شامل تأمین‌کنندگان دز زنجیره ارزش و حاکمان محلی است. این شرکت ذی‌نفعان خود را در پایش مستمر به ذی‌نفعان با اهمیت تا کم‌اهمیت‌تر از طریق چک‌لیست و انجام مصاحبه با جامعه محلی دسته‌بندی می‌کند و متناسب با آن ابتکارهای و استراتژی‌های مسئولانه‌ای اتخاذ می‌کند. این شرکت از طریق دعوت از دولت‌مردان محلی در ایجاد رخدادهای اجتماعی و مسئولانه، همچون ایجاد تانکر آبی که برای مشکل کم‌آبی روستایی در ایران در نظر گرفته، از اصل لایبگیری مسئولانه برای تسهیل اقدام‌های اجتماعی و مسئولانه استفاده می‌کند. همچنین این شرکت

مانند شرکت بل، از طریق برگزاری همایش‌ها، نشست‌ها و کلاس‌های آموزشی با ذی‌نفعان خود، همچون تأمین‌کنندگان محصولات شیر تعامل برقرار می‌کند و از طریق شبکه‌های اجتماعی و وبسایت رسمی خود به‌صورت مستمر به ارائه گزارش‌های مسئولانه و آگاهی‌های اجتماعی در ارتباط با محصولاتشان و نشان دادن تغذیه و سبک زندگی سالم در راستای رسالت محوری خود می‌پردازد. همچنین مدل ارتباط حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی در این شرکت بر اساس مدل یکپارچه و درونی شده است و تمرکز اجرایی حاکمیت شرکتی و فعالیت‌های مسئولانه و اجتماعی به‌صورت یکسان روی خلق ارزش برای کل ذی‌نفعان است.

### مقایسه تطبیقی

نتایج نشان می‌دهد که شرکت نستله و پس از آن شرکت بل، در مقایسه با هلدینگ سینا، با توجه به اهمیت گفت‌وگوی مؤثر با ذی‌نفعان و نقش آن‌ها در خلق ارزش، اقدام‌های مؤثری را در این ارتباط اتخاذ می‌کنند. همچنین شرکت نستله و شرکت بل، گزارش‌های اجتماعی خود را به‌صورت تفصیلی هر ساله در همه کشورهای تابعه از جمله ایران ارائه می‌دهند. به‌ویژه شرکت نستله، روی وبسایت خود به زبان فارسی تمام گزارش‌های مربوط به خلق ارزش در جامعه ایران را منتشر کرده و استراتژی‌های اجتماعی و مسئولانه خود را برای آینده دور و نزدیک ترسیم نموده است؛ اما در شرکت بل این گزارش‌ها در شرکت تابعه ایران کم‌رنگ‌تر است.

جدول ۳. مقایسه تطبیقی سه شرکت مورد مطالعه

شرکت	نستله	بل	سینا
نحوه گزارش‌های اجتماعی	هرساله	هرساله	عدم ارائه گزارش‌های مفصل
ابتکارهای درگیری ذی‌نفعان	برگزاری نشست‌های سالیانه، دعوت از ذی‌نفعان محلی در اجرای پروژه‌های اجتماعی، ارائه آموزش‌های مفید در ارتباط با سبک زندگی سالم و تغذیه مناسب به مشتریان و جامعه محلی، ارائه آموزش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی به تأمین‌کنندگان استفاده از ظرفیت‌های دانشگاهی برای افزایش آگاهی اجتماعی	ارائه آموزش‌های مفید در ارتباط با سبک زندگی سالم و تغذیه مناسب به مشتریان و جامعه محلی، ارائه آموزش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی به تأمین‌کنندگان استفاده از ظرفیت‌های دانشگاهی برای افزایش آگاهی اجتماعی، شرکت در همایش‌ها و نشست‌ها برای ارتباط‌گیری با ذی‌نفعان و کل جامعه	برگزاری نشست و همایش در جامعه محلی مورد فعالیت ارتباط با مسائل اجتماعی
فرهنگ مسئولانه در سطح کل شرکت	غالب	غالب	کم‌رنگ
ساختار مالکیتی	مالکیت نهادی و مدیریتی	خانوادگی	شبه دولتی
مدل ترکیب CG-CSR	مدل یکپارچه و درونی شده	مدل یکپارچه و درونی شده	مدل مشروعیت‌آزایی
مرحله توسعه مسئولیت اجتماعی بر مبنای مدل مولتی (۲۰۰۷)	چیرگی	چیرگی	سیستماتیک

هرچند شرکت اصلی به صورت مفصل تمام گزارش‌های اجتماعی را سالانه در اختیار همگان قرار می‌دهد و شرکت تابعه بل، روزانه نیز از طریق شبکه‌های اجتماعی اقدام‌های خود را منتشر و مسائل مربوط به آگاهی ذی‌نفعان را از طریق این پلتفرم‌ها در نظر می‌گیرد؛ اما در هلدینگ سینا این گزارش‌های اجتماعی کم‌رنگ‌ترند و کم‌وبیش اخبار مسائل اجتماعی این هلدینگ از طریق وبسایت‌های خبری منتشر می‌شود. در خصوص نوع رابطه حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی نیز دو شرکت بین‌المللی بل و نستله بر مبنای مدل یکپارچه هستند اما هلدینگ صنایع غذایی سینا با توجه به ویژگی و ماهیت ساختار مالکیتی و حاکمیتی آن در سطح تابعه شرکت‌ها مدل مشروعیت ابزاری است. مقایسه تطبیقی عناصر مورد بررسی در سه شرکت مورد مطالعه در جدول ۳ ارائه شده است.

در مجموع با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که بر مبنای مدل مراحل توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت مولتنی (۲۰۰۷)، شرکت نستله و شرکت بل، به دلیل گزارش‌های اجتماعی مستمر، وجود یکپارچگی بین حاکمیت شرکتی و اقدام‌های مسئولیت اجتماعی و سطح تعامل زیاد با ذی‌نفعان خود در مرحله چیرگی قرار دارند.

در شرکت نستله به مانند شرکت بل، فرهنگ فراگیر غالبی نسبت به مسائل اجتماعی وجود دارد که تمام ابتکارها و اقدام‌های شرکت را بر مبنای مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی می‌سنجد. این شرکت‌ها علی‌رغم جست‌وجو برای راه‌حل‌های برد - برد، در سطح استراتژیک فراتر از فعالیت اصلی کسب‌وکار خود، به سمت اقدامات فراگیرتر، همچون بالا بردن سطح رفاه جامعه و بهبود شرایط اجتماعی، از طریق ارائه آموزش‌های لازم به قشر آسیب‌پذیرتر جامعه، همچون زنان و کودکان حرکت می‌کند که همه این اقدام‌ها بر اساس برنامه‌های استراتژیک خاصی در غالب ارائه چشم‌اندازهای مدنظر در هر زمینه مورد فعالیت، برنامه‌ریزی شده است. همچنین علی‌رغم اینکه در زمینه مورد فعالیت این شرکت‌ها، یعنی ایران، موانع عمده‌ای همچون موانع ساختاری و نبود آگاهی اجتماعی، نبود حمایت‌های حاکمیتی و رسانه‌ای وجود دارد؛ اما به دلیل وجود ذهنیت مسئولانه مدیریت هسته‌ای و پشتیبانی از اهداف مرتبط با حل مسائل اجتماعی از طریق اتخاذ استراتژی‌ها و ابتکارهای مناسب، پیاده‌سازی این اقدام‌ها با جدیت پیگیری، کنترل و ارزیابی می‌شوند.

اما هلدینگ سینا علی‌رغم فلسفه محرومیت‌زدایی مدیریت و حاکمیت آن، هم‌ترازی بین استراتژی‌های آن و ابتکارهای اجتماعی آن و همچنین ایجاد یکپارچگی درونی نظام حاکمیتی با فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت دیده نمی‌شود. به‌ویژه در سطح شرکت‌های تابعه بحث مسئولیت اجتماعی شرکت محدود به امور خیریه و مفاهیم مسئولیت اجتماعی کلاسیک می‌شود. در کنار آن اقدام‌هایی در راستای مسائل زیست‌محیطی، همچون برقراری سیستم تصفیه آب فاضلاب در شرکت‌های تابعه مانند شرکت بهنوش و قرار دادن آب تصفیه‌شده جهت آبیاری مناطق اطراف و سایر مسائل زیست‌محیطی و پایداری در این هلدینگ برقرار است که همه این‌ها نشان از قرارگیری این شرکت در مرحله سیستماتیک مدل مولتنی (۲۰۰۷) در توسعه اقدام‌های مسئولیت اجتماعی دارد. علی‌رغم انجام اقدام‌های فراگیر و جامعه‌محوری، همچون کمک به قشر محروم جامعه و ایجاد کارخانه‌هایی در مناطق محروم جهت اشتغال‌زایی، هنوز در ایجاد استراتژی‌های منسجم‌تر و هماهنگ با شرکت‌های تابعه و هم‌ترازی با نظام حاکمیت شرکتی دچار کمبود است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از این پژوهش بررسی وضعیت استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها در صنعت غذایی ایران بوده است. در این ارتباط با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه در سه شرکت نستله، بل و هلدینگ سینا، وضعیت عناصر موردبررسی از جمله میزان و سطح درگیری ذی‌نفعان، نظام حاکمیت شرکتی و میزان گزارشگری اجتماعی مورد تحلیل و با الهام از مدل مراحل توسعه مسئولیت اجتماعی مولتی، وضعیت سه شرکت مورد مطالعه بررسی و به صورت تطبیقی مقایسه شده است. در کل، زمینه بین‌المللی بودن دو شرکت نستله و بل و وجود آگاهی اجتماعی، از جمله عناصر مهم مشاهده شده در پیشبرد اهداف مسئولانه و اجتماعی نسبت به هلدینگ سینا قلمداد شده است.

هرچند که نیاز است تا در مطالعات موردی بیشتری وضعیت شرکت‌های ایرانی بیشتری مورد بررسی قرار گیرد؛ اما با این مقایسه تطبیقی بین دو شرکت مورد مطالعه بین‌المللی که در ایران فعالیت دارند و هلدینگ سینا که فلسفه حاکمیتی آن محرومیت‌زدایی است، می‌توان گفت که این وضعیت برای اغلب شرکت‌های ایرانی، بنا به دلایل و مشکلات مختلف زمینه‌ای، همچون ساختاری، فرهنگی و انگیزشی که خنیفر و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به آن اشاره کرده‌اند، مصداق دارد و علی‌رغم اینکه نیاز و حساسیت جوامع به مواد غذایی و بازیگران فعال در این عرصه، به خصوص با بروز اپیدمی ویروس کرونا بیشتر و بیشتر شده است و در این موقعیت نیاز جوامع آن است که شرکت‌ها برای بقای خود و جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، سطح خود را به سطح چیرگی مسئولیت اجتماعی ارتقا دهند، اما این مهم بدون ایجاد هم‌افزایی لازم و ایجاد گفتمان مشترک بین شرکت‌ها، جامعه و حاکمیت در حل مسائل اجتماعی و محیطی امکان‌پذیر نیست. در ادامه پیشنهادهای خاص و کلی حاصل از این مطالعه ارائه می‌شود:

- بررسی‌های پراکنده در شرکت‌های تابعه هلدینگ سینا و همچنین تلاش بخش واحد تحقیق و توسعه در سطح هلدینگ و همکاری با شرکت‌های دانش بنیان مانند مؤسسه تحقیق و توسعه دانشمند، به‌عنوان بازوی علمی پژوهشی نهاد بنیاد مستضعفان، جهت حل مسائل و نیازهای صنایع بنیاد و ارائه راه‌حل‌های مسئولانه نوآور و حمایت نوآورانه استراتژی‌ها جهت بازتوزیع عادلانه ثروت در جامعه نشان داد که زمینه فعالیت این هلدینگ (کشور ایران) به دلیل تفاوت شرایط نهادی و زیرساختی (پایین بودن هزینه‌های مصرفی آب و انرژی؛ عدم وجود الزامات نهادی و حمایت‌های گسترده از سوی دولت و مؤسسه‌های مردم نهاد نسب به فعالیت‌های مسئولانه و اجتماع‌محور شرکت‌ها) نسبت به دیگر شرکت‌های فعال در سطح بین‌المللی در سایر کشورهای پیشرفته کمتر است و همچنین قوانین سفت و سخت‌تری برای آن وجود ندارد، از این رو پیشنهاد می‌شود با الگوبرداری از استراتژی‌های نوآورانه و مسئولانه‌ای همچون استفاده از استراتژی‌هایی برای به‌کاربردن انرژی‌های جایگزین و عدم ایجاد اثرهای سوء بر محیط زیست و جامعه، پکیجینگ مسئولانه محصولات؛ ایجاد برنامه‌های ارتباط با جامعه و استفاده از سازوکارهای نهادینه‌سازی و حاکمیت یکپارچه، در راستای ایجاد یکپارچه‌سازی استراتژی‌ها و فعالیت‌های شرکت‌های تابعه با رسالت و اهداف مسئولانه هلدینگ گام برداشته شود.
- به شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی فعال در این زمینه پیشنهاد می‌شود که قبل از هر چیز، گروهی از متخصصان رشته‌های مختلف را به تحقیقات قوم‌نگاری جهت آشکار کردن مشکلات پنهان جامعه بگمارند و با ایجاد سیستم

حاکمیت مشارکتی بعد از یافتن راه‌حل‌ها و ارائه آن به جامعه و ایجاد سازوکارهای کنترل اجرای این استراتژی‌ها و برنامه‌ها از طریق ارزیابی عملکرد اقدام‌های مسئولانه با شاخص‌های کلیدی عملکرد، در خصوص اقدام‌های شرکت‌ها و بخش‌های تابعه در جوامع محلی، به نهادینه‌سازی استراتژی‌های مسئولانه خود بپردازند.

- به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که به دلیل نداشتن استانداردها، الزامات یا حمایت‌های نهادی و حاکمیتی در زمینه فعالیت در ایران، با استانداردهای بین‌المللی همراه باشند و در صورت ایجاد و تغییر ناگهانی قوانین و الزامات از عرصه رقابت عقب نمانند و به مزیت رقابتی دست یابند و در راستای آن ارزش اجتماعی کسب کنند؛ از طریق ایجاد استراتژی‌های متناسب و بهنگام با استفاده از سیستم‌های کنترل استراتژیک عملکرد، خود را در این زمینه بهینه نمایند.
- وجود واحد مسئولیت اجتماعی جهت کنترل فعالیت‌های رسانه‌ای و ذی‌نفعان و به‌وجود آوردن شبکه ارتباط با ذی‌نفعان بسیار پر اهمیت است، از این رو به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که ایجاد این واحد را به‌عنوان بخش مجزا از سایر واحدها در نظر بگیرند.
- همچنین به دلیل شرایط خاص زمینه‌ای در ایران و آگاهی اجتماعی کمتر جامعه و ذی‌نفعان دور و نزدیک در ارتباط با مسائل اجتماعی و مطالبه مسئولیت اجتماعی از کسب‌وکارها و بنگاه‌های تجاری، لزوم تقویت بخش روابط عمومی از طرق مختلف، به‌ویژه طراحی وبسایت‌ها و فعالیت بیشتر در شبکه‌های اجتماعی در بستر جامعه‌ای که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته پیشنهاد می‌شود.

### محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهشی هنگامی وجاهت علمی به خود می‌گیرد که بر اساس روش علمی صورت گرفته و موجب شناخت واقعیت‌ها شود؛ از این رو بی‌شک، روش‌های احصای وقایع، ممکن است با محدودیت‌هایی برای مورد مطالعه مواجه باشد. در این پژوهش روش شناخت و احصای واقعیت‌های رفتاری بازیگران در زمینه مورد مطالعه، بر استراتژی مطالعه چندموردی مبتنی بود و از روش تحقیق کیفی با ابزارهای مطالعه اسناد، پرسش‌نامه و مصاحبه بهره برده شد. یکی از محدودیت‌های روش پژوهش کیفی، متکی بودن به داده‌های انسانی و کلامی است. این داده‌ها به پارامترهای فرد و زمان حساس است، به عبارتی طرز تلقی و رویکرد خبرگان، چگونگی احصای واقعیت‌ها را کنترل می‌کند و حتی پژوهشگر در انتخاب خبرگان نسبت به نتایج تحقیق اثرگذار است. بنابراین، پژوهش حاضر نیز به لحاظ روش تحقیق با این محدودیت مواجه است که آنچه به‌عنوان نتیجه حاصل شده، برساخته از خبرگان منتخب برای جمع‌آوری داده‌ها و زمان است؛ به طوری که طرز تلقی افراد در طول زمان تغییر می‌کند.

از دیگر محدودیت‌های این پژوهش، فقدان فرهنگ حمایت از تحقیق و مطالعه در میان سازمان‌ها و شرکت‌ها و به‌تبع آن، عدم استقبال مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها از تحقیق و پژوهش، به‌ویژه در برخی سازمان‌ها بود که مانع از ارائه اطلاعات و اجازه مصاحبه و پرسش می‌شد؛ به‌ویژه اینکه در هنگام جمع‌آوری اطلاعات، جامعه درگیر اپیدمی شرایط کرونایی بوده و دسترسی به شرکت‌ها بیش از پیش پژوهشگر را با مشکلاتی مواجه می‌ساخت. همچنین از آنجا که



موضوع مورد مطالعه در ایران، به‌سختی در شرکت‌های فعال در صنایع به‌صورت مسئولانه و در قالب برنامه‌ استراتژیک دنبال می‌شود، پژوهشگر برای یافتن موردهای مطالعه، حتی از طریق حضور در همایش‌ها و گردهمایی‌های صنایع، به‌منظور اخذ مجوز و آشنایی با مدیران و رؤسای شرکت‌ها، وقت و زمان زیادی صرف کرد. در مجموع این موضوعات انرژی و زمان زیادی را جهت انجام بخش مطالعه چندموردی گرفت و حتی گاهی با مذاکره‌های فراوان یا با برقراری ارتباط و پیگیری از طریق سازمان‌هایی دیگر، با عدم توفیق همراه بوده است.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- پیشنهاد می‌شود که درباره‌ی سایر شرکت‌های ایرانی و صناعی که درگیر اقدام‌ها و استراتژی‌های مسئولانه‌اند، مطالعات تطبیقی و عمیق‌تری صورت گیرد.
- با توجه به بررسی صورت‌گرفته و اهمیت نقش دولت‌ها و حاکمیت و جامعه‌ی محلی در ایجاد و تأمین بستر مناسب در جهت الزامات و سیاست‌های تشویقی و حمایتی در ارتباط با فعالیت‌های مسئولانه‌ی شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار و با توجه به فقدان مطالعات تجربی کافی در خصوص این موضوع در ایران، پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی، به بررسی موانع و محدودیت‌های موجود و نقش کم‌رنگ دولت و حاکمیت در این زمینه پرداخته شود.
- در این پژوهش موردهای مطالعه، شرکت‌های با اندازه‌ی بزرگ و تقریباً با توان و قابلیت بالا در سرمایه‌گذاری روی فعالیت‌های مسئولانه بوده‌اند؛ پیشنهاد می‌شود تا مشابه این پژوهش جامع، در شرکت‌های کوچک و متوسطی انجام شود که درگیر فعالیت‌های مسئولانه‌اند و توان و قابلیت کمتری برای سرمایه‌گذاری در این فعالیت‌ها دارند و نتایج آن با الگوی برآمده از این پژوهش مقایسه شود.

### منابع

- آقازاده، هاشم؛ قرصی عنبران؛ شاهین؛ سپهر صادقیان، نیما (۱۳۸۹). خلق ارزش مشترک فراتر از مسئولیت اجتماعی شرکت (مطالعه تجارب بنگاه‌های ایرانی). *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۸ (۳۹)، ۵۹-۸۱.
- آزور، هیوا و کاظمی، مهدی (۱۳۹۳). شناسایی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر کیفیت روابط کارکنان و پیامدهای آن (مطالعه موردی کارکنان شرکت خدمات مهندسی و ساخت کیسون). *مدیریت بازرگانی*، ۶ (۴)، ۶۶۵-۶۸۵.
- استیک، ای. رابرت. (۱۳۷۹). *هنر پژوهش موردی* (محمدعلی حمید رفیعی، مترجم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- براخمان، روتخر (۱۳۹۹). *تاریخ/میدبخش نوع بشر (چاپ ششم)*، (میرجواد سید حسینی و سکینه تقی زاده، مترجمان)، (اثر اصلی ۲۰۲۰)، تهران: انتشارات پارسه.
- خسروی، محمدرضا؛ دل افروز، نرگس؛ شاهرودی، کامبیز و رضایی یوسفی، بهنام (۱۳۹۴). توسعه مدلی برای سنجش تأثیر مسئولیت اجتماعی و هویت سازمانی بر ارزش ویژه برند شرکت (مورد مطالعه: شرکت صنعتی پارس‌خزر). *مدیریت بازرگانی*، ۷ (۳)، ۶۲۱-۶۴۲.

- خنیفر، حسین؛ میرزایی، نقی؛ پریشانی، علی؛ پور بهروزان، علی (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی پژوهش‌های داخلی در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی با رویکرد فراترکیب. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(۳)، ۸۳-۹۸.
- رجب پور، ابراهیم و مرادی، محمد (۱۴۰۰). تحلیل و توسعه نهادی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها: رویکردی آمیخته. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۴)، ۹۲۹-۹۵۲.
- عباسی، عباس؛ منصور آبادی، زهرا و محمود شاهی، شهرزاد (۱۳۹۵). تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر اعتماد مشتریان و قصد خرید با تأکید بر نقش میانجی رضایت مشتریان. مدیریت بازرگانی، ۸(۴)، ۸۸۳-۹۰۰.
- قاسمی شمس، معصومه؛ خاشعی، وحید؛ محسن، اکبری و ابراهیمی، مهدی (۱۴۰۱). مفهوم‌پردازی استراتژی‌های اجتماع‌محور بنگاه‌های کسب‌وکار. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳(۵۲)، ۱-۲۰.
- کاتلر، فیلیپ؛ کارتاچایا، هرمان و ستیاوان، ایوان (۱۳۹۸). نسخه سوم بازاریابی (زهرا امیریان، مترجم)، (چاپ دوم)، (اثر اصلی، ۲۰۰۷). تهران: نشر آموخته.
- نوروزی، محمدرضا؛ دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، اصغر علی و حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۳). پردازش نظری مسئولیت اجتماعی بر مبنای نظریه داده‌بنیاد. بهبود مدیریت، ۸(۴)، ۵-۳۴.

## References

- Abasi, A., Mansoorabadi, Z., Mahmood Shahi, Sh. (2017). The effect of corporate social responsibility on customer trust and purchase intention with emphasis on the mediator role of customer satisfaction. *Journal of Business Management*, 8(4), 855-902. doi: 10.22059/jibm.2017.61304 (in Persian)
- Aghazadeh, H., Ghorsi Anbaran, S., Sepehr Sadeghian, N. (2019). Creating Shared Value beyond Corporate Social Responsibility (A study of Iranian Enterprises' experiences). *Journal of Business Management Perspective*, 18(39), 59-81. doi: 10.29252/jbmp.18.39.59 (in Persian)
- 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.
- 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.
- Atchattabhan, T. & Nittapaipapon, N. (2016). Management Control Systems for Creating Shared Value. *Asian Journal of Business and Management*, 4(2).
- Azvar, H., & Kazemi, M. (2014). Specification of corporate social responsibility effect on relationship quality and its outcomes (Case study: Kayson Construction & Engineering Services Company). *Journal of Business Management*, 6(4), 665-685. (in Persian)
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 71-86. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0496-z>

- Barnett, M., Henriques, I. & Husted. B. W. (2020). Beyond good intentions: Design in CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46 (6), 937-937.
- Bowen, D., Appiah, D. & Okafor, S. (2020). The Influence of Corporate Social Responsibility (CSR) and Social Media on the Strategy Formulation Process, *Sustainability*, 12, 6057. doi:10.3390/su12156057.
- Bregman, R. (2020). *Humankind: A hopeful history by rutger bregman*. Bloomsbury Publishishng. (First published).
- Camarena-Martinez, J.L & Wendlandt-Amézaga, T.R. (2017). Strategic CSR Dimensions and Value Creation in Socially Responsible Mexican Firm. *International Review of Management and Business Research*, 6 (2), 790-810.
- 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 May 2018; 39-69.
- Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23, 245-277.
- 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 (2018) 63–73.
- Fiorani, G., Litardi, I., Mititelu, C. & Embriaco, C. (2015). Csr Strategies and Value Creation in the Agro-Food Sector: A Comparative Perspective. In *Brătianu C. Et Al (A Cura Di), Strategica International Academic Conference- Local Versus Global (Pp. 43-54)*. Bucharest: Snsa –Tritonic.
- Galbreath, J. (2008). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- 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 (Pp. 23-31)*. Bucharest: Snsa –Tritonic.
- Ghasemi Shams, M., Khashei, V., Akbari, M. & Ebrahimi, M. (2022). Conceptualization of corporate social- based strategies. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(52), 1-20. (in Persian)
- Gorjian, Kh. Z. & Gooyabadi, A. (2022). The interplay of CSR (corporate social responsibility (ISR) towards enhanced organizational resilience in MNCs. *Open Journal of Business and Management*, 10, 314-336.
- Huang, W., Chen, Sh. & Nguyen, L.T. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. *Sustainability*, 12, 8970. doi:10.3390/su12218970.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. (2007). Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 74, 345-361.

- Ji, H. & Miao, Z. (2020). Corporate social responsibility and collaborative innovation: The role of government support. *Journal of Cleaner Production*, Volume 264. <https://doi.org/1421416/j.jclepro.24242121428>.
- Joo, J., Eom, T.M., Shin, M.M. (2017). Finding the Missing Link between Corporate Social Responsibility and Firm Competitiveness through Social Capital: A Business Ecosystem Perspective, *sustainability*, 9(5), 707.
- Khanifar, H., Mirzaei, N., Parishni, A., Poorbehroozan, A. (2018). Diagnosis of domestic Corporates Social Responsibility Studies by Meta-Synthesis strategy. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(3), 83-98. (in Persian)
- Khosravi, M. R., Delafrooz, N., Shahroodi, K., & Rezaei Yousefi, B. (2015). Developing a model to measure the impact of corporate social responsibility and identity on corporate brand equity (Case study: Pars Khazar Industrial Company). *Journal of Business Management*, 7(3), 621-642. (in Persian)
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. (1<sup>th</sup> ed.). Wiley, 1st ed.
- Kotze, M. (2019). *Efecting successful shared value creation: The role of organisations in fence-line communities (MBA dissertation)*. University of Pretoria.
- Mitchell, R., Agle, B., and Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Molteni, M. (2007). *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*. Impresa Progetto, Ditea, Retrieved from [http://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip\\_2-07\\_saggio\\_molteni.pdf](http://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_2-07_saggio_molteni.pdf).
- Noruzi, M., Danaee Fard, H., Fani, A. & Hassanzadeh, A. (2014). Theoretical Processing of Social Responsibility Based on Grounded Theory. *Journal of Management Improvement*, 8(4), 5-34. (in Persian)
- Ollivier de Leth, D., Ros-Tonen, M.A.F. (2021). Creating Shared Value through an Inclusive Development Lens: A Case Study of a CSV Strategy in Ghana's Cocoa Sector. *J Bus Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04808-1>
- Porter, M. E. and Kramer, R. M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Rajabpour, E. & Moradi, M. (2022). Institutional Analysis and Development of Organizational Social Responsibility: A Mixed Approach. *Journal of Business Management*, 13(4), 929-952. doi: 10.22059/jibm.2021.328677.4183. (in Persian)
- Reason, P. & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Stake, E. & Robert (1995). *The Art of Case Study Research*, SAGE Publications, Inc.
- Yang, T. & Yan, M.R. (2020). The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective, *Sustainability*, 12(6), 2348; <https://doi.org/10.3390/su12062348>