



Original Article

Received: 26 May 2025
Accepted: 15 Sep 2025

The Strategic Role of Corporate Social Responsibility in the Digital Economy: A Framework for Hamrah-e Aval

Siavash Salavatian^{1*} , Seyyed Mohammad Mahdi Sadeghi² 

Extended Abstract

Objectives: This study aims to transform Corporate Social Responsibility (CSR) into a strategic lever for leadership and sustainable value creation within the digital economy. It explores the strategic role of CSR at Hamrah-e Aval (Mobile Telecommunication Company of Iran MCI) and identifies the desired vision and pathways to elevate CSR to a strategic level.

Methods: This qualitative research employed a case study methodology and thematic analysis of semi-structured interviews with 30 key stakeholders, complemented by documentary analysis.

Results: The findings are categorized into six key themes: establishment of a strategic CSR system; focus on digital advantages; leadership of the innovation ecosystem; digital response to societal needs; transparency and trust-building; and commitment to human capital and the environment. The results indicate that a strategic CSR approach, linked with core technological capabilities and focused on creating shared value (CSV), can serve as a driving force for realizing Hamrah-e Aval's vision of becoming the "largest digital economy holding" and the "most popular Iranian company."

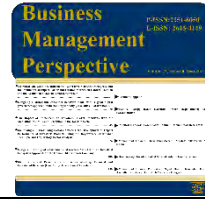
Conclusion: The study highlights the importance of integrating CSR with organizational strategy and digital transformation. Practical recommendations include developing a digital CSR roadmap, establishing an effective governance structure, and enhancing transparency to strengthen CSR's strategic impact.

Keywords: Strategic social responsibility, Shared value creation, Digital transformation, Innovation ecosystem, First Companion.

1. Department of Communication, Faculty of Communication and Media, University of Radio and Television of Iran, Tehran, Iran.

Corresponding Author, Email: salavatian@iribu.ac.ir

2. Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.



Considerations:

Funding

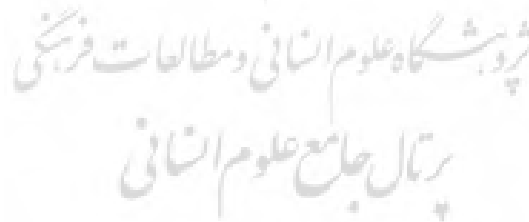
This research was supported by the Mobile Communication Company of Iran (Hamrah-e Aval).

Authors' contribution

Siavash Salavatian was responsible for the initial idea, research design and implementation (including conducting interviews and documentary analysis), development of the theoretical framework, participation in the analysis of results, and played the main role in writing the article. Seyyed Mohammad Mahdi Sadeghi contributed to the development of the research plan, analysis of results, and writing of the article. Both authors have read and approved the final version of the manuscript.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest.



How to Cite: Salavatian, S. & Sadeghi, S. (2025). The Strategic Role of Corporate Social Responsibility in the Digital Economy: A Framework for Hamrah-e Aval. *Journal of Business Management Perspective*, 24(61), 123-144. (In Persian). <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.240057.1675>





نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



*

تاریخ دریافت: ۰۵ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۴ شهریور ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

نقش آفرینی راهبردی مسئولیت اجتماعی شرکتی در عصر اقتصاد دیجیتال: چارچوبی برای همراه اول

سیاوش صلواتیان^۱، سید محمد مهدی صادقی^۲

چکیده گسترده:

اهداف: این پژوهش با هدف تبدیل مسئولیت اجتماعی شرکتی به یک اهرم راهبردی برای رهبری و ایجاد ارزش پایدار در اقتصاد دیجیتال انجام شده است. این پژوهش نقش راهبردی مسئولیت اجتماعی شرکتی را در همراه اول (شرکت ارتباطات سیار ایران-MCI) بررسی کرده و چشم‌انداز و مسیرهای مطلوب برای ارتقا مسئولیت اجتماعی شرکتی به سطح راهبردی را شناسایی می‌کند.

روش پژوهش: این پژوهش با رویکرد کیفی و راهبرد مطالعه موردی و تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ نفر از ذی‌نفعان کلیدی به همراه تحلیل اسناد انجام شده است

یافته‌ها: یافته‌ها در شش مضمون کلیدی طبقه‌بندی شده‌اند: (۱) استقرار نظام راهبردی و یکپارچه، (۲) تمرکز هوشمندانه بر قابلیت‌های محوری دیجیتال، (۳) راهبری اکوسیستم نوآوری، (۴) پاسخگویی دیجیتال به نیازهای جامعه، (۵) شفافیت و اعتمادسازی، و (۶) تعهد پایدار به سرمایه انسانی و محیط زیست. یافته‌ها نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکتی با استراتژی دیجیتال و تمرکز بر خلق ارزش مشترک، می‌تواند موتور محرکه‌ای قدرتمند برای تحقق چشم‌انداز همراه اول مبنی بر تبدیل شدن به «محبوب‌ترین شرکت ایرانی» و «بزرگترین هلدینگ اقتصاد دیجیتال» باشد.

نتیجه‌گیری: این پژوهش بر اهمیت ادغام مسئولیت اجتماعی شرکتی با راهبرد سازمانی و تحول دیجیتال تاکید می‌کند. توصیه‌های عملی شامل تدوین نقشه راه مسئولیت اجتماعی شرکتی دیجیتال، ایجاد ساختار حاکمیتی موثر و افزایش شفافیت برای تقویت تاثیر راهبردی مسئولیت اجتماعی شرکتی است.

کلیدواژه‌ها: مسئولیت اجتماعی راهبردی، خلق ارزش مشترک، تحول دیجیتال، اکوسیستم نوآوری، همراه اول

استناددهی: صلواتیان، سیاوش و صادقی، سید محمد مهدی. (۱۴۰۴). نقش آفرینی راهبردی مسئولیت اجتماعی شرکتی در عصر اقتصاد دیجیتال: چارچوبی برای همراه اول. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۴(۶۱)، ۱۲۳-۱۴۴. <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.240057.1675>

۱. گروه ارتباطات، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: salavatian@iribu.ac.ir

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران



مقدمه

«اقتصاد دیجیتال که بر پایه فناوری‌های تحول‌آفرینی چون هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و تحلیل کلان‌داده‌ها استوار است، در حال بازآفرینی بنیادین مدل‌های کسب‌وکار و انتظارات اجتماعی از شرکت‌هاست (OECD, 2020). در این پارادایم نوین، شرکت‌های صنعت ارتباطات و فناوری اطلاعات (ICT)، به‌ویژه اپراتورهای بزرگ تلفن همراه، در کانون تحولات قرار دارند و پتانسیل عظیمی برای شکل‌دهی به آینده دیجیتال جوامع در اختیار دارند (GSMA, 2023). همزمان، فشار ذی‌نفعان برای ایفای نقشی مسئولانه‌تر در قبال چالش‌های اجتماعی و محیط‌زیستی افزایش یافته و مفهوم «مسئولیت اجتماعی شرکتی» (CSR) را از یک فعالیت جانبی به یک اهرم راهبردی برای خلق ارزش پایدار بدل کرده است (Strand, Freeman, & Ditty, 2022).

همراه اول، به عنوان بزرگترین اپراتور تلفن همراه ایران، با اعلام چشم‌انداز راهبردی خود مبنی بر «تحقق رویای دیجیتال» و تبدیل شدن به یکی از «راهبران بازار ICT منطقه». Sherkat-e Ertebatat-e Sayyar-e Iran (MCI). (2023) نقشی محوری در این گذار ایفا می‌کند. این شرکت در عمل با اقداماتی نظیر توسعه زیرساخت نسل پنجم شبکه (5G)، سرمایه‌گذاری‌های کلان در اکوسیستم دیجیتال از طریق بازوی سرمایه‌گذاری خطرپذیر خود «حرکت اول» (که شامل تملک بخشی از سهام شرکت‌های بزرگی چون «دیجی کالا»، «فلای تودی»، «آچاره» و «همراه مکانیک» می‌شود) و ارائه پلتفرم‌های دیجیتال متنوع مانند همراه‌من، اوانو و ستاره اول، گام‌های مهمی در این مسیر برداشته است. همزمان، در حوزه مسئولیت اجتماعی نیز با حمایت از پروژه ملی «شاد»، ساخت مدارس «همراه دانش» در مناطق زلزله‌زده کرمانشاه، آبرسانی به روستاهای مناطق محروم استان‌های خوزستان و آذربایجان شرقی و ساخت زمین‌های فوتبال در مناطق محروم استان هرمزگان و حمایت از باغ گیاهشناسی ملی ایران، مشارکت در تعهد خود را نشان داده است (Sherkat-e Ertebatat-e Sayyar-e Iran (MCI), 2023). با این حال، فرصت کلیدی و خلأ پژوهشی که این پژوهش به آن می‌پردازد، ارتقاء و یکپارچه‌سازی این اقدامات در قالب یک چارچوب CSR راهبردی است. نوآوری این پژوهش در سه جنبه کلیدی قابل تبیین است: در ساحت نظری، این تحقیق با پیوند دادن ادبیات CSR راهبردی به الزامات اقتصاد دیجیتال در بستر یک بازار نوظهور، به توسعه این حوزه کمک می‌کند. در ساحت روش‌شناختی، با اتخاذ رویکردی عمیق و کیفی و تمرکز بر دیدگاه‌های طیف وسیعی از ذی‌نفعان کلیدی اکوسیستم دیجیتال، تصویری غنی و چندوجهی از انتظارات موجود در بستر منحصربه‌فرد اقتصاد دیجیتال ایران ارائه می‌دهد. در ساحت کاربردی، این پژوهش فراتر از تحلیل‌های کلی، یک چارچوب مفهومی و عملیاتی برای بزرگترین اپراتور کشور ارائه می‌دهد تا فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی خود را از مجموعه‌ای از پروژه‌های ارزشمند اما مجزا، به یک موتور محرکه یکپارچه برای تحقق اهداف کلان دیجیتال شرکت تبدیل کند. بنابراین مسئله اصلی این پژوهش، شناسایی ابعاد و الزامات این گذار و ترسیم چشم‌انداز مطلوب برای یک CSR راهبردی و پیشرو در همراه اول است؛ رویکردی که می‌تواند تحقق چشم‌انداز «محبوب‌ترین شرکت ایرانی» را تسریع بخشد.

بر این اساس سوالات اصلی این پژوهش عبارتند از: ۱. چشم‌انداز و ابعاد کلیدی یک رویکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی راهبردی برای همراه اول به عنوان یک بازیگر پیشرو در اقتصاد دیجیتال ایران، از دیدگاه مدیران، متخصصان و ذی‌نفعان کلیدی چیست؟ ۲. چگونه می‌توان فعالیت‌های CSR همراه اول را با استراتژی‌های کلان اقتصاد دیجیتال و اهداف خلق ارزش برای ذی‌نفعان، یکپارچه و همسو کرد؟ ۳. چه راهکارها و مدل‌های نوآورانه‌ای

برای تبدیل CSR همراه اول از مرکز هزینه به منبع مزیت رقابتی و اهرم تحقق چشم‌اندازهای راهبردی در عصر دیجیتال وجود دارد؟»

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این بخش با هدف ایجاد بنیانی مستحکم برای تحلیل، به واکاوی سه حوزه مفهومی کلیدی می‌پردازد: نخست، تکامل مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) به سمت رویکرد راهبردی و خلق ارزش مشترک؛ دوم، الزامات و فرصت‌های منحصربه‌فرد CSR در بستر پویای اقتصاد دیجیتال و صنعت ICT و سوم، مروری بر پیشینه پژوهش‌های مرتبط برای شناسایی دقیق شکاف پژوهشی.

پارادایم نوین مسئولیت اجتماعی: از تعهد اخلاقی تا اهرم راهبردی

ادبیات مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) از تعاریف اولیه مبتنی بر تعهدات اخلاقی و بشردوستانه فراتر از الزامات قانونی (Carroll, 1991)، به پارادایم‌های پیچیده‌تری تکامل یافته است. در دهه‌های اخیر، مفهوم «CSR راهبردی»^۱ ظهور کرده که بر پیوند ذاتی فعالیت‌های اجتماعی و محیط‌زیستی با استراتژی اصلی کسب‌وکار، قابلیت‌های محوری و مزیت رقابتی شرکت تأکید دارد (Garriga & Melé, ; Aguinis & Glavas, 2012). این رویکرد، CSR را نه یک مرکز هزینه، بلکه یک منبع نوآوری و فرصتی برای «خلق ارزش مشترک»^۲ می‌داند؛ به این معنا که حل یک مشکل اجتماعی یا محیط‌زیستی می‌تواند به طور همزمان به بهبود عملکرد اقتصادی شرکت نیز منجر شود (Kramer & Porter, 2011). این چارچوب نظری، سنگ بنای این پژوهش است و بر این ایده استوار است که سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که در تقاطع نیازهای جامعه و قابلیت‌های منحصربه‌فرد شرکت قرار گیرند.

نظریه ذی‌نفعان^۳ که توسط فریمن (Freeman, 1984) معرفی و توسعه یافت، پشتوانه نظری دیگری برای این پژوهش فراهم می‌کند. این نظریه بیان می‌دارد که موفقیت پایدار یک شرکت در گرو مدیریت مسئولانه روابط با تمام گروه‌هایی است که بر فعالیت‌های آن تأثیر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند. در اقتصاد دیجیتال، این طیف از ذی‌نفعان گسترده‌تر و پیچیده‌تر شده و شامل کاربران، توسعه‌دهندگان، رگولاتورها، و جامعه آنلاین می‌شود؛ لذا تعامل فعال و شفاف با آنها برای اعتمادسازی حیاتی است (Abreu, 2015 & Harrison, Freeman).

CSR در اقتصاد دیجیتال: مسئولیت‌های نوین در عصر اتصال

صنعت ICT، به عنوان توانمندساز اصلی اقتصاد دیجیتال، با مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از مسئولیت‌ها و فرصت‌ها در حوزه CSR مواجه است (Buhmann & Bøgelund-B-B, 2021). نظریه قابلیت‌های پویا^۴ که بر توانایی شرکت برای یکپارچه‌سازی، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی‌ها برای همگامی با محیط‌های متغیر تأکید دارد (Teece, 2007)، به خوبی تبیین می‌کند که چرا شرکت‌های ICT مانند همراه اول باید قابلیت‌های دیجیتال خود را به صورت پویا برای پاسخ به چالش‌های اجتماعی به کار گیرند. این مسئولیت‌ها فراتر از کاهش ردپای کربن

1. Strategic CSR
2. Creating Shared Value - CSV
3. Stakeholder Theory
4. Dynamic Capabilities

در مراکز داده (Belkhir, & Elmeligi 2018) یا مدیریت پسماند الکترونیکی (Islam et al., 2023) است و ابعاد راهبردی زیر را در بر می‌گیرد:

- فراگیری و عدالت دیجیتال^۱: کاهش شکاف دیجیتال از طریق فراهم‌سازی دسترسی مقرون‌به‌صرفه و ارتقای سواد دیجیتال، یک مسئولیت بنیادین برای اپراتورهای تلفن همراه است تا از ایجاد طبقات جدید نابرابری اجتماعی جلوگیری شود (van Dijk, & van Deursen, 2019).
- اعتماد و اخلاق دیجیتال^۲: در اقتصادی که داده‌ها ارزشمندترین دارایی هستند، حفاظت از حریم خصوصی، امنیت سایبری و استفاده اخلاقی از هوش مصنوعی، سنگ بنای مشروعیت و اعتماد بلندمدت است (Martin, 2019).
- نوآوری اجتماعی دیجیتال^۳: استفاده از فناوری برای ارائه راه‌حل‌های مقیاس‌پذیر در حوزه‌هایی چون سلامت دیجیتال^۴، آموزش آنلاین و شهرهای هوشمند، نمونه بارز خلق ارزش مشترک است (Asongu, 2017 & Nwachukwu).

پیشینه پژوهش

مطالعات بین‌المللی: تحقیقات اخیر در حوزه CSR در صنعت ICT، از تمرکز بر گزارش‌دهی پایداری به سمت تحلیل‌های راهبردی‌تر حرکت کرده‌اند. برای نمونه، مطالعات جدید نشان می‌دهند که اپراتورهای پیشرو، CSR را با استراتژی‌های نوآوری دیجیتال خود ادغام می‌کنند تا به مزیت رقابتی دست یابند (Chen & Li, 2024). همچنین پژوهش‌های اخیر بر نقش حیاتی اپراتورها در کاهش شکاف دیجیتال از طریق توسعه زیرساخت‌های نسل پنجم (5G) به عنوان یک اولویت راهبردی CSR تأکید دارند (Gupta & Sharma, 2023).

مطالعات داخلی: در ایران، پژوهش‌های متعددی به بررسی وضعیت کلی CSR پرداخته‌اند (Abedi Jafari et al., 2021). برخی مطالعات نیز بر صنایع خاصی مانند بانکداری (Soltani, 2018) یا تأثیر CSR بر عملکرد مالی متمرکز بوده‌اند (Yahyazadehfar et al., 2009). با این حال، با وجود اهمیت روزافزون اقتصاد دیجیتال در کشور، شکاف پژوهشی مشخصی در زمینه بررسی نقش راهبردی و پیشرو CSR در یک اپراتور بزرگ تلفن همراه وجود دارد. مطالعات موجود کمتر به پیوند میان قابلیت‌های دیجیتال، استراتژی کسب‌وکار و ابتکارات اجتماعی در بستر ایران پرداخته‌اند و عمدتاً فاقد نگاهی آینده‌نگر و مبتنی بر دیدگاه ذی‌نفعان کلیدی اکوسیستم دیجیتال هستند. این پژوهش در پی آن است تا با تمرکز بر مطالعه موردی همراه اول، این شکاف را پر کرده و چارچوبی عملی برای گذار از CSR سنتی به یک مدل CSR راهبردی و دیجیتال محور ارائه دهد.

جدول ۱. سنتز پیشینه پژوهش و مفاهیم کلیدی پرتکرار در ادبیات

مفهوم/موضوع کلیدی (با فراوانی بالا در ادبیات)	شرح یافته‌های اصلی در مطالعات کتابخانه‌ای	منابع اصلی و نماینده	نحوه استفاده در این پژوهش
CSR راهبردی و خلق ارزش مشترک (CSV)	ادبیات نوین به طور گسترده CSR را از یک فعالیت جانبی به یک اهرم	Porter & Kramer (2011);	این مفهوم، سنگ بنای نظری پژوهش است و برای

1. Digital Inclusion & Equity
2. Digital Trust & Ethics :
3. Digital Social Innovation
4. m-Health

نحوه استفاده در این پژوهش	منابع اصلی و نماینده	شرح یافته‌های اصلی در مطالعات کتابخانه‌ای	مفهوم/موضوع کلیدی (با فراوانی بالا در ادبیات)
تدوین مضمون ۱ (نظام راهبردی) و مضمون ۲ (تمرکز بر قابلیت‌های دیجیتال) به کار رفته است.	Aguinis & Glavas (2012); Strand et al. (2022)	راهبردی برای کسب مزیت رقابتی تبدیل کرده است. کلید این امر، تمرکز بر حل مسائل اجتماعی مرتبط با کسب و کار اصلی شرکت است.	
این یافته مستقیماً به تدوین مضمون ۴ (بهره‌گیری پیشرو از ظرفیت‌های دیجیتال برای پاسخ به نیازهای جامعه) منجر شده است.	George et al. (2021); Teece (2007); Asongu & Nwachukwu (2017)	استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای حل مسائل اجتماعی (مانند آموزش، سلامت) یک حوزه پژوهشی در حال رشد است که بر نقش منحصر به فرد شرکت‌های ICT در ارائه راه‌حل‌های مقیاس‌پذیر تأکید می‌کند.	نوآوری اجتماعی دیجیتال
این مفاهیم پرتکرار، هسته اصلی مضمون ۵ (شفافیت حداکثری، پاسخگویی فعال و بنای اعتماد دیجیتال) را در چارچوب نهایی تشکیل می‌دهند.	Freeman (1984); Martin (2019); Harrison et al. (2015)	مطالعات متعدد نشان می‌دهند که در اقتصاد دیجیتال، اعتماد یک دارایی حیاتی است. شفافیت در عملکرد و پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان، پیش‌نیاز اصلی برای اعتمادسازی معرفی شده است.	اعتماد دیجیتال، شفافیت و مدیریت ذی‌نفعان
این یافته به طور مستقیم برای تدوین مضمون ۳ (توانمندسازی و راهبری اکوسیستم نوآوری و کارآفرینی دیجیتال) استفاده شده است.	Chen & Li (2024); Gupta & Sharma (2023)	مطالعات اخیر به طور فزاینده‌ای نقش شرکت‌های پیشرو در توانمندسازی اکوسیستم (حمایت از استارت‌آپ‌ها و استعدادها) را به عنوان یک مسئولیت اجتماعی راهبردی و کلیدی شناسایی می‌کنند.	نقش شرکت‌های بزرگ در اکوسیستم نوآوری

چارچوب مفهومی پژوهش

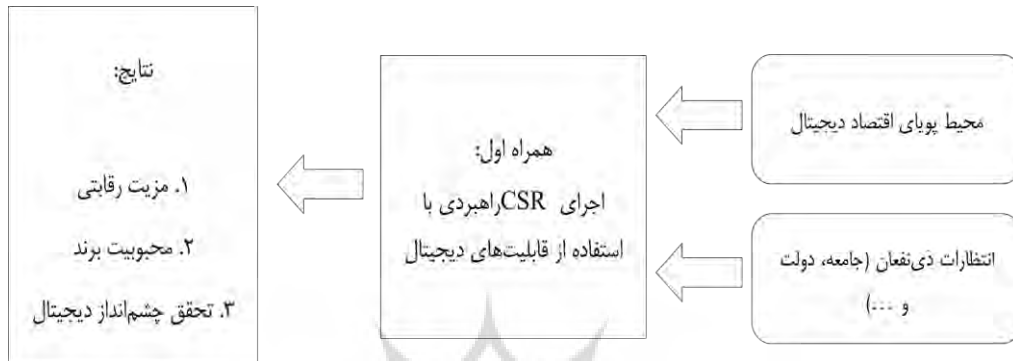
این پژوهش بر پایه تعامل و هم‌افزایی سه مفهوم محوری بنا شده است: مسئولیت اجتماعی شرکتی راهبردی^۱، اقتصاد دیجیتال^۲، و نظریه ذی‌نفعان^۳. چارچوب مفهومی حاضر (شکل ۱) نشان می‌دهد که چگونه همراه اول با قرار گرفتن در نقطه تلاقی این سه حوزه، می‌تواند از CSR به عنوان یک اهرم راهبردی برای تحقق چشم‌انداز خود بهره‌گیری کند.

در این مدل، اقتصاد دیجیتال به عنوان محیط کلان عمل می‌کند که الزامات و فرصت‌های جدیدی مانند نوآوری مستمر، اعتمادسازی دیجیتال و مدیریت اکوسیستم را به همراه دارد (OECD, 2020). نظریه ذی‌نفعان به عنوان مبنای تعامل عمل کرده و بر ضرورت مدیریت فعالانه روابط با طیف وسیعی از کنشگران (کارکنان، مشتریان، رگولاتورها، جامعه) برای کسب مشروعیت تأکید دارد (Harrison et al., 2015; Freeman, 1984). در قلب این مدل، CSR راهبردی قرار دارد که فراتر از اقدامات بشردوستانه، به معنای پیوند دادن هدفمند فعالیت‌های

1. Strategic CSR
2. Digital Economy
3. Stakeholder Theory

اجتماعی با قابلیت‌های محوری شرکت (به‌ویژه فناوری‌های دیجیتال) برای خلق ارزش مشترک (CSV) است (Porter & Kramer, 2011).

فرضیه محوری این پژوهش آن است که پیاده‌سازی یک رویکرد CSR راهبردی، دیجیتال‌محور و ذی‌نفع‌مدار، به پیامدهای راهبردی مشخصی برای همراه اول منجر می‌شود: تقویت مزیت رقابتی (از طریق نوآوری و تمایز)، افزایش مشروعیت و محبوبیت برند (از طریق اعتمادسازی و پاسخگویی) و تحقق پایدار چشم‌انداز دیجیتال. این چارچوب، مبنای تحلیل یافته‌های کیفی پژوهش را تشکیل می‌دهد. شکل زیر این چارچوب را به تصویر می‌کشد:



شکل ۱- چارچوب مفهومی پژوهش: مدل یکپارچه CSR راهبردی در اقتصاد دیجیتال

این مدل نشان می‌دهد که همراه اول (در مرکز) با اتکا به قابلیت‌های دیجیتال محوری خود، از طریق یک فرآیند مدیریت فعال ذی‌نفعان، استراتژی CSR خود را در سه لایه اجرا می‌کند:

- ۱) مسئولیت‌های بنیادین (کاهش ردپای منفی و تعهد به کارکنان)
- ۲) خلق ارزش مشترک (استفاده از فناوری برای حل مسائل اجتماعی مانند آموزش و سلامت دیجیتال)
- ۳) راهبری اکوسیستم (توانمندسازی استارت‌آپ‌ها و توسعه سرمایه انسانی). خروجی این فرآیند یکپارچه، دستیابی به نتایج راهبردی شامل تقویت مزیت رقابتی، افزایش مشروعیت و محبوبیت برند و تحقق پایدار چشم‌انداز دیجیتال است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف کاربردی و با رویکردی استقرایی، به تبیین عمیق پدیده مسئولیت اجتماعی شرکتی در بستر اقتصاد دیجیتال می‌پردازد. برای دستیابی به این هدف، ساختار روش‌شناسی بر اساس مدل پیاز پژوهش (Saunders et al., 2009) تدوین شده است. فلسفه پژوهش، تفسیری^۱ است، زیرا هدف، درک معانی و تفاسیر کنشگران کلیدی از پدیده مورد مطالعه است. بر این اساس، راهبرد مطالعه موردی کیفی^۲ انتخاب شد تا امکان بررسی عمیق و همه‌جانبه «همراه اول» به عنوان یک مورد غنی و محوری در اقتصاد دیجیتال ایران فراهم آید (Yin, 2017). افق زمانی پژوهش، مقطعی بوده و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند.

1. Interpretivism
2. Qualitative Case Study
3. Cross-sectional

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کنشگران و ذی‌نفعان کلیدی و آگاه به موضوع مسئولیت اجتماعی شرکتی و اقتصاد دیجیتال در اکوسیستم همراه اول بود. نمونه‌گیری در دو مرحله و به روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ و سپس گلوله‌برفی^۲ انجام شد. در ابتدا، افراد کلیدی بر اساس تخصص و جایگاه سازمانی انتخاب شدند و سپس از آنان خواسته شد تا افراد مطلع دیگری را معرفی کنند. این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری^۳ ادامه یافت. برای مستندسازی این فرآیند، روند ظهور کدهای مفهومی جدید در بازه‌های مختلف مصاحبه ثبت گردید. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، با افزایش تعداد مصاحبه‌ها، تعداد کدهای مفهومی کاملاً جدید به شکل معناداری کاهش یافته و داده‌ها به نقطه کفایت رسیدند.

جدول ۲. فرآیند دستیابی به اشباع نظری

ملاحظات	تعداد کدهای مفهومی جدید استخراج شده (تقریبی)	بازه مصاحبه‌ها
مرحله اکتشاف اولیه و شناسایی مفاهیم و مضامین بنیادین.	حدود ۱۵۰ کد	مصاحبه ۱ تا ۱۰
عمق‌بخشی به داده‌ها و تکمیل چارچوب مضامین. کاهش محسوس در ظهور مفاهیم جدید.	حدود ۶۰ کد	مصاحبه ۱۱ تا ۲۰
مفاهیم جدید عمدتاً زیرمجموعه کدهای قبلی بودند. نقطه اشباع نظری حاصل شد.	حدود ۱۵ کد	مصاحبه ۲۱ تا ۲۵
داده‌ها تکراری شدند و مصاحبه‌های جدید تاییدی بر یافته‌های قبلی بود.	کمتر از ۵ کد	مصاحبه ۲۶ تا ۳۰

اشباع نظری پس از انجام ۲۵ مصاحبه حاصل شد و برای اطمینان، ۵ مصاحبه تکمیلی دیگر نیز انجام گرفت و در مجموع ۳۰ مصاحبه عمیق مبنای تحلیل قرار گرفت. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

فرآوانی (نفر)	زیرگروه (بر اساس تخصص و جایگاه)	دسته اصلی
۴	مدیران ارشد و استراتژیک (اعضای هیئت مدیره و مشاوران)	ذی‌نفعان داخلی (همراه اول و شرکت‌های تابعه)
۱۱	مدیران میانی همراه اول (از بخش‌های مختلف)	
۵	مدیران عامل و مدیران کل شرکت‌های تابعه (حرکت اول و ...)	
۳	اساتید دانشگاهی (مدیریت، ارتباطات و محیط زیست)	ذی‌نفعان خارجی (اکوسیستم اقتصاد دیجیتال و جامعه)
۴	فعالان اجتماعی و محیط زیست	
۳	مدیران سازمان‌های همکار (بهبودی، کمیته امداد و فدراسیون فوتبال)	
۳۰		مجموع

ابزار گردآوری و تحلیل داده‌ها

1. Purposive Sampling
2. Snowball Sampling
3. Theoretical Saturation

داده‌ها با استفاده از دو روش اصلی مطالعه اسنادی (شامل گزارش‌های سالانه، اسناد راهبردی، و محتوای رسانه‌ای) و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند تا از طریق مثلث‌سازی^۱، اعتبار یافته‌ها افزایش یابد. پروتکل مصاحبه شامل سوالات باز و راهنما بود که به کاوش عمیق در تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان می‌پرداخت. سوالات اصلی پروتکل مصاحبه در جدول ۴ آمده است. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، با روش تحلیل مضمون^۲ شش مرحله‌ای براون و کلارک (Braun & Clarke, 2006) و با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

جدول ۴. سوالات اصلی پروتکل مصاحبه

شماره	سوال اصلی
۱	از دیدگاه شما، مسئولیت اجتماعی شرکتی برای یک شرکت پیشرو در اقتصاد دیجیتال مانند همراه اول، چه معنا و مفهومی دارد؟
۲	مهم‌ترین اولویت‌ها و حوزه‌هایی که همراه اول باید در زمینه CSR بر آن‌ها تمرکز کند، کدامند؟ چرا؟
۳	چگونه می‌توان فعالیت‌های CSR را با استراتژی اصلی شرکت برای راهبری در اقتصاد دیجیتال پیوند داد؟
۴	به نظر شما، همراه اول چگونه می‌تواند از قابلیت‌های دیجیتال خود برای حل مسائل اجتماعی و محیط‌زیستی به شکل نوآورانه استفاده کند؟
۵	برای ایجاد اعتماد و شفافیت در حوزه CSR، چه اقدامات مشخصی باید انجام شود؟

اعتبارسنجی و پایایی پژوهش

برای تضمین استحکام و دقت یافته‌ها در این پژوهش کیفی، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985) استفاده شد که جزئیات آن در جدول ۵ تشریح شده است. این رویکرد، جایگزین مناسبی برای مفاهیم پایایی و روایی در پژوهش‌های کمی است.

جدول ۵. معیارهای اعتباربخشی پژوهش

معیار	تعریف	راهبرد اجرایی در این پژوهش
اعتبارپذیری (Credibility)	اطمینان از اینکه یافته‌ها بازتاب دقیقی از واقعیت دیدگاه مشارکت‌کنندگان است.	مثلث‌سازی داده‌ها (ترکیب مصاحبه و اسناد)، تعامل طولانی‌مدت با موضوع، و کنترل توسط اعضا (Member Checking)؛ ارائه خلاصه‌ای از یافته‌ها و تفاسیر اولیه به ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان کلیدی و دریافت تأییدیه کتبی مبنی بر انطباق تفاسیر با دیدگاه‌هایشان.
انتقال‌پذیری (Transferability)	امکان تعمیم یافته‌ها به زمینه‌های مشابه.	ارائه توصیف غنی (Thick Description) از مورد مطالعه، فرآیند نمونه‌گیری و بستر پژوهش تا خواننده بتواند قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت دیگر را قضاوت کند.
اطمینان‌پذیری (Dependability)	ثبات یافته‌ها در طول زمان و شرایط مختلف.	ثبت دقیق مراحل پژوهش (Audit Trail) شامل مستندسازی فرآیند کدگذاری، و بازبینی توسط همکار (Peer)

1. Triangulation
2. Thematic Analysis

معیار	تعریف	راهبرد اجرایی در این پژوهش
		(Debriefing): فرآیند کدگذاری و استخراج مضامین اولیه توسط دو پژوهشگر انجام شد و موارد عدم توافق در جلسات مشترک بحث و حل و فصل گردید تا سوگیری فردی به حداقل برسد.
تأییدپذیری (Confirmability)	اطمینان از اینکه یافته‌ها مبتنی بر داده‌ها هستند و نه سوگیری پژوهشگر.	استفاده از نقل قول‌های مستقیم از مصاحبه‌شوندگان برای پشتیبانی از مضامین، و تحلیل نظام‌مند و مستند در نرم‌افزار MAXQDA.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در مرحله بازبینی و پالایش مضمون‌ها، فرآیندی تکرارشونده طی شد تا از انسجام و تمایز آن‌ها اطمینان حاصل شود. برخی مضمون‌های اولیه که همپوشانی بالایی داشتند (مانند «حمایت از آموزش» و «حمایت از سلامت») در مضمون جامع‌تری تحت عنوان «بهره‌گیری پیشرو از ظرفیت‌های دیجیتال برای پاسخ به نیازهای محوری جامعه» ادغام شدند تا از پراکندگی یافته‌ها جلوگیری شود. همچنین، مضامینی که داده‌های پشتیبان کافی نداشتند، به مضمون اصلی ارتقا نیافتند تا از استحکام چارچوب نهایی اطمینان حاصل شود.

تحلیل داده‌های کیفی از طریق فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل مضمون (Braun & Clarke, 2006) شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین و در نهایت تدوین گزارش انجام پذیرفت. برای شفاف‌سازی این فرآیند، نمونه‌ای از نحوه استخراج کدها و مضامین در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نمونه‌ای از فرآیند تحلیل مضمون و کدگذاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد اولیه استخراج شده	نقل قول مستقیم از مصاحبه‌شونده (داده خام)
مضمون یک: استقرار نظام راهبردی، یکپارچه و پاسخگو	تدوین استراتژی کلان CSR دیجیتال	نیاز به سند راهبردی مدون	«CSR نباید به کار سلیقه‌ای باشد که با عوض شدن مدیرعامل، همه چیز عوض بشه. باید به سند بالادستی باشد، به نقشه راه که بگه ۵ سال آینده کجا می‌خوایم بریم.» (مدیر ارشد)
مضمون دو: تمرکز هوشمندانه بر حوزه‌های کلیدی اقتصاد دیجیتال و مزیت‌های رقابتی	اولویت‌بخشی به اقدامات مبتنی بر حوزه ICT	تمرکز بر توانمندی‌های محوری (ICT)	«بهترین کمک همراه اول این نیست که مدرسه بسازه. بهترین کمکش اینه که با پلتفرمش و زیرساختش، آموزش باکیفیت رو به دورترین نقاط کشور برسونه. این تخصصشه.» (متخصص ICT)
مضمون پنج: شفافیت حداکثری، پاسخگویی فعال و بنای اعتماد دیجیتال	شفافیت در استراتژی، عملکرد و بودجه	ضرورت شفافیت بودجه و عملکرد	«باید به پورتال شفافیت درست کنن که مردم ببینن پول CSR کجا میره، چه اثری داشته. الان خیلی مهمه. اعتماد اینجوری ساخته می‌شه.» (فعال اجتماعی)

تحلیل نهایی داده‌ها منجر به ظهور شش مضمون اصلی شد که در مجموع، چشم‌انداز مطلوب و راهبردی برای پیشگامی مسئولیت اجتماعی شرکتی همراه اول در بستر اقتصاد دیجیتال را ترسیم می‌کنند. این مضامین عبارتند از:

مضمون یک: استقرار نظام راهبردی، یکپارچه و پاسخگوی مسئولیت اجتماعی

یکی از پرکارترین و محوری‌ترین نکات مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان، ضرورت گذار از اقدامات پراکنده و واکنشی به سمت یک نظام جامع، راهبردی، ساختارمند و یکپارچه برای راهبری و مدیریت مسئولیت اجتماعی شرکتی در همراه اول بود. این نظام باید تضمین‌کننده همسویی با اهداف کلان، تخصیص بهینه منابع، شفافیت در عملکرد و پاسخگویی مؤثر باشد.

تدوین استراتژی کلان CSR دیجیتال: نیاز مبرم به تدوین و تصویب یک «سند راهبردی و نقشه راه مدون برای مسئولیت اجتماعی» در بالاترین سطوح سازمانی (هیئت مدیره) احساس می‌شود. این سند باید «چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، حوزه‌های اولویت‌دار، اهداف کمی و کیفی، برنامه‌های عملیاتی و شاخص‌های کلیدی عملکرد»^۱ را به روشنی تعریف کند (مشارکت‌کننده ۷، مدیر ارشد). این استراتژی باید کاملاً با «استراتژی کلان شرکت برای راهبری در اقتصاد دیجیتال» همسو و هم‌افزا باشد. به گفته یکی از مدیران: «ما نباید مسئولیت اجتماعی شرکتی را جدا از کسب‌وکار ببینیم. باید ببینیم چطور CSR می‌تواند به تحقق استراتژی دیجیتال ما کمک کند و بالعکس» (مشارکت‌کننده ۳). این نقشه راه باید «بلندمدت» و «پایدار» باشد و از «تغییرات سلیقه‌ای با تغییر مدیران» مصون بماند (مشارکت‌کننده ۲۱، استاد دانشگاه).

ایجاد ساختار حاکمیتی مؤثر و توانمند: پیشنهاد تشکیل یک «کمیته راهبری مسئولیت اجتماعی» یا واحد سازمانی مشخص با «اختیارات و بودجه کافی» برای راهبری، نظارت، ارزیابی و هماهنگی اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکتی در سطح گروه همراه اول بسیار مورد تأکید بود (مشارکت‌کننده ۱۸، مدیر میانی). این کمیته باید «ترکیبی از نمایندگان بخش‌های کلیدی (استراتژی، بازاریابی، فنی، مالی، منابع انسانی، حقوقی، ارتباطات) و همچنین صاحب‌نظران بیرونی» باشد تا تصمیمات جامع و کارشناسی اتخاذ شود (مشارکت‌کننده ۲۵، مشاور). وظیفه این ساختار، «اولویت‌بندی پروژه‌ها بر اساس معیارهای راهبردی»، «تخصیص منابع»، «پایش پیشرفت» و «گزارش‌دهی منظم به هیئت مدیره و ذی‌نفعان» خواهد بود (مشارکت‌کننده ۹، مدیر پروژه).

فرهنگ‌سازی و جریان‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکتی در سراسر سازمان: تأکید شد که مسئولیت اجتماعی شرکتی نباید تنها وظیفه یک واحد خاص باشد؛ بلکه باید به «بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سازمانی» و «DNA شرکت» تبدیل شود (مشارکت‌کننده ۱۱، یکی از مدیران). لازم است «تمام کارکنان و مدیران در تمام سطوح» نسبت به اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکتی آگاه شده و در آن مشارکت کنند. CSR باید به عنوان یک «ارزش محوری» و یک «شاخص ارزیابی عملکرد» برای واحدها و مدیران تعریف شود (تحلیل مصاحبه‌ها). به بیان یکی از فعالان اجتماعی: «وقتی می‌بینیم مدیران ارشد خودشان داوطلبانه در یک برنامه پاکسازی طبیعت شرکت می‌کنند، این پیام قوی‌تری از هزاران بیلبورد تبلیغاتی دارد» (مشارکت‌کننده ۲۸). به گفته یکی از متخصصان صنعت: «CSR واقعی زمانی اتفاق می‌افتد که در ارزیابی عملکرد مدیر بازاریابی، علاوه بر فروش، یک شاخص هم برای تأثیر اجتماعی کمپین‌هایش وجود داشته باشد. تا زمانی که این اتفاق نیفتد، مسئولیت اجتماعی یک موضوع حاشیه‌ای باقی می‌ماند.» (مشارکت‌کننده ۱۲).

نظام پاسخگویی و ارزیابی اثربخشی: ضرورت ایجاد یک «سیستم مدون برای ارزیابی اثربخشی و بازگشت سرمایه (اجتماعی و اقتصادی)» اقدامات CSR مورد تأکید قرار گرفت (مشارکت‌کننده ۱۵، تحلیلگر). همراه اول باید بتواند «تأثیر واقعی» برنامه‌های خود را بر جامعه، محیط زیست و همچنین بر اهداف کسب‌وکار (مانند شهرت برند، وفاداری مشتری و جذب استعداد) اندازه‌گیری کند و بر اساس نتایج، برنامه‌های خود را بهبود بخشد. این ارزیابی باید «مستقل» و «شفاف» باشد (تحلیل مصاحبه‌ها).

مضمون دو: تمرکز هوشمندانه بر حوزه‌های کلیدی اقتصاد دیجیتال و مزیت‌های رقابتی

اجماع قوی در میان مصاحبه‌شوندگان وجود داشت که برای حداکثرسازی تأثیر و هم‌افزایی، اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکتی همراه اول باید به طور هوشمندانه بر حوزه‌هایی متمرکز شود که ارتباط مستقیم با کسب‌وکار اصلی، قابلیت‌های محوری فناوریانه و نقش‌آفرینی این شرکت در اکوسیستم اقتصاد دیجیتال دارند. این رویکرد هم به حل مسائل جامعه کمک می‌کند و هم مزیت رقابتی شرکت را تقویت می‌نماید (خلق ارزش مشترک).

اولویت‌بخشی به اقدامات مبتنی بر حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات و توانمندی‌های محوری: یکی از دیدگاه‌های مطرح شده بر این نکته تأکید داشت که: «منطق حکم می‌کند که همراه اول در جایی سرمایه‌گذاری اجتماعی کند که بیشترین تخصص و توانمندی را دارد و آن حوزه است» (مشارکت‌کننده ۱۲، متخصص صنعت). هرچند استراتژی کلان هلدینگ همراه اول توسعه در ابعاد وسیع‌تر اقتصاد دیجیتال را نیز شامل می‌شود، اما همچنان اولویت اصلی با «اقدامات مسئولیت اجتماعی مرتبط با ماهیت اپراتوری و ارتباطی» و توانمندی‌های دیجیتال شرکت است (تحلیل مصاحبه‌ها). این شامل استفاده از زیرساخت‌ها، سکو (پلتفرم)ها، داده‌ها و دانش فنی شرکت برای ارائه راه‌حل‌های دیجیتال به چالش‌های اجتماعی است. به گفته یکی از مدیران: «ما می‌توانیم با ارائه یک سکو (پلتفرم) آموزشی خوب، تأثیری به مراتب بزرگتر از ساختن چند مدرسه داشته باشیم، چون این کار در ذات توانمندی ماست» (مشارکت‌کننده ۵).

راهبری در توسعه زیرساخت‌های فراگیر و پایدار اقتصاد دیجیتال: به عنوان بزرگترین اپراتور، مسئولیتی کلیدی برای همراه اول در «توسعه و تقویت زیرساخت‌های حیاتی اقتصاد دیجیتال کشور» دیده می‌شود (تحلیل مصاحبه‌ها). این فراتر از تعهدات تجاری معمول است و شامل «سرمایه‌گذاری در گسترش پوشش شبکه در مناطق کمتر برخوردار»، «توسعه فناوری‌های نسل جدید (فناوری نسل پنجم شبکه تلفن همراه (5G¹) و فراتر از آن) با نگاه به کاربردهای اجتماعی»، «حمایت از ایجاد مراکز داده سبز و کم‌مصرف» و «تلاش برای کاهش شکاف دیجیتال» می‌شود (مشارکت‌کننده ۲۰، مقام دولتی). این اقدامات هم نیازهای اساسی جامعه را برآورده می‌کنند و هم زمینه را برای رشد آتی کسب‌وکار فراهم می‌سازند.

تمرکز بر خلق ارزش مشترک در زیست‌بوم دیجیتال: همراه اول باید به طور فعال به دنبال «فرصت‌هایی باشد که در آن‌ها، حل یک مشکل اجتماعی با استفاده از ابزارهای دیجیتال به ایجاد یک مزیت تجاری نیز منجر می‌شود» (مشارکت‌کننده ۲۱، استاد دانشگاه). این شامل «ترکیب مسئولیت اجتماعی با حوزه کسب‌وکاری» است (تحلیل مصاحبه‌ها). مثال‌های مطرح‌شده شامل «ارائه API‌های کاربردی به استارت‌آپ‌ها برای توسعه خدمات نوآورانه اجتماعی (مانند حمل‌ونقل هوشمند، انرژی هوشمند، سلامت دیجیتال)»، «ایجاد سکو (پلتفرم)هایی برای توانمندسازی کسب‌وکارهای کوچک و محلی»، «توسعه خدمات مالی فراگیر موبایلی^۲ برای اقشار کم‌درآمد» و

1. Fifth Generation Mobile Network Technology (فناوری نسل پنجم شبکه تلفن همراه)

2. Mobile Financial Services

«استفاده از تحلیل کلان داده‌ها (به صورت ناشناس و اخلاقی) برای کمک به حل مسائل شهری و ملی» بود (تحلیل مصاحبه‌ها).

توصیه به تمرکز راهبردی و پرهیز از پراکنده کاری: از دیدگاه برخی مصاحبه‌شوندگان، برای افزایش اثربخشی و تمرکز منابع، توصیه می‌شود که همراه اول فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی خود را بیش از پیش بر حوزه‌هایی متمرکز کند که با کسب‌وکار اصلی و مزیت‌های رقابتی‌اش همسویی دارند و از پراکنده کاری در حوزه‌های کاملاً نامرتب اجتناب ورزد (تحلیل مصاحبه‌ها). اگرچه نیت خیرخواهانه است، اما سرمایه‌گذاری در حوزه‌های کاملاً نامرتب ممکن است اثربخشی لازم را نداشته باشد. در این موارد، پیشنهاد می‌شود رویکرد «همکاری و توانمندسازی سازمان‌های تخصصی موجود» اتخاذ گردد (تحلیل مصاحبه‌ها). این توصیه، نافی اهمیت پاسخگویی به نیازهای متنوع جامعه نیست، بلکه بر لزوم اتخاذ رویکردی راهبردی‌تر در تخصیص منابع تأکید دارد.

مضمون سه: توانمندسازی و راهبری اکوسیستم نوآوری و کارآفرینی دیجیتال

با توجه به نقش محوری همراه اول و شرکت‌های تابعه آن (مانند حرکت اول) در اکوسیستم نوآوری کشور، انتظار می‌رود این شرکت نقشی پیشرو و توانمندساز در پرورش استعدادها، حمایت از استارت‌آپ‌های فناوری و تسهیل تبدیل دانش به محصولات و خدمات نوآورانه در راستای نیازهای اقتصاد دیجیتال ایفا کند. این نقش آفرینی، خود نوعی مسئولیت اجتماعی راهبردی تلقی می‌شود.

حمایت هدفمند و هوشمندانه از استارت‌آپ‌ها و نخبگان دیجیتال: سرمایه‌گذاری و حمایت از «کسب‌وکارهای نوپا به‌ویژه آن‌هایی که بر پایه فناوری‌های عمیق^۱ شکل گرفته‌اند» و «راهکارهای نوآورانه برای مسائل کشور ارائه می‌دهند» باید تقویت شود (تحلیل مصاحبه‌ها). این حمایت نباید صرفاً مالی باشد، بلکه شامل «منتورینگ، ارائه زیرساخت‌های فنی، دسترسی به بازار و داده‌ها (به شکل مناسب) و اتصال به شبکه شرکای همراه اول» نیز می‌شود (مشارکت‌کننده ۱۴، مدیر استارت‌آپ). تمرکز باید بر استارت‌آپ‌هایی باشد که «هم‌راستا با اولویت‌های راهبردی همراه اول در اقتصاد دیجیتال» هستند و ظرفیت «ایجاد ارزش افزوده فناورانه و اشتغال پایدار» را دارند (تحلیل مصاحبه‌ها).

تسهیل فرآیند تبدیل دانش به فناوری و تجاری‌سازی: یکی از چالش‌های اکوسیستم نوآوری کشور، ضعف در «تبدیل نتایج تحقیقات دانشگاهی به محصولات و خدمات قابل عرضه به بازار» است. پیشنهاد شد که همراه اول با همکاری دانشگاه‌ها، در ایجاد «مراکز نوآوری مشترک» یا «مؤسسات واسط^۲ سرمایه‌گذاری کند تا فرآیند تجاری‌سازی ایده‌ها و اختراعات تسهیل شود (تحلیل مصاحبه‌ها). این امر به ویژه در حوزه‌های کلیدی آینده مانند «هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، امنیت سایبری و نسل‌های جدید ارتباطی» اهمیت دارد (مشارکت‌کننده ۲۱، استاد دانشگاه).

سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی دیجیتال کشور: «توانمندسازی منابع انسانی، به‌ویژه نسل جوان، برای ورود به اقتصاد دیجیتال» یک مسئولیت ملی و همچنین یک نیاز راهبردی برای شرکتی مانند همراه اول است (تحلیل مصاحبه‌ها). این شامل «حمایت از برنامه‌های آموزش مهارت‌های دیجیتال^۳ در مدارس و دانشگاه‌ها»، «برگزاری بوت‌کمپ‌های تخصصی»، «حمایت از المپیادهای علمی و مسابقات فناورانه»، «ارائه بورسیه‌های تحصیلی

1. Deep Tech

2. Technology Transfer Offices-TTOs

3. Coding, Data Science, AI Literacy

هدفمند» و «ایجاد فرصت‌های کارآموزی معنادار» می‌شود (تحلیل مصاحبه‌ها). همچنین، پیشنهاد ایجاد «بنیاد علمی همراه دانش» برای حمایت ساختارمند از پژوهش‌های کاربردی و پایان‌نامه‌های مرتبط با نیازهای صنعت ارتباطات و فناوری اطلاعات و اقتصاد دیجیتال مطرح شد (تحلیل مصاحبه‌ها).

مضمون چهارم: بهره‌گیری پیشرو از ظرفیت‌های دیجیتال برای پاسخ به نیازهای محوری جامعه

همراه اول به واسطه دسترسی بی‌نظیر به جمعیت، زیرساخت گسترده، سکو (پلتفرم)های متنوع و حجم عظیم داده، از پتانسیل منحصر به فردی برای استفاده نوآورانه از ابزارهای دیجیتال به منظور پاسخگویی مؤثر و مقیاس‌پذیر به چالش‌ها و نیازهای اساسی جامعه ایران برخوردار است. این رویکرد، جوهره مسئولیت اجتماعی شرکتی راهبردی در عصر دیجیتال است.

راهبری در فراگیری دیجیتال و کاهش شکاف‌ها: «اولین و مهم‌ترین مسئولیت اجتماعی یک اپراتور، فراهم کردن دسترسی همگانی، با کیفیت و مقرون به صرفه به خدمات ارتباطی است» (مشارکت‌کننده ۲۰، مقام دولتی). تلاش برای «پوشش کامل مناطق روستایی و کمتربرخوردار»، «ارائه بسته‌های اینترنتی ویژه برای اقشار کم‌درآمد، دانشجویان و معلمان»، «تجهیز مدارس و مراکز آموزشی مناطق محروم به اینترنت و تجهیزات» و «ارتقای سواد دیجیتال» به عنوان اولویت‌های اصلی در این حوزه شناخته می‌شوند (تحلیل مصاحبه‌ها).

پیشگامی در تحول دیجیتال آموزش و فرهنگ‌سازی: همراه اول می‌تواند نقشی کلیدی در «مدرن‌سازی نظام آموزشی کشور» ایفا کند. این شامل «حمایت و توسعه سکو (پلتفرم)های آموزش مجازی ملی (مانند شاد)»، «ایجاد کتابخانه‌ها و منابع آموزشی دیجیتال رایگان یا ارزان‌قیمت»، «حمایت از تولید محتوای آموزشی فاخر، جذاب و بومی» (به‌ویژه برای کودکان و نوجوانان) و «ترویج فرهنگ استفاده مسئولانه و ایمن از فضای مجازی» است (تحلیل مصاحبه‌ها). به گفته یکی از اساتید ارتباطات: «همراه اول می‌تواند به جای اینکه صرفاً زیرساخت باشد، به یک بازیگر فعال و مثبت در شکل‌دهی به فرهنگ دیجیتال جامعه تبدیل شود» (مشارکت‌کننده ۲۲).

توسعه راهکارهای سلامت دیجیتال^۱: حوزه سلامت یکی از مستعدترین زمینه‌ها برای کاربرد فناوری‌های دیجیتال و خلق ارزش مشترک است. همراه اول می‌تواند با «سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و سکو (پلتفرم)های تله‌مدیسین (پزشکی از راه دور)^۲»، «ارائه خدمات مشاوره آنلاین»، «توسعه اپلیکیشن‌های پایش سلامت» و «همکاری با نظام سلامت برای بهبود دسترسی به خدمات در مناطق دورافتاده»، نقشی مهم در ارتقای سلامت جامعه ایفا کند (تحلیل مصاحبه‌ها).

استفاده مسئولانه و نوآورانه از کلان‌داده‌ها در راستای منافع عمومی: همراه اول به حجم عظیمی از داده‌های مکانی، حرکتی و ارتباطی (به صورت تجمیعی و ناشناس) دسترسی دارد که می‌تواند با رعایت کامل اصول اخلاقی، حریم خصوصی و قوانین، منبعی بی‌نظیر برای «پژوهش‌های کاربردی در جهت حل مسائل ملی» باشد (تحلیل مصاحبه‌ها). کاربردهای بالقوه شامل «بهبودسازی الگوهای حمل‌ونقل و ترافیک شهری»، «مدیریت بهتر بلایای طبیعی (مانند پیش‌بینی شیوع بیماری‌ها یا مسیریابی در زمان زلزله)»، «برنامه‌ریزی توسعه شهری و روستایی» و «شناسایی روندهای اجتماعی و اقتصادی» است (تحلیل مصاحبه‌ها). ایجاد یک «سکو (پلتفرم) امن و کنترل‌شده برای به اشتراک‌گذاری داده‌های ناشناس‌شده با پژوهشگران معتبر» می‌تواند یک ابتکار پیشرو باشد.

فناوری در خدمت پایداری محیط زیست: ابزارهای دیجیتال می‌توانند به راهکارهای نوآورانه برای حفاظت از محیط زیست کمک کنند. همراه اول می‌تواند در این زمینه با «ایجاد سکو (پلتفرم)‌هایی برای پایش و گزارش‌دهی مردمی تخلفات محیط‌زیستی^۱»، «توسعه راهکارهای مبتنی بر IOT برای مدیریت هوشمند مصرف آب و انرژی در صنایع و کشاورزی»، «استفاده از سکو (پلتفرم)‌های خود برای اطلاع‌رسانی گسترده و فرهنگ‌سازی زیست‌محیطی» و «تبدیل شدن به رسانه محیط‌زیست» نقش آفرینی کند (تحلیل مصاحبه‌ها).

مضمون پنج: شفافیت حداکثری، پاسخگویی فعال و بنای اعتماد دیجیتال

اعتماد، ارزش اصلی در اقتصاد دیجیتال و شرط لازم برای موفقیت بلندمدت هر شرکتی به‌ویژه یک اپراتور بزرگ تلفن همراه است. این تاکید بر شفافیت، به‌ویژه در بستر اقتصادی ایران که با چالش‌هایی نظیر تحریم‌ها، نوسانات اقتصادی و سطح متغیر اعتماد عمومی به نهادهای بزرگ روبروست، معنایی دوچندانی می‌یابد. در چنین فضایی، پاسخگویی فعال و شفافیت در تخصیص منابع CSR نه یک انتخاب، بلکه یک الزام راهبردی برای کسب و حفظ مشروعیت اجتماعی است. برای بنا نهادن و حفظ این اعتماد، همراه اول باید رویکردی مبتنی بر شفافیت حداکثری، پاسخگویی فعال و تعامل دوسویه با ذی‌نفعان را در تمام فعالیت‌های خود به‌ویژه در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکتی اتخاذ کند.

شفافیت در استراتژی، عملکرد و بودجه CSR: «باید مشخص باشد که همراه اول دقیقاً چه برنامه‌هایی در حوزه مسئولیت اجتماعی دارد، چرا این برنامه‌ها را انتخاب کرده، چقدر برای آن‌ها هزینه می‌کند و نتایج حاصل چه بوده است» (مشارکت‌کننده ۲۸، فعال اجتماعی). ایجاد یک «درگاه (پرتال) جامع و به‌روز CSR» در وبسایت اصلی یا یک دامنه مستقل، برای انتشار عمومی «گزارش‌های سالانه پایداری (مطابق با استانداردهای جهانی مانند Global Reporting Initiative (GRI)، «جزئیات پروژه‌ها، اهداف و پیشرفت آن‌ها»، «میزان بودجه تخصیص یافته» و «نتایج ارزیابی‌های اثربخشی»، یک ضرورت اساسی برای اعتمادسازی است (تحلیل مصاحبه‌ها). این شفافیت باید «فراتر از اقدامات تبلیغاتی صرف» باشد و تصویری واقعی و صادقانه از عملکرد شرکت ارائه دهد (تحلیل مصاحبه‌ها). باید از «پنهان‌کاری» یا «بزرگ‌نمایی» اجتناب شود (تحلیل مصاحبه‌ها).

ایجاد سازوکارهای پاسخگویی و تعامل با ذی‌نفعان: مسئولیت اجتماعی شرکتی نباید یک فعالیت یک‌طرفه باشد. همراه اول باید «کانال‌های ارتباطی مؤثری» برای دریافت بازخورد، انتقادات و پیشنهادات ذی‌نفعان (مشتریان، کارکنان، جامعه مدنی، متخصصان) در مورد برنامه‌های CSR خود ایجاد کند و به آن‌ها «پاسخگو» باشد (مشارکت‌کننده ۱۵، تحلیلگر). استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند «نظرسنجی‌های آنلاین»، «فروم‌های گفتگو»، «سکو (پلتفرم)‌های جمع‌سپاری ایده‌ها^۲» و «برگزاری جلسات مشورتی منظم با نمایندگان ذی‌نفعان» می‌تواند به افزایش مشارکت، تعلق خاطر و در نهایت اثربخشی برنامه‌ها کمک کند (تحلیل مصاحبه‌ها).

همکاری راهبردی و توانمندسازی با شرکای اجتماعی: در بسیاری از حوزه‌های اجتماعی و محیط‌زیستی، سازمان‌های مردم‌نهاد، نهادهای تخصصی و دانشگاه‌ها از دانش و تجربه عمیق‌تری نسبت به همراه اول برخوردارند. رویکرد هوشمندانه، «همکاری نزدیک و راهبردی» با این سازمان‌ها به جای «اقدام مستقیم و موازی» است (تحلیل مصاحبه‌ها). همراه اول می‌تواند نقش «توانمندساز»، «تسهیلگر» و «ارائه‌دهنده زیرساخت و فناوری» را برای این

1. Citizen Science / Crowdsourcing
2. Crowdsourcing Ideas

شرکا ایفا کند و از تخصص آن‌ها برای شناسایی دقیق نیازها، طراحی و اجرای مؤثر برنامه‌ها بهره‌گیرد (تحلیل مصاحبه‌ها). این همکاری باید بر پایه «اعتماد متقابل» و «شفافیت» بنا شود.

اصالت و پرهیز از شائبه «سبزشویی»^۱ یا «اجتماعی‌شویی»^۲: تأکید شد که اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکتی باید «اصیل» و «برآمده از تعهد واقعی» باشد؛ نه صرفاً ابزاری برای بهبود وجهه یا منحرف کردن افکار عمومی از مشکلات احتمالی دیگر. هرگونه تلاشی برای «بزرگ کردن» یا ارائه تصویری غیرواقعی از عملکرد اجتماعی و محیط‌زیستی، می‌تواند به سرعت توسط جامعه آگاه امروز شناسایی شده و نتیجه معکوس دهد و به اعتماد به برند آسیب جدی بزند (مشارکت‌کننده ۲۲، استاد ارتباطات).

مضمون شش: تعهد پایدار و عمیق به سرمایه‌های انسانی و حفاظت از محیط زیست

در کنار نقش‌آفرینی پیشرو در اقتصاد دیجیتال، مسئولیت‌های بنیادین همراه اول در قبال دو سرمایه حیاتی - کارکنان خود و سیاره زمین - همچنان از اهمیت بالایی برخوردار است و باید با نگاهی عمیق، بلندمدت و پایدار دنبال شود.

ارتقای رویکرد به سرمایه انسانی: از رفاه تا توانمندسازی و تعلق خاطر: نگاه به کارکنان باید «جامع و چندبعدی» باشد و فراتر از مسائل رفاهی سنتی برود. این شامل توجه جدی به «تعادل میان کار و زندگی»، «سلامت روان»، «ایجاد محیط کاری امن و فراگیر» و «فرصت‌های یادگیری و توسعه مستمر» است. برنامه‌هایی برای «توانمندسازی خانواده‌ها و فرزندان کارکنان» نیز می‌تواند به تقویت حس تعلق کمک کند (تحلیل مصاحبه‌ها).

پیشگامی در مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی: فراتر از اقدامات نمادین: انتظار می‌رود همراه اول به عنوان یک شرکت بزرگ و فناور، رویکردی «پیشرو»، «علمی» و «بنیادی» در قبال مسائل محیط زیست اتخاذ کند و از «اقدامات سطحی و تبلیغاتی» فراتر رود (تحلیل مصاحبه‌ها). این مسئولیت دو جنبه اصلی دارد:

کاهش ردپای زیست‌محیطی داخلی^۳: شامل تلاش مستمر برای «افزایش بهره‌وری انرژی در شبکه و مراکز داده»، «استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر»، «مدیریت بهینه مصرف آب»، «کاهش تولید پسماند (به‌ویژه پسماند الکترونیکی خطرناک)» و «پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی (مانند ISO 14001).

سرمایه‌گذاری در پروژه‌های ملی و زیربنایی محیط‌زیست^۴: شامل مشارکت فعال و بلندمدت در پروژه‌هایی با تأثیرگذاری بالا مانند «جنگل کاری گسترده و احیای مناطق تخریب‌شده (با استفاده از گونه‌های بومی و مثمر)»، «حفاظت از تنوع زیستی و گونه‌های در معرض خطر»، «حمایت از طرح‌های مدیریت پایدار منابع آب»، «ترویج و تسهیل استفاده از راهکارهای حمل‌ونقل پاک (مانند دوچرخه‌سواری، خودروهای برقی) از طریق سکو (پلتفرم‌های دیجیتال) و «حمایت از پژوهش‌های کاربردی زیست‌محیطی» (تحلیل مصاحبه‌ها). «مشارکت داوطلبانه مدیران و کارکنان» در فعالیتهای زیست‌محیطی و «آموزش و فرهنگ‌سازی زیست‌محیطی برای نسل آینده» (از طریق سکو (پلتفرم‌های دیجیتال و همکاری با مدارس) نیز از اجزای مهم این رویکرد هستند (تحلیل مصاحبه‌ها).

این شش مضمون در کنار هم، چارچوبی جامع برای یک مسئولیت اجتماعی شرکتی راهبردی، آینده‌نگر و همسو با الزامات و فرصت‌های اقتصاد دیجیتال برای همراه اول ارائه می‌دهند. پیاده‌سازی موفق این چشم‌انداز مطلوب،

1. Greenwashing
2. Bluewashing
3. Internal Footprint
4. External Footprint

نیازمند تعهد مدیریت ارشد، تخصیص منابع کافی، همکاری بین‌بخشی، مشارکت فعال ذی‌نفعان و ارزیابی مستمر است و می‌تواند همراه اول را در مسیر تحقق اهداف بلندمدت خود یاری رساند.

بحث و نتیجه‌گیری

تفسیر یافته‌ها در پرتو ادبیات پژوهش

یافته‌های این پژوهش، چشم‌انداز مطلوبی را برای CSR همراه اول ترسیم می‌کند که کاملاً با پارادایم‌های نوین CSR راهبردی (SCSR) و خلق ارزش مشترک (CSV) همسو است (Porter & Kramer, 2011; Aguinis & Glavas, 2012). شش مضمون استخراج‌شده نشان می‌دهند که ذی‌نفعان، CSR را نه یک فعالیت جانبی، بلکه یک موتور محرکه یکپارچه با استراتژی دیجیتال شرکت می‌بینند. تأکید بر «تمرکز هوشمندانه بر حوزه‌های کلیدی اقتصاد دیجیتال» (مضمون دو) و «بهره‌گیری پیشرو از ظرفیت‌های دیجیتال» (مضمون چهار) به طور مستقیم با نظریه قابلیت‌های پویا (Teece, 2007) و مفهوم نوآوری اجتماعی دیجیتال (George et al., 2021) ارتباط دارد، که در آن شرکت از توانمندی‌های محوری خود برای حل مسائل اجتماعی و کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کند. همچنین، اهمیت «شفافیت حداکثری و بنای اعتماد دیجیتال» (مضمون پنج)، یافته‌های پژوهش‌های اخیر در مورد نقش حیاتی اعتماد به عنوان ارز اصلی در اقتصاد دیجیتال را تأیید می‌کند (Martin, 2019). در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهند که پیاده‌سازی این چارچوب می‌تواند به نتایج راهبردی کلیدی نظیر تقویت مزیت رقابتی (مانند افزایش وفاداری مشتری از طریق اقدامات شفاف) و افزایش مشروعیت برند منجر شود و نقشه راهی عملی برای گذار از CSR سنتی به یک مدل پیشرو و دیجیتال محور ارائه می‌دهد (Vial, 2021; Ma & Li, 2022). این یافته‌ها شباهت قابل توجهی با تجربیات اپراتورهای پیشرو جهانی مانند Vodafone یا Orange دارد که آن‌ها نیز در گزارش‌های پایداری خود، بر ادغام استراتژی دیجیتال با اهداف اجتماعی، به‌ویژه در حوزه فراگیری دیجیتال و کاهش ردپای کربن، تأکید ویژه‌ای دارند. با این حال، تفاوت کلیدی در بستر ایران، تأکید بیشتر ذی‌نفعان بر نقش شرکت در توانمندسازی اکوسیستم نوآوری ملی و جبران محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها است. در حالی که اپراتورهای جهانی بر کاهش ردپای کربن تمرکز دارند، از یک اپراتور پیشرو در ایران انتظار می‌رود نقشی فعال در توسعه سرمایه انسانی دیجیتال و حمایت از استارت‌آپ‌های فناور به عنوان یک مسئولیت ملی ایفا کند. این نشان‌دهنده انتظارات منحصربه‌فرد و الزامات بومی از یک اپراتور در یک اقتصاد در حال توسعه دیجیتال است.

پاسخ به سؤالات پژوهش

این پژوهش به سؤالات اصلی خود به شرح زیر پاسخ می‌دهد: ۱) چشم‌انداز مطلوب CSR برای همراه اول، رویکردی راهبردی، دیجیتال محور و یکپارچه است که ابعاد آن در شش مضمون اصلی (نظام راهبردی، تمرکز دیجیتال، راهبری اکوسیستم، نوآوری اجتماعی، شفافیت و تعهد پایدار) تبیین شد. ۲) یکپارچگی فعالیت‌های CSR با استراتژی کلان از طریق تدوین نقشه راه رسمی، ایجاد ساختار حاکمیتی (کمیته راهبری)، و ادغام CSR در شاخص‌های ارزیابی عملکرد قابل تحقق است. ۳) راهکارهای نوآورانه برای تبدیل CSR به مزیت رقابتی شامل اجرای پروژه‌های پرچم‌دار دیجیتال (مانند سلامت و آموزش دیجیتال)، استفاده مسئولانه از کلان‌داده‌ها، و توانمندسازی اکوسیستم نوآوری است.

در عصر دیجیتال، CSR از یک الزام اخلاقی به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است. همراه اول با جایگاه منحصربه‌فرد خود، این فرصت را دارد که با پیاده‌سازی یک رویکرد CSR پیشرو، نوآورانه و شفاف، نه تنها به تحقق چشم‌انداز خود مبنی بر تبدیل شدن به «محبوب‌ترین شرکت ایرانی» شتاب بخشد، بلکه الگویی پایدار از

توسعه مسئولانه را در اقتصاد دیجیتال کشور بنا نهد. این مسیر مستلزم تعهد واقعی، برنامه‌ریزی دقیق و اقدام جسورانه است که به خلق ارزش پایدار برای همه ذی‌نفعان منجر خواهد شد.

پیشنهاد‌های پژوهش

پیشنهاد‌های کاربردی:

بر اساس یافته‌ها، به همراه اول پیشنهاد می‌شود یک نقشه راه مدون CSR دیجیتال تدوین کرده، کمیته راهبری مستقلی برای آن تشکیل دهد، پرتال شفافیت جامعی راه‌اندازی نماید و با اجرای پروژه‌های پرچم‌دار دیجیتال، این استراتژی را عملیاتی کند.

باید توجه داشت که پیاده‌سازی پیشنهاد‌های مطرح شده با چالش‌های واقعی روبرو خواهد بود. تبدیل CSR از یک واحد جانبی به یک منطق راهبردی نیازمند غلبه بر مقاومت‌های بوروکراتیک سازمانی است. تخصیص بودجه پایدار در فضای رقابتی شدید صنعت ICT و شرایط اقتصادی پرنوسان کشور، چالشی کلیدی است. علاوه بر این، تعامل و هماهنگی پیچیده با نهادهای دولتی و سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به عنوان تنظیم‌گر (رگولاتور) می‌تواند با ریسک‌های اجرایی همراه باشد. موفقیت در این مسیر نیازمند رهبری سازمانی قوی، مدیریت تغییر مؤثر و نگاهی واقع‌بینانه به این موانع است.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی:

این پژوهش با محدودیت‌هایی چون ماهیت مطالعه موردی و اتکای به داده‌های کیفی روبروست. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به صورت کمی به سنجش تأثیر CSR دیجیتال بر وفاداری مشتری و ارزش برند بپردازند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی بین اپراتورهای مختلف و بررسی دیدگاه مشتریان عام می‌تواند به غنای این حوزه بیفزاید.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این پژوهش، با حمایت شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) انجام شده است.

سهم نویسندگان

سیاوش صلواتیان مسئولیت ایده اولیه، طراحی و اجرای پژوهش (شامل انجام مصاحبه‌ها و تحلیل اسنادی)، توسعه چارچوب نظری، مشارکت در تحلیل نتایج و نقش اصلی در نگارش مقاله بر عهده داشت. سید محمد مهدی صادقی در توسعه طرح پژوهش، تحلیل نتایج و نگارش مقاله مشارکت نمود. هر دو نویسنده نسخه نهایی مقاله را مطالعه و تایید کرده‌اند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافی در رابطه با پژوهش انجام شده و انتشار این مقاله وجود ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان مراتب سپاس خود را از تمامی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها که با سخاوت، وقت و دانش ارزشمند خود را در اختیار این پژوهش قرار دادند، ابراز می‌دارند. همچنین از شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) به دلیل حمایت و همکاری در انجام این پژوهش قدردانی می‌شود.

References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Thematic analysis and thematic network: A simple and effective method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (In Persian). <https://doi.org/10.30497/smt.2011.163>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Asongu, S. A., & Nwachukwu, J. C. (2017). The role of governance in the diffusion of mobile phones in Sub-Saharan Africa. *Telecommunications Policy*, 41(10), 948-961. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0500-2>
- Belkhir, L., & Elmeligi, A. (2018). Assessing ICT global emissions footprint: Trends to 2040 & recommendations. *Journal of Cleaner Production*, 177, 448-463. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.239>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Buhmann, K., & Bøgelund-B-B, T. (2021). Corporate social responsibility in the telecommunications sector: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (4), 1105-1116.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Chen, Y., & Li, X. (2024). AI-Driven CSR: A New Paradigm for Competitive Advantage in the Telecommunications Industry. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 205-221.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman series.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and

- sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999-1023. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology*, 7, 796. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- GSMA (2023), The Mobile Economy 2023, GSMA Head Office, London. *Psychology*, 7, 796. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- Gupta, S., & Sharma, R. (2023). Bridging the Digital Divide with 5G: A Strategic CSR Imperative for Telecom Operators in Developing Economies. *Telecommunications Policy*, 47(8), 10259.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, 17(55), 858-869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- ITU (International Telecommunication Union). (2020). Connecting humanity: Assessing investment needs of connecting humanity to the Internet by 2030. ITU Publications. https://www.itu.int/en/ITU-D/Conferences/GSR/2020/Documents/GSR-20_Connecting-Humanity_Discussion-Paper_EN.pdf
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>
- Ma, W., & Li, G. (2022). How corporate social responsibility in the digital age affects brand equity. *Journal of Business Research*, 145, 385-395. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09266>
- Martin, K. E. (2019). Ethical implications and accountability of algorithms. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 835-850. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3921-3>
- Nafisi, Sh. (2017). Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in petrochemical companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Journal of Financial Accounting and Auditing Research*, 9(35), 117-134. (In Persian)
- OECD. (2020), A Systemic and Forward-looking Approach to the Digital Economy, OECD Digital Economy Papers, No.298, OECD Publishing, Paris.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1630>
- Sherkat-e Ertebatat-e Sayyar-e Iran (MCI). (2023). Annual Integrated Report for the fiscal year ending 20 March 2024. Retrieved from Codal.ir. [In Persian]
- Soltani, A. (2018). Designing a corporate social responsibility model in Iran's banking industry (Case study: Bank Mellat). *Business Management Perspective*, (33), 119-138. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jibm.2022.339091.4320>
- Strand, R., Freeman, R. E., & Ditty, K. (2022). *Strategic CSR: A new approach*. In The Palgrave Handbook of Business and Human Rights (pp. 411-432). Palgrave Macmillan, Cham.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13). 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2019). The first-level digital divide persists and reinforces the second-level digital divide: Data from the Netherlands. *Information, Communication & Society*, 22(10), 1533-1551. <https://doi.org/10.1177/1461444818797082>
- Vial, G. (2021). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. In *Managing Digital Transformation* (pp. 13-66). Routledge.
- Yahyazadehfar, M., Khorramdin, J., & Kordlar, A. (2009). Investigating the effect of social responsibility on the financial performance of companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Journal of Accounting and Auditing Review*, 16(58), 107-124. (In Persian)
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage publications

