

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۷، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲، صص ۱۶۰-۱۳۵

نوع مقاله: مروری

## توسعه مدلی برای استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها با رویکرد فراترکیب

معصومه قاسمی شمس<sup>\*</sup>، وحید خاشعی و رنامخواستی<sup>۱</sup>، محسن اکبری<sup>۲</sup>

۱. دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۹

### چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی و توسعه مدلی برای استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها با روش فراترکیب است. پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای، از نظر ماهیت داده‌ها کیفی و از منظر گردآوری داده‌ها اسنادی- فراترکیب است. بدین منظور پس از طی گام‌های این روش و تجزیه و تحلیل مقالات درنهایت ۶۸ مقاله مورد بررسی قرار گرفته و ۵۹۴ کد اولیه استخراج شده است. سپس با بررسی پیشینه‌ها و مدل‌های مقالات تایید شده طراحی مدل مفهومی جدید به دست آمد. در مرحله تجزیه و تحلیل یافته‌ها از فنون تحلیل مضمون بهره گرفته شد. درنهایت پس از تحلیل تمامی مقاله‌ها، تعداد ۱۰ مفهوم و ۲۹ کد ثانویه استخراج گردید. این مفاهیم عبارت‌اند از پیشایندهای سطح کلان، پیشایندهای سطح سازمان، جهت‌گیری مسئولانه استراتژیک، حاکمیت شرکتی مسئولانه یکپارچه، استراتژی‌های تنظیم‌گر، استراتژی‌های فراگیر (به عنوان مفاهیم محتوایی و زمینه‌ای استراتژی)؛ پیشران‌های پیاده‌سازی، مولفه‌های نهادینه‌سازی (به عنوان مفاهیم فرآیندی) و درنهایت پیامدهای داخلی و خارجی. در مدل شناسایی شده استراتژی‌های مسئولانه وجود یک سیستم حاکمیت شرکتی مسئولانه نقش محوری در انتخاب‌های استراتژیک شرکت‌ها و متوازن‌سازی جهت‌گیری‌های مسئولانه دارد که درنهایت می‌توان از طریق پیاده‌سازی درست و بهینه این استراتژی‌ها به ارزش هم‌افزایی دست یافت.

کلیدواژه‌ها: استراتژی مسئولانه، حاکمیت شرکتی یکپارچه، مسئولیت اجتماعی شرکت، روش فراترکیب



## ۱- مقدمه و بیان مسئله

با یک بررسی اجمالی حاصل از پژوهش ها و مشاهده اقداماتی که توسط کسب و کارها در حیطه فعالیت های اجتماعی و مسئولانه انجام می دهند، این گونه استدلال می شود که جهت گیری های مسئولانه و اجتماع محور نقشی در شکل دهی به دیدگاه های مدیران رده بالاتر و نحوه اداره سازمان ها ندارند [۱]. از طرفی بر طبق بررسی های موجود در ادبیات [۲،۳،۴] سطح تجزیه و تحلیل مفاهیمی مانند مسئولیت اجتماعی شرکت، ارزش مشترک، استراتژی های قعر هرم و مفاهیمی از این دست که بعضی از آن ها هم پوشانی هم دارند، عمدتاً در سطح ابتکارات پروژه ای بوده است و بسیاری از عناصر مهم استراتژیکی از جمله، چشم انداز و اهداف بنگاه، قابلیت ها، زمینه ایجاد چنین ابتکارات و استراتژی هایی از جهت شرایط خاص سازمانی و محیطی و زمینه نهادی خاص آن و پیامدهای گسترده تر آن، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین با توجه به ضرورت شناسایی مدلی برای استراتژی های مسئولانه شرکت ها، این پژوهش در پی پر کردن شکاف بین دیدگاه های سنتی مسئولیت اجتماعی شرکت و حل مسائل اجتماعی جهت ایجاد فرصت هایی برای شرکت ها و بهبود و ارتقاء جامعه به صورت هم زمان است.

بنابراین از آنجا که این موضوع در عصر حاضر به یک دیدگاه اصلی برای بقا و خلق ارزش هم افزایی هم برای کسب و کارها و هم جامعه به صورت هم زمان شده است، شناسایی پدیده یا پدیده های محوری که در دیدگاه سازمانی، منجر به شکل دهی استراتژی های مسئولانه خواهند شد اهمیت ویژه ای دارد. از همین رو، بسیاری از شرکت ها در سرتاسر جهان، طی چند دهه گذشته، خط مشی های شرکتی خود را از نو طراحی کرده اند تا شامل برخی از دستورالعمل ها برای پاسخ های مناسب به مسائل مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت باشد. به عنوان بخشی از این دگرگونی، برخی از توجهات بر روی گنجاندن ذینفعان شرکت در توسعه استراتژی های مرتبط با مسائل اجتماعی متمرکز شده است [۵]. بر اساس نظریه های مبتنی بر ذینفعان، شرکت ها نیازمند سازوکاری هستند که بر اساس نظریه های مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی به ذینفعان به ایفای مسئولیت بپردازند و نظام حاکمیت شرکتی چنین سازوکاری است [۶].

بدین ترتیب از آنجا که دغدغه اصلی در ارتباط با نقش شرکت‌ها و کسب‌وکارها در حل مسائل اجتماعی و فعالیت‌های مسئولانه در این بخش آن است که دستورالعمل‌ها و فرآیندهای مشخصی در مورد نحوه برخورد و رویکرد کسب‌وکارها در این ارتباط وجود ندارد [۴]، این دستورها و فرایندها می‌توانند از طریق یک سیستم حاکمیت شرکتی متناسب که مفروضات مسئولانه اجتماعی و محیطی کسب‌وکار را دربر بردارد [۷، ۸]، در فرایند شکل‌دهی و پیاده‌سازی چنین استراتژی‌هایی تعبیه گردد. از این رو در نتیجه این پژوهش با مرور نظام‌مند مطالعات و از طریق روش فراترکیب، استراتژی‌های مسئولانه را در ابعاد کلی محتوا، فرآیند و زمینه شکل‌گیری چنین استراتژی‌هایی با بررسی نقش سیستم حاکمیت شرکتی مورد شناسایی قرار می‌دهد که به ندرت در ادبیات، مطالعه چنین مولفه‌هایی به صورت یکجا یافت می‌شود و بدین سان کمک زیادی به پژوهشگران فعال و علاقه‌مند در این حوزه می‌کند.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

به زعم گریسن و هادسن (۲۰۰۴) در بحث مفهوم فرصت اجتماعی شرکت بحث از "چرا" مسئولیت اجتماعی شرکت؛ به سمت "چگونگی" آن و فراتر از آن، به سمت آینده‌ای که مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان فرصتی برای کسب‌وکار، درک شده، حرکت نموده است [۹]. در سال ۱۹۹۶ برک و لاگسدون (۱۹۹۶) استدلال کردند که استفاده از مسئولیت اجتماعی شرکت استراتژیک می‌تواند منجر به خلق ارزش قابل‌شناسایی و قابل‌اندازه‌گیری در قالب منافع اقتصادی برای بنگاه‌ها شود و مبحث پیاده‌سازی استراتژیک مسئولیت اجتماعی شرکت را مطرح کرد. در همین دوره موضوعات جایگزین مانند نظریه ذینفعان، عملکرد اجتماعی شرکت‌ها و شهروند شرکتی توسعه داده شدند [۱۰]. در این ارتباط کالبریس و همکاران (۲۰۱۹) اذعان می‌دارند که اگر شرکتی در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی بدون داشتن یک دیدگاه استراتژیک سرمایه‌گذاری کند، و تنها با یک واکنش ساده به تقاضاهای نهادی و ذینفعان بسنده کند، به فعالیت‌های ریسک‌داری منجر خواهد شد که ارتباطی با کسب‌وکار اصلی و استراتژی‌های هسته‌ای آن ندارد [۱۱].

با توجه به مطالب مطرح‌شده در مورد تحول مفهومی اقدامات اجتماعی و مسئولانه کسب‌وکارها، نظریات و پژوهش‌های مختلفی در ادبیات در مورد انواع نگاه‌ها به این اقدامات



مسئولانه و اجتماع محور ارائه شده است از جمله این پژوهش‌ها، مطالعه هیکورینن (۲۰۱۸) است. هیکورینن (۲۰۱۸) بررسی می‌کند که چگونه استراتژی و مسئولیت می‌تواند باهم در یک سازمان تجاری (کسب‌وکارها) مرتبط شوند. بر این اساس، چهار نوع دیدگاه اصلی را معرفی می‌کند که هر یک از این دیدگاه‌ها مسئولیت و استراتژی را به گونه‌ای متفاوت به هم ارتباط می‌دهند. این دیدگاه‌ها بر مبنای جهت‌گیری استراتژی (جهت‌گیری داخلی و جهت‌گیری استراتژی خارجی) و جهت‌گیری مسئولانه‌شان متفاوت هستند (جهت‌گیری مسئولانه نهادین و جهت‌گیری مسئولانه بیرونی). در این پژوهش همچنین یک دیدگاه کلاسیک به مسئولیت استراتژیک شرکت شناسایی شده است که مشخصه آن، یک جهت‌گیری مسئولانه بیرونی (مبدا بیرونی)، همراه با جهت‌گیری یکپارچه استراتژی (داخلی و خارجی) است که در ادبیات نیز بیشتر به عنوان رویکرد ذینفعان به‌کاربرده شده است [۱۲].

در جهت‌گیری استراتژی خارجی، استراتژی در درجه اول فرآیندی خارجی است. بنابراین نحوه اتصال فعالیت‌های مسئولانه به استراتژی مستلزم تجزیه و تحلیل روابط بین سازمان و محیطش است. در این فرآیند برون‌گرا عوامل خارجی سازمانی به عنوان اساس تصمیم‌گیری استراتژیک مورد تاکید قرار می‌گیرند. بر این اساس، مشتریان، مصرف‌کنندگان، رقبا، شرکا و دیگر ذینفعان بیرونی، همچون سازمان‌های غیردولتی، نهادها و ساختار صنعتی، همچون بازیگران غیرانسانی، به عنوان هدایت‌گر استراتژی‌پردازی دیده می‌شوند. این عوامل و نیروهای خارجی محدود به محیط کسب‌وکار نیستند. برای مثال عوامل بازار و صنعت، بلکه شامل مجموعه‌ای از مشکلات مربوط به محیط‌های طبیعی و انسانی است [۱۲]. در مقابل n۷ جهت‌گیری استراتژیک داخلی، دیدگاه مبتنی بر منابع نقش محوری ایفا می‌کند. بر طبق طرفداران این جهت‌گیری استدلال می‌کنند که منابع داخلی شرکت در تشخیص توانایی مسئولیت برای تسهیل توسعه منابع ضروری و ماندگار مزیت استراتژیک، نقشی اساسی دارند. در قرن ۲۱، دیدگاه مبتنی بر منابع به‌طور فعالی در زمینه مسئولیت استراتژیک شرکت استفاده شده است. چند سال بعد این دیدگاه با دیدگاه قابلیت‌های پویا، استراتژی نوظهور میتنزبرگ؛ گروه‌های استراتژیک و تئوری ذینفعان، ترکیب شد که تمام این‌ها بر ارتباط جنبه‌های درون‌سازمانی در اتصال استراتژی و سازمان تاکید دارند [۱۲]. هرچند با اینکه دو جهت‌گیری داخلی و خارجی استراتژی، فلسفه‌های مدیریتی کاملاً متمایزی را نشان می‌دهند، اما در تئوری و در عمل

هم‌پوشانی‌هایی دارند. به خاطر این همپوشانی، سومین نقطه عزیمت برای مرور مطالعات در مورد استراتژی و مسئولیت شرکتی توسط یکسری از متفکران همچون رابین و ردینیچ (۱۹۸۷) و ردینیچ و رابین (۱۹۸۸)، که رویکرد فرهنگی یکپارچه‌تری را معرفی می‌کنند. این رویکرد یکپارچه استراتژی، بر تعامل بین زمینه خارجی بنگاه و قابلیت‌های داخلی آن تاکید دارد. دیگر پژوهشگران مانند هاستدو الن (۲۰۰۷) در این زمینه از دیدگاه بازار و مبتنی بر منابع به‌طور هم‌زمان استفاده کرده‌اند. این راه سوم به‌عنوان جهت‌گیری استراتژی یکپارچه تلاشی برای ترکیب دو جهت‌گیری (داخلی و خارجی) است [۱۲].

اما در مورد جهت‌گیری‌های مسئولانه، یک دسته از مطالعات با عنوان جهت‌گیری مسئولیت بیرونی، مسئولیت را ناشی از فشار بیرونی می‌دانند [۱۳]. در این جهت‌گیری‌ها مشتری باید جزو ذینفعان اصلی و منبع معیار تصمیم‌گیری باشد درحالی‌که دیگر پژوهشگران در این زمینه دایره وسیع‌تری از ذینفعان را در هدایت گفتمان و اقدامات مسئولانه در نظر می‌گیرند. در این دسته از نظریات انجام فعالیت‌های مسئولانه عامل انگیزشی آن از بیرون است و انجام آن به خاطر جالب بودن و لذت‌بخش بودن عمل به‌صورت نهادین نیست. بر طبق این دیدگاه، مسئولیت و ملاحظات آن برای دیگران به‌عنوان ابزار تصمیم‌گیری است [۱۲]. در مقابل در جهت‌گیری مسئولانه نهادین، مبنای‌های اخلاقی، معنوی، نمادین، زیبایی‌شناختی و یا فرهنگی ایده ارزش ذاتی را در جهان شکل می‌دهد. در این زمینه، قالب و همکارانش (۲۰۰۹) مسئولیت اجتماعی استراتژیک برای ریشه‌کن کردن فقر توسط خلق فرصت‌هایی برای فقرا، ارزش نهادین را در نظر می‌گیرند. آن‌ها ایده‌هایشان را بر مبنای ایده تئوری رویکرد قعر هرم پراهلاد و همل توسعه دادند. همچنین در رویکردی که به آن رویکرد آگاهانه می‌گویند، جهت‌گیری مسئولانه نهادین، در یک سطح تعالی‌گرایانه در نظر گرفته می‌شود [۱۲].

در مجموع چهار دیدگاه پیشنهاد شده در این پژوهش (دیدگاه آگاهی، دیدگاه پایداری، دیدگاه قابلیت و دیدگاه بازار) در مورد مسئولیت استراتژیک شرکت، چارچوب مفهومی جدید را شکل می‌دهند. این چارچوب، شکاف‌های اصلی پژوهش‌ها در ادبیات را در حوزه جهت‌گیری مسئولانه نهادین نشان می‌دهد که به‌عنوان دیدگاه رقیب طرح شد. در نهایت هیکورینن (۲۰۱۸) پیشنهاد می‌کند که دیدگاه کلاسیک در تکامل با دیدگاه رقیب می‌تواند یک دیدگاه یکپارچه را در مورد مسئولیت استراتژیک شرکت تشکیل دهد [۱۲].



## ۲-۱- نقش کلیدی نظام حاکمیت شرکتی یکپارچه

استقرار مناسب ساز و کار های حاکمیت شرکتی، اقدامی اساسی برای استفاده بهینه، ارتقای پاسخگویی، شفافیت، رعایت انصاف و حقوق همه ذینفعان شرکت هاست [۱۴]. طبق مطالعات صورت گرفته، شکل‌گیری و پیاده‌سازی استراتژی‌های اجتماع‌محور و مسئولانه نیازمند سیستمی از حاکمیت شرکتی است که مفروضات مسئولانه اجتماعی و محیطی کسب‌وکار را در برگیرد [۷] و [۸]. بنابراین، این مهم، از طریق مکانیسم‌های حاکمیتی یکپارچه‌شده با اهداف و اقدامات مسئولیت اجتماعی میسر است [۸]. برخی از مطالعات ثابت کردند که مدل حاکمیت شرکتی به‌طور قابل‌توجهی با مدیریت فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی همبستگی دارد [۱۶، ۱۵]. در این ارتباط آلوچنا و روزسکفسکا-منکس (۲۰۱۹) در پژوهش خود چهار مدل در رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و حاکمیت شرکتی معرفی کرده‌اند؛ که شامل مدل ناهمسازی<sup>۱</sup>، مدل مشروعیت ابزاری<sup>۲</sup>، مدل استراتژی ابزاری<sup>۳</sup> و مدل یکپارچه و درونی سازی<sup>۴</sup> است. که در این بین دو مدل آخر یعنی مدل استراتژی ابزاری و مدل یکپارچه و درونی سازی، متناسب با استراتژی‌ها و اقدامات اجتماع‌محوری است که جنبه استراتژیک دارند و پیامدهای گسترده‌تری را در پی دارند. با توجه منطق جدید مدل حاکمیت شرکتی به صورت یکپارچه، 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 مکانیسم‌های حاکمیتی یکپارچه‌شده با اهداف و اقدامات مسئولیت اجتماعی میسر است [۸].

<sup>۱</sup> Antagonism

<sup>۲</sup> Instrumental legitimacy

<sup>۳</sup> Instrumental strategy

<sup>۴</sup> Integration and internalization

استقرار مناسب سازوکارهای حاکمیت شرکتی، اقدامی اساسی برای استفاده بهینه، ارتقای پاسخگویی، شفافیت، رعایت انصاف و حقوق همه ذینفعان شرکت هاست [۱۴]. طبق مطالعات صورت گرفته، شکل‌گیری و پیاده‌سازی استراتژی‌های اجتماع‌محور و مسئولانه نیازمند سیستمی از حاکمیت شرکتی است که مفروضات مسئولانه اجتماعی و محیطی کسب‌وکار را در برگیرد [۷] و [۸]. بنابراین، این مهم، از طریق مکانیسم‌های حاکمیتی یکپارچه‌شده با اهداف و اقدامات مسئولیت اجتماعی میسر است [۸]. برخی از مطالعات ثابت کردند که مدل حاکمیت شرکتی به‌طور قابل‌توجهی با مدیریت فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی همبستگی دارد [۱۵، ۱۶]. در این ارتباط آلوچنا و روزسکفسکا-منکس (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 درونی‌سازی است. که در این بین دو مدل آخر یعنی مدل استراتژی ابزاری و مدل یکپارچه و درونی‌سازی، متناسب با استراتژی‌ها و اقدامات اجتماع‌محوری است که جنبه استراتژیک دارند و پیامدهای گسترده‌تری را در پی دارند. با توجه منطبق جدید مدل حاکمیت شرکتی به‌صورت یکپارچه، 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 مکانیسم‌های حاکمیتی یکپارچه‌شده با اهداف و اقدامات مسئولیت اجتماعی میسر است [۸].

## ۲-۲- استراتژی‌های مسئولانه از منظر ابعاد محتوا، فرآیند و زمینه

### ۲-۲-۱- محتوای استراتژی‌های مسئولانه

از نقطه نظر دیدگاه‌های قدیمی‌تر در ارتباط با فعالیت‌های مسئولانه شرکت‌ها، که تمرکز عمده برجهت‌گیری مسئولانه بیرونی یا عینی‌گرایانه است [۱۷]، شرکت نباید بازیگر اصلی مسئول در جامعه باشد، و محدودیت‌های حالات سازمانی یک شرکت تعیین می‌کند که دولت‌ها و دیگر



نهادهای حکومتی نقش کلیدی را در تعیین حصول اطمینان از این که چه نیازهایی باید در حال حاضر و نسل‌های آینده، برطرف شود، دارند [۱۲]. همچنین چنین دیدگاه‌هایی بیشتر جهت‌گیری تنظیم‌گری دارند و به دنبال ایجاد تغییر در جامعه و شرکت نیستند. در اینجا مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان راهی برای حفظ دستگاه‌های اجتماعی و احترام به ویژگی‌هایی است که جامعه دارد [۱۷]. در کل این مفاهیم هزینه‌های صرف شده برای مسئولیت اجتماعی را یک سرمایه‌گذاری استراتژیک تصور می‌کند که امکان افزایش ارزش تولید شده توسط شرکت را با استفاده از دارایی‌های کسب‌وکاری در برابر چالش‌های فعلی و تقویت فرایندهای همکاری با سایر بازیگران برای ایجاد راه‌حل‌های پایدار برای مشکلات جامعه را فراهم می‌کند [۱۷]. اما مطالعاتی که اخیراً صورت گرفته، به این مفاهیم مطرح شده اخیر نیز انتقاداتی وارد می‌کنند و نیاز جامعه امروز و ایجاد توسعه فراگیر را فراتر از رابطه برد- برد داشتن کسب‌وکار با جامعه می‌دانند [۱۸]. از جمله انتقاداتی که به مفهوم خلق ارزش مشترک مطرح شده مبنی بر آن است که این مفهوم تنها از نقطه نظر دیدگاه سازمانی است [۱۹] و به چشم‌انداز و ارزش‌ها نمی‌پردازد [۳] و نیاز است تا اثرات گسترده‌تر حاصل از آن را مورد بررسی قرار داد. در مجموع مطالعات و رویکردهای جدیدتر در مورد فعالیت‌های مسئولانه شرکت‌ها به سمت دیدگاه‌های کلی‌تر، تحلیلی‌تر و یکپارچه‌تر مانند دیدگاه توسعه فراگیر [۱۸]، حرکت کرده‌اند. در همین راستا قاسمی شمس و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود برای اولین بار دو نوع دسته‌بندی استراتژی‌های مسئولانه را در دو سطح به صورت کلی مورد شناسایی قرار دادند که شامل استراتژی‌های تنظیم‌گر و استراتژی‌های فراگیر است [۲۰].

#### ۲-۲-۲- فرآیند استراتژی مسئولانه شرکت

روش شکل‌گیری استراتژی‌ها، فرآیند آن را نشان می‌دهد. در واقع سوال اصلی آن است که شرکت‌ها چه اقداماتی در جهت تقویت استراتژی‌های مسئولانه انجام می‌دهند؟ در این ارتباط، در بعد فرآیند استراتژی مسئولانه شرکت و ایجاد ترکیبی یکپارچه از اقداماتی که در تمام اجزای یک سازمان نهادینه شده است، می‌توان سه مرحله را با الهام از پژوهش گودامیلاس گومز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) جهت ایجاد استراتژی‌های مسئولانه‌ای که منجر به پیامدهایی در قالب عملکرد اجتماعی مطلوب خواهند شد، تعیین کرد [۲۱].

<sup>۵</sup>Guadamillas-Gómez, Donate-Manzanares & Skerlavaj



لازم به ذکر است که تمایز نظری سه بعد استراتژی، جهت بررسی دقیق‌تر این موضوعات است، اما به معنای جدا از هم بودن این سه بعد از هم نیست، بلکه عوامل آن بسیار درهم‌تنیده هستند و بر هم دیگر اثر متقابل دارند و ترتیب و توالی قطعی را نمی‌توان برای آن‌ها در نظر گرفت. از این رو از آنجاکه در فرآیند شکل‌گیری استراتژی مسئولانه زمینه‌هایی تحت عنوان پیشایندها بر روی شکل‌گیری جهت‌گیری استراتژیک و منطق غالب آن و به دنبال آن محتوای استراتژی‌های مسئولانه تاثیرگذارند، بنابراین زمینه شکل‌گیری چنین استراتژی‌هایی در مرحله مقدماتی فرآیند آن در سه سطح و مولفه‌های زیرین آن گنجانده می‌شود که شامل مرحله مقدماتی، مرحله پیاده‌سازی و مرحله نهادینه‌سازی است.

### ۲-۳- مرحله مقدماتی

در مرحله مقدماتی، پیشایندها یا پیش‌شرط یک سیستم مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مسئولانه و اجتماع‌محور باید مورد شناسایی قرار گیرند، این‌ها عوامل زمینه‌ای هستند که مبنایی برای مفروضات مسئولانه و فعالیت‌های اجتماع‌محور هستند [۷]. این پیشایندها را می‌توان در دو سطح بنگاه و سطح کلان مورد بررسی قرارداد.

در سطح بنگاه عواملی مانند، رفتارها و فشارهای ذینفعان خاص، ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی و فلسفه مدیریتی و کارآفرینی و در سطح کلان، پدیده‌های اجتماعی کلان، فشارها و حمایت‌هایی از جانب دولت، موسسات مردم‌نهاد و گروه‌های ذینفع بر روی جهت‌گیری استراتژیک مسئولانه بنگاه‌ها در ارتباط با استراتژی‌های مسئولانه که ناشی از غالب بودن منطق نهادی خاصی خواهد بود، اثر می‌گذارد [۷] و در نهایت با تاثیر بر روی جهت‌گیری استراتژیک مسئولانه محتوای استراتژی‌های مسئولانه شرکت را شکل می‌دهند.

### ۲-۴- جهت‌گیری استراتژیک مسئولانه

در رابطه با استراتژی‌های مسئولانه دو دیدگاه غالب وجود دارد. از دیدگاه ذهنی‌گرایی مسئولیت اجتماعی شرکت اصطلاحی چتر گونه است که چگونگی توسعه رابطه کسب‌وکار و جامعه را بیان می‌کند. از این منظر مسئولیت اجتماعی شرکت پاسخی به ادراک مدیر از این‌که این رابطه چگونه باید باشد با توجه به مسائل بشردوستانه و اخلاقی است. در مقابل از دیدگاه عینی‌گرایی، مسئولیت اجتماعی شرکت کاربردی ابزاری دارد. از این منظر مسئولیت اجتماعی شرکت پیامدهایی دارد و مکانیزمی را نشان می‌دهد که با آن می‌توان به فشارهای نهادی که



مدیران درک می‌کنند، برای تامین منافع بلندمدت و به دست آوردن مزایای رقابتی که منجر به سود بالایی می‌شود، از سایر جنبه‌ها پاسخ داد [۲۲]. از طرفی بسته به این که سازمان‌ها از چه دیدگاهی به این فعالیت‌های نگاه می‌کنند، اهداف و اقدامات متفاوتی هم از خود بروز می‌دهند و ممکن است رویکردی کنشگرا و فراگیر نسبت به مسائل جامعه از خود بروز دهند و یا تنها نقش تنظیم‌گر را بر عهده بگیرند؛ همان‌طور که قبلاً مطرح شد، در تنظیم‌گرایی بنگاه به دنبال تنظیم و تقویت رابطه با ذینفعان و به‌طور کلی جامعه است و سیستم فعلی جامعه و شرکت حفظ می‌شود. در واقع هدف‌ها و انگیزه‌های تنظیم‌گرایی در راستای رویکردهای ابزاری و اقتصادی هستند. استراتژی‌های حاصل از آن نیز ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی هستند [۲۳]. برعکس در اهداف تغییر سازمان‌ها به دنبال ایجاد تغییراتی در کسب‌وکار، اکوسیستم و جامعه هستند. بنابراین نوع این جهت‌گیری‌های مسئولانه استراتژیک، محتوای استراتژی‌های مسئولانه را شکل می‌دهند.

#### ۲-۵- مرحله پیاده‌سازی برنامه‌های مسئولانه

در این مرحله، در هنگام پیاده‌سازی برنامه‌های رسمی اجتماع‌محور و مسئولانه، عوامل خاصی وارد عمل می‌شوند، که عمدتاً مربوط به اقدامات منابع انسانی، توسعه قابلیت‌ها و تغییرات مخصوص جهت انطباق ساختار سازمانی با موقعیت جدید و استراتژی‌های ابتکاری و نوآورانه است. در این ارتباط عوامل تعیین‌کننده در مرحله پیاده‌سازی جنبه‌هایی چون فرهنگ‌سازمانی، سیستم‌های مدیریت دانش، اقدامات منابع انسانی، رهبری، اقدامات نوآوری اجتماعی [۲۱] و قابلیت شبکه‌سازی و همسویی استراتژیک [۲۴] هستند که تمام این عوامل می‌توانند به‌عنوان پیشران‌های پیاده‌سازی اقدامات مسئولانه در نظر گرفته شوند و اگر با اهداف و برنامه‌های شرکت مطابقت نداشته باشند و هم‌تراز نباشند به‌عنوان موانعی بر سر پیاده‌سازی این اقدامات عمل می‌کنند [۲۱].

#### ۲-۶- مرحله نهادینه‌سازی

این مرحله نشان‌دهنده یک تغییر بنیادی برای شرکت است، یعنی فعالیت‌های مسئولانه در فرهنگ، مأموریت، ارزش‌های شرکت و همچنین فرآیندهای سازمانی، ساختار حاکمیت و سیستم پاداش و عملکرد آن گنجانیده می‌شود. عنصری که در فرآیند شکل‌گیری استراتژی مسئولانه در مرحله نهادینه‌سازی اهمیت دارد، یک سیستم کنترل استراتژیک اثربخش است. در

مدیریت استراتژی‌های اجتماعی، ابزارها و مکانیزم‌های کنترل می‌توانند برای فرآیندهای پشتیبانی از آموزش مدیریت عالی، تعریف استراتژی‌های پایین به بالا و ایجاد شرایط مطلوب برای دستیابی آن‌ها استفاده کرد [۷]. از این رو در بعد فرآیند این استراتژی‌ها شناسایی عناصر سیستم کنترل استراتژیک امری لازم و ضروری است. یک سیستم کنترل استراتژیک اثربخش از دو طریق به بهبود عملکرد اجتماعی کمک می‌کند: اول سطح دانش پدیده‌های اجتماعی در داخل و خارج از شرکت را بهبود می‌بخشد و دوم رفتار سازمانی را با روشن کردن اهداف، ارزش‌ها و محدودیت‌ها به صورت اجتماعی هدایت می‌کند. [۷] عناصر سیستم کنترل استراتژیک مسئولیت اجتماعی شرکت ابزار و مکانیزمی برای حمایت از مدیریت استراتژیک مسئولیت اجتماعی شرکت به‌طور کلی است. از طرفی اچتابن و نیتتاپایاپون (۲۰۱۶) نیز، در مطالعه خود با بررسی سیستم کنترل مدیریت برای خلق ارزش مشترک انواع سیستم‌های کنترل جهت ادغام خلق ارزش مشترک در سیستم‌های کنترل مدیریتی را مورد شناسایی قرار دادند که شامل کنترل فرهنگی، کنترل برنامه‌ریزی، کنترل سایبرنتیکی، کنترل جبران خدمات و پاداش و کنترل اداری است [۲۵].

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه هدف اصلی پژوهش ارائه مدلی برای استراتژی‌های مسئولانه بر مبنای نقش محوری نظام حاکمیت شرکتی یکپارچه است تا بدین‌وسیله مولفه‌ها و عناصر چنین استراتژی‌هایی در ابعاد محتوا فرایند و زمینه آن شناسایی شوند، لذا بر اساس هدف، بنیادی است و از آنجاکه در پژوهش حاضر داده‌ها بدون دست‌کاری گردآوری شده‌اند در زمره پژوهش‌های توصیفی شمرده می‌شود. برای حل مسئله و پاسخ به سوالات پژوهش رویکرد فراترکیب استفاده شده است. در این ارتباط در میان این سه الگو مطرح، از الگوی ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۶) در این پژوهش استفاده شده است و شامل مراحل زیر می‌شود:

۱. طرح سؤال پژوهش
۲. مرور ادبیات نظامند
۳. جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب
۴. استخراج اطلاعات مقاله



۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

۶. کنترل کیفیت

۷. ارائه یافته‌ها

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

سوال اصلی:

- مدل استراتژی‌های مسئولانه برای بنگاه‌های کسب‌وکار چگونه است؟

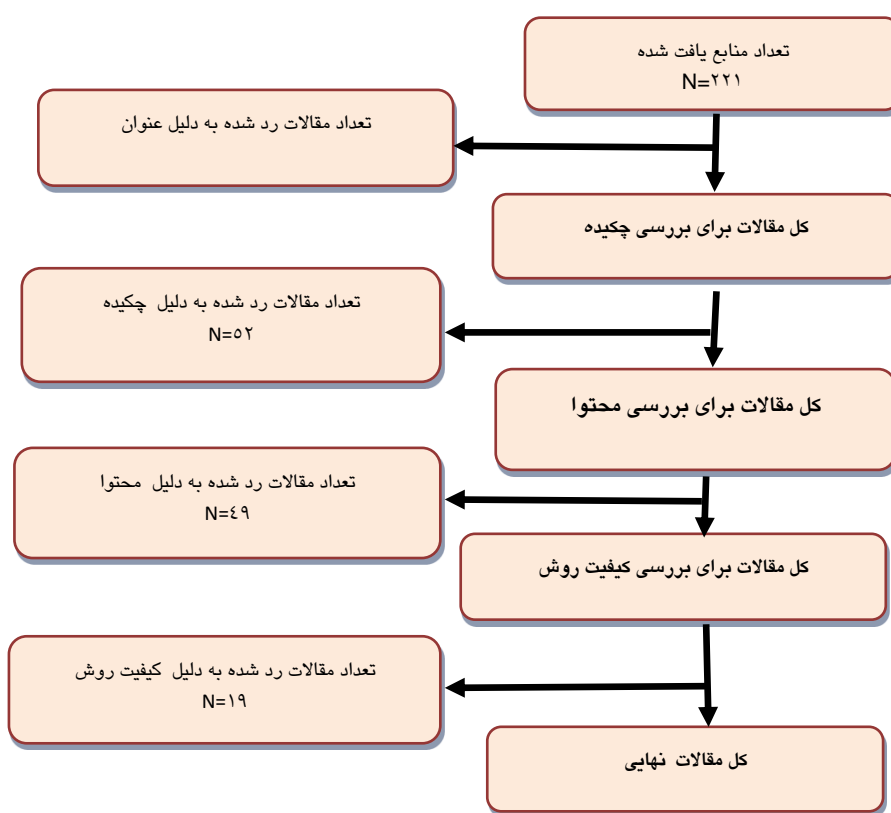
سوال‌های فرعی

- پیشایندها و زمینه‌های استراتژی‌های مسئولانه چه هستند؟
- محتوای استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها چیست؟
- فرآیند استراتژی‌های مسئولانه چگونه است؟
- نقش سیستم حاکمیت شرکتی در فرآیند شکل‌گیری استراتژی‌های مسئولانه چگونه است؟

پس از تعیین سؤال‌های پژوهش، به منظور انجام جست‌وجوی نظام‌مند، ابتدا باید محدوده جست‌وجو بر اساس روش فراترکیب مشخص شود. از این رو برای یافتن مستندات و منابع مربوط به استراتژی‌های مسئولانه شرکت، مقاله‌های مربوط به مطالعات کیفی و کمی نمایه شده در پایگاه‌های اطلاعاتی *Googlesholar*، *Web Of Science*، *Scopus*، *Sciencedirect*، *Emerald*، *Wiley Online Library*، *Sid.Irandoc* و *Magiran* با استفاده از کلمات کلیدی: مسئولیت اجتماعی شرکت، استراتژی اجتماعی شرکت، خلق ارزش مشترک، کسب‌وکار مسئولانه، مسئولیت اجتماعی استراتژیک و حاکمیت شرکتی مسئولانه جستجو شد. بازه زمانی که در آن به جستجوی مقالات پرداخته شده بین سال‌های ۲۰۰۷ الی ۲۰۲۳ میلادی بوده و تمامی مقالات اخذ شده به زبان انگلیسی است. به منظور کنترل فرایند انتخاب مقاله‌ها از روش کنترل کیفیت روش شناختی مطالعات و ابزار کنترل کیفیت روبریک [۲۶] استفاده شد و همه مقالات منتخب بررسی و بر اساس ده معیار ارزیابی کیفیت امتیاز دهی می‌شوند. هر یک از پژوهش‌ها در مواجهه با این معیارها امتیازی از ۱ تا ۵ می‌گیرد و پژوهشی که امتیاز آن ۳۱ یا

یش‌تر شود از نظر کیفی مورد تایید بوده و به مرحله بعدی تحلیل وارد می‌شود. سایر موارد از فرایند پژوهش حذف خواهند شد. در نهایت تعداد ۲۲۱ مقاله در فرآیند غربالگری داده‌ها، بر اساس الگوریتم نشان داده‌شده در نمودار ۱ با پارامترهای مختلفی مانند، عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند.

نمودار ۱. فرآیند غربالگری مقالات



### ۳-۱- ارزیابی کیفیت پژوهش

برای ارزیابی روایی پژوهش، از روش روایی نظریه‌ای استفاده شد که مرحله بررسی نظامند ادبیات پژوهش به تفصیل شرح داده شد. در ادامه به منظور سنجش پایایی، از روش ضریب



کاپای کوهن استفاده شده است. بر این اساس از روش مقایسه نظر پژوهشگر با پژوهشگر صاحب نظر دیگر استفاده شد. بنابراین فهرست کدهای استخراجی در اختیار پژوهشگر دوم قرار گرفت و پژوهشگر دوم به دسته بندی کدها در قالب مفاهیم اقدام کرد. سپس ضریب توافق کاپای مفاهیم ارائه شده دو پژوهشگر با استفاده از نرم افزار اس پی اس محاسبه شد. خروجی مقایسه در جدول ۴ ارائه شده است. ضریب توافق کاپای به دست آمده برابر با ۰/۷۵ است که با توجه به اینکه ضریب توافق حاصل شده بیش از ۰/۶ است، توافق معتبر است.

جدول ۴. مقایسه مشاهدات پژوهشگرها در نرم افزار اس پی اس

کدگذار ۱ * کدگذار ۲ جدول توافقی											
	کل	کدگذار ۲									
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	
کدگذار ۱	۱	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
	۲	۰	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
	۳	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
	۴	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۲
	۵	۱	۰	۰	۰	۳	۰	۰	۰	۰	۴
	۶	۰	۱	۰	۰	۲	۴	۰	۰	۰	۷
	۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵	۰	۰	۵
	۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۲
	۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۲
کل		۵	۴	۱	۱	۵	۴	۵	۲	۲	۲۹

#### ۴- یافته های پژوهش

همان طور که از تحلیل بخش قبل حاصل از کدگذاری از مقاله های مورد مطالعه صورت گرفت، ابتدا تمام مولفه ها به کدهای اولیه و ثانویه و در نهایت این کدهای اولیه و ثانویه در قالب مفاهیم و مقولات استراتژیک شناسایی شده در ادبیات یعنی زمینه؛ محتوا، فرآیندها و پیامدهای استراتژی های مسئولانه شرکتها دسته بندی شدند. تعداد کدهای اولیه حاصل از نرم افزار مکس کیودا ۵۹۴ کد، تعداد کدهای ثانویه ۲۹ کد؛ و در نهایت ۱۰ مفهوم شناسایی شدند. در جدول شماره ۵ این مفاهیم و کدها ارائه شده است.

جدول ۵. دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب کدهای اولیه و ثانویه

فرآوانی	شماره مقالات ارجاع دهنده	کدهای ثانویه	مفاهیم
۱۷	SBS.۱۴؛ SBS.۹؛ SBS.۵؛ SBS.۱ ؛ SBS.۴۱؛ SBS.۲۸؛ SBS.۱۸؛ SBS.۱۵ ؛ SBS.۴۹ SBS.۵۰؛ SBS.۱۶؛ SBS.۳۵ ؛ SBS.۶۲؛ SBS.۶۱؛ SBS.۴۷؛ SBS.۵۳ ؛ SBS.۶۴	۱- الزامات، فشارها و حمایت‌های نهادی و دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد؛	۱) پیشایندهای سطح کلان
۵	SBS.۴۷؛ SBS.۶۲؛ SBS.۱۵ SBS.۱۸ ؛ SBS.۶۶	۲- آگاهی اجتماعی در زمینه سطح گروه؛	
۷	SBS.۲؛ SBS.۵؛ SBS.۳۸؛ SBS.۱۴ ؛ SBS.۴۵؛ SBS.۱۸؛ SBS.۳۳	۳- پدیده جهانی‌سازی؛	
۸	SBS.۴؛ SBS.۱۴؛ SBS.۱۶؛ SBS.۱ ، SBS.۵۰؛ SBS.۲؛ SBS.۲۸؛ SBS.۴۱	۴- فلسفه و دیدگاه مدیریت؛	۲) پیشایندهای سطح سازمان
۱۱	SBS.۲۹؛ SBS.۲۳؛ SBS.۴؛ SBS.۳ ؛ SBS.۴۸؛ SBS.۴۶؛ SBS.۴۵؛ SBS.۴۴ ؛ SBS.۵۸؛ SBS.۵۷؛ SBS.۴۹	۵- مأموریت‌ها و ارزش‌ها؛	
۷	SBS.۲۶، SBS.۲۵، SBS.۱۶؛ SBS.۴ ؛ SBS.۴۳؛ SBS.۴۰؛ SBS.۳۲	۶- ساختار حاکمیتی؛	
۴	SBS.۱؛ SBS.۹؛ SBS.۳۶؛ SBS.۵۰	۷- جهت‌گیری مسئولانه بیرونی و درونی	۳) جهت‌گیری مسئولانه استراتژیک
۵	SBS.۲۶؛ SBS.۲۵؛ SBS.۲۴؛ SBS.۱۹ ؛ SBS.۴۰	۸- حاکمیت مشارکتی و انعکاسی و تسهیل گر	۴) حاکمیت شرکتی مسئولانه یکپارچه
۱۶	SBS.۱۷؛ SBS.۱۴؛ SBS.۷؛ SBS.۲ ؛ SBS.۳۴؛ SBS.۳۳؛ SBS.۲۱؛ SBS.۱۹ ؛ SBS.۶۰؛ SBS.۵۲؛ SBS.۴۷؛ SBS.۴۵ ؛ SBS.۶۶؛ SBS.۵؛ SBS.۶۵؛ SBS.۶۱	۹- کاهش آسیب‌های محیطی و صرفه‌جویی متناسب با فعالیت اصلی کسب‌وکار؛	۵) استراتژی‌های مرتبط با هسته اصلی کسب‌وکار (تنظیم‌گر)
۱۷	SBS.۱۲؛ SBS.۸؛ SBS.۷؛ SBS.۳؛ SBS.۲ ؛ SBS.۳۵؛ SBS.۳۴؛ SBS.۲۰؛ SBS.۱۹ ؛ SBS.۴۸؛ SBS.۴۷؛ SBS.۴۵؛ SBS.۴۲ ؛ SBS.۶۵؛ SBS.۶۱ ؛ SBS.۵؛ SBS.۵۲	۱۰- توسعه زنجیره ارزش	



فرآوانی	شماره مقالات ارجاع دهنده	کدهای ثانویه	مفاهیم
۸	SBS.۲؛ SBS.۱۰؛ SBS.۱۷؛ SBS.۳۳؛ SBS.۵۲؛ SBS.۶۰؛ SBS.۶۳؛ SBS.۶۶	۱۱- استراتژی‌های مربوط به آموزش و توانمندسازی جامعه محلی؛	۶) استراتژی‌های فراتر از هسته اصلی کسب‌وکار (فراگیر)
۶	SBS.۱۷؛ SBS.۱۰؛ SBS.۲۱؛ SBS.۳۴؛ SBS.۵۰؛ SBS.۶۳	۱۲- استراتژی‌های سلامتی و تغذیه فراگیر؛	
۶	SBS.۳۳؛ SBS.۵؛ SBS.۵۴؛ SBS.۶۰؛ SBS.۶۵؛ SBS.۶۴	۱۳- استراتژی‌های مربوط به عدالت اجتماعی؛	
۱۱	SBS.۱۰؛ SBS.۱۳؛ SBS.۱۵؛ SBS.۳۴؛ SBS.۳۵؛ SBS.۳۹؛ SBS.۴۵؛ SBS.۵۲؛ SBS.۵۳؛ SBS.۶۳؛ SBS.۶۸	۱۴- استراتژی‌های توسعه زیرساخت‌های جامعه محلی؛	
۶	SBS.۱۵؛ SBS.۲۰؛ SBS.۲۴؛ SBS.۳۶؛ SBS.۳۹؛ SBS.۶۰	۱۵- سیستم مدیریت دانش	۷) پیشران‌های مرحله پیاده‌سازی
۱۲	SBS.۴؛ SBS.۱۰؛ SBS.۱۵؛ SBS.۱۶؛ SBS.۴۳؛ SBS.۴۵؛ SBS.۴۸؛ SBS.۵۲؛ SBS.۵۳؛ SBS.۶۴؛ SBS.۶۵؛ SBS.۶۶	۱۶- اقدامات منابع انسانی	
۸	SBS.۴؛ SBS.۱۶؛ SBS.۲۴؛ SBS.۴۴؛ SBS.۵۷؛ SBS.۶۲؛ SBS.۶۴؛ SBS.۳۸	۱۷- فرهنگ سازمانی فراگیر	
۸	SBS.۲؛ SBS.۱۹؛ SBS.۲۴؛ SBS.۳۹؛ SBS.۴۴؛ SBS.۵۴؛ SBS.۵۵؛ SBS.۵۷	۱۸- رهبری مسئولانه	
۱۰	SBS.۳؛ SBS.۶؛ SBS.۱۱؛ SBS.۱۲؛ SBS.۲۴؛ SBS.۴۴؛ SBS.۴۱؛ SBS.۲۵؛ SBS.۴۶؛ SBS.۴۸	۱۹- همسویی استراتژیک	
۲۲	SBS.۴؛ SBS.۶؛ SBS.۷؛ SBS.۸؛ SBS.۱۳؛ SBS.۱۵؛ SBS.۱۶؛ SBS.۱۷؛ SBS.۲۳؛ SBS.۲۴؛ SBS.۲۷؛ SBS.۲۹؛ SBS.۳۵؛ SBS.۴۴؛ SBS.۴۵؛ SBS.۴۶	۲۰- قابلیت شبکه‌سازی	

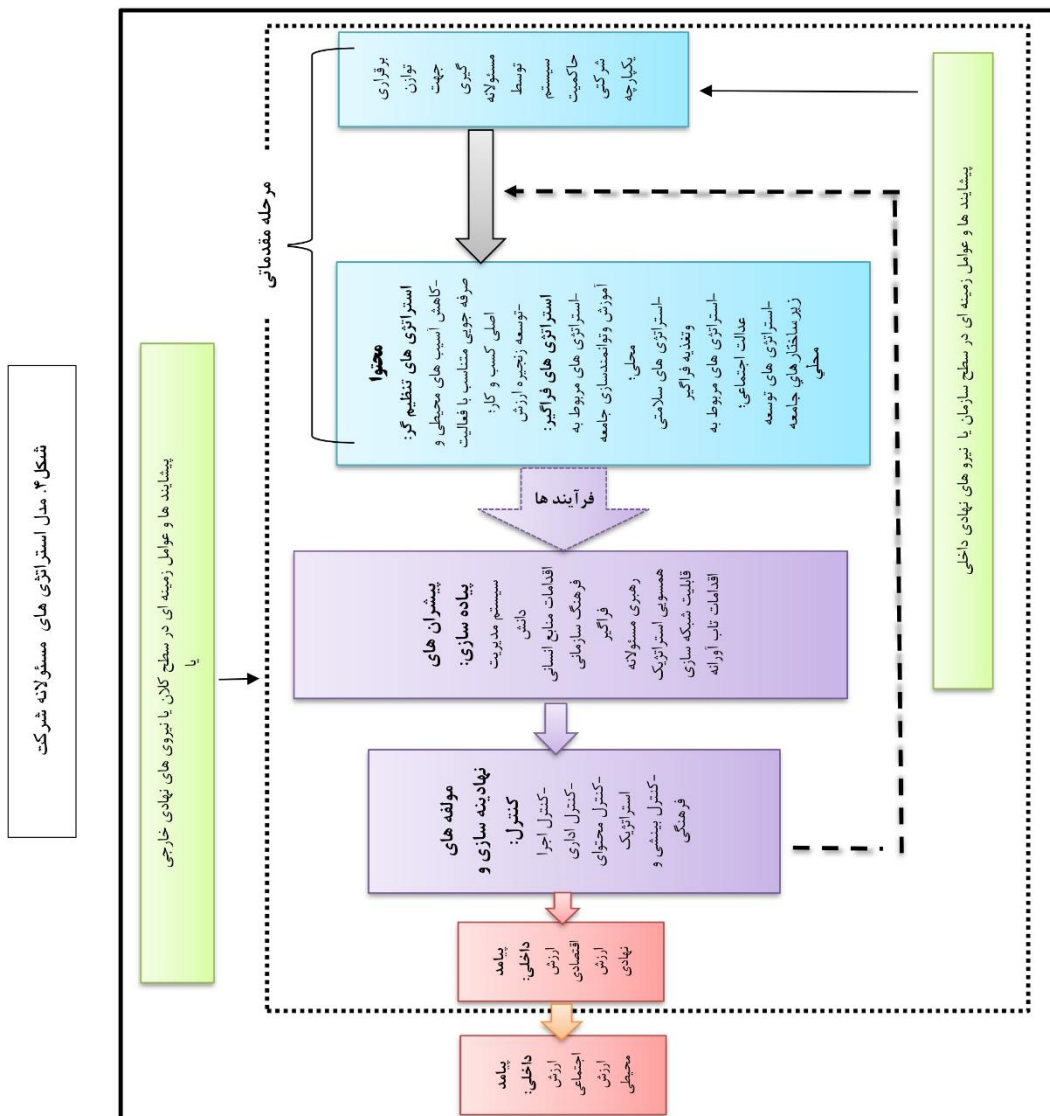


مفاهیم	کدهای ثانویه	شماره مقالات ارجاع دهنده	فراوانی
		SBS.۶۴؛ SBS.۵۵؛ SBS.۵۳؛ SBS.۴۷؛ SBS.۶۶	
	۲۱-اقدامات تاب آورانه؛	SBS.۶۲؛ SBS.۳۸؛ SBS.۳۳	۳
۸) مؤلفه‌های نهادینه‌سازی	۲۲-کنترل اجرا	SBS.۲۸؛ SBS.۱۶؛ SBS.۱۴؛ SBS.۱۱؛ SBS.۳۵؛ SBS.۳۲؛ SBS.۳۱؛ SBS.۲۹؛ SBS.۴۸؛ SBS.۴۵؛ SBS.۴۴؛ SBS.۴۱؛ SBS.۵۹؛ SBS.۵۶؛ SBS.۵۲؛ SBS.۴۹؛ SBS.۶۶؛ SBS.۶۰	۱۸
	۲۳-کنترل اداری	SBS.۲۸؛ SBS.۱۶؛ SBS.۱۴؛ SBS.۱۱؛ SBS.۳۸؛ SBS.۴۱؛ SBS.۳۱؛ SBS.۲۹؛ SBS.۵۷؛ SBS.۵۶؛ SBS.۵۲؛ SBS.۴۵؛ SBS.۶۴	۱۳
	۲۴-کنترل محتوای استراتژیک	SBS.۲۸؛ SBS.۲۴؛ SBS.۲۰؛ SBS.۱۴؛ SBS.۳۸؛ SBS.۴۱؛ SBS.۳۶؛ SBS.۳۱؛ SBS.۶۰؛ SBS.۵۷؛ SBS.۵۶؛ SBS.۴۶	۱۳
	۲۵-کنترل بینشی و فرهنگی	SBS.۱۶؛ SBS.۱۵؛ SBS.۱۴؛ SBS.۲۴؛ SBS.۲۰؛ SBS.۱۹؛ SBS.۵۶؛ SBS.۲۹؛ SBS.۲۹؛ SBS.۲۸؛ SBS.۲۷؛ SBS.۴۵؛ SBS.۴۱؛ SBS.۳۵؛ SBS.۳۱؛ SBS.۵۹؛ SBS.۵۷؛ SBS.۴۶	۱۸
	۲۶-ارزش اقتصادی (عملکرد اقتصادی یا مالی، مزیت رقابتی، تاب‌آوری کسب و کار)؛	SBS.۱۲؛ SBS.۷؛ SBS.۶؛ SBS.۴؛ SBS.۴۷؛ SBS.۲۱؛ SBS.۲۰؛ SBS.۱۷؛ SBS.۶۵؛ SBS.۶۴؛ SBS.۵۸؛ SBS.۳۸؛ SBS.۶۹	۱۳
	۲۷-ارزش نهادی (مشروعیت و شهرت)؛	SBS.۵۸؛ SBS.۵۸؛ SBS.۴۹؛ SBS.۶	۴
	۲۸-ارزش محیطی؛	SBS.۳۳؛ SBS.۲۱؛ SBS.۱۷؛ SBS.۲؛ SBS.۶۵؛ SBS.۳۴	۶
۱۰) پیامدهای خارجی	۲۹-ارزش اجتماعی (تاب‌آوری جامعه، محرومیت‌زدایی، اشتغال‌زایی...)	SBS.۱۷؛ SBS.۱۵؛ SBS.۱۴؛ SBS.۶۵؛ SBS.۲؛ SBS.۳۴؛ SBS.۳۳؛ SBS.۲۱؛ SBS.۵۸؛ SBS.۵۵؛ SBS.۳۸؛ SBS.۶۲؛ SBS.۶۶؛ SBS.۶۵؛ SBS.۶۳؛ SBS.۵۲؛ SBS.۵۴؛ SBS.۱۳	۱۸



## ۵- ارائه مدل نهایی استراتژی های مسئولانه شرکت (نتیجه گیری و پیشنهادات)

در انتهای گام های روش فراترکیب، فهرست نهایی مقوله ها، مفاهیم و کدهای مربوط به استراتژی های مسئولانه شرکت که در جدول ۴ ارائه شد با احصاء از مطالعه ادبیات در قالب مدل نهایی مصور (نمودار ۱) ارائه شده است. این مدل شامل مراحل مقدماتی (پیشایندها، حاکمیت شرکتی مسئولانه جهت ایجاد توازن در جهت گیری مسئولانه استراتژیک مسئولانه و محتوا)؛ مرحله پیاده سازی و مرحله نهادینه سازی و کنترل و در نهایت پیامدهای حاصل از این استراتژی هاست.



همان‌گونه که ذکر شد، پژوهش‌های متعددی در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، اقدامات اجتماع محور و استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها به صورت کلی صورت گرفته است، که هر یک از این پژوهش‌ها تقریباً بر روی ابعاد خاصی از این اقدامات، به عنوان مثال ابعاد محتوایی، نحوه فرآیند و پیاده‌سازی و برخی نیز به پیامدهای حاصل از این اقدامات به صورت پراکنده پرداخته‌اند. پس از تجزیه و تحلیل مقالات منتخب پنج مقوله اصلی یعنی پیشایندها و زمینه‌ها، جهت‌گیری مسئولانه، محتوا، فرآیند و پیامدها، شالوده اصلی استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند. پیشایندها و زمینه‌های اصلی شکل‌گیری چنین استراتژی‌هایی به دو دسته سطح کلان و سطح سازمان تقسیم می‌شود که در سطح سازمان عناصری مانند فلسفه و دیدگاه مدیریت؛ ماموریت‌ها و ارزش‌ها و ساختار حاکمیت، و در سطح کلان، الزامات، فشارها و حمایت‌های نهادی و دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد؛ آگاهی اجتماعی در زمینه سطح گروه، و پدیده جهانی‌سازی مورد شناسایی قرار گرفت.

در این ارتباط پژوهش‌های بسیاری به بررسی زمینه شکل‌گیری استراتژی‌های مسئولانه پرداخته‌اند که در اکثر موارد در آنها به دو بعد سطح کلان و سطح سازمان اشاره شده است. به طور مثال آرنا و همکارانش (۲۰۱۸) به عوامل زمینه‌ای در سطح کلان مانند دولت و جوامع محلی [۲۷]؛ ویتولا و همکاران (۲۰۱۷) به عوامل زمینه‌ای داخلی اعم از فلسفه مدیریتی و عوامل زمینه‌ای در سطح کلان یعنی، جهانی شدن، فشارهای دولت و سازمان‌های غیر دولتی و گروه‌های ذینفع [۷]؛ رنگان و همکاران (۲۰۱۲) به درجه جهانی‌سازی و سیستم‌های ارزشی و فرهنگی به عنوان زمینه نهادی کلان [۲۸]؛ اشاره داشته‌اند که همگی با نتایج این پژوهش مطابقت دارد. افخمی (۱۴۰۲) نیز در پژوهش خود موانع قانونی، حمایت دولت و موانع اجتماعی را از عوامل مهم محیطی مانع فعالیت‌های اجتماعی و داوطلبانه شرکت‌ها در زمینه پژوهشی ایران مورد شناسایی قرار داده است [۲۹].

پیشایندها، زمینه‌ها و یا نیروهای نهادی منجر به جهت‌گیری مسئولانه استراتژیک و در نهایت از طریق مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی مسئولانه یکپارچه محتوای استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها را شکل می‌دهد. طبق بررسی مطالعات صورت گرفته، شکل‌گیری و پیاده‌سازی استراتژی‌های مسئولانه نیازمند سیستمی از حاکمیت شرکتی است که مفروضات مسئولانه اجتماعی و محیطی کسب‌وکار را در برگیرد. بنابراین، این مهم، از طریق مکانیزم‌های حاکمیتی



یکپارچه‌شده با اهداف و اقدامات مسئولیت اجتماعی میسر است. بنابراین این سیستم حاکمیت یکپارچه می‌تواند به توازن بین جهت‌گیری‌های مسئولانه بیرونی و درونی کمک کند. مکانیسم حاکمیت شرکتی در اینجا به‌عنوان مکانیسم متعادل‌کننده عملکرد مالی و اجتماعی عمل می‌کند و تمرکز اجرایی حاکمیت شرکتی و فعالیت‌های مسئولانه و اجتماعی به‌صورت یکسان بر روی خلق ارزش برای کل ذینفعان 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 مکانیسم‌های حاکمیتی یکپارچه‌شده با اهداف و اقدامات مسئولیت اجتماعی میسر است [۸]. در این ارتباط پژوهشگرانی همچون، ویتولا و همکاران (۲۰۱۷)، شرر و فوگتلین (۲۰۲۰) به سیستم حاکمیت شرکتی به‌عنوان مکانیسم متعادل‌کننده اشاره کرده‌اند که با نتایج این پژوهش مطابقت دارد [۷، ۳۰].

محتوای استراتژی‌های مسئولانه به دو دسته کلی استراتژی‌های تنظیم‌گر و استراتژی‌های فراگیر دسته‌بندی می‌شوند. که استراتژی‌های تنظیم‌گر شامل استراتژی‌های کاهش آسیب‌های محیطی و صرفه‌جویی متناسب با فعالیت اصلی کسب‌وکار؛ و توسعه زنجیره ارزش، استراتژی‌های فراگیر نیز شامل استراتژی‌های مربوط به آموزش و توانمندسازی جامعه محلی؛ استراتژی‌های سلامتی و تغذیه فراگیر؛ استراتژی‌های مربوط به عدالت اجتماعی؛ و استراتژی‌های توسعه زیرساختارهای جامعه محلی می‌شود.

همان‌گونه که پیش‌تر ذکر شد تاکید بیشتر ادبیات بر روی استراتژی‌های تنظیم‌گر است که نتایج این پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهشگرانی نظیر رنگان و همکاران (۲۰۱۲)، کامرامارتینز و همکاران (۲۰۱۷)، خرچی و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد [۲۸، ۳۱، ۳۲]. همچنین در خصوص استراتژی‌های فراگیر نتایج این پژوهش در راستای نتایج پژوهش افرادی مانند فیلاردی و همکاران (۲۰۱۸)، رنگان و همکاران (۲۰۱۲)، الویور دی لث و رز تانن (۲۰۲۱) است [۱۸، ۲۳، ۲۸]. در بعد فرایند کدهای ثانویه‌ای همچون، سیستم مدیریت دانش؛ فرهنگ‌سازمانی فراگیر؛ اقدامات منابع انسانی؛ رهبری مسئولانه؛ همسویی استراتژیک و قابلیت شبکه‌سازی به‌عنوان زیر مجموعه مفهوم پیش‌ران‌های پیاده‌سازی مورد شناسایی قرار گرفتند. تحلیل حاصل از روش فراترکیب نشان می‌دهد که به ترتیب مولفه‌هایی مانند قابلیت شبکه‌سازی و اقدامات منابع انسانی و همسویی استراتژیک در ادبیات بیشترین تاکید و تکرار را در فرآیند پیاده‌سازی

استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها دارند. همچنین وجود فرهنگ‌سازمانی فراگیر و رهبری مسئولانه در درجه‌های بعدی اهمیت و تاکید قرار دارند. در فصل دوم ادبیات نیز تاکیدات فراوانی بر قابلیت شبکه‌سازی به‌عنوان یکی از پیشران‌های پیاده‌سازی چنین استراتژی‌هایی شده است. در این ارتباط کانیکو و هارت (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که حرکت از خودتکایی به سمت اکوسیستم عنصر مهمی از یک استراتژی مسئولانه است. برای موفقیت، کسب‌وکارهای با هدف فراگیر باید در اکوسیستم نوآوری بزرگ‌تری تعیین شوند که به آن‌ها امکان دسترسی آسان به ارائه‌دهندگان فناوری بالقوه، سرمایه‌گذاران، ظرفیت‌سازان، شرکای میدانی، و بازیگران زنجیره تامین را می‌دهد. از آنجایی که اکثر بنگاه‌ها منابع و ظرفیت لازم برای ایجاد اکوسیستم کسب‌وکاری فراگیر را ندارند، باید به تلاش‌های مشتری که می‌تواند منابع و دانش فنی را به‌کار اندازد، تکیه کنند [۳۴]. همچنین همان‌گونه که مطرح شد مدیریت منابع انسانی نیز از دیگر جنبه‌های مهم پیاده‌سازی است. این کار با فراهم کردن ایجاد تمایل و انگیزش و آموزش‌های لازم برای اعمال اقدامات مسئولانه به شرکت در تسهیل پیاده‌سازی این اقدامات در جهت اهداف استراتژیک مسئولانه سازمان کمک می‌کند.

در راستای مطابقت نتایج این پژوهش با نتایج سایر پژوهشگران در زمینه پیشران‌های پیاده‌سازی به ترتیب سیستم مدیریت دانش با پژوهش پژوهشگرانی نظیر فنگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ اقدامات منابع انسانی با پژوهش‌های فنگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ چین و همکاران (۲۰۱۹)؛ فرهنگ فراگیر با چین و همکاران (۲۰۱۹)، موهلباچر (۲۰۱۸)؛ رهبری مسئولانه با موهلباچر (۲۰۱۸)، گودامیلاس گومز و همکاران (۲۰۱۰)؛ همسویی استراتژیک با موهلباچر (۲۰۱۸) و قابلیت شبکه‌سازی با دمبک و همکاران (۲۰۱۹)، لی و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد [۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸].

مفهوم دیگر شکل‌دهنده بعد فرایند، نهادینه‌سازی و کنترل استراتژیک است که در این پژوهش عناصری چون کنترل اجرا؛ کنترل اداری؛ کنترل محتوای استراتژیک، کنترل بی‌نشی و فرهنگی؛ مورد شناسایی قرار گرفتند. در این ارتباط برخی پژوهشگران بر ابعاد کنترل استراتژیک و نقش آن در پیشبرد اهداف مسئولانه شرکت‌ها تاکید کرده‌اند. به‌عنوان مثال آرجالیس و مندی (۲۰۱۳) در پژوهش خود به کنترل فرهنگی و کنترل اداری، ویتولا و روبینو (۲۰۱۲) به کنترل‌های ارزشی و تشخیصی و اچتابن و نیتتاپایاپون (۲۰۱۶) به کنترل‌های فرهنگی، اجرایی و اداری و کنترل



برنامه‌ریزی اشاره کرده‌اند که با یافته‌های این پژوهش مطابقت دارد [۷، ۲۵، ۳۹]. همچنین پیامدهای شکل‌گیری استراتژی‌های مسئولانه دو پیامد داخلی و خارجی که پیامد خارجی آن شامل ارزش اقتصادی که عناصری چون عملکرد اقتصادی یا مالی، مزیت رقابتی، تاب‌آوری کسب‌وکار را در برمی‌گیرد و ارزش نهادی شامل مشروعیت و شهرت است که در راستای نتایج پژوهش پژوهشگرانی همچون کوتزه (۲۰۱۹) و پورتالز (۲۰۱۹) است [۴، ۱۷]. در ارتباط با ارزش محیطی که شامل اقدامات زیست‌محیطی و ارزش اجتماعی شامل مواردی چون تاب‌آوری جامعه، محرومیت‌زدایی و اشتغال‌زایی است نتایج این پژوهش با پژوهشگرانی همچون فیلاردی و همکاران (۲۰۱۸) و چین و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد [۳۶، ۳۳]. در مجموع به‌عنوان یک نتیجه‌گیری کلی حاصل از مقایسه نتایج این پژوهش با سایر پژوهش‌های پیشین می‌توان اذعان کرد که یافته‌ها و دستاورد نهایی پژوهش حاضر، مدلی نسبتاً جامع و کامل بر اساس رویکردی کلی در همه ابعاد استراتژیک یعنی زمینه، محتوا و فرآیند شکل‌گیری استراتژی‌های مسئولانه و نقش محوری حاکمیت شرکتی یکپارچه و نیز دیدگاهی همه‌جانبه به اقدامات مسئولانه به‌صورت فراگیر و تنظیم‌گر که نتایج متفاوتی نیز به‌صورت ارزش هم‌افزایی (اقتصادی- اجتماعی- محیطی و نهادی) در بر می‌گیرد ارائه داده است، که در مقایسه با پژوهش‌های صورت گرفته و موجود که تنها بر یک یا دو بعد تاکید داشته و یا صرفاً استراتژی‌های در سطح فراگیر و یا تنظیم‌گر و نتایج مربوط به آن‌ها را مورد تاکید قرار داده‌اند، در پر کردن شکاف مشاهده شده در ادبیات در این ارتباط، از ارزش نظری بالایی برخوردار است.

بنابراین نتایج این پژوهش به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا استراتژی‌های خود را با در نظر گرفتن دیدگاهی جامع‌تر و در نظر گرفتن ارزش هم‌افزایی مورد بازبینی قرار دهند، تا شکاف بین انگیزه‌های اقتصادی که مورد انتظار طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های مسئولانه است و انگیزه‌های اجتماعی حاصل از دیدگاه‌های مدیریتی یا فشار نهادها و جوامع به‌صورت کلی کمتر احساس شود. همچنین از آنجا که برقراری یک نظام حاکمیت مسئولانه یکپارچه، به‌عنوان مکانیزم متعادل‌کننده انگیزه‌های متفاوت اقتصادی، اجتماعی، محیطی و نهادی و جهت‌گیری‌های متفاوت حاصل از آن، به‌عنوان مهمترین مولفه پیاده‌سازی چنین استراتژی‌های در مدل کلی تعبیه شده است، می‌تواند منجر به ایجاد بینشی عمیق برای پژوهشگران آکادمیک و همچنین

- مدیران کسب‌وکارهایی که ضرورت دیدگاه مسئولانه و داشتن استراتژی‌های مسئولانه را احساس کرده‌اند، شود، تا تاکید بیشتری بر روی ایجاد سازوکارهای یکپارچه ساختن نظام حاکمیتی با استراتژی کلی سازمان صورت گیرد و تمرکز اجرایی این نظام حاکمیت شرکتی و فعالیت‌های مسئولانه و اجتماعی به صورت یکسان بر روی خلق ارزش برای کل ذینفعان باشد. با توجه به نتایج بدست آمده، موارد زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:
- پژوهشگران می‌توانند مدل شکل‌گیری استراتژی‌های مسئولانه را به همراه همه ابعاد آن از پیشایندهای شکل‌گیری را به صورت مطالعه موردی در محیط‌های واقعی با ماهیت‌های متفاوت سازمانی و در صنایع متفاوت و با به صورت تطبیقی مورد بررسی قرار دهند.
  - پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی بررسی‌های بیشتری از طریق اعمال روش‌های کمی همانند روش ساختاری تفسیری و انجام پیمایش‌هایی در ارتباط با این دو نوع استراتژی؛ و تاثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت‌ها و پیامدهای حاصل از آن‌ها و همچنین نحوه اثرگذاری آن‌ها به تفکیک در صنایع مختلف و ارتباط یک سیستم کنترل استراتژیک اثر بخش بر روی اثربخشی این استراتژی‌ها صورت گیرد.
  - با توجه به این‌که در این پژوهش بیشتر بر دیدگاه خرد (برای مثال سطح شرکت) جهت شناسایی و کشف قابلیت‌ها و منابع موردنیاز برای شرکت‌ها در راستای شناسایی مدلی برای استراتژی‌های مسئولانه متمرکز بوده؛ بنابراین بررسی موضوع مطالعه از جانب دیدگاه کلی‌تر و فراگیرتر پیشنهاد می‌شود.

## ۶- منابع

- [۱] Kotler, Philip, Cartajaya, Herman, Setiawan, Ivan. (۲۰۰۷) Marketing ۳،۰، translator: Zahra Amirian, (۲۰۰۸) second edition. Amookhteh Publishing House, Tehran.
- [۲] Crane, A., Pallazzo, G., Spence, L., & Matten, D. (۲۰۱۴). Contesting the value of “Creating Shared Value.” California Management Review, ۵۶(۲), ۱۳۰-۱۵۴. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.130>.
- [۳] Dembek, K.; Singh, P.; Bhakoo, V. (۲۰۱۶). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? J. Bus. Ethics, ۱۳۷, ۲۳۱-۲۶۷.
- [۴] Kotze, M. (۲۰۱۹). Efecting successful shared value creation: The role of organisations in fence-line communities (MBA dissertation). University of Pretoria.
- [۵] Mulgan, Geoff; Tucker, Simon; Ali, Rushanara; Sanders, Ben (۲۰۰۷). Social Innovation. What it is, why it Matters and how it can be Accelerated. Oxford Said



- Business School Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- [۶] Sharaei, F., Colabi, A. M., & Khodadad Hosseini, S. H. (۲۰۱۹). Sustainable Corporate Development Model Designing: Explaining the Role of Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, and Creating Shared Value. *Social Capital Management*, ۶(۳), ۳۰۵-۳۲۵. doi: ۱۰,۲۲۰۵۹/jscm.۲۰۱۹,۲۷۹۳۶۹,۱۸۲۸. [in Persian]
- [۷] Vitolla, F. & Rubino, M., (۲۰۱۳), Strategic corporate social responsibility: a theoretical framework, *African Journal of Business Management*, Vol. ۷(۲۹), pp. ۲۸۹۰-۲۹۰۴.
- [۸] Aluchna, M., & Roszkowska-Menkes, M. (۲۰۱۹). Integrating Corporate Social Responsibility and Corporate Governance at the Company Level. Towards a Conceptual Model. *The Engineering Economics*, ۳۰, ۳۴۹-۳۶۱.
- [۹] Grayson, D. and Hodges, A. (۲۰۰۴). *Corporate Social Opportunity! ۷ Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*. Sheffield: Greenleaf.
- [۱۰] Latapí Agudelo, M.A.; Jóhannsdóttir, L.; Davídsdóttir, B. (۲۰۱۹). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Int. J. Corp. Soc. Responsib.*, ۴, ۱-۲۳.
- [۱۱] Calabrese, A., Costa, R., Levaldi, N., & Menichini, T. (۲۰۱۹). Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting and Social Change*, ۱۳۹, ۱۵۵-۱۶۸.
- [۱۲] Heikkurinen, P. (۲۰۱۸). Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis, *Journal of Global Responsibility*, Vol. ۹ No. ۴, ۲۰۱۸, pp. ۳۸۸-۴۱۴.
- [۱۳] Husted, B. W., & Allen, D. B. (۲۰۰۷). Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, ۷۴, ۳۴۵-۳۶۱.
- [۱۴] Rojuee, M. (۲۰۲۱). The relationship between organizational trust and brand performance: Investigating the role of corporate governance. *Management Research in Iran*, ۲۴(۲), ۸۷-۱۱۰. [in Persian]
- [۱۵] Narjess Boubakri, N., El Ghouli, S., Guedhami, O. and Wang, H.H. (۲۰۲۰), "Corporate social responsibility in emerging market economies: determinants, consequences, and future research directions", *Emerging Markets Review*, doi: ۱۰,۱۰۱۱۶/j.ememar.۲۰۲۰,۱۰۰۷۵۸.
- [۱۶] Khashei, V., Ghasemi Shams, M., Akbari, M., & Ebrahimi, M. (۲۰۲۳). Investigating the Status of Responsible Strategies of Companies in the Iranian Food Industry: A Multi - Case Study. *Journal of Business Management*, 15(۱), ۸۵-۱۱۰. doi: ۱۰,۲۲۰۵۹/jibm.۲۰۲۲,۳۴۱۳۰۲,۴۳۴۵. [in Persian]
- [۱۷] Portales L. (۲۰۱۹) From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Innovation. In: *Social Innovation and Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-03-013456-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-03-013456-3_8)
- [۱۸] De Los Reyes, G. Jr; Scholz, M., Smith, N.C. (۲۰۱۷). Beyond the win-win creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review*. ۵۹(۲), ۱۴۲-۱۶۷.
- [۱۹] Hastings, G. (۲۰۱۲). Why corporate power is a public health priority. *BMJ*



- (Online), ۳۴۵(۷۸۷۱), ۱-۵.
- Heikkurinen, P. and Forsman-Hugg, S. (۲۰۱۱), "Strategic corporate responsibility in the food chain", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. ۱۸ No. ۵, pp. ۳۰۶-۳۱۶.
- [۲۰] Qasemi shams, M., Khashei, V., Akbari, M., & Ebrahimi, M. (۲۰۲۲). Conceptualization of Corporate Social-Based Strategies: Concepts, Approaches and Consequences. *Journal of Strategic Management Studies*, ۱۳(۵۲), -. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/smsj.۲۰۲۲.۱۶۳۷۹۷. [in Persian]
- [۲۱] Guadamillas-Gomez, F., Donate-Manzanares, M., Skerlavaj, M. (۲۰۱۰) The integration of corporate social responsibility into the strategy of technology-intensive firms: a case study. *Zb.rad.Ekon.fak.Rij. Vol ۲۸, no. ۱*, pp. ۹-۲۴.
- [۲۲] Agudo-Valiente, José M.; Garcés-Ayerbe, Concepción; Salvador-Figuera, Manuel. (۲۰۱۷). "Corporate Social Responsibility Drivers and Barriers According to Managers' Perception; Evidence from Spanish Firms" *Sustainability* ۹, no. ۱۰: ۱۸۲۱. <https://doi.org/10.3390/su9101821>.
- [۲۳] Barnett, M. Irene. Henriques, Husted. B. W (۲۰۲۰). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management* ۴۶ (۶), ۹۳۷-۹۳۷.
- [۲۴] Mühlbacher, H. & Böbel, I. (۲۰۱۸). From Zero-Sum to Win-Win Organizational Conditions for Successful Shared Value Strategy Implementation, *European Management Journal*, doi: 10.1016/j.emj.2018.10.007.
- [۲۵] Atchattabhan, T., & Nittapaipapon, N. (۲۰۱۶). Management Control Systems for Creating Shared Value. *Asian Journal of Business and Management*, ۴(۲).
- [۲۶] Chenail, R. J. (۲۰۱۵). Introduction to Qualitative Research Design. Retrieved from Nova Southeastern University website: <http://www.nova.edu/ssss/QR/>.
- [۲۷] Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (۲۰۱۸). Corporate Social Responsibility strategies in the utilities sector: A comparative study. *Sustainable Production and Consumption*, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.12.006>.
- [۲۸] Rangan, K., Chase, L. A., Karim, S. (۲۰۱۲). Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. Working paper.
- [۲۹] Afkhami, A. (۲۰۲۳). Barriers of corporate volunteering in Iranian organizations. *Management Research in Iran*, ۲۷(۱), ۶۸-۹۰. [in Persian]
- [۳۰] Scherer, Andreas Georg and Voegtlin, Christian. (۲۰۲۰). Corporate Governance for Responsible Innovation: Approaches to Corporate Governance and Their Implications for Sustainable Development Academy of Management Perspectives, ۳۴(۲), ۱۸۲-۲۰۸, DOI/10.5465/amp.2017.0170. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3269129>.
- [۳۱] Kherchi, I.; Mohamed, F.; Ahlem, H. S. (۲۰۱۹). Can Corporate Social Strategy Create Shared Value toward Creative Business? "Volvo Social Strategy Model. *ECONIMICS*, ۷ (۲) : ۱۰۹-۱۲۴.
- [۳۲] Martinez, C & Amézaga, W. (۲۰۱۷). Strategic CSR Dimensions and Value Creation in Socially Responsible Mexican Firm. *International Review of Management and Business Research*, ۶ (۲), PP ۷۹۰-۸۱۰.
- [۳۳] Filardi, F., Barros, D. F., Fischmann, A. A. (۲۰۱۹). 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* ۵۳. ۶۳-۷۳.
- [۳۴] Lashitew, A. A., & van Tulder, R. (۲۰۲۰). Why do firms choose to fight poverty?: The motivation behind inclusive business practices in Africa. In Muthuri, J. N., Arnold, M. G., Gold, S., & Rueda, X. (Eds.). (۲۰۲۰).
- [۳۵] Fang, s.r., huang, c.y., huang, s.w.l., (۲۰۱۰). Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises, *African Journal of Business Management* Vol. ۴ (۱), pp. ۱۲۰-۱۳۲.
- [۳۶] Chin, T.; Yang, Y.; Zhang, P.; Yu, X.; Cao, L. (۲۰۱۹). Co-creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. *Sustainability*, 11, ۱۴۳۸. <https://doi.org/10.3390/su11051438>.
- [۳۷] Guadamillas-Gomez, F., Donate-Manzanares, M., Skerlavaj, M. (۲۰۱۰) The integration of corporate social responsibility into the strategy of technology-intensive firms: a case study. *Zb.rad.Ekon.fak.Rij.* Vol ۲۸, no. ۱, pp. ۹-۳۴.
- [۳۸] Li, W.; Sadick, M.A.; Musah, A.-A.; Mustapha, S. (۲۰۱۸). The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Sector of Ghana. *Sustainability*, 10, ۴۲۱۶.
- [۳۹] Arjaliès, D.M., Mundy, J. (۲۰۱۳). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research* ۲۴. ۲۸۴-۳۰۰.