

## سناریونگاری آینده پژوهشی مسئولیت اجتماعی

رضا احمدی کهن علی\*، طیبه عباس نژاد\*\*

### چکیده

مسئولیت اجتماعی در حال تبدیل شدن به رویکردی غالب در تحقیقات و اقدامات پژوهشگران و مدیران است که با هدف همسویی منافع با محیط زیست و توسعه پایدار مد نظر قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر در صدد شناسایی عوامل تاثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی در شرکت‌های بزرگ فعال در منطقه ویژه اقتصادی صنایع معدنی و فلزی خلیج فارس و ترسیم سناریوهای باورکردنی بر اساس نظر مدیران است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت بر اساس روش سناریونگاری است. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به مسئولیت اجتماعی بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند. برای تعیین عوامل کلیدی موثر بر مسئولیت اجتماعی از روش تحلیل ساختاری و تحلیل میک‌مک استفاده شد و سناریوهای پیش رو با استفاده از سناریو ویزارد ترسیم گردید. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پنج عامل کلیدی بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تاثیرگذار هستند. نتایج حاصل از ترکیب ۱۵ وضعیت برای ۵ عامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت که شامل حالت‌های ممکن برای آینده پیش رو است، نشان داد که ۵ سناریو با سازگاری بالا و ۳۷ سناریو با سازگاری ضعیف را می‌توان در نظر گرفت. سناریوهای قوی براساس تشابه و درجه مطلوبیت، در سه گروه سناریوهای «خوش‌بینانه»، «بینابین» و «بدبینانه» قرار گرفتند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که شدت تاثیرگذاری وضعیت‌های نامطلوب، بیشتر از وضعیت‌های مطلوب است. بنابراین شرکت‌ها باید سناریوها نامطلوب را بیشتر مد نظر قرار دهند تا آمادگی لازم برای مواجهه با آن وضعیت‌ها فراهم گردد.

کلید واژه‌ها: مسئولیت اجتماعی شرکت، محرک، سناریو، صنایع معدنی و فلزی خلیج فارس.

## ۱. مقدمه

با روند توسعه پایدار، مفهوم مسئولیت اجتماعی<sup>۱</sup> نیز به طور فزاینده‌ای مهم شده است. به طوری که طی چند دهه گذشته، اصطلاح مسئولیت اجتماعی در شرکت‌های مدرن محبوبیت زیادی را کسب نموده است. جهانی شدن، افزایش حساسیت زیست‌محیطی و مشکلات اجتماعی، مقوله مسئولیت اجتماعی را در خط مقدم استراتژی این شرکت‌ها قرار داده است [۱۰]. امروزه شرکت‌ها به خوبی از نقش خود در رابطه با مسئولیت اجتماعی در سه رکن اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی آگاهی دارند. توجه شرکت‌ها به جامعه، مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن در قبال تأثیرات منفی فعالیت‌هایشان و همچنین توجه به زیرساخت‌های آموزشی، بهداشتی، توسعه‌ی زیرساخت‌های ضعیف، ریشه‌کن ساختن فقر و از بین بردن فاصله‌ی طبقاتی و نابرابری سطوح زندگی بین مناطق مختلف، فراهم آوردن بستر اجتماعی، تفریحی و فرهنگی مطلوب و مواردی از این قبیل، موجب ایجاد و حفظ تصویری مثبت از سازمان در اذهان جامعه و پیشرفت و ماندگاری آن خواهد شد [۱۹].

مسئولیت اجتماعی همچنین فرصتی برای نوآوری، و توسعه و تمایز در بازار برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند [۲۵] و [۲۸]. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، مشتریانی که با شرکت‌های درگیر اقدامات مسئولیت اجتماعی در ارتباطند، احساس رضایت بیشتری دارند. بنابراین، مسئولیت اجتماعی می‌تواند به عنوان یک رویکرد استراتژیک در سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده شود [۱۷]. از این رو در سالهای اخیر، شرکت‌ها بویژه شرکت‌های بزرگ، توجه و تمرکز کلیدی بر بحث پایداری داشته‌اند و عضویت بیش از ۷۷۰۰ شرکت از ۱۳۰ کشور در پیمان جهانی UN، شاهدی بر این ادعاست. این شرکت‌ها دریافته‌اند که آنها مسئول بسیاری از اثرات منفی بر محیط و جوامع هستند، و به طور فزاینده‌ای شرکت‌ها و رهبران آنها متوجه روابط و وابستگی‌های بین جنبه‌های اقتصادی، محیطی و اجتماعی فعالیت‌های شرکت و همچنین اثرات کوتاه مدت و بلند مدت آنها شده‌اند [۳۳].

اهمیت مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌ها در رابطه با صنایع، بیشتر آشکار می‌گردد. بدین لحاظ که، ورود صنعت، به‌ویژه صنایع مدرن به جوامع محلی، دگرگونی‌هایی را در ساختار منطقه‌ی میزبان ایجاد می‌کند، که یکی از نتایج آن می‌تواند توسعه‌ی صنعتی منطقه باشد، که در اکثر موارد، این توسعه‌ی صنعتی منجر به توسعه‌ی اجتماعی منطقه نشده و در نتیجه، موجبات اختلال در پیشبرد پروژه‌های توسعه‌ای و صنعتی و بروز زیان‌های مالی و غیر مالی فراوان را نیز فراهم ساخته است. از این‌رو ارزیابی‌های اجتماعی و زیست محیطی پروژه‌های صنعتی و توجه به اثرات مثبت و منفی این پروژه‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار است [۳۴].

چالش‌های قابل توجه در سطوح مختلف اجتماعی و زیست‌محیطی، تغییرات آب و هوا و عمیق بودن نابرابری‌های اقتصادی، باعث شد تا جوامع و مصرف‌کنندگان خواستار آن باشند که شرکت‌ها، عامل تغییر در جامعه فعالانه در راه حل مشکلات اجتماعی که جوامع با آنها رو به رو هستند مشارکت کنند و از این رو نیاز هست که شرکت‌ها در پی درک بهتر از عوامل اثرگذار بر مسئولیت اجتماعی باشند. بدین ترتیب شرکت‌ها موفقیت و تداوم حیات خود را در گرو مسئولیت در برابر محیط اجتماعی می‌بینند. در این صورت با رویکردی آینده‌نگر مسئولیت اجتماعی نه تنها سیاستی هزینه‌بر تلقی نخواهد شد بلکه نوعی سرمایه‌گذاری انسانی و اجتماعی تلقی می‌شود. بروز این چالش‌ها پیرامون مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، بر لزوم بکارگیری تکنیک‌های برنامه‌ریزی تاکید می‌کند که در محیط‌های پیچیده و با عدم قطعیت بالا کارایی داشته باشند.

به منظور بهبود توانایی برای مواجهه و پاسخ مؤثر به تغییرات غیر قابل پیش‌بینی و چالش‌ها، روش‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد و سناریونگاری یکی از مهم‌ترین آن‌ها می‌باشد [۲۹]. سناریوها به توصیف وضعیت‌های احتمالی آینده می‌پردازد و بیشتر بر عناصر اصلی آینده و عوامل هدایت‌کننده تحولات آینده تأکید دارد.

سناریونگاری، با شناسایی و تمرکز بر تعاملات بین روندها و وضعیت‌های گوناگونی که ممکن است در آینده رخ دهد، به ارائه یک تصویر کلی از محیط می‌پردازد [۴] و مدل‌های مختلف از آینده را می‌سازد. بدین ترتیب، توانایی مواجهه با عدم قطعیت و برنامه‌ریزی آینده در شرایط پیچیده و نامطمئن را بهبود می‌بخشد [۳۶]. سناریونگاری ابزاری برای تغییر و بهبود کیفیت درک افراد برای تصمیم‌گیری و همچنین توانایی رصد کردن وضعیت‌های عدم اطمینان می‌باشد.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که با وجود تحقیقات گسترده‌ای که در زمینه برنامه‌ریزی سناریو در حوزه‌های مختلف انجام شده است، شواهد کمی از به‌کارگیری برنامه‌ریزی سناریو در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها وجود دارد. علاوه بر این با توجه به استقرار صنایع بزرگ در منطقه ویژه اقتصادی معدنی و فلزی خلیج فارس و ظرفیت تولید، مصرف منابع و پیامدهای زیست‌محیطی این شرکت‌ها، استفاده از رویکردهای آینده‌نگر در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا پژوهش حاضر، ابتدا عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را شناسایی نموده و سپس با رویکرد آینده‌پژوهشی، سناریوهای پیش روی مسئولیت اجتماعی در منطقه ویژه اقتصادی صنایع معدنی و فلزی خلیج فارس را تعیین می‌نماید.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی اولین بار توسط برل و مینز<sup>۱</sup>، دو استاد دانشگاه هاروارد، در سال ۱۹۳۰ در کتابی با عنوان «شرکت مدرن و دارایی خصوصی»<sup>۲</sup> مطرح شد. اما این واژه به صورت رسمی اولین بار در کتاب بوئن<sup>۳</sup> در سال ۱۹۵۳ با موضوع «مسئولیت اجتماعی یک کسب‌وکار» به کار برده شد [۱۲]. با این وجود، شروع عمده نگرانی‌های عمومی شرکت‌ها در مورد مسائل محیطی به اواخر ۱۹۶۰ بر می‌گردد. شروع پیشرفت‌های فناورانه و متعاقب آن کاهش سریع منابع طبیعی منجر به تقاضای فزاینده توجه به مسئولیت‌پذیری اجتماعی شد [۳۳]. در مسئولیت اجتماعی دیدگاه‌های متفاوتی را در خصوص نقش سازمان در جامعه مطرح می‌شود. این مفهوم با عناوین دیگری مانند مسئولیت‌پذیری شرکت<sup>۴</sup>، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت<sup>۵</sup>، شهروندی شرکتی<sup>۶</sup>، اخلاق کسب و کار<sup>۷</sup>، مدیریت روابط ذی‌نفعان<sup>۸</sup>، مدیریت محیطی شرکتی<sup>۹</sup>، کسب‌وکار و جامعه<sup>۱۰</sup> و پایداری شرکتی<sup>۱۱</sup> نیز در مطالعات مختلف مطرح شده است [۱۸]. با وجود آن که مسئولیت اجتماعی به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما در خصوص تعریف، ابعاد و ساختار آن توافق نظری وجود ندارد.

در مسئولیت اجتماعی، شرکت‌ها دغدغه‌های اجتماعی، محیطی و اقتصادی را در ارزشها، فرهنگ، تصمیم‌گیری، استراتژی و عملیاتشان به طور شفاف و مسئولانه ادغام می‌کنند تا بتوانند رویه‌های بهتری را ایجاد کنند که به رفاه و بهبود جامعه کمک کند [۳۵]. امروزه این مفهوم در سطح وسیعی پذیرفته شده است و معنای آن حوزه‌هایی چون ایمنی، محصول، صداقت در تبلیغات، حقوق کارکنان، پایداری محیط زیست، رفتار اخلاقی و مسئولیت‌های جهانی را در بر می‌گیرد و ذی‌نفعان وسیعی از کارکنان، مشتریان، جوامع، محیط زیست، رقبا، شرکای تجاری، سرمایه‌گذاران، سهام‌داران و دولت‌ها را شامل می‌شود [۳۰]. باتاچاریا و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۹) مسئولیت‌پذیری

1. Berle & Means
2. The modern corporation and Private property
3. Bowen
4. Corporate Responsibility
5. Corporate Social Responsibility
6. Corporate Citizenship
7. Business Ethics
8. Stakeholder Relations Management
9. Corporate Environmental Management
10. Business & Society
11. Corporate Sustainability
12. Bhattacharya

اجتماعی شرکت را تعهد به بهبود سلامت جامعه از راه فعالیت‌ها و کمک‌های تجاری داوطلبانه از محل منابع شرکت می‌داند. هارجوتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مسئولیت‌پذیری اجتماعی، را مجموعه فعالیت‌هایی می‌داند که به منظور پیشرفت بعضی از اهداف اجتماعی انجام می‌گیرد که فراتر از اهداف مالی هستند [۳۰].

بسیاری از محققین مقوله مسئولیت اجتماعی را حوزه توسعه نیافته در نظر می‌گیرند که هر نظریه با رویکرد خاصی به آن می‌نگرد. چهار نظریه رایج در این زمینه شامل نظریه ذینفعان، نظریه سازمان صنعتی، نظریه مبتنی بر منابع و نظریه نهادی می‌باشد. محققان محرک‌ها و عوامل مؤثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی را از نظر نظریه‌ها و رویکردهای مختلف بررسی کرده‌اند [۳۰].

رویکرد مدیریت ذی‌نفعان، مسئولیت اجتماعی را ابزاری استراتژیک برای دستیابی به اهداف اقتصادی از طریق فعالیتهای اجتماعی و استراتژی‌هایی برای مزیت رقابتی و بازار می‌داند. براساس این نظریه، اکثر موانعی که از توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرکت‌ها جلوگیری می‌کند، حقوق مالکیت و حداکثرسازی ارزش ذینفعان است. نظریه ذینفعان فرض می‌کند که یک شرکت از مجموعه ذینفعان تشکیل شده است و فقط یک پوسته خالی نیست که متعلق به سهام‌داران باشد [۳]. در رویکرد سازمان صنعتی، عملکرد شرکت معلول بیرون از سازمان و به ویژه صنعت و ساختار بوده و فقط ابزاری برای حداکثرسازی ارزش در نظر گرفته شده است. اگر چه در نظریات اولیه پورتر اخلاقیات جایگاهی نداشت و ارتباط با مسئولیت اجتماعی جهت استفاده از مزیت رقابتی بود، بعدها مسئولیت اجتماعی را در تعامل با استراتژی کسب و کار و عملکرد شرکت موثر دانسته است [۳۰].

در رویکرد مبتنی بر منابع شرکت، منابع و امکانات شرکت‌ها عنصر کلیدی موفقیت مؤسسات محسوب می‌شوند. این رویکرد مدعی است که منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در گرو توسعه و استفاده از منابع و امکانات ارزشمند شرکت است و منابع اخلاقی و اجتماعی می‌تواند به عنوان منبعی از منابع مزیت رقابتی باشد [۲].

در ارتباط با نظریه نهادی در مسئولیت اجتماعی، ماتن و مون<sup>۲</sup> پیشنهاد می‌کنند که چارچوبهای نهادی ملی شامل ترکیبات خاص سیستم‌های سیاسی، مالی، اقتصادی و فرهنگی بر رفتارهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی تأثیر می‌گذارند. همچنین در چارچوب نظریه نهادی، کامپل ادعا می‌کند که شرایط اقتصادی بر میزانی اثر می‌گذارد که شرکت‌ها با روش‌های اجتماعی پاسخگو هستند، اما این ارتباط می‌تواند با طیفی از عوامل نهادی محدود یا تقویت شود [۳].

پیاده‌سازی موفق مسئولیت اجتماعی به بررسی و شناخت عوامل تاثیرگذار در فعالیت‌های مختلف مسئولیت اجتماعی بستگی دارد. به این عوامل که نقش موثری در به کارگیری موفق اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان ایفا می‌کنند، محرک‌های مسئولیت اجتماعی گفته می‌شود. محرک‌ها می‌تواند شامل روندها، حوادث یا پارامترهایی باشد که بر آینده مسئولیت اجتماعی تأثیر می‌گذارد [۱۲]. محققان از دیدگاه‌های مختلف به بررسی محرک‌های مسئولیت اجتماعی پرداخته‌اند. میگنان و رالستون [۲۱] به بررسی محرک‌های مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها پرداخته‌اند. آنها محرک‌های مسئولیت اجتماعی را در سه رویکرد ارزش‌محور، عملکرد محور و ذی‌نفع-محور طبقه‌بندی کردند. رویکرد ارزش‌محور، یک رویکرد خودانگیخته است و به فشارهای بیرونی بستگی دارد. رویکرد عملکرد محور به مزیت‌های اقتصادی شرکت در سودهای مستقیم مرتبط است. رویکرد ذی‌نفع محور، عمدتاً به ذی‌نفعان شرکت بستگی دارد.

هایگ و جونز [۱۳] محرک‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی را بررسی و در قالب محرک‌های درونی، محرک‌های رقابتی، محرک‌های بیرونی و محرک‌های تنظیمی دسته‌بندی نمودند. مون [۲۳] اهمیت دولت را محرک اصلی آن معرفی می‌کند و اسمیت [۳۱] ادعا می‌کند که مشتریان محرک‌های اصلی آن هستند، زیرا توضیح دهنده

1. Harjoto  
2. Matten & Moon

تأثیرات اخلاقی بر رفتار مشتریان هستند. کارتر و جنینگز [۶] چهار محرک اصلی را شامل این موارد می‌دانند: فرهنگ سازمانی مردم‌گرا، سیاست‌های سازمانی، ابتکارات کارکنان، فشارهایی از سوی مشتریان بیرونی. از نظر لی و چیانگ [۲۰] دلایل پذیرش مسئولیت‌پذیری اجتماعی شامل موارد زیر است: شهرت، روابط اجتماعی، تنظیم مقررات، تمایل ذی‌نفعان، فشار عمومی، فشار مشتریان، اخلاقیات کسب و کار، محافظت ریسک، استراتژی بازار، موقعیت‌یابی در بازار، استخدام، روابط سیاسی - اجتماعی، نقش‌های اجتماعی، مزیت استراتژیک، کارایی زنجیره تأمین، سازمان‌های غیر دولتی، نقش‌های اجتماعی، صنعت، محیط برای منابع و مشروعیت اجتماعی. برخی از محققان مانند هسوئه [۱۶] و سیلیبرتی و همکاران [۹] محرک‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی را عواملی مانند جهانی‌سازی، شهرت، تصویب‌های قانونی، وفاداری مشتریان، هزینه کاهش یافته، ریسک کاهش یافته و شناخت برند معرفی نمودند.

بعضی محققین به دسترس‌پذیری منابع (مالی، انسانی، و زمانی) در ارتباط با توسعه مسئولیت اجتماعی اشاره می‌کنند. بر اساس نظریه مبتنی بر منابع، شرکت‌ها تنها می‌توانند منابع محدودی را به مسئولیت اجتماعی اختصاص دهند. بر این اساس شرکت‌های بزرگتر منابع بیشتری را به توسعه مسئولیت اجتماعی اختصاص می‌دهند، بنابراین اندازه شرکت یک عامل کلیدی در مسئولیت اجتماعی است [۲۴]. مطالعه کمبل [۲۵] بر اساس رویکرد مدیریت ذی‌نفعان، رویکرد مبتنی بر منابع و رویکرد سازمان صنعتی نشان داد که عواملی مانند عملکرد مالی مؤسسه، سلامت محیط اقتصادی، رقابت، بیانیه مقررات قوی و مورد حمایت، سیستم و صنعت با سازماندهی مناسب، میزان نظارت سازمان‌های خصوصی و مستقل مثل سازمان‌های مردم‌نهاد و میزان ارتباط شرکت با ذی‌نفعان بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت مؤثر است.

زو و سونگ [۴۰] محرک‌های مؤثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی را بر اساس دو رویکرد مدیریت ذی‌نفعان و رویکرد مبتنی بر منابع بررسی کردند و عواملی مانند اندازه سازمان، نوع مالکیت، نوع محصول شرکت، وضعیت معیشتی، اقتصادی و اجتماعی منطقه‌ای را معرفی نمودند که فعالیت شرکت در آن قرار دارد.

چمپلکی [۸] تحقیقی جهت شناسایی محرک‌های اصلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در آسیا انجام داد. این تحقیق، از روش کیفی برای تحلیل افاق‌های گفتگو در ارتباط با جنبه‌های این مفهوم در شرکت‌ها و سازمان‌های واقع در آسیا استفاده کرد. تحقیق در سال ۲۰۱۲ انجام شده است و نویسنده ۲۳ سایت اینترنت و گزارش‌ها را بررسی کرد. نتایج تحقیق شامل این محرک‌های کلیدی است: محرک‌های نهادی (فعالیت‌های دولت در زمینه وضع قوانین برای ابتکارات مسئولیت‌پذیری اجتماعی)، کسب و کار، مجموعه شبه دولتی (تبادلات ارزی نقش مهمی در رشد شفاف سازی کسب و کارها و مشوق گزارش دهی پایداری دارد)، استخدام و نگهداشت، شفافیت و پاسخگویی، رسانه‌های اجتماعی، دغدغه‌های زنجیره تأمین، تعهدات محیطی و تغییرات اقلیمی.

گویندان، کنان و شانکار [۱۲] در مطالعه خود محرک‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در شش دسته شامل محرک‌های اجتماعی، محرک‌های زنجیره تأمین، محرک‌های محیطی، محرک‌های مالی، محرک‌های داوطلبانه و محرک‌های الزام آور طبقه‌بندی نمودند و این محرک‌ها را در یک واحد صنعتی در هند بررسی و با تکنیک دیمتل وزن‌دهی نمودند. ژو و ژانگ [۳۹] بیان نمودند که تلاش‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی در کشورهای توسعه یافته در بهبود عملکرد مانند بهره‌وری و موفقیت رقابتی تأثیرگذار بوده‌اند. این محققین محرک‌ها را در سه قالب محرک‌های اجباری (قوانین و الزامات دولت)، محرک‌های هنجاری (توجه به جامعه و رسانه‌های اجتماعی) و محرک‌های تقلیدی (تقلید از رقبای موفق در صنعت) بررسی نمودند.

ژانگ و همکاران [۳۸] بر اساس یک مرور نظام‌مند از ۶۹ تحقیق مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در حوزه ساخت، عوامل اثرگذار بر آنرا شناسایی نمودند. آنها عوامل را در قالب محرک‌ها (فشار سیاست، فشار بازار، و توسعه نوآوری و فناوری)، انگیزه‌های کلیدی (مزایای مالی، برندسازی، شهرت و تصویر شرکت، ساخت ارتباط، فرهنگ

سازمانی و جهت‌گیری استراتژیک کسب‌وکار)، و محدودیت‌ها (سیاست دولت، مؤسسه ساخت، ویژگی‌های مسئولیت اجتماعی شرکت، دیدگاه ذی‌نفعان، و صنعت ساخت) دسته‌بندی نمودند. آگودلو و همکاران [۲] محرک‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در قالب محرک‌های درونی، ارتباطی و بیرونی دسته‌بندی نمودند. محرک‌های درونی شامل استراتژی کسب و کار، فرهنگ سازمان، کاهش هزینه و سوددهی، تعهدات محیطی و تغییرات اقلیمی، مدیریت ریسک. محرک‌های ارتباطی شامل برند و شهرت، گزارش‌دهی و افشاسازی، گواهی اجتماعی برای فعالیت و محرک‌های بیرونی شامل رقابت‌پذیری، چارچوب‌های قانونی و مقرراتی، تعهدات اجتماعی و رضایت ذینفعان بودند.

صنوبر و حیدریان [۳۰] عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی را در قالب سه رویکرد مدیریت ذی‌نفعان، رویکرد سازمان صنعتی و رویکرد منابع شرکت بررسی نمودند. عوامل مربوط به رویکرد مدیریت ذی‌نفعان شامل متغیرهای بالا بودن سطح نظارت خصوصی و مستقل فعال در امور اجتماعی مانند سازمان‌های مردم‌نهاد، دولت و کنترل‌های موجود برای نظارت بر فعالیت‌های مؤسسات، فشار رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی، انتظارات عرضه‌کنندگان و همکاران محلی فعال در جامعه، عضویت در اتحادیه‌های تجاری و کارگری فعال در جامعه، توجه به حقوق سایر ذینفعان و بالا بودن میزان اهمیت ذی‌نفعان جامعه است.

نوروزی و همکاران [۲۷] پژوهشی کیفی به منظور تبیین مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها با استفاده از طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد انجام دادند. در این طرح با ۳۰ نفر از متولیان و مجریان مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها مصاحبه باز صورت پذیرفت و مجموعه‌ای از مضامین طی فرآیند کدگذاری باز گردآوری و از میان آنها مقوله‌هایی استخراج گردید. سپس پیوند میان این مقوله‌ها تحت عناوین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردهای کنش و کنش متقابل، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای رعایت مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تعیین گردید. در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، منفعت‌طلبی اقتصادی، الزامات قانونی، اثرگذاری سیاسی، شخصیت مدیریتی به عنوان شرایط علی، انجام امور مذهبی، انجام امور فرهنگی، انجام امور اجتماعی، اجرای خط‌مشی‌های مناسب دولتی به عنوان راهبردهای رفتار مسئولیت اجتماعی، آموزش، مقررات دولتی، و عوامل فناورانه به عنوان بستر رفتار مسئولیت اجتماعی، عوامل بازار، فضاسازی رسانه‌ای، عوامل اقتصادی - سیاسی، عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل بین‌المللی به عنوان شرایط مداخله‌گر و پایداری اعتباری، پایداری شرکتی، پایداری محیطی و پایداری نفوذ سیاسی به عنوان پیامدهای رفتار مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها شناسایی گردید.

موسوی، رضایی و ویسی [۲۴] در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر و تبیین ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و تأثیر آن بر خصوصیات کیفی اطلاعات حسابداری پرداختند. بر اساس نظریه کارول، ابعاد اقتصادی، قانونی، اخلاقی، محیطی و اجتماعی در نظر گرفته شدند و سپس با روش تحلیل عاملی تأییدی، شاخص‌های مناسب هر بعد (شامل اهرم، اجتناب مالیاتی، کیفیت افشاء، نسبت سهم شناور آزاد، حق بیمه سهم کارفرما، معامله با اشخاص وابسته، ثبات مدیر عامل، نرخ تبادل کارکنان، افشای اطلاعات زیست‌محیطی و...) مشخص گردید.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که تحقیقات متعددی از زوایای مختلف به بررسی محرک‌های مسئولیت اجتماعی پرداخته است، اما تمرکز آنها بر روی درک محرک‌ها به منظور تجزیه و تحلیل آینده پیش روی مسئولیت اجتماعی نبوده است. علاوه بر این در زمینه استفاده از رویکردهای آینده پژوهانه در زمینه مسئولیت اجتماعی نیز پژوهشی صورت نگرفته است.

### ۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهشی، تحلیلی و اکتشافی است که با استفاده از مدل‌های کمی و کیفی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۰ نفر

از مدیران شرکت‌های مستقر در منطقه ویژه اقتصادی صنایع معدنی و فلزی خلیج فارس بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. معیار انتخاب این افراد براساس سمت سازمانی مرتبط، آگاه بودن به موضوع، سوابق خدمتی و تحصیلات آن‌ها بود.

در مرحله اول برای شناسایی عوامل تاثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی، از مطالعات کتابخانه‌ای و نظر خبرگان استفاده شده است. در بررسی پیشینه تحقیق، کلیدواژه‌های محرک‌های مسئولیت اجتماعی، عوامل موثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی، آینده‌پژوهی مسئولیت اجتماعی و سناریوهای مسئولیت اجتماعی در پایگاه اطلاعاتی ساینس دایرکت<sup>۱</sup>، امرالد<sup>۲</sup> و گوگل اسکالر<sup>۳</sup> در بازه زمانی ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۰ بررسی گردید. سپس چکیده مقاله‌های مرتبط با هدف پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و مقالات نهایی انتخاب گردید. در این بخش برای شناسایی عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی از رویکرد تحلیل محتوا برای جمع‌آوری و استخراج داده‌ها استفاده شد. سپس عوامل استخراج شده از پیشینه، در اختیار مشارکت‌کنندگان در پژوهش که مدیران شرکت‌ها بودند، قرار داده شد و بر اساس نظر آنها برخی عوامل حذف، ادغام و یا اصلاح گردید و عوامل نهایی موثر بر مسئولیت اجتماعی به دست آمد.

در مرحله بعد بر اساس روابط بین متغیرها، عوامل کلیدی موثر بر مسئولیت اجتماعی بر اساس روش تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک مک تعیین گردید. بدین منظور ۳۲ عامل موثر بر مسئولیت اجتماعی که در مرحله قبل با بررسی پیشینه و نظر مشارکت‌کنندگان که مدیران شرکت‌ها بودند، بدست آمده بود، در سطر و ستون‌های ماتریسی با ابعاد (۳۲×۳۲) قرار داده شد و سپس مشارکت‌کنندگان به ارزیابی تأثیر هر عامل بر عامل دیگر پرداختند. میزان تأثیرگذاری هر عامل در سطر بر عامل در ستون بر اساس طیف صفر تا ۳ (صفر=بی تأثیر، ۱=تأثیر کم، ۲=تأثیر متوسط و ۳=تأثیر زیاد) ارزش‌گذاری شد. نهایتاً بر اساس نتایج بدست آمده از روش تحلیل ساختاری، پرسشنامه‌ای برای تعیین وضعیت‌های احتمالی پیش رو در آینده مسئولیت‌پذیری اجتماعی به کار گرفته شد. این پرسشنامه نیز در قالب ماتریسی است که پاسخ‌دهندگان تأثیر هر یک از وضعیت‌ها را بر وضعیت‌های دیگر، با گذاشتن اعداد -۳ تا +۳ مشخص می‌کنند. در این پرسشنامه، تأثیر شدید تقویت‌کننده (+۳)، تأثیر متوسط تقویت‌کننده (+۲)، تأثیر کم تقویت‌کننده (+۱)، عدم تأثیر (۰)، تأثیر کم محدودکننده (-۱)، تأثیر متوسط محدودکننده (-۲)، تأثیر شدید محدودکننده (-۳) است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و خروجی آن در قالب سناریوهای سازگار شناسایی گردید.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این تحقیق آینده‌های ممکن بر اساس تأثیر متقابل محرک‌های کلیدی موثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت به دست آمده‌اند و مراحل تدوین سناریو به صورت زیر می‌باشد:

##### مرحله اول: شناسایی عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

در این مرحله با بررسی پیشینه تحقیق ۵۰ عامل تاثیرگذار و محرک‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی شناسایی گردید و با توجه به شرایط و ویژگی‌های جامعه پژوهش و بر اساس نظر خبرگان، برخی عوامل حذف، ادغام و یا اصلاح گردید و در نهایت ۳۲ عامل تاثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی (جدول ۱) انتخاب شدند.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

منبع	عوامل مؤثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی	منبع	عوامل مؤثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی
[۲]	تعهدات محیطی و تغییرات اقلیمی	[۲۰]، [۱۱] و [۱]	رعایت اخلاق در کسب‌وکار
[۷] و [۳۰]	مدون و اثرگذار بودن قوانین صنعتی	[۳۰] و [۶]	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و پذیرش مسئولیت اجتماعی
[۲۷]	استانداردهای صنعتی	[۲۷] و [۴۰]	ویژگی‌های شخصیتی مدیریت و حمایت از مسئولیت اجتماعی
[۲]	تعهدات اجتماعی	[۲] و [۳۸]	جهت‌گیری استراتژیک شرکت
[۵]	عملکرد مالی و اقتصادی	[۳۰]	فرایندهای سازمانی برای ارائه گزارش‌های عملکرد سالیانه
[۲۸]	تصویر سازمان	[۳۰]	هزینه و منفعت ادراکی شرکت از مسئولیت اجتماعی
[۲۷] و [۳۸]	نوآوری و تکنولوژی	[۲] و [۳۳]	گزارش‌دهی و افشا سازی
[۲۰]	مزیت استراتژیک برای شرکت	[۲] و [۳۸]	فرهنگ شرکت
[۳۴]	تعامل صنعت و جامعه	[۱۱]	رعایت حقوق انسانی
[۳۹] و [۳۰]	رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی	[۲]	رضایت ذی‌نفعان
نظر خبرگان	حمایت‌های دولتی	[۳۰]	میزان اهمیت ذی‌نفعان جامعه
نظر خبرگان	تحریم‌ها	[۵]	سلامت محیط اقتصادی
[۲]	دسترسی به منابع و ظرفیت‌ها	[۲۳]، [۳۰]، [۳۹] و [۳۸]	دولت و کنترل‌های آن
[۲۶]	بهبود کیفیت	[۲]، [۵]، [۷]	میزان رقابت در صنعت
[۴۰] و [۲]	اندازه صنعت	نظر خبرگان	ایمنی و بهداشت کار
[۳۰]	آموزش و دانش کافی در مورد به کارگیری مسئولیت‌پذیری اجتماعی توسط کارکنان	[۳۹]	تقاضای جامعه

### مرحله دوم: تعیین عوامل کلیدی مؤثر بر مسئولیت اجتماعی

شناخت عوامل کلیدی، از مهمترین مراحل در برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو است. در این مرحله، ابتدا ۳۲ عامل تاثیرگذار در مرحله قبل، با نرم افزار میک مک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا عوامل کلیدی تاثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی تعیین شوند. ابعاد ماتریس  $۳۲ \times ۳۲$  بود و نتایج روش تحلیل اثرات متقاطع نشان داد که درجه پر شدگی ماتریس ۷۰ درصد است که حاکی از آن است که عوامل انتخاب شده در بیش از ۷۰ درصد موارد بر یکدیگر تاثیر گذاشته‌اند. از طرف دیگر ماتریس بر اساس شاخص آماری و با دو بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار است که نشان دهنده روائی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آنهاست.

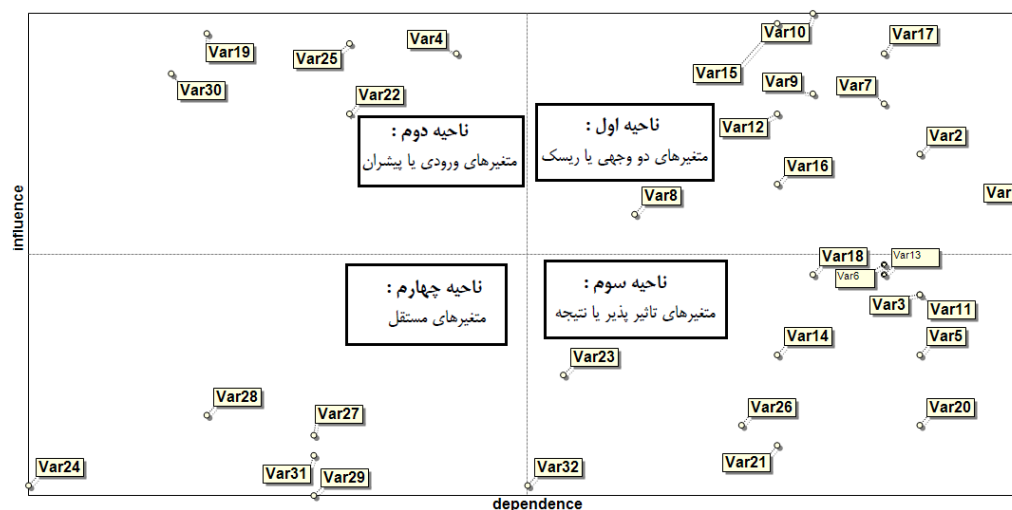
نقشه اثرات مستقیم (شکل ۱)، یکی از مهمترین خروجی‌های این نرم‌افزار است. این نرم‌افزار همچنین الگوریتمی برای تعیین موقعیت هر یک از متغیرها روی نقشه‌های اثرات مستقیم دارد. این نرم‌افزار، جمع اثرات حاصل از جمع سطری و ستونی را روی دو محور تاثیرگذاری و تاثیرپذیری، مکان‌یابی کرده و با نقشه‌های بصری ارائه می‌نماید. بنابراین هر یک از متغیرها در فضای دوبعدی و در نموداری چهاربخشی قابل مکان‌یابی خواهد بود. در ناحیه اول نمودار، متغیرهای دو وجهی یا ریسک قرار دارند. این متغیرها دارای تاثیرگذاری و تاثیرپذیری بالا هستند که قابل دست‌کاری و کنترل هستند و می‌توانند بر پویایی و تغییر سیستم تاثیر بگذارند. این متغیرها شامل



فرایندهای سازمانی برای ارائه گزارش‌های عملکرد سالیانه، فرهنگ شرکت، آموزش و دانش کافی در مورد به کارگیری مسئولیت‌پذیری اجتماعی توسط کارکنان، حمایت‌های دولتی، دولت و کنترل‌های آن، مدون و اثرگذار بودن قوانین صنعتی، نوآوری و فناوری، تعهدات اجتماعی، مزیت استراتژیک برای شرکت و گزارش‌دهی و افشاسازی است.

در ناحیه دوم این نمودار، متغیرهای ورودی یا پیشران‌های تاثیرگذار قرار دارند که دارای تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری پایین هستند. این متغیرها به عنوان متغیر کلیدی محسوب می‌شوند و شامل استانداردهای صنعتی در زمینه مسئولیت اجتماعی، جهت‌گیری استراتژیک شرکت به مسئولیت اجتماعی، رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی، تحریرها و اخلاق در کسب و کار هستند.

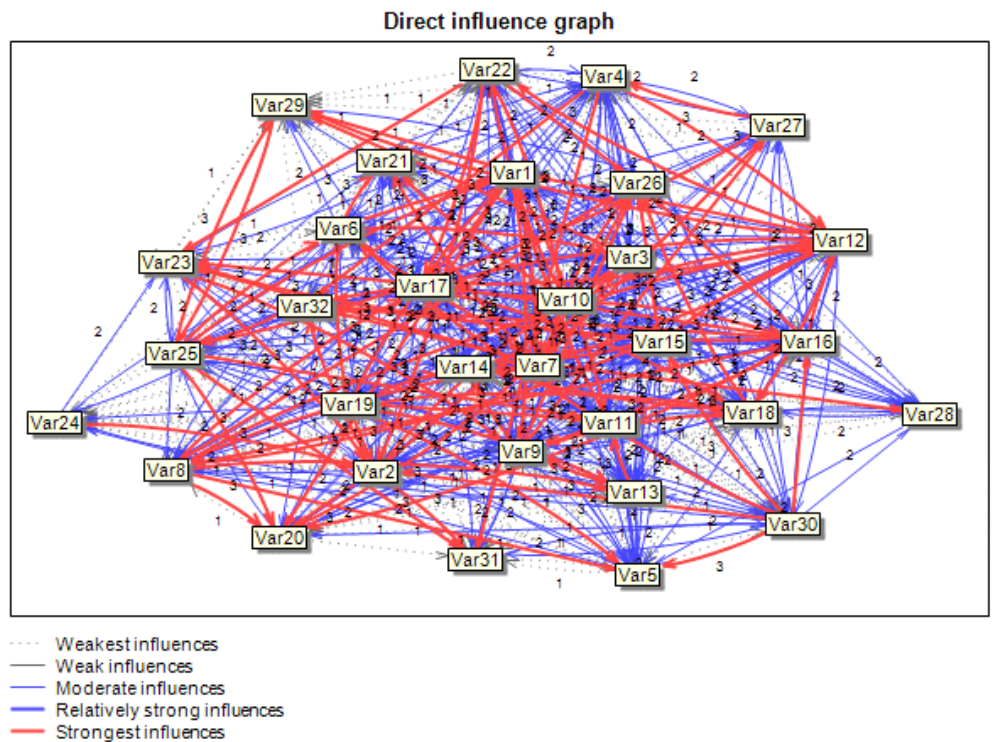
در ناحیه سوم، متغیرهای تاثیرپذیر یا نتیجه قرار دارند. این متغیرها دارای تاثیرگذاری پایین و تاثیرپذیری بالا هستند و شامل هزینه و منفعت ادراکی شرکت از مسئولیت اجتماعی، رضایت ذینفعان، سلامت محیط اقتصادی، میزان رقابت در صنعت، ایمنی و بهداشت کار، تقاضای جامعه، تعهدات محیطی و تغییرات اقلیمی، عملکرد مالی و اقتصادی، تصویر سازمان، تعامل صنعت و جامعه، دسترسی به منابع و ظرفیت‌ها و بهبود کیفیت می‌شوند. نهایتاً در ناحیه چهارم متغیرهای مستقل قرار دارند که تاثیرگذاری و تاثیرپذیری کمی دارند و از کمترین اهمیت برخوردارند که شامل ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و پذیرش مسئولیت اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی مدیریت و حمایت از مسئولیت اجتماعی، میزان اهمیت ذینفعان جامعه، اندازه صنعت و رعایت حقوق انسانی می‌شوند.



شکل ۱. نقشه اثرات مستقیم

یکی دیگر از خروجی‌های نرم‌افزار مربوط به نمودارها است که روابط و ارتباطات بین متغیرها را نشان می‌دهد که روابط بسیار ضعیف، روابط متوسط، روابط نسبتاً قوی و روابط بسیار قوی را به صورت متمرکز در یک شکل نشان می‌دهد. خطوط آبی به معنای ارتباطات قوی و خطوط قرمز به معنای ارتباطات بسیار قوی بین متغیرها می‌باشد. به عنوان نمونه متغیر روابط حقوق انسانی (Var24) که در گروه متغیرهای مستقل قرار گرفته است در این نقشه به خوبی مشهود است که نتوانسته با دیگر متغیرها ارتباط برقرار کند و نتوانسته به سطح ارتباطات بسیار قوی وارد شود. در طرف دیگر عواملی مانند جهت‌گیری استراتژیک شرکت به مسئولیت اجتماعی (Var25) دارای بیشترین خطوط آبی و قرمز هستند که به معنای ارتباط گسترده این متغیرها با دیگر متغیرهاست و بیشتر

خطوط ارتباطی از سمت آنها فرستاده می‌شود که به معنی اهمیت تاثیرگذاری آنهاست. نمودار روابط مستقیم بین متغیرها در شکل ۲ آورده شده است.



شکل ۲. نمودار اثر مستقیم

### مرحله سوم: تدوین سناریوهای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

در این مرحله، ۵ عامل کلیدی موثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت که شامل استانداردهای صنعتی در زمینه مسئولیت اجتماعی، جهت‌گیری استراتژیک شرکت به مسئولیت اجتماعی، رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی، اخلاق در کسب و کار و تحریم‌ها که در مرحله قبل، به عنوان ورودی تدوین سناریو قرار گرفتند و وضعیت‌های احتمالی پیش روی مسئولیت اجتماعی برای هر یک از عوامل کلیدی متناسب با میزان پیچیدگی و بر اساس طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب تعیین گردید. پانزده وضعیت احتمالی به شرح جدول ۲ مشخص گردید.

با توجه به این که هدف تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۱۵ وضعیت برای ۵ عامل کلیدی می‌باشد، انتظار می‌رود که ۲۴۳ سناریوی ترکیبی از بین آنها استخراج شود که شامل همه حالات ممکن برای آینده پیش روی مسئولیت اجتماعی شرکت می‌باشد که امکان سیاست گذاری و برنامه ریزی برای همه آنها وجود ندارد. نرم‌افزار سناریو ویزارد با محاسبات پیچیده امکان استخراج سناریوهای قوی و ضعیف را فراهم می‌آورد. نتایج نشان می‌دهد که ۳۷ سناریو ضعیف و ۵ سناریو با احتمال وقوع بالا در این زمینه وجود دارد. جدول ۳ سناریوهای قوی را با توجه به وضعیت احتمالی آنها نشان می‌دهد.

جدول ۲. وضعیت‌های احتمالی پیشروی عوامل کلیدی مسئولیت‌پذیری اجتماعی

عامل	حالت	وضعیت
استانداردهای صنعتی در زمینه	خوش بینانه	به روز نمودن استانداردهای صنعتی در زمینه مسئولیت اجتماعی در کلیه شرکت‌ها
مسئولیت اجتماعی	محتمل	دریافت استانداردهای صنعتی در زمینه مسئولیت اجتماعی در کلیه شرکت‌ها

عامل	حالت	وضعیت
جهت‌گیری استراتژیک شرکت به مسئولیت اجتماعی	بدبینانه	عدم دریافت استانداردهای صنعتی در زمینه مسئولیت اجتماعی
	خوش بینانه	سنجش انتظارات ذینفعان و پاسخگو بودن
	محتمل	ارتباط با ذینفعان و اجرای برخی برنامه های مسئولیت اجتماعی
رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی	بدبینانه	رعایت قوانین و مقررات الزامی
	خوش بینانه	شفاف‌سازی و انتشار مداوم اقدامات شرکت‌ها در زمینه مسئولیت اجتماعی توسط رسانه‌های مختلف و گروه‌های اجتماعی
	محتمل	ادامه وضعیت فعلی گزارش‌دهی به صورت محدود و در رسانه‌های محدود
تحریم‌ها	بدبینانه	بی‌تفاوتی رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی به مسئولیت اجتماعی
	خوش بینانه	برداشته شدن تحریم‌ها
	محتمل	رفع تدریجی تحریم‌ها
اخلاق در کسب و کار	بدبینانه	وضع تحریم‌های بیشتر
	خوش بینانه	پایبندی کامل به اخلاق کسب و کار
	محتمل	پایبندی نسبی به اخلاق کسب و کار
	بدبینانه	عدم پایبندی به اخلاق کسب و کار

این نرم‌افزار هیچ تأکیدی بر انتخاب سناریوها از طیف‌های گوناگون ندارد و تنها بر اساس روابط منفی و مثبت بین عوامل (تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری) که توسط خبرگان ارزش‌گذاری شده است (ماتریس اثرات متقاطع)، اقدام به استخراج سناریو می‌نماید، بنابراین سناریوهای استخراج شده می‌توانند کاملاً مطلوب یا کاملاً نامطلوب باشند. در واقع سناریوهای مذکور بر اساس منطق و الگوریتم تحلیلگر نرم‌افزار سناریو ویزارد طراحی می‌شوند. در روش تأثیر متقابل اعتبارسنجی سناریوها توسط نرم‌افزار سناریو ویزارد و بر اساس شاخص‌های سازگاری و احتمال وقوع ارزیابی می‌شود. در این تحقیق علاوه بر این که سازگاری و احتمال وقوع سناریوهای قوی توسط نرم‌افزار بررسی شده است، خبرگان نیز بر اساس معیارهای معقول بودن و انسجام، آنها را تأیید کردند.

پنج سناریوی قوی استخراج شده از نرم‌افزار سناریو ویزارد، بر اساس قرابت سناریوها و میزان مطلوبیت آنها به سه گروه تقسیم شدند؛ که هر گروه شامل چند سناریو است که دارای ویژگی‌های تقریباً مشابهی هستند. این گروه‌بندی به شرح ذیل است:

- سناریوهای خوش‌بینانه شامل سناریوی ۱
- سناریوهای بینابین شامل سناریوهای ۲ و ۳
- سناریوهای بدبینانه شامل سناریوهای ۴ و ۵

#### سناریوی گروه اول: شرایط مطلوب - وضعیت خوش‌بینانه

سناریو ۱ از نظر مطلوبیت، به عنوان خوش‌بینانه‌ترین سناریو در نظر گرفته می‌شود. این سناریو دارای بیشترین وضعیت مطلوب می‌باشند. با اینکه این دو عامل تحریم و اخلاق کسب و کار در حالت بینابین قرار دارد و کاملاً مطلوب نیستند، اما در مجموع جزو قوی‌ترین سناریو محسوب می‌شود. در این سناریو حالت نامطلوب وجود ندارد و از نظر فراوانی وضعیت‌ها، ۶۰ درصد میزان حالت مطلوب و ۴۰ درصد حالت بینابین را نشان می‌دهد.

#### سناریوهای گروه دوم: ادامه وضعیت فعلی - وضعیت بینابین

در این گروه دو سناریو ۲ و ۳ وجود دارد و عامل متمایزکننده، تفاوت در میزان حالت‌های مطلوب و بینابین است. این گروه از نظر فراوانی وضعیتی را نشان می‌دهد که اکثر عوامل در وضعیت بینابین قرار دارند. در این گروه ۶۰ درصد حالت بینابین، ۱۰ درصد مطلوب و ۳۰ درصد نامطلوب می‌باشند. به طور کلی در این گروه روند تغییرات، بسیار کند و آرام و تلاش در جهت حفظ وضع موجود می‌باشد. ویژگی مشترک این گروه از سناریوها در وضعیت‌های

ارتباط با ذینفعان و اجرای برخی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی و پایبندی نسبی به اخلاق کسب و کار است و در سایر وضعیت‌ها متفاوت می‌باشند. در هر دو سناریو وضعیت نامطلوبی وجود دارد.

### سناریوهای گروه سوم: شرایط بحرانی - وضعیت بدبینانه

سناریوهای ۴ و ۵ با توجه به درجه مطلوبیت، نشان‌دهنده بدترین حالت است. این گروه از سناریوها وضعیت بحران را نشان می‌دهند. در این گروه وضعیت متمایزکننده، تفاوت در میزان وضعیت‌های بینابین و نامطلوب است. این گروه از نظر فراوانی دارای بیشترین وضعیت نامطلوب می‌باشند. به طوری که ۲۰ درصد میزان حالت‌ها بینابین و ۸۰ درصد حالت‌ها نامطلوب می‌باشد. وجوه مشترک این گروه از سناریوها عبارت است از: عدم دریافت استانداردهای صنعتی، رعایت قوانین و مقررات الزامی و وضع تحریم‌های بیشتر. این سناریوها، بدترین وضعیتی که برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند اتفاق بیافتد را نشان می‌دهند.

جدول ۳. سناریوهای بدست آمده از نرم‌افزار سناریو ویزارد

شماره سناریو	استانداردهای صنعتی	جهت‌گیری استراتژیک	رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی	تحریم‌ها	اخلاق در کسب و کار
۱	به روز نمودن استانداردهای صنعتی	سنجش انتظارات ذینفعان و پاسخگو بودن	شفاف سازی و انتشار مداوم اقدامات شرکت‌ها در زمینه مسئولیت اجتماعی توسط رسانه‌های مختلف و گروه‌های اجتماعی	رفع تدریجی تحریم‌ها	پایبندی نسبی به اخلاق کسب و کار
۲	دریافت استانداردهای صنعتی در شرکت‌ها	ارتباط با ذینفعان و اجرای برخی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی	شفاف سازی و انتشار مداوم اقدامات شرکت‌ها در زمینه مسئولیت اجتماعی توسط رسانه‌های مختلف و گروه‌های اجتماعی	رفع تدریجی تحریم‌ها	پایبندی نسبی به اخلاق کسب و کار
۳	نداشتن استانداردهای صنعتی	ارتباط با ذینفعان و اجرای برخی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی	ادامه وضعیت فعلی گزارش دهی به صورت محدود و در رسانه‌های محدود	وضع تحریم‌های بیشتر	پایبندی نسبی به اخلاق کسب و کار
۴	نداشتن دریافت استانداردهای صنعتی	رعایت قوانین و مقررات الزامی	ادامه وضعیت فعلی گزارش دهی به صورت محدود و در رسانه‌های محدود	وضع تحریم‌های بیشتر	پایبندی نسبی به اخلاق کسب و کار
۵	عدم دریافت استانداردهای صنعتی	رعایت قوانین و مقررات الزامی	بی تفاوتی رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی به مسئولیت اجتماعی	وضع تحریم‌های بیشتر	عدم پایبندی به اخلاق کسب و کار

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر در صدد شناسایی عوامل تاثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی در شرکت‌های بزرگ فعال در منطقه ویژه اقتصادی صنایع معدنی و فلزی خلیج فارس و تدوین سناریوهای پیش روی آنها در زمینه مسئولیت اجتماعی است. در این راستا ابتدا با استفاده از بررسی پیشینه و نظر خبرگان، ۳۲ عامل تاثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها شناسایی شد و سپس با استفاده از روش تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک مک، عوامل استانداردهای صنعتی در زمینه مسئولیت اجتماعی، جهت‌گیری استراتژیک شرکت به مسئولیت اجتماعی، رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی، اخلاق در کسب و کار و تحریم‌ها به عنوان عوامل کلیدی تاثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی تعیین شدند. سناریوهای ممکن بر اساس وضعیت‌های احتمالی هر یک از این عوامل کلیدی با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد تعیین گردید. نتایج نشان داد که ۵ سناریو با سازگاری بالا را می‌توان برای آینده مسئولیت اجتماعی در نظر

گرفت و سناریوهای قوی بر اساس تشابه و درجه مطلوبیت، در سه گروه سناریوهای «خوش‌بینانه»، «بینابین» و «بدبینانه» قرار گرفتند.

سه دسته از سناریوهای تدوین شده نشان دهنده وضعیت‌های مختلف مسئولیت اجتماعی هستند و هر کدام بر اساس ترکیب وضعیت‌های مربوط به محرک‌ها، راهکارهای متفاوتی برای مواجهه با آن شرایط را در نظر می‌گیرند. در حالت خوش‌بینانه بیشتر عوامل در وضعیت مطلوب قرار دارند. تلاش مدیران در این وضعیت بر حفظ وضعیت این عوامل است. با توجه به این که رعایت اخلاقیات، موجب افزایش تصویر مثبت و شهرت سازمان شده، منبعی برای مزیت رقابتی به شمار می‌آید، سازمان‌ها باید جهت نهادینه کردن ارزش‌ها و کدهای اخلاقی تبیین شده در منشورهای سازمانی، تلاش و پایبندی بیشتری را از خود نشان دهند [۲۲].

در حالت بینابین عامل شفاف‌سازی و انتشار مداوم اقدامات شرکت‌ها در زمینه مسئولیت اجتماعی توسط رسانه‌های مختلف و گروه‌های اجتماعی در یک سناریو در وضعیت مطلوب قرار دارد و بقیه عوامل در وضعیت بینابین و نامطلوب قرار دارند. در این سناریوها تلاش برای ارتقاء عوامل از وضعیت‌های نامطلوب به بینابین و از وضعیت بینابین به حالت مطلوب است. بنابراین تلاش می‌شود که در راستای به روز نمودن استانداردهای صنعتی، سنجش انتظارات ذینفعان و پاسخگو بودن، شفاف‌سازی و انتشار مداوم اقدامات شرکت‌ها در زمینه مسئولیت اجتماعی توسط رسانه‌های مختلف و گروه‌های اجتماعی و پایبندی نسبی به اخلاق کسب‌وکار تلاش کنند.

با توجه به این که مقررات و استانداردهای مشخصی برای افشای مسئولیت اجتماعی در گزارش‌های سالانه در سطح شرکت‌ها به طور جداگانه یا یکپارچه وجود ندارد، بسترسازی لازم برای افشای شاخص‌های اجتماعی در شرکت‌ها با حمایت و مساعدت مدیریت ارشد شرکت‌ها، سهامداران نهادی و مسئولین ذیربط برای آموزش و فرهنگ‌سازی عملکرد اجتماعی پایدار شرکت‌ها می‌تواند به ارتقاء وضعیت این عامل منجر شود [۱۵]. علاوه بر این، شرکت‌ها از نظر جهت‌گیری استراتژیک شرکت به مسئولیت اجتماعی، در میانه راه قرار دارند که در آن اقداماتی از قبیل گفتگو و ارتباط فعال با ذینفعان در حال انجام است و برخی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی نیز به اجرا درآمده است. برای ادامه حرکت به سمت سازمان پیشرو لازم است که انتظارات ذینفعان، متوازن و اندازه‌گیری شده و برای تحقق آنها اقدام نمود. در این مسیر، مسئولیت اجتماعی در بطن استراتژی، خط مشی‌ها و مدیریت روزمره سازمان در جهت تعالی پایدار جای خواهد گرفت. یکی از عمده‌ترین چالش‌های مدیران کارآمد در زمینه مسئولیت اجتماعی، ایجاد بستر مناسب برای نیروی انسانی شاغل در سازمان است تا آنها با حس مسئولیت و تعهد و رعایت اصول اخلاقی به فعالیت بپردازند که با به کارگیری سازوکارهای ساختاری، سازوکار طراحی مناسب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، سازوکارهای ارزشی و فرهنگی و سازوکارهای نظارتی می‌توان به نهادینه سازی اخلاق در سازمان پرداخت [۱۴].

در حالت بدبینانه همه عوامل در وضعیت بینابین یا نامطلوب قرار دارند. این سناریوها بدبینانه‌ترین حالت ممکن را نشان می‌دهند که تمام عوامل در بدترین حالت خود قرار دارند. در مجموع به جز یک عامل، بقیه عوامل در حالت بحرانی قرار دارند. در این سناریوها تلاش اصلی بر بهبود وضعیت نامطلوب به وضعیت‌های بینابین است تا در مسیر ثبات نسبی قرار گیرد و سپس بتوان به سمت وضعیت‌های مطلوب حرکت کرد.

رسانه‌ها و گروه‌های اجتماعی نقش مهمی در آگاه سازی جامعه و افشای فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت‌ها دارند که طیف وسیعی از ذینفعان را از اثرات اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت، آگاه می‌سازند. برای پاسخگو کردن شرکت‌ها به مسئولیت اجتماعی لازم است که گروه‌های اجتماعی و رسانه‌ها از حالت بی تفاوتی خارج شده و اطلاعات مربوطه را منتشر کرده و افشاسازی نمایند. سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند تا تمام قوانین و مقرراتی را که الزامی هستند را رعایت کنند در ابتدای مسیر مسئولیت اجتماعی قرار دارند، آنها در ادامه این مسیر باید با گفتگو و ارتباط فعال با ذینفعان، برخی برنامه‌های مسئولیت اجتماعی را به اجرا درآورند. علاوه بر این آنها

باید بتوانند با آماده کردن بستر سازمان، در جهت دریافت استانداردهای مربوط به مسئولیت اجتماعی و نهادینه کردن اخلاق کسب و کار در سازمان گام بردارند.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که شدت تاثیرگذاری وضعیت‌های نامطلوب، بیشتر از وضعیت‌های مطلوب است. بنابراین برای مسئولیت اجتماعی شرکت لازم است که سناریوها نامطلوب بیشتر مد نظر قرار گیرند تا آمادگی لازم برای مواجهه با آن وضعیت‌ها فراهم گردد و با برنامه‌ریزی مناسب، بتوان به وضعیت‌های مطلوب دست پیدا کرد. در این پژوهش، برای شناسایی محرک‌های تاثیرگذار بر مسئولیت اجتماعی تاکید اصلی بر پیشینه تحقیق بود، در حالی که استفاده از روش‌هایی مانند مصاحبه یا روش‌های مشارکتی می‌تواند نتایج مطلوب‌تر و واقعی‌تری را به دنبال داشته باشد. علاوه بر این به دلیل شرایط خاص کرونا، امکان استفاده از روش مشارکتی و کارگاهی در فرایند تدوین سناریو نیز میسر نشد. پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده از روش‌های دیگر تدوین سناریو نظیر روش منطق شهودی و تحلیل مورفولوژی استفاده گردد و از روش‌های کارگاهی نیز برای تدوین سناریو استفاده کنند.

## منابع

1. Afroozeh, M., Mozaffari, S., Aghaee, N., & Saffari, M. (2017). Identify domains and factors affecting on social responsibility of professional football clubs Iran. *Sport Management and Development*, 5(2), 69-89.
2. Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
3. Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C., & Salvador-Figueras, M. (2017). Corporate social responsibility drivers and barriers according to managers' perception; Evidence from Spanish firms. *Sustainability*, 9(10), 1821.
4. Amer, M., Daim, T.U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Future*, 46, 23-40.
5. Campbell, J. L. (2007). Institutional and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavior Science*, 49(7), 925-938.
6. Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Logistics social responsibility: an integrative framework. *Journal of business logistics*, 23(1), 145-180.
7. Chih, H. L., Chih, H. H., & Chen, T. Y. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135
8. Chmielecki, M. (2014). Key drivers of corporate social responsibility in Asia.
9. Ciliberti, F., De Haan, J., De Groot, G., & Pontrandolfo, P. (2011). CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: four case studies. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 885-894.
10. Dragonetti, N. C., & Dalsace, F. (2019, July). Managing CSR initiatives to maximize business impact: inside the black box of CSR strategy. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 17293.
11. Esmailpour, R., Azar, A., & Takhire, M. (2020). Conceptual relationships and leveling effective factors of the suppliers' selection based on CSR with ISM approach. *Industrial Management Studies*, doi: 10.22054/jims.2017.5269.1199
12. Govindan, K., Kannan, D., & Shankar, K. M. (2014). Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: A multi-stakeholder perspective. *Journal of cleaner production*, 84, 214-232.
13. Haigh, M., & Jones, M. T. (2006). The drivers of corporate social responsibility: A critical review.
14. Hasanpoor, A., Abbasi, T., & Hadipoor, A. (2017). Identifying & prioritizing methods of ethics institutionalization within organization. *Ethics in science and Technology*; 12(1), 17-23
15. Hasas, Y. Y., & Barzgar, G. (2013). Identifying the components and indicators of corporate social responsibility in Iran. *Scds*. 2(1), 209-234.
16. Hsueh, C. F. (2012). Collaboration on corporate social responsibility between suppliers and a retailer. In *Proceedings of the World Congress on Engineering* (3).
17. Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135.
18. Kendrick, A. Fullerton, J.A., & Kim, Y.J. (2013). Social responsibility in advertising: a marketing communications student perspective. *Journal of Marketing Education*, 35(141), 1-19.
19. Lee, Y.-K., Kim, Y., Lee, K. H., Li, & D.-X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756

20. Li, J., & Chiang, D. T. (2010). Advancing corporate social responsibility in supply chain from behavioral perspectives. *California Journal*, 8(1), 83-92.
21. Maignan, I., & Ralston, D.A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33, 497-514.
22. Mohammadi, H., & Hakimi, A. (2017). Assessing the principles of corporate social responsibility with the standard approach of ISO 26000 (Case study: Mazandaran Gas Company). *Standard and Quality Management*, 7 (Spring), 16-33
23. Moon, J. (2004). Government as a driver of corporate social responsibility: The UK in comparative perspective.
24. Mousavi, S., Rezaei, F., & Shahveisi, F. (2017). Developing the corporate social responsibility Model and its impact on the Qualitative Characteristics of Financial Information. *Management Accounting*, 10(33), 89-108.
25. Nguyen, H.T., Hoang, T.G., & Luu, H. (2020). Corporate social responsibility in Vietnam: opportunities and innovation experienced by multinational corporation subsidiaries. *Social Responsibility Journal*, 16(6), 771-792.
26. Nguyen Hoai, T., & Ramírez D'Avanzo, D. (2011). The integration of corporate social responsibility (environmental aspect) into project procurement management; A Study of the Oil & Gas Industry.
27. Noruzi, M., Danaee Fard, H., Fani, A., & Hassanzadeh, A. (2014). Theoretical processing of social responsibility based on grounded theory. *Journal of Management Improvement*, 8(4), 5-34.
28. Ríos-Manríquez, M., Ferrer-Ríos, M. G., & Sánchez-Fernández, M. D. (2021). Structural model of corporate social responsibility. An empirical study on Mexican SMEs. *PloS one*, 16(2), e0246384.
29. Rajesh, R., & Ravi, V. (2015). Supplier selection in resilient supply chains: a grey relational analysis approach. *Journal of Cleaner Production*, 86, 343-359.
30. Sanobar, N., & Heydaryan, B. (2013). Identifying and prioritizing the factors affecting corporate social responsibility in Iran. *Journal of Economic & Developmental Sociology*, 1(1), 71-89.
31. Smith. (2007). Consumers as drivers of corporate responsibility. London Business School.
32. Streimikiene, D., Simanaviciene, Z., & Kovaliov, R. (2009). Corporate social responsibility for implementation of sustainable energy development in Baltic States. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 13(4), 813-824.
33. Tschopp, D. (2012). How corporate social responsibility reporting standards address stakeholder needs in the Americas. *Environmental Management and Sustainable Development*, 1(2), 38.
34. Talebian, S. A., & Mallaki, A. (2013). A Model for the Social Impacts Assessment in Iran's Oil and Gas Industry. *Quarterly Journal of Socio-Cultural Development Studies*, 1(3), 161-186.
35. Turker D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
36. Varum, C.A., & Melo, C. (2010). Directions in scenario planning literature—A review of the past decades. *Futures*, 42(4), 355-69.
37. Wood, D. (1991). Corporate social responsiveness revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
38. Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of cleaner production*, 210, 563-584.
39. Zhu, Q., & Zhang, Q. (2015). Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility: The Chinese context. *Journal of Cleaner Production*, 100, 315-324.



40. Zu, L., & Song, L (2008). Corporate social responsibility, corporate restructuring and firm's performance. *Journal of Business Ethics*, 88, 105-117.