

# مدیریت مسؤلیت‌های اجتماعی

جهت ارائه به کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی



نغمه پورقحی

بهمن‌ماه ۱۳۹۵

## فهرست منابع

- ۱- چکیده ..... ۲
- ۲- مقدمه ..... ۲
- ۳- تعریف مسئولیت اجتماعی شرکت ها ..... ۴
- ۴- انواع مدل های مسئولیت های اجتماعی شرکت ها ..... ۴
- ۴-۱ مدل مسئولیت اجتماعی کارول ..... ۵
- ۴-۲ مدل مسئولیت اجتماعی دیویس ..... ۶
- ۴-۳ مدل مسئولیت اجتماعی لانتوس ..... ۷
- ۵- انواع مسئولیت های اجتماعی .. ..... ۸
- ۶- مزایای مسئولیت اجتماعی شرکت ها ..... ۱۰
- ۷- آیا مسئولیت های اجتماعی یک موضوع استراتژیک هست؟ ..... ۱۱
- ۸- استراتژی مسئولیت های اجتماعی ..... ۱۲
- ۹- رابطه بین فرهنگ سازمانی، فرهنگ اجتماعی با مسئولیت اجتماعی ..... ۱۴
- ۱۰- ده شرکت برتر در زمینه مسئولیت های اجتماعی در سال ۲۰۱۶ ..... ۱۶
- ۱۱- اقدام های بانک پاسارگاد در راستای مسئولیت های اجتماعی (نمونه داخلی) ..... ۱۷
- ۱۲- نکات پایانی با هدف تقویت استراتژی مسئولیت های اجتماعی و حوزه های آن ..... ۱۸
- پیوست ..... ۱۹
- منابع و مآخذ ..... ۲۱

## مدیریت مسئولیت های اجتماعی

نغمه پورفتحی<sup>۲</sup>

### ۱- چکیده

امروزه مسئولیت اجتماعی شرکت ها یکی از مهمترین موضوعاتی است که کسب و کارها با آن روبرو می باشند و شرکتها با هدف کسب منفعت ناشی از انجام مسئولیت های اجتماعی، متعهد به انجام آنها شده اند. به دنبال اثرگذاری فعالیت کسب و کارها بر محیط زیست و سایر ذینفعان، نگرش کسب و کارها از نگرش سهامداران به معنی صرفاً کسب سود برای آنها به سمت نگرش ذینفعان به معنی ایجاد ارزش و سود برای کلیه ذینفعان، تغییر کرد. بسیاری از کسب و کارها نیاز دارند دامنه دید خود را وسعت بخشند و به اثرات برجای مانده از فعالیت شرکت بر کلیه ذینفعان نیز توجه کنند. این مقاله سعی دارد به تعریف مسئولیت اجتماعی، تاریخچه برخی مدل های در این زمینه، منافع ناشی از مسئولیت اجتماعی و استراتژی مسئولیت اجتماعی بپردازد.

**کلمات کلیدی:** مسئولیت اجتماعی، دیدگاه سهامداران، دیدگاه ذینفعان، خلق ارزش، استراتژی مسئولیت های اجتماعی

### ۲- مقدمه

از نیمه دوم قرن بیستم در پاسخ به این سوال که مسئولیت اجتماعی چه معنی دارد؛ چگونه توسط شرکت ها توسعه می یابد و این که چگونه بر رقابت پذیری بنگاه ها اثر می گذارد، بحث های زیادی انجام پذیرفت. مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتها موضوعی اخلاقی است که تصمیم سازی و رفتار شرکت ها را تحت تاثیر قرار می دهد. ریشه اولیه مسئولیت اجتماعی شرکت ها به سال ۱۹۱۷ بر میگردد زمانی که هنری فورد اعلام کرد هدف شرکت ماشین سازی فورد "کار انجام دادن برای ذینفعان با هدف کسب پول و استفاده از آن تا جایی که امکان دارد، ایجاد شغل و صادرکردن ماشین به کشورهایی که مردم توانایی استفاده از آن را دارند"<sup>۳</sup>، ۸ سال بعد نوه هنری فورد تاکید کرد شرکت فورد به منافع تمام ذینفعان خود را همراه با رفاه اجتماعی کارگران و سهامداران ارزش می نهد. همچنین وی گفته است: می خواهیم راههای جدید مبتکرانه برای مشعوف کردن مصرف کنندگان و همچنین بازدهی بالا برای سهامداران فراهم کنیم تا جهان مکان بهتری برای ما باشد<sup>۴</sup>. از دیدگاه کسب و کار، فورد یکی از اولین شرکت هایی است که فعالیت های اجتماعی را آغاز کرده است و از دیدگاه مطالعات، بسیاری از پژوهشگران معتقدند مسئولیت اجتماعی کسب و کار متعلق به باون<sup>۵</sup> (۱۹۵۳) می باشد، وی اولین مطالعه را در زمینه بررسی ارتباط بین شرکت ها و جامعه انجام داده است.

۲- دانشجوی دکتری اقتصاد دانشگاه شهید بهشتی N.Pourfathy@Sbu.ac.ir

3.Lee 2008, p. 54

4.Meredith 1999, p. 157

5.Bowen's Social Responsibilities of the Businessman

از دهه ۱۹۵۰، واکنش اجتماعی شرکت‌ها (CSR)، پاسخ اجتماعی شرکت‌ها<sup>۷</sup>، عملکرد اجتماعی شرکت‌ها<sup>۸</sup>، شهروندی شرکتی<sup>۹</sup> و انسان دوستی شرکت‌ها<sup>۱۰</sup>، مفهوم سازی شدند که اساساً از حوزه مدیریت نشأت می‌گیرد<sup>۱۱</sup>. بر اساس دانش مدیریت و کسب و کار، محققان از دیدگاه‌های مختلف، مسئولیت‌های اجتماعی و مفاهیم مرتبط با آن را مورد بررسی قرار دادند.

مفهوم مدرن مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها از دهه ۱۹۵۰ ایجاد گردید و در دهه ۱۹۶۰ رسمی و در دهه ۱۹۷۰ غنی‌تر گردید (کارول ۱۹۹۹). بر اساس مطالعات متنوعی که در ادبیات مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها انجام شده است<sup>۱۲</sup> مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به طور گسترده‌تر به عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که شرکت‌ها همانند یک شهروند خوب در فعالیت‌هایی که رفاه جامعه را همراه با منافع خودشان تامین می‌کند، مشارکت دارند. مسئولیت‌های اجتماعی، سازمانها را تشویق می‌کند تا منافع جامعه را با پذیرش مسئولیت‌های اثرات فعالیت‌های خود در تمامی جنبه‌های عملیاتی بر مصرف‌کنندگان، کارگران، سهامداران، اجتماع و محیط در نظر بگیرند. اولین تعریف از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها توسط باون (۱۹۵۳) پیشنهاد گردید که عبارت است از: الزام اجتماعی برای پیگیری کردن سیاست‌ها در جهت انجام تصمیم‌گیری‌ها و همچنین پیگیری اقداماتی در جهت تامین اهداف و ارزشهای مطلوب جامعه. رویکرد الزام اجتماعی - محور<sup>۱۳</sup> در مسئولیت‌های اجتماعی پایه تحقیقات آتی در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی است و کارول (۱۹۷۹) هرم مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها را تعریف کرد. محققان بازاریابی نیز از دهه ۱۹۶۰ موضوع مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها را مورد توجه قرار دادند و به الزام‌های اجتماعی مرتبط با عملکرد بازاریابی، بدون توجه به سایر جنبه‌های فعالیت‌های مسئولیت‌های اجتماعی شرکتها، تاکید داشتند. مطالعات مرتبط با حوزه بازاریابی بر ابعاد بازاریابی مانند بازاریابی عام المنفعه<sup>۱۴</sup>، حمایت اجتماعی<sup>۱۵</sup> (سیمون و بکر السین<sup>۱۶</sup> 2006) و بازاریابی محیط زیستی<sup>۱۷</sup> (کراچ ۲۰۰۶، هندلین و آرنولد<sup>۱۸</sup>)، برقراری ارتباط با مصرف‌کنندگان در مورد مسائل CSR<sup>۱۹</sup> (کارونا و کِرِن ۲۰۰۸) تمرکز دارد<sup>۲۰</sup>.

---

6.corporate social responsiveness

7.corporate social responses

8.corporate social performance

9.corporate citizenship

10.corporate philanthropy

11.Carroll 1979; Matten and Crane 2005; Wood 1991

12.Carroll 1999, Engardio et al,2007, Hart 1995, Holme and Watts 2000,McWilliams and Siegel 2001, Nicolau 2008 Tsoutsoura2004

13.Social Obligation Driven

14.cause-related marketing

15.social sponsorship

16.Simmons and Becker-olsen(2006)

17.environmental marketing

18.Crouch 2006; Handelman and Arnold 2.1 Introduction 9 1999; Menon and Menon 1997 and Zeithaml 1984

19.communicating with consumers concerning CSR issues

20.Carwana and Crane 2008

21.Barone et al. 2000; Varadarajan and Menon 1988

### ۳- تعریف مسئولیت اجتماعی شرکت ها

تعریف وسیع تر از مسئولیت اجتماعی شرکت ها در ارتباط با این موضوع است که رابطه بین شرکت های جهانی، دولت ها و شهروندان چگونه است و یا چگونه باید باشد. تعریف محدودتر در ارتباط با این موضوع به ارتباط بین شرکت ها و جامعه محلی که افراد در آن ساکن بوده و فعالیت می کنند، اشاره دارد. ضمناً تعریف دیگری در ارتباط با مسئولیت اجتماعی شرکت ها به ارتباط بین شرکت ها با ذینفعان آنها اشاره دارد.

از سوی دیگر مسئولیت اجتماعی شرکت ها عبارت است از:

- الزامی که ورای قانون و علم اقتصاد برای شرکت ها مورد نیاز است تا بتوانند اهداف بلندمدتی که برای جامعه خوب است را دنبال کنند.
- تعهد دنباله دار کسب و کارها برای اینکه به صورت اخلاقی رفتار کنند و در توسعه اقتصاد سهام باشند، در حالی که کیفیت نیروی کار و خانواده خود را همراه با جوامع محلی و جوامع در مقیاس بزرگ بهبود بخشند.
- مسئولیت اجتماعی به این مسأله اشاره دارد که شرکت چگونه باید فرآیند کسب و کار خود را جهت ایجاد یک اثر عمومی و کلی بر اجتماع، مدیریت کند.

بر اساس تعریف ارائه شده توسط کمیسیون اروپا<sup>۲۲</sup>، مسئولیت اجتماعی شرکت ها مفهومی است که شرکت ها تصمیم می گیرند به صورت داوطلبانه برای ایجاد جامعه ای بهتر و محیط زیستی پاک تر، مشارکت داشته باشند.

مسئولیت های اجتماعی شرکت ها به مسائل مختلفی مانند حمایت از محیط زیست، مدیریت سرمایه انسانی، سلامتی و امنیت در محیط کار، ارتباط با انجمن های محلی، ارتباط با تامین کنندگان و مصرف کنندگان می پردازد.

بر اساس تعریف ارائه شده توسط اتحادیه اروپا<sup>۲۳</sup>، مسئولیت های اجتماعی بنگاه اقتصادی عبارت است از اینکه شرکت ها در برابر اثرات ناشی از فعالیت های خود بر ذینفعان مرتبط، مسئول می باشند. کسب و کارها متعهد هستند به رفتارهای منصفانه و مسئولیت پذیری، مشارکت در توسعه اقتصادی، بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده های آنها و همچنین بهبود کیفیت انجمن های محلی و اجتماع در مقیاس بزرگ ادامه دهند<sup>۲۴</sup>.

### ۴- انواع مدل های مسئولیت های اجتماعی شرکت ها

مسئولیت اجتماعی به دلیل نگرش متفاوت در ارتباط با نقش کسب و کارها در اجتماع، به طرق مختلف تعریف می شود<sup>۲۵</sup>. این نگرش ها بیشتر در قالب بحث سهامداران و ذینفعان مطرح گردیده است. در بحث سهامداران مسئولیت مدیران این است که منافع سهامداران را به بهترین روش ممکن با استفاده از منابع شرکت در راستای افزایش ثروت از طریق ایجاد سود فراهم کنند (فریدمن ۱۹۹۸ و جنسن ۲۰۰۱)<sup>۲۶</sup>. در مقابل با دیدگاه سهامداران، دیدگاه ذینفعان وجود دارد که در این دیدگاه پیشنهاد می شود در کنار سهامداران گروه دیگری از افراد وجود دارند مانند سرمایه انسانی و

22. European Commission, 2001

23. European Union

۲۴- جهت کسب اطلاعات بیشتر از مراحل تکامل مفهوم مسئولیت های اجتماعی به پیوست مراجعه نمایید.

25. for example, Hess et al., 2002; Porter and Kramer, 2002; Smith, 2003

26. see, for example, Friedman, Jensen, 2001

انجمن‌های محلی که به واسطه فعالیت‌های شرکت متاثر می‌شوند و لازم است در تصمیم‌های مدیریتی حتی الامکان در موقعیتی برابر با سهامداران در نظر گرفته شوند (فریدمن ۱۹۹۸، ورهان و فریدمن ۱۹۹۹<sup>۲۷</sup>).

بر اساس نظرات کلارک ۱۹۹۸ و لانتوس ۲۰۰۱<sup>۲۸</sup> دو دیدگاه در ارتباط با نقش کسب و کارها در جامعه وجود دارد این دو نگرش منتهی به دو دیدگاه متفاوت در ارتباط با مسئولیت‌های اجتماعی می‌شوند.

دیدگاه کلاسیک مبتنی بر تئوری اقتصاد نئوکلاسیکی که به صورت صرف، مبتنی بر ایجاد سود اقتصادی است و تمرکز بر سهامداران دارد. در مقابل دیدگاه ذینفعان مبتنی بر تئوری ذینفعان بوده و بر اساس آن، شرکت دارای مسئولیت‌های اجتماعی است و لازم است منافع تمامی گروه‌های ذینفعان خود که به واسطه فعالیت شرکت متاثر می‌شوند. را در نظر داشته باشد.

| دامنه دیدگاه‌ها در ارتباط با کسب و کارهای اجتماع |   |
|--|---|
| نگرش   | موقعیت نقش کسب و کارها در اجتماع  |
| کلاسیک   | نگرش صرفاً کسب سود: کسب و کارها استاندارد پایین‌تر اخلاقی نسبت به اجتماع دارند و مسئولیت اجتماعی به جز اطاعت از قانون ندارند.   |
| سهامداران  | نگرش کسب سود محدود:<br>کسب و کارها باید نسبت به آسیب‌های بالقوه ناشی از فعالیت‌های خود بر گروه‌های مختلف ذینفعان خود حساس باشند.<br>اعتقاد به فعالیت‌های اجتماعی: کسب کارها باید منابع عظیم خود را برای کالاهای اجتماعی به کار گیرند. |

Source: Adapted from Lantos (2001, p. 602)

لانتوس دو دیدگاه نگرش صرفاً کسب سود<sup>۲۹</sup> و نگرش کسب سود محدود<sup>۳۰</sup> را در نگرش کلاسیک مطرح میکند. نگرش صرفاً کسب سود توسط کارز ۱۹۶۸<sup>۳۱</sup> نیز توضیح داده شده است.

#### ۴-۱ مدل مسئولیت اجتماعی کارول

مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها در دو مکتب فکری تعریف شده است. یک گروه معتقدند کسب و کارها تنها ملزم به افزایش سود در محدوده‌های قانونی و همچنین رعایت حداقل محدودیت‌های اخلاقی می‌باشند (فریدمن ۱۹۷۰<sup>۳۲</sup> و لویت ۱۹۵۷)؛ گروه دیگر معتقدند شرکت‌ها باید در برابر جامعه، دامنه وسیعی از الزام‌ها را رعایت کنند (اندرو ۱۹۷۳، کارول ۱۹۷۹، داویس و بلومستروم ۱۹۷۵، مک‌گایر ۱۹۶۳<sup>۳۳</sup>). مهمترین تلاش با هدف ایجاد ارتباط در راستای رفع شکاف

27. Freeman, 1998; Werhane and Freeman, 1999

28 Clarke (1998) and Lantos (2001)

29. pure profit-making view

30. constrained profit-making view

31. Carr's (1968)

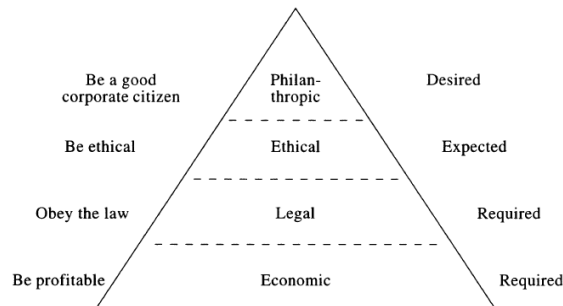
32. Friedman 1970, Levitt 1958

33. Andrews 1973; Carroll 1979; Davis and Blomstrom 1975; Epstein 1987; McGuire 1963

بین علم اقتصاد و سایر انتظارات، توسط کارول (۱۹۷۹) مطرح گردید. تلاش کارول در تعریف ارائه شده در ارتباط با مسئولیت های اجتماعی به اوج رسید. تعریف وی به شرح زیر می باشد:

**"مسئولیت اجتماعی کسب و کارها شامل انتظارات اقتصادی، قانونی، اخلاقی و انسان دوستانه جامعه از سازمان ها می باشد."**

کارول چهار گروه را به صورت هرم مسئولیت اجتماعی شرکت ها نشان داده است. هرم کارول به صورت زیر می باشد:



از دیدگاه کارول مسئولیت های اجتماعی هر بنگاه مبتنی بر ۴ بعد است که شامل چهار مرحله از توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت ها می باشند که عبارتند از: تعهدات اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه<sup>۳۴</sup>.

چهار گروه و دامنه مسئولیت اجتماعی شرکت ها که توسط کارول ارائه شده است توسط تعداد زیادی تنویرسین (واتریک و کوچران ۱۹۸۵، وود ۱۹۹۱، سوانسون ۱۹۹۵ و ۱۹۹۹<sup>۳۵</sup>) و همچنین محققان تجربی (آپرل ۱۹۸۴، آپرل، کارول و هاتفیلد ۱۹۸۵ برتون و هگارتی ۱۹۹۹<sup>۳۶</sup>) مورد استفاده قرار گرفت.

مسئولیت اقتصادی نشان می دهد شرکت ها کالاها و خدمات مورد نیاز جامعه را تولید می کنند و برای کسب سود کالاها و خدمات را می فروشند. مسئولیت قانونی بدین معنی است که شرکت ها از قوانین و مقررات اجتماعی باید پیروی کنند. مسئولیت های اخلاقی به عنوان انتظارات اجتماعی افراد جامعه از کسب و کارها بیش از نیازمندی قانونی توصیف می شود. به طور مثال اصولی همچون صداقت، انصاف و احترام. مسئولیت بشر دوستانه نیز نقش هایی است که خالصانه به صورت داوطلبانه انجام می گردد و تصمیم برای تقبل کردن آن، به دلیل تمایل شرکت ها برای مشارکت در نقش های اجتماعی است که نیازمند قانون نمی باشد؛ تعبیر دیگر کارول از آن به عنوان شهروند خوب بودن است.

#### ۴-۲ مدل مسئولیت اجتماعی دیویس<sup>۳۷</sup>

بر اساس مدل دیویس، مسئولیت اجتماعی احساس تعهدی است که مدیران در کنار کسب سود برای موسسه، در جهت بهبود رفاه جامعه نیز تلاش می کنند. در اصل موسسات باید به مسائلی فراتر از نیازهای اقتصادی و پاسخگویی به آن توجه کنند.

34.economic, legal, ethical, and philanthropic obligations

35.Wartick and Cochran 1985; Wood 1991; Swanson 1995, 1999

36.Aupperle 1984;A upperle, Carroll, and Hatfield 1985; Bur-ton and Hegarty 1999; Clarkson 1995; Ibrahim and Angelidis 1993, 1994, 1995; Mallott 1993; O'Neill, Saunders, and McCarthy 1989; Pinkston and Carroll 1996; Smith, Wokutch

Harrington, and Dennis 2001; Spencer and Butler 1987; Strong and Meyer 1992).

37.Davis

مدل مسئولیت اجتماعی دیویس شامل ۵ فرض می باشد که عبارتند از:

- ۱- این مسئولیت اجتماعی ناشی از قدرت اجتماعی است. کسب و کارها بر موضوع های اجتماعی مانند آلودگی محیط زیست و اشتغال کم، اثرات مهمی میگذارند. علت این است که کسب و کارها این قدرت اجتماعی را دارند و مهم است که کسب و کارها در راستای مسئولیت های اجتماعی حرکت کنند.
- ۲- کسب و کارها باید به صورت سیستم باز دوطرفه عمل کنند بدین صورت که داده ها را از جامعه به صورت آزادانه دریافت کرده و نتایج عملکرد خود را آزادانه در اختیار عموم قرار دهند.
- ۳- لازم است در تصمیم گیری تولید یا ارائه خدمات، که آیا به تولید و ارائه خدمات پرداخته شود یا خیر، هزینه ها و منافع اجتماعی فعالیت، کاملاً برآورد و در نظر گرفته شود. تصمیمات کسب و کارها نباید تنها بر میزان کسب سود متمرکز شود بلکه عوامل دیگری مانند نتایج اجتماعی نیز در هنگام تصمیمگیری در ارتباط با سمت و سوی کسب و کار مورد توجه قرار گیرد.
- ۴- هزینه های اجتماعی ایجاد شده ناشی از هر فعالیت (از جمله تولید کالا یا خدمت) به مصرف کننده منتقل می شود. کسب و کارها برای ارائه خدمات به جامعه به پول نیاز دارند. از سوی دیگر کسب و کارها انتظار ندارند به صورت مداوم در راستای بهبود وضعیت جامعه پول خرج کنند در نتیجه لازم است مصرف کنندگان برای خرید خدمات ارائه شده توسط کسب و کارها آماده باشند تا از این طریق کسب و کارها را جهت ادامه فعالیت های عملیاتی یاری کنند.
- ۵- نهادهای کسب و کار به عنوان شهروند در مسائل مهم اجتماعی دخالت می کنند که از حیطة فعالیت معمول آنها خارج می باشد. بر اساس مدل دیویس ممکن است کسب و کارها برای حل مسائل اجتماعی مورد نظر که خارج از حوزه فعالیت آنها است، کمک کنند. در تئوری چنانچه مسائل اجتماعی حل شود کسب و کارها با افزایش سود مواجه می شوند.

#### ۳-۴ مدل مسئولیت اجتماعی لانتوس

لانتوس سه نوع مسئولیت متمایز را در نظر گرفته است که عبارتند از: اخلاقی، نوع دوستانه و استراتژیک<sup>۳۸</sup>.  
مسئولیت های اخلاقی به عنوان الزام های اخلاقی در نظر گرفته شده است. کسب و کارها درگیر ممانعت و همچنین اصلاح آسیب های اجتماعی می شوند حتی اگر از این تلاش ها منتفع نشوند. بسیار مهم است که به این نکته اشاره شود که مسئولیت های اخلاقی حتی اگر عملکرد آنها برای سودآوری شرکت زیان آور باشد نیز مورد نیاز است. از این منظر شرکتها نسبت به هریک از افراد یا گروهها از لحاظ اخلاقی، در برابر آسیبهای واقعی یا بالقوه (مانند آسیب های فیزیکی، روحی، اقتصادی، حسی و معنوی) که به واسطه فعالیت های خود تحمیل می کنند، مسئول هستند. لانتوس معتقد است نمی توان برای همیشه از آسیب ها دوری کرد ولی میتوان به حداقل رساند.  
مسئولیت نوع دوستانه: این مسئولیت فراتر از مسئولیت اخلاقی است و در ارتباط با مشکلات اجتماعی است که شرکتها مسئول به وجود آمدن آن نیستند و در برابر آن ها هم مسئول نیستند. این مسئولیت شامل اقدام هایی است که از نظر اخلاقی ملزم نیستند اما برای ذینفعان شرکت منفعت دارد.

---

38.ethical, altruistic, and strategic



مسئولیت استراتژیک نشان از انجام فعالیت های مسئولیت اجتماعی است زمانیکه انتظار دارند به هر دو گروه و یا گروه های بیشتری از ذینفعان منفعت رسانده شود. در حالت مسئولیت نوع دوستانه انگیزه کسب سود وجود ندارد، لانتوس معتقد است که مسئولیت های نوع دوستانه فقط زمانی درست است که استراتژیک باشند.

| گروه بندی لانتوس:   | گروه بندی کارول:   |
|---|--|
| <p>مسئولیت اجتماعی اخلاقی: انجام الزام های اخلاقی مسئولیت ها اقتصادی شرکت، مسئولیت های قانونی و مسئولیت های اخلاقی.</p> <p>مسئولیت اجتماعی نوع دوستانه: انجام مسئولیت های بشردوستانه سازمان، فراتر از جلوگیری از آسیب زدن، در جهت همیاری در راستای کاهش کمبودهای رفاه عمومی جدای این موضوع که آیا برای کسب و کار منفعت دارد یا نه.</p> <p>مسئولیت اجتماعی استراتژیک: انجام دادن مسئولیت های بشردوستانه که به شرکت از طریق تبلیغات و ایجاد تصویری مثبت منفعت می رساند.</p> | <p>مسئولیت های اقتصادی: برای سهامداران سودآور باشد، شغل خوب برای نیروی کار و محصولات با کیفیت خوب برای مصرف کنندگان فراهم کند.</p> <p>مسئولیت های قانونی: اطاعت از قوانین و طبق قواعد بازی عمل کردن.</p> <p>مسئولیت های اخلاقی: هدایت کسب و کار به صورت اخلاقی، انجام دادن کاری که درست است، رعایت عدالت و انصاف و دوری کردن از ضرر و زیان.</p> <p>مسئولیت های بشردوستانه: مشارکت داوطلبانه در جامعه، تخصیص پول و زمان برای انجام دادن کارهای خوب.</p> |

Source: Lantos (2002, p. 206).

## ۵- انواع مسئولیت های اجتماعی

### ۵-۱ مسئولیت اجتماعی متمرکز بر محیط شرکت ها<sup>۳۹</sup>

این نوع از مسئولیت های اجتماعی بر اثرات زیانبار عملکرد شرکت ها بر محیط زیست تمرکز دارد. شرکت با هدف کاهش تولید عوامل مضر بر محیط زیست به واسطه تولید محصولات، در مراحل تولید خود نوآوری می کنند. همچنین این شرکت ها تلاش می کنند در راستای جلوگیری از عوامل مضر بر محیط زیست به واسطه سوخت های فسیلی از منابع انرژی های تجدید پذیر استفاده کنند.

### ۵-۲ مسئولیت اجتماعی اجتماع محور شرکت<sup>۴۰</sup>

شرکت ها با سایر سازمان های غیر سودآور دست همکاری می دهند تا رفاه مردم و انجمن های محلی را تامین کنند. این سازمان ها، هم از سوی شرکت ها کمک مالی دریافت می کنند هم برای انجام وظایف خود شرایط اجتماعی افراد جامعه را بهبود می بخشند.

### ۵-۳ مسئولیت اجتماعی سرمایه انسانی محور شرکت ها<sup>۴۱</sup>

39. Environment-Focused Corporate Social Responsibility  
 40 . Community-Based Corporate Social responsibility  
 41. Human Recourse –Based Corporate Social Responsibility

این نوع از مسئولیت های اجتماعی تمرکز بر خوشبختی سرمایه انسانی دارند و تلاش می کند شرایط زندگی آنها را بهبود بخشد. به طور مثال اجازه استفاده از مرخصی برای پدرانی که بچه دار شده اند، همچنین تامین بیمه درمانی برای سرمایه انسانی جهت مراقبت از آنها هنگام وقوع حوادث ناشی از خطرات شغلی از این نوع مسئولیت اجتماعی می باشد.

#### ۴-۵ مسئولیت اجتماعی خیریه محور شرکت ها<sup>۴۲</sup>

در این نوع از مسئولیت های اجتماعی، شرکت ها در جهت تامین مالی افراد و سازمان های خیریه در جهت تحقق اهداف خود کمک می کنند. این نوع از مسئولیت های اجتماعی متداول ترین نوع مسئولیت اجتماعی شرکت ها است. بیشتر شرکتهای حمایت مالی مستقیم را با هدف تامین مالی افراد و شرکت هایی که به کمک نیاز دارند انجام می دهند.

حوزه های گسترده ای از مسئولیت اجتماعی وجود دارد که کسب و کارها در آن حوزه فعالیت دارند:

**تلاش های محیطی<sup>۴۳</sup>:** یکی از اولین تمرکز های مسئولیت اجتماعی شرکت در خصوص مسائل محیطی است. کسب و کارها جدای از اندازه کسب و کارها، دی اکسید کربن در فضا منتشر می کنند. هر اقدامی در راستای کاهش آن برای شرکت و همچنین جامعه بسیار مناسب است.

**بشردوستانه<sup>۴۴</sup>:** کسب و کارها در راستای مسئولیت های اجتماعی تلاش می کنند به خیریه های محلی و ملی کمک مالی کنند. کسب و کارها منابع بسیاری دارند که میتوانند به خیریه های و همچنین انجام برنامه های انجمن های محلی کمک کنند.

**رفتار اخلاقی در برابر سرمایه انسانی<sup>۴۵</sup>:** از طریق رفتار عادلانه و اخلاقی با سرمایه انسانی، شرکت ها مسئولیت های اجتماعی خود را اجرا کردند.

**داوطلبانه<sup>۴۶</sup>:** مشارکت در فعالیت های داوطلبانه نشان از خلوص و صداقت شرکت است. شرکت ها فعالیت هایی انجام میدهند که انتظار بازدهی ندارند. شرکت ها تمایل دارند به مسائل خاص و حمایت از سازمان های مشخص بپردازند. الگوی مسئولیت اجتماعی مبتنی بر ایده ایجاد ارزش مشترک است. نقش کسب و کارها در این مدل ایجاد ارزش برای سهامداران از طریق ایجاد ارزش برای جامعه و ایجاد موقعیت برد-برد است.

#### مسئولیت های اجتماعی شرکت ها بر اساس دریافت کننده

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| دریافت کننده خارجی | دریافت کننده داخلی |
|--------------------|--------------------|

42. Charity Based Corporate Social Responsibility

43. Environmental efforts

44. Philanthropy

45. Ethical labor practices

46. Volunteering

|               |         |
|---------------|---------|
| مالکان        | اجتماع  |
| تامین کنندگان | رقبا    |
| سرمایه انسانی | مشتریان |
| سرمایه گذاران | دولت    |

## ۶- مزایای مسئولیت اجتماعی شرکت ها

۶-۱ بهبود تصویر شرکت<sup>۴۷</sup>

یکی مزیت های آشکار مسئولیت های اجتماعی ایجاد تصویری مثبت از شرکت در جامعه است. این روش دو هدف را پیگیری می کند: ۱- مصرف کنندگان به دلیل تصویر مثبت شرکت تمایل به خرید محصولات شرکت را دارند ۲- سایر شرکتهای نیز به دلیل وجهه مناسب شرکت تمایل به همکاری با شرکت مزبور را دارند.

۶-۲ کمتر شدن مخالفت قدرت نظارتی<sup>۴۸</sup>

شرکت هایی که درگیر مسئولیت های اجتماعی هستند کمتر توسط مقام ناظر مورد بررسی قرار می گیرند و مقام ناظر در اجرای مقررات با سعه صدر با آنها برخورد می کند و استنباط این است که شرکت مورد نظر مطابق با مقررات رفتار می کند. شرکت هایی که برنامه قوی در زمینه مسئولیت های اجتماعی دارند مطابق با مقررات عمل کرده تا بتوانند منافع ناشی از برنامه های مسئولیت های اجتماعی خود را کسب کنند.

۶-۳ افزایش انگیزه و ماندگاری سرمایه انسانی<sup>۴۹</sup>

افراد تمایل دارند در شرکت هایی فعالیت کنند که به خوشبختی آنها اهمیت داده می شود. شرکت های که متعهد به انجام مسئولیت اجتماعی هستند از نظر استخدام و حفظ سرمایه انسانی خود بهتر می باشند.

۶-۴ جذب جریان ورودی سرمایه بیشتر از منابع مختلف<sup>۵۰</sup>

تصویر شرکت نقش مهمی در جذب سرمایه گذار دارد. اگر شرکت در برنامه مسئولیت اجتماعی فعال باشد تصویر شرکت به میزان زیاد بهبود پیدا می کند و افراد نیز تمایل دارند در فعالیتهای شرکت سرمایه گذاری کنند و حتی شرکت می تواند سرمایه از خارج کشور نیز جذب نماید.

۶-۵ ایجاد انرژی های تجدید پذیر و پاک ناشی از مسئولیت اجتماعی محیط زیست<sup>۵۱</sup>

اگر شرکت در برنامه مسئولیت های اجتماعی سرمایه گذاری کند این اطمینان ایجاد خواهد شد که عملیات شرکت به هر حال محیط زیست را آلوده نخواهد کرد. استفاده و اختراع ماشین آلات و تکنولوژی که اثرات مضر ناشی از فعالیت شرکت را کاهش داده و محیط پاک به جامعه هدیه می دهد.

47.Improvement in the image of Corporation

48. Regulatory Authorities become less hostile

49 . Increased Attraction and Retention of employee

50 .Attracts more capital inflow from Various Source

51 .Generation of clean and Renewable Energy from Environment CSR

## ۷- آیا مسئولیت های اجتماعی یک موضوع استراتژیک هست؟

تعریف استراتژی از نظر آلن و هاستد<sup>۵۲</sup> (۲۰۰۰) عبارت است اتخاذ برنامه ها و اقدام هایی در راستای خلق منابع و شایستگی با هدف کسب حداکثر منفعت از انجام کارهای روزمره که منشاء ایجاد مزیت های رقابتی پایدار و عملکرد ممتاز می باشند. شرکت ها برای استفاده از مزیت رقابتی و جلوگیری از عدم مزیت های رقابتی به استراتژی نیاز دارند. در گذشته نویسندگان برجسته همچون فریدمن مخالف مسئولیت های اجتماعی بودند و معتقد بودند مسئولیت های اجتماعی محدودیتهای هزینه ساز ناعادلانه بر سهامداران تحمیل می کند. فریدمن معتقد بود مدیران شرکت غیر از افزایش سود برای سهامداران هیچ مسئولیتی ندارند (مک کلاری ۱۹۷۲<sup>۵۳</sup>). در نتیجه مسئولیت اجتماعی هیچ مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد نمی کند. مسئولیت های اجتماعی در طی زمان به طور فزاینده ای با عملکرد مالی<sup>۵۴</sup> شرکت (CFP) آمیخته گردید. تعداد زیادی از مطالعات معتقدند مسئولیت های اجتماعی به صورت مثبت بر عملکرد مالی شرکتها مؤثر هست (ارلیستکی و سایرین ۲۰۰۳<sup>۵۵</sup>). اگرچه برخی نویسندگان پیشنهاد داده اند شواهد تجربی برای نتایج بازار در ارتباط با مسئولیت های اجتماعی شرکت هنوز قطعی نیست (مارگولیز و والش ۲۰۰۳<sup>۵۶</sup>). جدول زیر پیشرفت تئوریک مرتبط با مسئولیت اجتماعی را نشان می دهد.

| سطح نااطمینانی در ارتباط با CSR <sup>۶۱</sup> | انگیزه <sup>۶۰</sup>        | پیوستن به CFP <sup>۵۹</sup>           | موضوع غالب <sup>۵۸</sup>                          | انتشارات محوری <sup>۵۷</sup>                                   | دهه های             |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|---|--|---------------------|
| بسیار بالا                                    | کنترل خارجی شرکت            | بدون یکپارچگی                         | الزام های اخلاقی و اجتماعی در ارتباط با کسب و کار | باون (۱۹۵۳)  | دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۵۰ |
| بالا  | تلفیق دو دیدگاه مخالف       | یکپارچگی ضعیف                         | دیدگاه نفع شخصی                                   | والیج و مک گان (۱۹۷۰) <sup>۶۲</sup>                            | دهه ۱۹۷۰            |
| متوسط   | ساختار مدل فراگیر و عمل گرا | ارتباط قوی تر، اما هنوز یکپارچگی ضعیف | مدل عملکرد اجتماع شرکت                            | کارول ۱۹۷۹، واتریک و کوچران ۱۹۸۵، وود ۱۹۹۱ <sup>۶۳</sup>       | دهه ۱۹۸۰            |
| کم  | مزیت رقابتی به صورت عملی    | یکپارچگی محکم                         | مدیریت استراتژیک و رویکرد ذینفعان                 | فریمان ۱۹۸۴، کلارکسون ۱۹۹۵، جونز ۱۹۹۵، هارت ۱۹۹۷ <sup>۶۴</sup> | دهه ۱۹۹۰            |

52.Husted and Allen's (2000)

53.McCloughry, 1972

54.corporate financial performance (CFP)

55.Orlitzky et al, 2003)

56.Margolis and Walsh, 2003)

57.Pivotal publication

58. Dominant theme

59.Coupling with CFP

60.Motivation

61.Level of uncertainty with CSR

62.Wallich and McGowan (1970

63.Caroll1979,Watrick and Cochran 1985

64.Friman1985, Clarkson 1995, Hart 1997

به دنبال جهانی شدن، اثرات اقدام های ناپایدار قابل مشاهده گردید و پیامدهای زیست محیطی اثرات پایداری بر توانایی کسب و کارها در ایجاد ارزش بر جای گذاشت. از اینرو مسئولیت های اجتماعی (CSR) نه تنها با عملکرد مالی شرکت (CFP) بلکه با کاهش ریسک های مرتبط با اقدام های قانونی و مقرراتی، افزایش مزیت رقابتی، سرمایه انسانی و مدیریت در جهت پرورش سرمایه انسانی با استعداد و افزایش شهرت نیز در ارتباط است (مک ویلیام و سیگال ۲۰۰۱). از اینرو در جوامع مدرن امروزی بنگاه ها به آگاهی و اطلاع از مسئولیت های اجتماعی نیاز دارند و بخش اجتناب ناپذیر استراتژی می باشد. مسئولیت های اجتماعی مزیت های بسیاری برای شرکت دارد جدول زیر نشان می دهد چگونه رفتارهای مسئولیت اجتماعی خاص می تواند با نتایج استراتژیک خاص در ارتباط باشد.

| رفتار CSR  | مثال های استراتژیک  | نتایج استراتژیک   |
|--|---|---|
| مشارکت های بشر دوستانه                               | حمایت از انجمن ها، کمک های پولی به ازای هر واحد فروش                  | وفاداری مشتریان خریداران آبی                                |
| منافع سرمایه انسانی                                  | خوشبختی / سلامتی، ساعت کاری شناور، مراقبت روزانه                      | وفاداری مشتریان و اخلاق منفعت ناشی از بهره وری              |
| مدیریت محیط زیست                                     | فرآیند نوآوری در ارتباط با آلودگی، کاهش دی اکسید کربن                 | روابط عمومی مزیت بازاریابی محصولات یا بازارهای جدید         |
| فعالیت های سیاسی                                     | بازاریابی سیاسی (ایجاد پیوند بین سیاست و بازاریابی)، کمک ای سیاسی     | تغییرات مطلوب در مقررات فرصتهای بازار جدید                  |
| ویژگی ها، نوآوری و فرآیندها مرتبط با محصولات و خدمات | فرمول بندی مجدد محصولات به طور مثال بهبود طراحی های سبز و کارایی سوخت | محصولات و بازار جدید پیشرو در بازار و جلوتر از مقررات دولتی |

Burke and Logsdon (1996)

داشتن استراتژی مسئولیت اجتماعی (برخی وقت ها نیز به معنی استراتژی پایدار) یکی از اجزای اساسی و مهم در رقابت پذیری شرکت ها است. داشتن سیاست و فرآیند مناسب با در نظر گرفتن اجتماع، محیط زیست، اخلاقیات، حقوق انسان ها و مصرف کنندگان در عملیات کسب و کار و استراتژی های اصلی لازم و ضروری است.

## ۸- استراتژی مسئولیت های اجتماعی

استراتژی مسئولیت های اجتماعی یک نقشه راه در جهت حرکت به سوی موضوعات مسئولیت های اجتماعی است. در این نقشه راه، مسیر حرکت و حوزه هایی که در درازمدت در ارتباط با مسئولیت اجتماعی می باشند را بیان کرده است و به شرکت اجازه می دهد با استفاده از منابع خود جهت تامین نیازهای بازار و تکمیل انتظارات ذینفعان خود موفق باشد. یک استراتژی مسئولیت های اجتماعی خوب به صورت زیر تعریف می گردد:

۸-۱ مسیر حرکت کلی در خصوص اینکه بنگاه در چه بخش هایی می خواهد مسئولیت اجتماعی انجام دهد.

۸-۲ ذینفعان، دیدگاه ها و علایق آنها

۳-۸ رویکرد اساسی برای پیشرو بودن

۴-۸ حوزه های با اولویت خاص

۵-۸ مسیر زمانی جهت اقدام ها، سرمایه انسانی مسئول و اقدام های فوری بعدی

۶-۸ فرآیند جهت بازبینی و اطمینان از نتایج

شایان ذکر است که بنگاه ها ممکن است در مراحل مختلف و متفاوتی از آگاهی در ارتباط با مسئولیت های اجتماعی هستند که استراتژی های مختلفی را به سازمان دیکته می کنند. یک جمله قدیم وجود دارد که می گوید "اگر نمی دانی مقصد کجاست شانس رسیدن به مقصد کم است"، این جمله در خصوص مسئولیت های اجتماعی و سایر رویکردهای کسب و کار نیز صادق است. تمامی شرکت ها به یک چارچوب اجرا برای مسئولیت های اجتماعی نیاز دارند. یک چارچوب اجرا خوب شامل جنبه های اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی برای تصمیم گیری می باشد. اگر شرکت به درستی مدیریت گردد می توان منافع برای خود، سهامداران و ذینفعانی که به واسطه فعالیت های شرکت متاثر می شوند، فراهم کند. هدایت و کنترل ناکافی فعالیت های شرکت می تواند توانایی های شرکت را به خطر اندازد.

#### چارچوب اجرا

| چه موقع؟ (محل مفهومی) | چرا؟ (وظیفه توصیف)                     | چگونه؟ (بازرسی مراحل)  |
|-----------------------|--|--|
| برنامه                | هدایت ارزیابی مسئولیت اجتماعی          | گردآوری یک تیم رهبری مسئولیت های اجتماعی<br>بسط دادن تعریف کاربردی و ملموس از مسئولیت اجتماعی<br>تعریف پیش نیاز های قانونی<br>بازنگری اسناد شرکت، فرآیندها و فعالیت ها و ظرفیت داخلی<br>شناسایی و درگیر کردن ذینفعان کلیدی   |
|                       | توسعه استراتژی مسئولیت اجتماعی         | حمایت مدیر عامل، مدیران ارشد و سایر افراد<br>انجام مطالعات در خصوص آنچه دیگران انجام می دهند و شناسایی ارزش ابزارهای شناخته شده مسئولیت های اجتماعی<br>آماده کردن ماتریسی از اقدام های پیشنهاد شده در زمینه مسئولیت اجتماعی<br>توسعه ایده ها جهت پیشرفت و توجیه آنها<br>تصمیم گیری در ارتباط با مسیر حرکت، رویکردها، محدودیت ها و حوزه های مورد توجه   |
| انجام                 | توسعه و بسط تعهدات مسئولیت های اجتماعی | بررسی تعهدات مسئولیت اجتماعی<br>مباحثه با ذینفعان عمده<br>ایجاد گروه کاری برای توسعه تعهدات<br>آماده سازی پیش نویس اولیه<br>مشورت گرفتن از ذینفعان متاثر   |
|                       | اجرای تعهدات مسئولیت های اجتماعی       | توسعه ساختاری متمرکز جهت تصمیم گیری در خصوص مسئولیت اجتماعی<br>آماده کردن و اجرای یک برنامه کسب و کار مسئولیت اجتماعی<br>برقراری هدف های قابل اندازه گیری و شناسایی معیارهای عملکرد<br>درگیر کردن ذینفعان و سایر افرادی که تعهدات مسئولیت های اجتماعی برای آنها در نظر گرفته شده است.<br>طراحی و هدایت آموزش مسئولیت های اجتماعی<br>ایجاد مکانیسم برای بررسی مشکلات رفتاری<br>ایجاد برنامه ارتباطاتی داخلی و خارجی<br>تعهدات عمومی |

|   |                         |                  |
|---|-------------------------|------------------|
| اندازه گیری و اطمینان از عملکرد<br>تعامل با ذینفعان<br>گزارش عملکرد به صورت داخلی و خارجی | بررسی و گزارش<br>پیشرفت | بررسی<br>↓       |
| ارزیابی عملکرد<br>شناسایی فرصت ها برای پیشرفت<br>درگیر کردن ذینفعان                       | ارزیابی و بهبود         | بهبود مستمر<br>↓ |
| بازگشت به برنامه و آغاز دوره جدید   | یک دوره تمام شده        | بررسی متقابل ←   |

## ۹- رابطه بین فرهنگ سازمانی، فرهنگ اجتماعی با مسئولیت اجتماعی

سازمان ها بر اساس نیازی که جامعه به آنها دارند به وجود می آیند و متعهد اند به صورت اخلاقی رفتار کنند و در توسعه اقتصادی مشارکت داشته و کیفیت زندگی نیروی کار، خانواده های آنها و جامعه را فراهم آورند. بنگاه های اقتصادی به واسطه فعالیت های اقتصادی که انجام می دهند بر جامعه و محیط زیست اثر می گذارند. مسئولیت اجتماعی شرکت ها در اصل آثار خارجی مثبتی است که شرکتها به واسطه مدیریت فرآیند تولید بر جامعه بر جای می گذارند.

فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش ها، اصول، و اعتقادهایی که بین افراد یک سازمان مشترک می باشد. به صورت مختلف تعریف می گردد. به طور مثال از دیدگاه ریچارد موریس ۶۶، فرهنگ سازمانی عبارت است از اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش ها و درک مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می گردد (گری، ۲۰۰۷). جورج گوردون نیز فرهنگ سازمانی را به صورت مجموعه ای از فرضیات و ارزش های سازمان می داند که به صورت گسترده رعایت می گردد و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می گردد (فرانکنتل، ۲۰۰۵). از دیدگاه شاین ۶۷ فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات بنیادی است که برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را می آموزند و چنان خوب عمل می کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در ارتباط با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می شود.

مجموعه ای از ابعاد که می تواند برای توصیف یک فرهنگ خاص کمک کنند عبارت است از وظیفه-محور ۶۸ و ارتباط محور ۶۹. در حالت وظیفه-محور کارکنان تمایل به قبول اهداف و وظایف سازمان دارند. حالت وظیفه-محور بیشتر بر دستاوردها، جوایز و رقابت که مرتبط با تکمیل اهداف سازمان است، تمرکز دارد. حالت ارتباط-محور منعکس کننده تقویت و پیشرفت احساس با هم بودن از طریق تاکید بر مشارکت، همکاری و همبستگی میان کارکنان است ۷۰. شاین ذکر است شاین معتقد بود هر دو بعد وظیفه-محور و ارتباط-محور مهم می باشند.

هیلمن و کیم<sup>۷۱</sup> (۲۰۰۱) نیز اشاره کرده اند بین فرهنگ سازمانی و انتظارات ذینفعان، انتظارات محیطی و انتظارات اجتماعی همخوانی وجود دارد. از این رو فرهنگ یک سازمان می تواند پایه و اساسی باشد که مسئولیت های اجتماعی مبتنی بر آن مدیریت و تنظیم گردد.

66.Richard Morris

67.sSchein(1999)

68.task-orientation

69.relationship-orientation

70.Vadi et al., 2002; Van Vianen and Fischer, 2002

71.Hillman and Keim (2001)

برای توضیح اثرات فرهنگ بر درک مسئولیت اجتماعی شرکت ها در این بخش سعی می گردد رویکرد مسئولیت اجتماعی بازنگاری و چارچوب مفهومی جهت شناسایی عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی ایجاد می گردد. یک رویکرد در ارتباط با مسئولیت های اجتماعی، مسئولیت اجتماعی را به چهار جریان اصلی گروه بندی کرده است که عبارتند از<sup>۷۲</sup>: تئوری های ابزاری<sup>۷۳</sup>، تئوری های سیاسی<sup>۷۴</sup>، تئوری های یکپارچه<sup>۷۵</sup> و تئوری های اخلاقی<sup>۷۶</sup>.

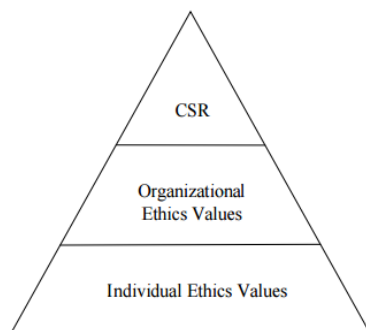
**تئوریهای ابزاری**، مسئولیت اجتماعی اصلی شرکت ها را ایجاد ثروت می داند و دلیل اصلی کسب و کارها جهت اتخاذ مسئولیت های اجتماعی را تنها دست یافتن به اهداف اقتصادی می دانستند. تئوری ابزاری به سه زیر گروه تقسیم می گردد که عبارتند از: حداکثر سازی ارزش سهامداران، استراتژی جهت کسب مزیت رقابتی و بازاریابی سببی<sup>۷۷</sup>. در این تئوری کسب ثروت برای جامعه خوب بوده و نقش انحصاری بنگاه ها ایجاد ثروت برای جامعه می باشد.

**تئوری سیاسی**، رابطه بین کسب و کارها و جامعه را بررسی می کند، این تئوری فرض می کند مسئولیت اجتماعی کسب و کارها از قدرت اجتماعی آنها نشأت می گیرد. در این تئوری به ارتباط بین کسب و کار و جامعه می پردازد و معتقد است کسب و کارها بر جامعه و همین طور جامعه بر کسب و کارها اثر می گذارند.

**تئوری یکپارچه**، به یکپارچگی تقاضای اجتماعی و عملیات کسب و کارها توجه دارد، فرض می کند که کسب و کارها برای اینکه بوجود آیند و رشد داشته باشند به جامعه وابسته می باشند. در این تئوری جامعه بر کسبو کارها اثر گذاشته و تقاضای مشخص خود را بر کسب و کارها تحمیل می کنند

**تئوری اخلاقی**، دستورالعمل های اخلاقی را به عنوان پایه و اساس برای فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکتها با هدف ایجاد جامعه ای خوب می داند. این تئوری به چهار گروه تقسیم می گردد که عبارتند از: ذینفعان اصلی ، حقوق جهانی (مبتنی بر حمایت از حقوق بشر، حقوق کارگران و محیط زیست)، توسعه پایدار کالاهای عمومی (انتفاع کلیه افراد). در این تئوری فرض اساسی این است که اصول اخلاقی در تصمیم گیری و عملکرد کسب و کارها بسیار مهم می باشند.

هالتر و همکاران<sup>۷۸</sup> هرم اخلاقی یک شرکت را پیشنهاد داده اند که در آن ارزش های اخلاقی انفرادی، سطح اصلی هرم را تشکیل می دهد. هرم اخلاقی هالتر و آرادو<sup>۷۹</sup> (۲۰۰۹) به شرح زیر می باشد.



72.Garriga and Mele

73.nstrumental theo

74.political theories

75.integrative theories

76.ethical theories

77 cause-related marketing

78.Halter and Arruda

79.Halter and Arruda, 2009



گاندال و همکاران<sup>۸۰</sup> (۲۰۰۵) معتقدند ارزش های اخلاقی بر درک فردی از موقعیت اثر میگذارد و همچنین افراد را در تصمیم گیری و نحوه رفتار هدایت می کند. از اینرو می توان گفت ارزش های اخلاقی افراد بر نحوه درک آنها از مسئولیت های اجتماعی اثر میگذارد و نحوه درک آنها بر عملکرد آنها در زمینه مسئولیت اجتماعی مؤثر است.

پرسر و همکاران<sup>۸۱</sup> معتقدند که شرط اولیه برای بهبود مسئولیت های اجتماعی شرکت تغییرات در ارزش ها هم در سطح انفرادی و هم در سطح شرکت می باشد. از اینرو می تواند پیشنهاد کرد که ارزش های انفرادی شکل دهنده ارزش های شرکت می باشند. علاوه بر این نتایج تجربی از مطالعات انجام شده در جهان مدعی است که همبستگی بین ارزش های رهبران و درک مسئولیت اجتماعی شرکت وجود دارد.

از این رو وقتی یک سازمان دارای فرهنگی یکپارچه، مبتنی بر ارزش و دارای استانداردهای بالای اخلاقی مجموعه ای از ارزش ها مانند همبستگی، یکدلی، برابری، پاسخگویی، مشارکت، پایبندی به ارزش های اخلاقی، اجتناب از زیاده طلبی، عزت و مصلحت، توجه به مسئولیت های اجتماعی و غیره باشد. سرمایه انسانی دارای اهداف مشترک و روحیه پاسخگویی، به ذینفعان خود اهمیت خواهند داد. از این رو فرهنگ سازمانی زیربنای انجام مسئولیت های اجتماعی خواهد بود.

#### ۱۰- ده شرکت برتر در زمینه مسئولیت های اجتماعی در سال ۲۰۱۶

بر اساس گزارش مجله فوربس ده شرکت برتر در زمینه مسئولیت های اجتماعی در سال ۲۰۱۶، به ترتیب عبارتند از: شرکت مایکروسافت<sup>۸۲</sup>، شرکت گوگل<sup>۸۳</sup>، شرکت والت دیزنی<sup>۸۴</sup>، شرکت ب.ام.و<sup>۸۵</sup>، شرکت اپل<sup>۸۶</sup>، شرکت دایملر<sup>۸۷</sup>، فولکس واگن<sup>۸۸</sup>، سونی<sup>۸۹</sup>، کولگیت پالمولیو<sup>۹۰</sup> و گروه لگو<sup>۹۱</sup>.  
به طور مثال شرکت مایکرو سافت معتقد است شرکت ماموریت دارد به هر فرد و هر سازمان بر روی زمین جهت به دست آوردن بیشتر، قدرت بخشد. شرکت عمیقاً دقت می کند در راستای تحقق ماموریت خود چه اثراتی بر جهان و اجتماع برجای می گذارد. مسئولیت های اجتماعی شرکت مایکروسافت در سه حوزه اصول، مردم و زمین می باشد.

80.Gandal N, Roccas S, Sagiv L, Wrzesniewski A. (2005)

81.Purser et al

82.Microsoft

83.Google

84.The Walt Disney Co

85.BMW

86.Apple

87.Daimler(Mercedes-Benz)

88.Volkswagen

89.Sony

90.Colgate-Palmolive

91.LEGO Group

| خلاصه اقدام های شرکت مایکروسافت در راستای مسئولیت های اجتماعی (نمونه خارجی) |   |                        |
|---|---|------------------------|
| اصول (principle)  | مردم (people)   | زمین (planet)          |
| حقوق بشر  | قدرت بخشیدن به کارکنان<br>آموزش و توسعه<br>سلامت شغلی و امنیت | تعهدات محیطی           |
| محرماتگی و امنیت اطلاعات  | در دسترس بودن   | گزارش انرژی و آب و هوا |
| حاکمیت شرکتی و اخلاقیات   | قدرت بخشیدن به جامعه  | گزارش اتلاف و آب       |
| الزام به سیاست عمومی  |   | گزارش همکاری و تولیدات |

### ۱۱- اقدام های بانک پاسارگاد در راستای مسئولیت های اجتماعی (نمونه داخلی)

بانک پاسارگاد در جایگاه "سرمادترین سازمان خدماتی ایران" به ایفای مسئولیتهای اجتماعی خود می پردازد و آن را در حکم عمل صالح دانسته و همواره راهبردها و برنامه های عملیاتی خود را در این چارچوب تنظیم کرده است. بیانیه ماموریت بانک پاسارگاد: « با اتکا به سرمایه انسانی کارآمد، متخصص و خلاق و نیز فرهنگ و ارزش های بنیادین غنی پاسارگادی، با در نظر گرفتن نیاز های حال و آتی ذینفعان ضمن تاکید بر بانکداری سبز و مسئولیت های اجتماعی خود برای کلیه ذینفعان به ویژه سهامداران و مشتریان خلق ارزش می نماید. بانک پاسارگاد از شعار " حق با مشتری است " عبور کرده و به باور " مشتری ذات بانک است " عینیت می بخشد و تلاش می کند ضمن توسعه پایدار بانک در ابعاد ملی و بین المللی، در رشد و شکوفایی اقتصادی کشور مشارکت شایسته و موثری داشته باشد.»

| خلاصه ای از اقدام های بانک پاسارگاد در راستای مسئولیت های اجتماعی <sup>۹۲</sup> |                                |   |                                     |   |   |   |
|---|--------------------------------|---|-------------------------------------|---|---|---|
| مشتریان   | سهام داران                     | شرکای تجاری و تامین کنندگان   | همکاران                             | جامعه   | شفافیت و امنیت                              | جنبه های حفاظت از محیط زیست   |
| فراهم آوردن زمینه مناسب برای حداکثرسازی تجربه مشتریان                           | ایجاد چارچوب جامع حاکمیت شرکتی | جستجوی شرکای توانمند در جهت تقویت خلق ارزش برای ذینفعان                                     | سیاست های سرمایه انسانی             | حمایت و پشتیبانی از اجرای طرح های عمرانی بزرگ و ملی از جمله:<br>۱- تأمین مالی طرح های عمرانی بزرگ ملی<br>۲- حمایت از تولید و خودکفایی اقتصادی | مدیریت ریسک                                 | استقرار سیستم بانکداری مدرن   |
| فرآیندها و کانال های مناسب ارتباطی  | رعایت حقوق صاحبان سهام         | ایجاد رابطه پایدار با شرکاء و تأمین کنندگان   | سیاست ها و شیوه های اجرایی ضد تبعیض |   | فرآیند حاکمیت سازمانی و پاسخگویی به ذینفعان | استفاده بهینه از مواد طبیعی، مواد خام و انرژی                             |
| دسترسی آسان و مطمئن مشتریان به خدمات بانکی                                      | کانال های ارتباطی با سهامداران | توسعه شبکه های گسترده ای از شرکاء و تأمین کنندگان و ایجاد هم افزایی و اشتراک دانش میان آنها | توسعه مهارت و شایستگی همکاران       | فعالیت های اقتصادی و عمرانی انجام شده از طریق شرکت های گروه   | بازرسی و حسابرسی داخلی                      | پروژه آزمایشی استفاده از انرژی خورشیدی با استفاده از نصب صفحات فتوولتائیک |
| اندازه گیری مستمر رضایت مشتریان   | تحلیل گران بیرونی مانند        |   | سیاست های حقوق و دستمزد             | مالی و اقتصادی بانک پاسارگاد  | سیاست ارتباطات و افشای اطلاعات              | مدیریت سبد فناوری با توجه به پایداری زیست                                 |

۹۲- جهت کسب اطلاعات بیشتر به گزارش مسئولیت های اجتماعی بانک پاسارگاد مراجعه گردد.

|       |  |  |  |  |                   |  |
|-------|--|--|--|--|-------------------|--|
| محیطی |  |  |  |  | موسسات<br>حسابرسی |  |
|-------|--|--|--|--|-------------------|--|

## ۱۲- نکات پایانی با هدف تقویت استراتژی مسئولیت های اجتماعی و حوزه های آن

شرکت های به دنبال انجام فعالیت های اقتصادی آثار خارجی بر ذینفعان خود ایجاد خواهند کرد. آثار خارجی هزینه و منفعت ناشی از فعالیت های اقتصادی است. از اینرو در گذر زمان الزام به انجام مسئولیت های اجتماعی به فعالیت عادی و روتین شرکت ها تبدیل شده است. شرکت ها با هدف کسب شهرت و همچنین کسب جایگاه قوی در بین رقبا، خود را متعهد به انجام مسئولیت های اجتماعی می کنند. اقدام به انجام مسئولیت های اجتماعی یکی از اجزای مهم و اساسی فرآیند برنامه ریزی استراتژی است. با توجه به اهمیت مسئولیت های اجتماعی داشتن یک استراتژی مسئولیت اجتماعی و اقدام هایی در راستای تقویت آن لازم و ضروری است از اینرو پیشنهادهای زیر با هدف تقویت استراتژی مسئولیت اجتماعی ارائه می گردد:

- داشتن فرهنگ سازمانی غنی، یکپارچه و مبتنی بر ارزش
  - نهادینه سازی انگیزه و رویکرد حمایت گرانه از مسئولیت های اجتماعی در کلیه سطوح سازمان از مدیر عامل تا سایر افراد و حمایت همه جانبه توسط آنها
  - قرار دادن مسئولیتهای اجتماعی در استراتژی اصلی سازمان
  - داشتن استراتژی و برنامه مشخص در زمینه مسئولیتهای اجتماعی
  - با توجه به عدم وجود یک استراتژی مشخص برای تمام سازمان ها با سایزهای مختلف، لازم است با توجه به ویژگی فعالیت های سازمان و نحوه اثر گذاری آن بر جامعه، مسئولیت اجتماعی متناسب با سازمان طراحی گردد.
  - تعیین حوزه های هدف، رویکردها و مسیر حرکت جهت دستیابی به اهداف مد نظر
  - بررسی و بهینه سازی در خصوص اقدام های انجام شده توسط سایر رقبا در زمینه مسئولیت های اجتماعی و بررسی ابزارهای موجود در زمینه مسئولیت های اجتماعی
  - تهیه ماتریسی از اقدام های پیشنهادی در زمینه مسئولیت اجتماعی
  - توسعه اقدام هایی با هدف پیشرفت در زمینه مسئولیت های اجتماعی
  - ارزیابی عملکرد اقدام های انجام شده در راستای مسئولیت های اجتماعی در خصوص هم راستایی با استراتژی مسئولیتهای اجتماعی و همچنین خلق ارزش برای ذینفعان
- اهداف مطرح شده در تقویم کاری سال ۲۰۳۰ سازمان ملل، در راستای دگرگون سازی جهان با هدف توسعه پایدار، عبارتند از پایان فقر، پایان گرسنگی، فراهم سازی امنیت غذایی و بهبود تغذیه و ارتقا کشاورزی پایدار، اطمینان از زندگی سالم و ارتقای خوشبختی افراد در تمامی سنین، اطمینان از تحصیلات با کیفیتی برابر و فراگیر و همچنین ارتقای فرصت های آموزشی برای کلیه افراد در طول زندگی، دستیابی به برابری جنسیتی و توانمند سازی زنان و دختران، اطمینان از مدیریت پایدار و سودمند در زمینه آب و بهسازی آن برای کلیه افراد، دسترسی به انرژی مدرن پایدار، قابل دسترس برای تمامی افراد، ایجاد ساختار منعطف، ارتقای صنعتی سازی پایدار و فراگیر و تشویق نوآوری، کاهش نابرابری در کشورها و میان کشورها، ایجاد شهر و تهیه مسکن امن، قابل سکونت و پایدار برای تمامی افراد، اطمینان از الگوهای تولید

و مصرف پایدار، انجام اقدام های ضروری برای مقابله با تغییرات جوی و اثرات آن، استفاده پایدار و محافظت از اقیانوس ها، دریاها و اکوسیستم در راستای توسعه پایدار، حمایت و ارتقای کاربرد پایدار از اکوسیستم، مدیریت پایدار جنگل ها، مبارزه با تغییر حالت زمین های بارور به بیابان، توقف و نجات زمین از تخریب و از بین رفتن تنوع زیستی، ارتقای صلح و جوامعی با فرصت های برابر در جهت توسعه پایدار، فراهم کردن دسترسی به عدالت و ایجاد نهادهای پاسخگو و کارا برای تمامی افراد، تقویت ابزارهای پیاده سازی و احیای مشارکت جهانی در جهت توسعه پایدار می باشند. حوزه های مطرح شده در تقویم کاری سازمان ملل به ویژه مساله فقر و همچنین سایر موارد می تواند حوزه هایی باشد که شرکت ها در راستای مسئولیت های اجتماعی خود در آن حوزه ها فعالیت کنند.

## پیوست

### تکامل مفهوم مسئولیت های اجتماعی

| اثرات CSR بر عملکرد<br>بنگاهها   | انگیزه برای CSR   | مضمون مسئولیت اجتماعی شرکت ها <sup>۹۳</sup>   |
|--|---|---|
| در بیشتر مواقع نمی توان میزان اثرات اقتصادی اقدام های مسئولیت اجتماعی را اندازه گرفت (مین و والیچ ۱۹۷۲)                                | تصمیم گیری برای مسئولیت اجتماعی منافع بلند مدت دارد (دیویس ۱۹۶۰)  | تلاش برای تعریف CSR، فردی که دنبال کسب و کار می باشد باید مجموعه ای از اقدام های مفید برای اهداف و ارزش های جامعه را دنبال کند. باون (۱۹۵۳)   |
| دیدگاه وابسته به فرهنگ مسئولیت اجتماعی : بنگاه ها به مسایل اجتماعی فقط بعد از دستیابی به اهداف سود آوری خود توجه می کنند <sup>۹۴</sup> | بنگاه ها نیاز دارند بین منافع متعدد خود تعادل ایجاد کنند تا از دست یابی به اهداف متعدد و حداکثر سود بلند مدت مطمئن باشند. (جانسون ۱۹۷۱) | گسترده گی حوزه CSR شامل : در نظر گرفتن رفاه سرمایه انسانی و جامعه و نیازهای سیاسی و آموزشی جامعه است. (مک گایر ۱۹۶۳)، خدمات برای پیشرفت کیفیت زندگی افراد، تعهد برای توسعه اقتصادی (۱۹۷۱) |

93. Corporate Social Responsibility Content

94. Lexicographic view of social responsibility: Firms pay attention to social issues only after meeting profitability goals.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>تئوری منابع کمیاب بیان می‌کند بنگاه‌ها منابعی برای اوقات فراغت دارند که برحسب عملکرد اجتماعی نیست<sup>۹۹</sup> (وادوک و گروز ۱۹۹۷)</p>   | <p>کسب و کارها باید بصورت مسئولیت پذیر یا از دست دادن قدرت و مشروعیت که از جامعه به دست آورده است، رفتار کند<sup>۹۸</sup>. (دیویس ۱۹۷۳)</p> | <p>تشکر از نقش مدیریتی در انجام مسئولیت اجتماعی<sup>۹۵</sup>: کیفیت واکنش مدیریتی به تغییرات انتظارات اجتماعی<sup>۹۶</sup> تعهد به توسعه اقتصادی (۱۹۷۱) کسب و کارها نباید به جامعه آسیب بزنند و راه حل‌هایی را از طریق فرض داوطلبانه تعهدات فراهم کند<sup>۹۷</sup>. (مین و والیچ ۱۹۷۲)</p> |
| <p>مسائل اجتماعی می‌تواند به فرصت برای کسب و کارها با هدف ایجاد ثروت، تبدیل شود. (دراکر ۱۹۸۴)</p>   | <p>تئوری هنجاری ذینفعان<sup>۱۰۰</sup>: بنگاه‌ها به علت الزام‌های موجود در قراردادهای با هدف تامین انتظارات جامعه، عوامل اخلاقی هستند.</p>   | <p>CSR شامل انتظارات اقتصادی، قانونی، اخلاقی بشردوستانه از اجتماع است. (کارول ۱۹۷۹) عملکرد اجتماعی شرکت (اصول، فرآیندها و سیاست‌ها) (واتریک، کوچران ۱۹۸۵) چارچوب عملکرد اجتماعی شرکت‌ها، اصول، فرآیندها و نتایج (وود ۱۹۹۱)</p>   |
| <p>طرفداری از محیط زیست منجر به بهبود عملکرد بنگاه‌ها می‌شود. بنگاه‌های مسئول در برابر محیط زیست می‌توانند مزایای رقابتی را از طریق کاهش هزینه، داشتن پتانسیل‌های متفاوت و هدایت استراتژیک جمع کنند<sup>۱۰۲</sup>. (پورتر و ون در لیند ۱۹۹۵، هارت ۱۹۹۵)</p> | <p>تئوری ذینفعان ابزاری، بنگاه‌ها باید ذینفعان خود را راضی کنند به این دلیل که آنها ابزاری در جهت دستیابی اهداف می‌باشند. (فریمن ۱۹۸۴)</p>  | <p>تعیین حدود حوزه CSR و توسعه مفاهیم تکمیلی تئوری ذینفعان کسب و کارها در برابر افرادی می‌توانند اثر گذار باشند یا از طریق اهداف متاثر شوند، مسئول می‌باشند<sup>۱۰۱</sup>. (فریمن ۱۹۸۴)</p>  |
| <p>رشد پایدار: رویکرد کسب و کارها ایجاد ارزش بلندمدت برای سهامداران از طریق استفاده از فرصت‌ها و مدیریت ریسک ناشی از تحولات اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست می‌باشد. شاخص پایداری داو جونز<sup>۱۰۵</sup></p>   | <p>تئوری پایداری بنگاه: راضی کردن ذینفعان تنها هدف موجودیت بنگاه می‌باشند. مک ویلیامز و سیگل (۱۹۹۵) استید<sup>۱۰۴</sup> (۲۰۰۱)</p>          | <p>پایداری شرکت تقاضای پایداری شرکت توجه به موضوعات اجتماعی، محیط زیست و اقتصادی<sup>۱۰۳</sup> ون مارویک (۲۰۰۳)</p>  |

95. Acknowledgment of managerial role in discharging CSR:

96. Quality of managerial response to changing societal expectations is explicitly mentioned.

97. Businesses must not spoil society and provide solutions through voluntary assumption of obligations

98. Businesses must behave responsibly or lose the power and legitimacy granted by society.

99. Theory of slack resources states that firms that have resources to spare outperform those that don't in terms of social performance.

100. Normative stakeholder theory:

101. Delimiting the Scope of CSR and Development of Complementary Constructs Stakeholder Theory Businesses are responsible to those who can affect or are affected by its

102. Environmentalism improves business performance Environmentally responsible firms can garner competitive advantages through cost reductions, differentiation potential, and strategic direction.

103 van Marrewijk (2003)

104. McWilliams and Siegel (1995); Stead (2001)

105 Dow Jones Sustainability Index 1999

## منابع و مأخذ

- ۱- الوانی، سیدمهدی و قاسمی، احمدرضا، مدیریت و مسئولیتهای اجتماعی سازمان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲- بانک پاسارگاد، گزارش مسئولیت های اجتماعی، (۱۳۹۴)
- ۳- تقوی، مهدی، عبدالهی، علی، (۱۳۹۲) " بررسی رابطه علی عملکرد اجتماعی و عملکرد مالی (شواهدی از صنعت بانکداری ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی - گرایش مالی
- ۴- رویایی، رمضانعلی، مهردادوست، حسین، (۱۳۸۰) " بررسی نقش مدیران فرهنگی در ارتقای مسئولیت اجتماعی"، پژوهش نامه علوم اجتماعی، سال سوم، شماره سوم
- ۵- مشبکی، اصغر، خلیلی، شجاعی، وهاب، (۱۳۸۹) " بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمانها (CSR)", جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و یکم، شماره پیاپی 40، شماره چهارم
- 6- Burke, L. and J. Logsdon. (1996). 'How Corporate Social Responsibility Pays Off'. Long Range Planning, 29, pp. 495-502.
- 7- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. Business and Society, 38[3], p. 268-295
- 8- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. Business and Society, 38[3], p. 268-295
- 9- Carroll, A. B. (2000) "Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality", Business Ethics Quarterly, Vol. 10 No. 1, pp. 33-42.

- 10- Clarke, J. (1998), "Corporate social reporting: an ethical practice", in Blake, J. and Gowthorpe, C. (Eds.), *Ethical issues in accounting*, Routledge, London & New York, pp. 184-199.
- 11- Frankental, Peter. (2005) "Corporate Social Responsibility - Apr Invention?" *Corporate Communications: AnInternational Journal* V.6 Number . \_PP 18-23.
- 12- Freeman, R. E. (1998), "A stakeholder theory of the modern corporation", in Pincus, L. B. (Ed.), *Perspectives in business ethics*, McGraw-Hill, Singapore.
- 13- Gandal N, Roccas S, Sagiv L, Wrzesniewski A,(2005), "Personal value priorities of Economists", *Hum Relat*; 58(10): 1227-51
- 14- Garriga E, Mele D,( 2004)," Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *J Bus Ethics*".
- 15- Gray, Daniel H. (2007) "Standards of Corporate Responsibility are Changing" *Financial Analysts Journal*, Vol. XXV II No. 5, Sept .Oct
- 16- Hillman, A. & Keim, G. (2001). *Shareholder Value, Stakeholder Management, and SocialIssues: What's the Bottom Line?* *Strategic Management Journal*, 22(2), 125
- 17- Hohnen,Paul,(2007)," Corporate Social Responsibility, An Implementation Guide for Business", *International Institute for Sustainable Development*
- 18- Hunt, S.and Morgan, R. (1995),"The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing* , 60 (4), pp. 1-15
- 19- Kashyap, Rajiv, Mir, Raza, Mir,Ali,Mi , " Corporate Social Responsibility: A Call For Multidisciplinary Inquiry", *Journal of Business & Economics Research*, Volume 2, Number 7
- 20- Jensen, M. C. (2001) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 3, pp. 8-21
- 21- -Kay, J. (1997), "A Stake holding Society- What Does it Mean for Business?"*Scottish Journal of Political Economy*, 44 (4), pp. 425-436.
- 22- Lantos, G. P. (2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, , Vol. 18 No. 7, pp. 595-630.
- 23- Lantos, G. P. (2002) "The ethicality of altruistic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 205-230.
- 24- Lantos, G. P. (2001) "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 7, pp. 595-630.
- 25- Lee, M. (2008). 'A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead'. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), pp. 53-73.
- 26- Levitt, T. (1958) "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 33 No. 5, pp. 41-50.

- 27- McElhaney, K. (2009). 'A strategic approach to corporate social responsibility'. *Leader to Leader*, 52(1), pp. 30-36.
- 28- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001) 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective'. *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117- 127
- 29- Orlitzky, Marc, L. Schmid Frank, L. Rynes,Sara, (2003)," Corporate social and financial performance" A meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3): 403-441.
- 30- Rangan, Kash, A. Chase, Lisa, Karim, Sohel, (2012)," Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It",Harvard Business School, Working Paper, 12-088
- 31- Reidenbach, R. E., and D. P. Robin. 1991. "A Conceptual Model of Corporate Moral Development." *Journal of Business Ethics* 10: 273-284.
- 32- Rizae,Carmen,Marieta,Olaru,(2011)" Relationship between corporate social responsibility and social sustainability", Bucharest Academy of Economic Studies,Vol.XIV,Issue1
- 33- S.Schwartz , Mark,B.Carroll, Archie,(2003) "Corporate Social Responsibility: A ThreeDomain Approach" Philosophy Documentation Center, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 503-530
- 34- Vadi, M., Allik, J. and Realo, A. (2002), "Collectivism and its consequences for organizational culture", working paper 12, Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, Tartu.
- 35- Van Vianen, A.E.M. and Fischer, A.H. (2002), "Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences", *Journal of Occupational and OrganizationalPsychology*, Vol. 75 No. 3, pp. 315-37.
- 36- Werhane, P. H. and Freeman, R. E. (1999) "Business ethics: the state of the art", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-16.
- 37- [www://sustainabledevelopment.un.org](http://www.sustainabledevelopment.un.org)