

## رابطه بین فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان با مسئولیت پذیری اجتماعی در شرکت های پتروشیمی ایران

آرش بناساز<sup>۱</sup>، علی بزرگی امیری<sup>۲</sup>، سلمان نظری شیرکوهی<sup>۳</sup>، علی تاجداری<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت کسب و کار (DBA)، سازمان مدیریت صنعتی مشاوره آموزش تحقیق، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> هیات علمی گروه مهندسی صنایع؛ پردیس دانشکده های فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> هیات علمی گروه مهندسی صنایع؛ دانشکده فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> هیات علمی گروه IT، شرکت مهندسی مشاور مپنا، تهران، ایران.

### چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون توجه به محیط زیست و حقوق اجتماعی ذینفعان و شهروندان توسط صنایع بزرگی مانند پتروشیمی و از این قبیل و با توجه به هزینه های هنگفت خسارات وارده از نقطه نظر مادی و معنوی، این مسئله و دغدغه به عنوان یک مشکل در حوزه صنعت وجود داشته که نیازمند بررسی دقیق و رسیدگی بیشتر می باشد. بنابراین دغدغه محقق بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان با مسئولیت پذیری اجتماعی در شرکت های صنعت پتروشیمی ایران بوده است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی و از نوع پیمایشی و مقطعی می باشد. جامعه مورد بررسی، شرکت های داخلی صنایع پتروشیمی ایران می باشند و تعداد ۶۰ شرکت از صنایع پتروشیمی عسلویه و ماهشهر به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی از هر شرکت یک عضو مشارکت گردید. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه استاندارد استراتژی سازمانی پورتر، فرهنگ سازمانی دنیتون و مسئولیت اجتماعی کارول مورد استفاده قرار گرفت. روایی صوری مورد تأیید پنج خبره دانشگاهی قرار گرفت و پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ به ترتیب پرسشنامه ۰/۹۲۸، ۰/۹۶۴ و ۰/۹۷۲ به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار لیزرل استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که در صنعت پتروشیمی ایران مسئولیت پذیری اجتماعی در دو بعد اقتصادی و اخلاقی از روابط مستقیم و تعیین کننده ای با مؤلفه های فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمان برخوردار می باشد. همچنین استراتژی تمرکز به طور غیرمستقیم بر بعد مسئولیت اخلاقی تأثیر می گذارد و فرهنگ سازگاری از طریق فرهنگ درگیر شدن در کار بر روی بعد مسئولیت اقتصادی تأثیر گذار می باشد.

**واژه های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، استراتژی های سازمان، مسئولیت پذیری اجتماعی، صنعت پتروشیمی.

## ۱. مقدمه

با توجه به اهمیت روز افزون مبحث مسئولیت پذیری اجتماعی در دنیای صنعتی و مدرن امروز، چرا حقوق ذینفعان و مسئولیت های اجتماعی شرکت ها در کشور ما به طور عام و در صنعت نفت ایران و به طور خاص در صنایع پتروشیمی تا حدودی کمتر مورد توجه واقع شده اند و تا حدی که جست و جو گردید مطالعات اندکی در زمینه افزایش و ارتقاء این مهم در سازمان ها و شرکت های ایرانی و همین طور انتشار گزارش ها پایداری و مسئولیت پذیری اجتماعی به طور جدی صورت گرفته است. در این رساله بناست عوامل تأثیر گذار فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان به عنوان متغیرهای مستقل و نوع ارتباط و یا عدم ارتباط آن ها با مسئولیت پذیری اجتماعی در شرکت های پتروشیمی ایران به عنوان جامعه آماری، مورد پیمایش واقع شوند. با توجه به عدم توجه کافی در ایران به محیط زیست و حقوق اجتماعی ذینفعان و شهروندان توسط صنایع بزرگی مانند پتروشیمی و از این قبیل و با توجه به هزینه های هنگفت خسارات وارده از نقطه نظر مادی و معنوی، این مسئله و دغدغه به عنوان یک مشکل در بخش صنعت و مدیریت تا اندازه ای وجود دارد که لازم به بررسی دقیق موضوع و رسیدگی بیشتر می باشد.

در این زمینه این سؤالات مطرح است که ۱- با توجه به عوامل مؤثر بر مسئولیت پذیری اجتماعی چگونه و به چه صورت می توان توجه و اهتمام مردم و مسئولین و تمام ذینفعان ممکن را در خصوص این موضوع حیاتی افزایش داد ۲- وجوه مختلف آن را از جنبه های فرهنگی و سازمانی مورد تجزیه و تحلیل کمی قرار داده و از نتایج حاصله در جهت بهبود عملکرد سازمان و شرکت های مورد مطالعه در خصوص مسئولیت پذیری اجتماعی بهره برد ۳- چگونه می توان با شناسایی (مرور ادبیات) و بررسی (تعیین شاخص ها و اندازه گیری) متغیرهای مهم و مؤثر بر این مؤلفه از قبیل فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان بر کارایی و اثر بخشی بیشتر فعالیت شرکت ها و سازمان ها و بنگاه های اقتصادی در این زمینه کمک نمود.

با تهیه، توزیع و تحلیل نتایج حاصل از بازخورد جمع آوری پاسخ ها به یک پرسشنامه استاندارد در واحدهای مختلف این صنعت، این پیمایش به صورت علمی و متدولوژیک انجام شده و نتایج تحقیق حاصله را در معرض ارزیابی و استفاده کارشناسان قرار می دهد.

این موضوع از این جهت حائز اهمیت است که اولویت توسعه کشور بر محوریت پروژه های پتروشیمی می باشد که در اسناد بالادستی توسعه کشور از جمله افق چشم انداز و اقتصاد مقاومتی به آن اشاره گردیده است. انجام صرف یک پروژه به تنهایی چاره ساز نمی باشد بلکه پرداختن به مباحث گسترده و ضروری اجتماعی و محیطی آن حائز اهمیت می باشد به عبارتی در کنار رشد اقتصادی، بهبودی شرایط اجتماعی بهداشت، ایمنی، محیط زیست و حقوق مادی و معنوی همه ذینفعان و پرداختن به مسئولیت های اجتماعی، شرکت ها و بنگاه های اقتصادی حائز اهمیت فراوان و روزافزون جهانی و منطقه ای خصوصاً در صنعت پتروشیمی ایران (که یکی از مزیت های رقابتی ما در پیشرفت کشور است) می باشد.

## ۲. پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی

از دیدگاه مدیریت، نقطه مشترک فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها در ایجاد مزیت رقابتی در بازار است، با این تفاوت که فرهنگ سازمانی عملکرد سازمان را بهبود می دهد و مسئولیت پذیری اجتماعی تأثیر مثبتی در سودآوری دارد (Jaakson, Reino, & Mötsmees, 2012). رابطه مثبتی بین عملکرد اجتماعی شرکت و عملکرد مالی آن پیدا کردند (Übuis & Alas, 2009). تحقیقات مارگولیس، الفنبین و والش<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیانگر تأثیر معنادار مسئولیت پذیری اجتماعی بر سودآوری شرکت است (Margolis, Elfenbein, & Walsh, 2008). وان مارویجک<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) مفهوم

<sup>۱</sup>Margolis, J.D. & Elfenbein, H.A. & Walsh, J.P.

<sup>۲</sup>Van Marrewijk, M.

مسئولیت پذیری اجتماعی را با بیان سه حوزه فعالیت شرکت، شامل حوزه های اقتصادی، اجتماعی و مدیریت محیطی بیان کرد (Van Marrewijk, 2003). طبق نظر روزنویز سرافینس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) تصویر ذهنی سازمان در جامعه و محیط بر مصرف کنندگان و مشتریان بسیار تأثیرگذار است (Ruževičius & Serafinas, 2007). ملو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) تأثیر فرهنگ سازمانی، عملکرد مالی و تصدی مدیریت را بر عملکرد اجتماعی شرکت بررسی کرد و تأثیر مثبت فرهنگ انسانی بر عملکرد اجتماعی را نتیجه گرفت (Melo, 2012). کوون، وگلار و سوترز<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) بیان می کنند فرهنگ سازمانی غنی، رهبری کارمندنگر و درگیرکردن کارکنان در تصمیم گیری ها بر مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان و سازمان بیش از رهبری کار محور تأثیر دارد (Koene, Vogelaar, & Soeters, 2002). نجاتی و قاسمی (۲۰۱۳) در مقاله خود بیان می کنند مفهوم مسئولیت پذیری اجتماعی بر تعهد کارکنان تأثیرگذار است (Nejati & Ghasemi, 2013). جاکسون، رینو و متسمیس<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) رابطه فرهنگ سازمانی و تغییرات در مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها را در دوران رکود اقتصادی مطالعه کردند و بعد از مطالعه انواع فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که نوع غالب فرهنگ سازمانی مسئولیت پذیری اجتماعی را پیش بینی نمی کند اما حداقل بیانگر تطبیق مسئولیت پذیری اجتماعی در دوران رکود اقتصادی است (Jaakson et al., 2012). پژوهشگران بسیاری در ایران (دارائی & پارسا عمل، ۲۰۱۳؛ سلطانی، نجات، & جعفری کلیجی، ۲۰۱۶؛ سلیمی، ۱۳۹۶؛ ولی پور & حبیبیان، ۱۳۹۸) و در خارج از ایران (Jaeger, 2008; Übius & Alas, 2009) بیان کرده اند که فرهنگ سازمانی نقش بسزایی در مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها دارد.

در کل، با توجه به گفته مک ویلیامز<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) که تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان را تحقیقی بحث پذیر معرفی می کند (Jaakson et al., 2012) با توجه به اینکه در متون مختلف، رابطه بین این دو مفهوم ذکر شده است، میزان و شدت این رابطه بیان نشده است. نیاز صنایع پتروشیمی و واحدهای تابعه، یکی از صنایع پیشرو در حوزه نفت کشور، به تحلیل فرهنگ سازمانی خود و نیز توجه هرچه بیشتر مدیران ارشد آن به ابعاد مختلف مسئولیت پذیری اجتماعی سبب شد که این صنعت در تحقیق حاضر انتخاب و مطالعه شود.

#### استراتژی های سازمانی با مسئولیت پذیری اجتماعی

در دهه های اخیر استراتژی های کاهش هزینه و متمایز سازی، استراتژی های غالب در کسب و کار شناخته شده اند (Lagoudis, Lalwani, & Naim, 2006). استراتژی کاهش هزینه یا رهبری، هزینه بر حداقل نمودن هزینه های کل، نظیر کاهش ویژگی های خدمات غیر ضروری و بهبود و بهینه سازی مطلوبیت ظرفیت تولید، و حذف یا مختصر کردن ویژگی های کمتر ضروری محصول و محدود نمودن به کارکرد اصلی آن تمرکز می نماید. در حالی که استراتژی متمایز سازی بر مدیریت روابط مشتری، شناسایی و تمایز برند محصول و سرقتی و بهبود سطح خدمات و تولید تمرکز دارد (Lindstad, Asbjørnslett, & Strømman, 2016).

در سال های اخیر، مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی به عنوان یک دیدگاه غالب در دنیای تجارت مطرح شده است. بسیاری از شرکت ها، تعهدهایی را در این حوزه مطرح کرده، طرح های مربوط به آن را آغاز کرده و کمیته های مربوط را شکل

<sup>۳</sup>Ruževičius, J., Serafinas D.

<sup>۴</sup>Melo, T.

<sup>۵</sup>Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L.

<sup>۶</sup>Jaakson, K., Reino, A., & Mötsmees, P.

<sup>۷</sup>Jim McWilliams

داده‌اند و گزارش‌هایی را در این راستا ارائه می‌کنند (Kim, Li, & Li, 2014). از آنجا که مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی به یکی از فعالیت‌های اصلی کسب و کار تبدیل شده است، می‌توان آن را به‌عنوان یکی از حوزه‌های اصلی مدیریت در کنار حوزه‌هایی چون بازاریابی، حسابداری و یا مسائل مالی به شمار آورد (Crane, Matten, & Spence, 2019).

از سویی دیگر لو، لین و توو<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، دروبتز، مریکاس، مریکا و تیوناس<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) و یوئن، تاهی و وونگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) بر مبنای تئوری اقتضایی نشان دادند که عمل به تئوری مسئولیت پذیری اجتماعی لزوماً منافع یکسانی برای همه شرکت‌ها با هر نوع استراتژی تجاری ندارد. تئوری اقتضایی این پدیده را تبیین می‌کند که مزایای مسئولیت پذیری اجتماعی با مطلوبیت در محیط داخلی و خارجی شرکت پی ریزی می‌شود. برخی از عوامل اقتضایی و محیطی به‌عنوان تعدیل کننده رابطه بین عملکرد و مسئولیت پذیری اجتماعی شناخته شده‌اند (Drobtetz, Merikas, Merika, & Tsionas, 2014; Lu, Lin, & Tu, 2009; Yuen, Thai, & Wong, 2016). برخی از این عوامل شامل اندازه، اهرم مالی، ساختار مالکیت هستند (Yuen, Thai, & Wong, 2017). به‌عنوان نمونه شرکت‌های بزرگ، منابع بیشتری برای اجرای مسئولیت پذیری اجتماعی و بهره بردن از منافع آن دارند.

سه استراتژی شناخته شده تجاری برای پیگیری توسط شرکت‌ها شامل استراتژی رهبری هزینه، تمرکز و متمایز سازی<sup>۱۱</sup> مطرح شده است. گرچه دنبال نمودن هر سه برای شرکت مهم و ضروری است؛ اما پورتر<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۶؛ ۲۰۰۶) معتقد است باید یک استراتژی غالب انتخاب گردد. چرا که فعالیت‌های زنجیره ارزشی که هر سه استراتژی را پشتیبانی می‌کنند، در برخی نقاط با هم تضاد دارند. شرکتی که استراتژی رهبری هزینه را پیگیری می‌کند، از نرخ‌های قیمتی پایین، هزینه‌های حمل و سایر هزینه‌های مشابه اندک استفاده می‌کند (Lagoudis et al., 2006). در این حالت، شرکت با پذیرش استراتژی رهبری هزینه با دستیابی به مقیاس اقتصادی در عملیات خود، متمرکز کردن تسهیلات و عملیات تولید، حداقل نمودن ویژگی‌های محصول و خدمات حسابداری مالی اندک، مدیریت زنجیره تأمین ناب<sup>۱۳</sup> حداقل نمودن مخارجی نظیر تبلیغات، تحقیق و توسعه، و ایجاد برند<sup>۱۴</sup> استراتژی را محقق می‌کند (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008).

شرکت‌ها می‌توانند در استراتژی متمایز سازی با هماهنگ سازی محصول با ویژگی‌های مورد تمایل خریدار و خدمات به مشتری آن را عملیاتی نمایند (Kotler & Armstrong, 2010). در این استراتژی با کوتاه، کردن زمان حمل، عرضه کالا به مشتری، برند سازی، تبلیغات و خدمات مشتری مناسب و ویژگی‌های متمایز محصولات از رقبا متمایز می‌گردد. متمایز سازی موفقیت آمیز به شرکت کمک می‌کند که مبلغی را برای خدمات ویژه‌اش به محصول اضافه کند، با ارائه کالای متمایز برند سازی کند و وفاداری مشتریان را شکل دهد (Yuen et al., 2017).

نظریه وابستگی مسیر<sup>۱۵</sup> منافع اجرای مسئولیت پذیری اجتماعی را موکول به این مساله می‌داند که چگونه شرکت منابع

<sup>۸</sup>Lu, C. S., Lin, C. C., & Tu, C. J.

<sup>۹</sup>Drobtetz, W., Merikas, A., Merika, A., & Tsionas, M. G.

<sup>۱۰</sup>Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D.

<sup>۱۱</sup>Low cost and differentiation strategies

<sup>۱۲</sup>Michael E. Porter

<sup>۱۳</sup>lean supply chain management

<sup>۱۴</sup>brand-building

<sup>۱۵</sup>path dependence theory

موجود خود و تسهیلات و ظرفیت های خود را در راستای مسئولیت پذیری اجتماعی و استراتژی های تجاری خود بکار می گیرد (Yuen et al., 2017). به طور کلی تحقیقات نشان داده اند که روش های رقابتی و اتخاذ یک استراتژی تجاری مناسب وضعیت شرکت، باعث بهبود عملکرد شرکت می شود (Lindstad et al., 2016; Panayides, 2003).

با شدت گرفتن رقابت و نگرانی های رو به تزاید دینفعان در مورد پایداری شرکت، شرکت ها به سمت و سوی ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی و پیشی گرفتن در افشای آن برای دینفعان بازگشته اند تا کمکی برای استراتژی های تجاری آن ها بوده و عملکرد آن ها را نیز ارتقا دهد (Pawlik, Gaffron, & Drewes, 2012). مسئولیت پذیری اجتماعی را می توان به عنوان استراتژی تجاری ثانوی برای رقابت و به نام استراتژی متمایل به دینفعان<sup>۴</sup> که تنها محدود به رضایت مشتریان نیست، نام برد (Brik, Rettab, & Mellahi, 2011; Yuen et al., 2017). بر طبق نظریه دینفعان، ارضای نیازهای اخلاقی، اجتماعی و محیطی دینفعان مختلف، تبعیت و وفاداری، تعهد و حمایت آن ها را برای شرکت به ارمغان می آورد و از تضاد منافع و اصطکاک نیازهای آن ها با استراتژی های تجاری شرکت می کاهد و از این رو هم به ارتقای عملکرد و هم به پیشبرد بهتر استراتژی های تجاری شرکت کمک می کند (Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014). از این رو انتظار می رود که مسئولیت پذیری اجتماعی باعث ارتقای عملکرد شرکت گردد (Yuen et al., 2016).

بنابراین انتظار می رود شرکت هایی، که بر استراتژی رقابتی تمایز تأکید دارند، به دلیل آمادگی بیشتر برای تبلیغات و ایجاد رضایت دینفعان و در دسترس داشتن منابع بیشتر هزینه بیشتری برای انجام و افشای فعالیت های مسئولیت پذیری اجتماعی نمایند و در کل تناسب عملیاتی بیشتری بین شرکت های با استراتژی متمایز سازی نسبت به شرکت های دارای استراتژی رهبری هزینه با استراتژی ثانویه وجود خواهد داشت و عدم گرایش در شرکت های با استراتژی رهبری هزینه به دلیل ضعیف بودن زنجیره های ارزش عملیات و پایین بودن تناسب عملیاتی با استراتژی ثانوی است (Yuen et al., 2017). از این رو ممکن است اقدام به مسئولیت پذیری اجتماعی داوطلبانه هم نباشد و یا افشای آن خالی از ریاکاری و فشار محیطی نباشد، لذا در پژوهش حاضر بررسی تأثیر مسئولیت پذیری اجتماعی بر تأثیر انتخاب و پیروی از استراتژی سازمان است.

### ۳. چارچوب نظری

#### استراتژی سازمانی

رقابت بین رقبای موجود شبیه تلاش برای به دست آوردن جایگاهی است که معمولاً از طریق استفاده از تاکتیک هایی نظیر رقابت بر سر قیمت، مبارزات تبلیغاتی، تلاش برای معرفی محصول و افزایش خدمات یا ضمانت برای مشتریان صورت می گیرد. دلیل رقابت این است که یک یا چند تا از رقابت کنندگان احساس نوعی فشار می کنند و یا احساس می کنند فرصت هایی برای پیشرفت فراهم شده است. در بیشتر صنایع، اقدامات رقابتی از جانب یکی از رقبای تأثیر مهمی بر دیگر رقابت کنندگان دارد و بنابراین ممکن است تلاشی تلافی جویانه یا تلاش برای مبارزه را برانگیزد، این نشان می دهد که شرکت ها به طور متقابل به یکدیگر وابسته اند. اگر کنش ها و واکنش ها افزایش یابند، ممکن است تمامی شرکت های موجود در درون صنعت با مشکل روبرو شوند و وضعیت آن ها نسبت به گذشته به مراتب بدتر شود.

در مواجهه با پنج عامل اساسی رقابتی شامل رقبای بالقوه، خریداران، محصولات جایگزین، تأمین کنندگان و رقابت صنعت، اصولاً سه نوع استراتژی ژنریک برای پیشی گرفتن بر دیگر رقبای یک شرکت در صنعت وجود دارد: پیشرو بودن در هزینه، تمایز و تمرکز

**استراتژی رهبری هزینه:** راهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه های جاری، اجتناب از حساب های نهایی مشتری و کاهش هزینه به حداقل در

<sup>۴</sup>stakeholder-oriented strategy

زمینه‌هایی نظیر تحقیق و توسعه، خدمات، نیروی فروش، تبلیغات و غیره می‌باشد. رسیدن به این اهداف خود نیازمند توجه مدیریتی زیاد به کنترل هزینه است. هزینه پایین شرکت در مقایسه با دیگر رقبا فاکتوری است که باید در کل استراتژی محور قرار گیرد، اگرچه نمی‌توان کیفیت، خدمات و دیگر حوزه‌ها را نادیده گرفت.

استراتژی تمایز: دومین استراتژی ژنریک آن است که شرکت محصولات یا خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام باعث ایجاد موقعیتی می‌شود که در کل صنعت منحصر به فرد است. راه‌های ایجاد تمایز ممکن است به صورت‌های گوناگونی باشد: طرح یا تصویر علامت تجاری، فناوری، خصوصیات و ویژگی‌های ظاهری، خدمات مشتری، شبکه توزیع و فروش و یا جنبه‌های دیگر. باید توجه داشت که استراتژی تمایز به شرکت اجازه نمی‌دهد هزینه‌ها را نادیده بگیرد؛ البته این هزینه‌ها هدف استراتژیک اصلی نمی‌باشند.

**استراتژی تمرکز:** آخرین استراتژی ژنریک تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار جغرافیایی می‌باشد. تمرکز نیز همانند تمایز ممکن است به اشکال مختلفی صورت گیرد. اگرچه هزینه پایین و تمایز با هدف دستیابی به مقاصدی در کل صنعت ایجاد می‌شود، کل استراتژی تمرکز حول دستیابی به هدفی خاص می‌چرخد و هرکدام از راهکارهای عملکردی با توجه به این هدف طراحی می‌شود. استراتژی تمرکز بر این اصل استوار است که شرکت از این طریق می‌تواند مؤثرتر و کارا تر از رقبای دیگر که در سطح گسترده‌ای رقابت می‌کنند- به هدف استراتژیک و محدود خود برسد. در نتیجه، شرکت از طریق جوابگویی بهتر به نیازهای یک هدف خاص به تمایز دست می‌یابد یا هزینه‌ها را در ارائه خدمات کاهش می‌دهد و یا هر دوی آن‌ها. اصولاً تمرکز نشان دهنده این است که شرکت دارای موقعیت هزینه پایین با هدف استراتژیک خود، تمایز بالا یا هر دو آن‌ها می‌باشد. علاوه بر این، می‌توان از تمرکز برای انتخاب هدفی که از کمترین آسیب پذیری در برابر محصولات جایگزین برخوردار است و یا در جایی که رقبا در ضعیف‌ترین موقعیت قرار دارند، بهره گرفت.

#### فرهنگ سازمانی

از اوایل دهه ۱۹۸۰ تحقیقات درباره فرهنگ سازمانی با ظهور شرکت‌های ژاپنی و افزایش رقابت در صنایع خودروسازی و الکترونیک آغاز گردید (Skarphedinsson & Gudlaugsson, 2013). بنا به نظر رضوانی و سهام خدم (۱۳۹۰) فرهنگ سازمانی یکی از عناصر مهم مدیریت تغییر در سازمان است که باید با سایر عناصر شکل دهنده سازمان هماهنگ باشد. می‌توان آن را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری تعریف کرد که هویت اصلی سازمان را مشخص می‌کند و نقش پررنگی در شکل‌گیری رفتار کارکنان دارد و اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند. (Pirayeh, Mahdavi, & Nematpour, 2011; رضوانی & سهام خدم, ۱۳۹۰). به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که اعضای سازمان به‌طور گسترده می‌پذیرند. ریچارد مورس فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترکی تعریف می‌کند که اعضای سازمان حفظ می‌کنند (Iamandi, 2007). به بیان ربیعی و آصف (۱۳۹۱) فرهنگ سازمانی وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است (ربیعی & آصف, ۲۰۱۲). این در حالی است که بسیاری از محققان بیان می‌کنند فرهنگ سازمانی مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار است (Fortado & Fadil, 2012). حتی مدیران سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری مناسب و تعدیل ساختار سازمان به همراه فرهنگ سازمانی اثربخش، سطح بیگانگی شغلی کارکنان خود را کاهش دهند (تسلیمی، بازرگان، موسی‌خانی، & الوداری, ۲۰۱۱). به‌علاوه، به گفت زارعی متین و همکاران (۱۳۸۹) فرهنگ سازمانی غنی در نهایت به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان می‌انجامد (زارعی متین، الوانی، جندقی، & احمدی, ۲۰۱۰).

پردرسترترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز

سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (دانایی‌فرد ۲۰۱۱، et al.). دنیسون، چو و یانگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) در مدل خود فرهنگ را شامل چهار ویژگی می‌دانند که هر یک از آن‌ها، دربرگیرنده سه شاخص فعالیت مدیریت است. این مدل به صورت افقی و عمودی به دو نیم تقسیم شده است تا بیان کننده ابعاد تمرکز داخلی/ خارجی و ثابت/ منعطف باشد (Martínez-Iñigo, Crego, Garcia-Dauder, & Domínguez-Bilbao, ۲۰۱۲). رویکرد این مدل تأکید بر جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که بر اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، به همین دلیل بر یک از این ابعاد دربرگیرنده سه شاخص است که موجبات اندازه‌گیری این چهار ویژگی را فراهم می‌کند (Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006; Pirayeh et al., 2011).

**درگیر شدن در کارها:**<sup>۸</sup> سازمان‌های اثربخش کارکنانشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. به این ترتیب، تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و آن‌ها خود را پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند (Denison et al., 2006). افراد در همه سطوح احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیم‌ها را بر کارشان مؤثرند و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (Pirayeh et al., 2011). در این مدل این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود (Denison et al., 2006).

**سازگاری:**<sup>۹</sup> تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش‌اند باثبات و یکپارچه‌اند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. در چنین شرایطی رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی این چنینی، فرهنگ قوی و متمایز و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان خود نفوذ دارند (Denison et al., 2006). در این مدل این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و پیوستگی اندازه‌گیری می‌شود.

**انطباق‌پذیری:**<sup>۱۰</sup> سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌هایی که به خوبی منسجم‌اند به سختی تغییر می‌یابند. لذا، یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار را مشتریان هدایت می‌کنند، ریسک پذیرند، از اشتباه خود پند می‌گیرند، ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند و به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان‌اند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار دارند (Denison et al., 2006). در این مدل این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود.

**رسالت:**<sup>۱۱</sup> شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. به عکس، سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به‌طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند (Denison et al., 2006). این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه

<sup>۷</sup>Denison, D., Cho, H. J., & Young, J.

<sup>۸</sup>Involvement

<sup>۹</sup>Adaptability

<sup>۱۰</sup>Consistency

<sup>۱۱</sup>Mission



گیری می‌شود.

## مسئولیت پذیری اجتماعی<sup>۲۲</sup>

هر چند تعریف دقیقی از مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان‌ها وجود ندارد، این مفهوم عموماً به شیوه‌های از کسب‌وکار و نیز خلق ارزش‌های اجتماعی اطلاق می‌شود که مطابق و حتی فراتر از الزامات قانونی و اخلاقی عمل می‌کند و خواسته‌های عمومی و اقدامات قانونی در پاسخگویی به ارزش‌های گروه‌های ذی‌نفع را در نظر می‌گیرد (S. Luetkenhorst, 2004; A. Waddock, Bodwell, & Graves, 2002). مسئولیت پذیری اجتماعی را فرایند ایجاد ثروت، ارتقای مزیت رقابتی و حداکثر کردن ارزش از ثروت ایجاد شده برای جامعه می‌بیند (Zhu & Tan, 2008). مسئولیت پذیری اجتماعی وظیفه سازمان تعریف شده است که از طریق آن سازمان ضمن انجام فعالیت‌های خود به حقوق افراد احترام می‌گذارد و رفاه عمومی را ارتقاء می‌دهد (Hazlett, McAdam, Sohal, Shahin, & Zairi, 2007; Oppewal, Alexander, & Sullivan, 2006). یکی از تعاریف معروف را انجمن کسب و کار جهانی توسعه پایدار، در سال ۱۹۹۹ ارائه کرد و مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت را تعهد مستمر کسب‌وکار برای مسئولیت پذیری اجتماعی بیان می‌کند که تنها سودآوری هدف کسب و کار نیست. به‌علاوه، گفته می‌شود که سازمان‌های مسئول در برابر جامعه در عملکرد تجاری خود نیز موفق‌ترند و به اهدافی چون فروش محصولات، اعتمادسازی و کسب برند می‌رسند (Chomvilailuk & Butcher, 2013).

مسئولیت پذیری اجتماعی زیر مجموعه‌ای از وظایف شرکت دیده می‌شود که با فعالیت‌های داوطلبانه در قبال جامعه ارتباط دارد (Lenssen, Blagov, Bevan, Arevalo, & Aravind, 2011; S. Waddock, 2004). مسئولیت پذیری اجتماعی ممکن است روشی دیده شود که کسب‌وکارها با کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان، دولت، سازمان‌های غیرانتفاعی و سهامدارانشان تعامل می‌کنند (Lenssen et al., 2011).

کارول زمینه‌های مختلفی از مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت‌ها را به‌منظور ارائه مدل با هم ترکیب کرد. به گفت او مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها فراتر از الزامات اقتصادی و قانونی است. کارول مسئولیت‌های اجتماعی هر بنگاه را در چهار بعد مطرح کرد که شامل مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه است (Iamandi, 2007). کارول همان‌طور که در شکل زیر آمده است، برای مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت، مسئولیت‌های اقتصادی و قانونی را پایه‌های اولیه هرم در نظر می‌گیرد (Jaakson et al., 2012).

**مسئولیت اقتصادی:** مسئولیت اقتصادی پایه و اساس و شالوده همه ابعاد در هرم مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت است. به عقیده کارول این بعد، بعدی زیربنایی است، زیرا سازمان باید به‌منظور ابقای خود در بازار و منفعت رسانی به جامعه، سودآوری و بهره‌وری داشته باشد. در واقع، مسئولیت اقتصادی این‌گونه است که سازمان بتواند از طریق تولید باکیفیت خوب یا خدماتی که جامعه نیاز دارد و قیمت منصفانه برای مصرف کننده، سودآوری سرمایه‌ها را به حداکثر برساند (Iamandi, 2001; Lantos, 2007). مسئولیت اقتصادی متناسب با اصول، از طریق عرضه محصول باکیفیت عالی و با قیمت مناسب تحقق می‌یابد که خود باعث ایجاد مشتری جدید می‌شود (Hazlett et al., 2007).

**مسئولیت قانونی و حقوقی:** مسئولیت قانونی و حقوقی که در درجه کمتری از اهمیت نسبت به بعد قبلی قرار دارد، نشان دهنده این اصل است که هر کسب‌وکار مستلزم پیروی از قوانین و مقررات تعیین شده به صلاح همگان است (Jamali, 2007 & Mirshak) و وظایف قانونی مستلزم پیروی از قانون و احترام به مقررات است (Hazlett et al., 2007).

**مسئولیت اخلاقی:** مسئولیت اخلاقی مهم‌ترین بعدی است که کارول مطرح کرده است. این بعد انتظارات جامعه از سازمان را مطرح می‌کند و مبنی بر این است که سازمان به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه توجه دارد و به آن‌ها احترام

<sup>۲۲</sup>Corporate Social Responsibility (CSR)



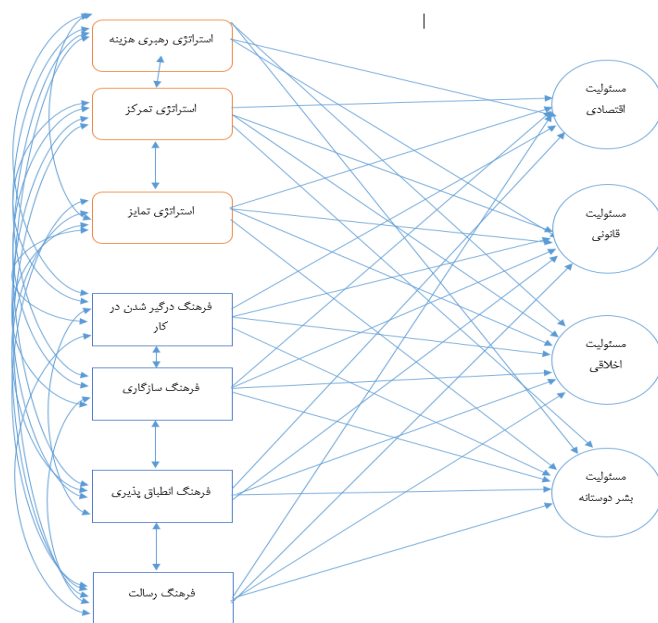
می‌گذارد و فراتر از چارچوب قوانین مکتوب عمل می‌کند (Jamali & Mirshak, 2007). این بعد در واقع فعالیت‌هایی است که از افراد جامعه انتظار می‌رود انجام دهند اگرچه به‌عنوان قانون مطرح نشده باشد (Jamandi, 2007). مسئولیت‌های اخلاقی شامل پایبندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، عدالت، انصاف و احترام به حقوق مردم است. کسانی که مسئولیت‌های اخلاقی را می‌پذیرند، مانع از آسیب رساندن خود و دیگران به جامعه می‌شوند (Jamali & Mirshak, 2007).

**مسئولیت بشردوستانه:** مسئولیت بشردوستانه، تلاش داوطلبانه سازمان به‌منظور رسیدگی به مسائل و معضلات جامعه است (Sheth, 2006). این مسئولیت یعنی صرف‌نظرکردن از پول و زمان در جهت خدمات رسانی، همکاری‌ها و کمک‌های داوطلبانه که در مورد مشروعیت و حد و مرز مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت‌ها بر این موضوع اتفاق نظر وجود ندارد (Jamali & Mirshak, 2007). لمندی (۲۰۰۷) معتقد است در این مسئولیت، نقش شرکت به‌صورت داوطلبانه و تصمیمی است که نه به دلایل اقتصادی یا الزام‌های قانونی، بلکه از بعد اخلاقیات هم انتظار آن نمی‌رود و هدف تنها کمک به بهبود کیفیت زندگی است. جامعه بشری در یک یا دو دهه گذشته به‌طور روز افزون با اقداماتی مانند کمک‌های خیریه، برنامه‌های خدمات اجتماعی، اقدامات داوطلبانه کارکنان، حمایت از محیط زیست، برنامه‌های اعطای وام و تلاش برای بهبود سطح زندگی روبه‌رو بوده است (Jamandi, 2007). شرکت‌ها به‌طور روزافزون سعی تا کمک‌های خود را در راستای نیازهای میرم مشتریان و مصرف کنندگان قرار دهند. کارول معتقد است دیدگاه مسئولیت‌های بشردوستانه طرفداران بیشتری نسبت به رفاه عمومی دارد، چرا که این امر به‌صورت داوطلبانه است و افراد بیشتری در آن سهیم‌اند و احتمالاً کمک‌های مؤثرتری هم اهدا می‌شود، در حالی که کمک‌های حکومتی برای رفاه عمومی به این اندازه مؤثر نیستند و به دلیل وجود تشریفات اداری و لزوم طی مراحل قانونی، سرعت اعطای آن‌ها بسیار پایین‌تر است (Jamali & Mirshak, 2007).

#### ۴. مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف، مبانی نظری مرتبط با موضوع رساله مبتنی بر مدل‌های سه‌گانه پورتر برای استراتژی سازمانی، مدل دنیسون برای فرهنگ سازمانی و مدل کارول برای مسئولیت پذیری اجتماعی انتخاب شد. جدید بودن، قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی و کامل بودن مدل پورتر، دنیسون و کارول از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش متغیرهای پژوهش، از جمله دلایل انتخاب این مدل‌ها به شمار می‌آیند.

همچنین، هر سه مدل نظری مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های علمی است که در کشورهای مختلف مورد تعمیم و تأیید قرار گرفته است (دارائی & پارسا، ۲۰۱۳). شکل ۱ مدل مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

### ۵. روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع توصیفی پیمایشی و مقطعی می‌باشد. جامعه مورد بررسی، شرکت‌های داخلی صنایع پتروشیمی ایران می‌باشند و تعداد ۶۰ شرکت از صنایع پتروشیمی عسلویه و ماهشهر به‌عنوان نمونه آماری به‌صورت تصادفی از هر شرکت یک عضو مشارکت گردید. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که شامل سه پرسشنامه استاندارد معتبر که مطابق با مدل‌های پورتر (استراتژی سازمانی)، فرهنگ سازمانی (مدل دنیسون) و مسئولیت پذیری اجتماعی (مدل کارول) مورد استفاده قرار گرفت. مقیاس اندازه‌گیری پرسشنامه براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم گردید. جهت تأیید روایی صوری، پرسشنامه در اختیار پنج خبره دانشگاهی قرار گرفت و پس از اصلاحات لازم مورد تأیید آن‌ها واقع شد. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه مطابق جدول ۱ از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار لیزرل نسخه ۸.۸ استفاده گردید و سطح معناداری فرضیه‌های ۰/۰۵ می‌باشد.

جدول ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها

| متغیر           | تعداد گویه | آلفای کرونباخ | متغیر         | تعداد گویه | آلفای کرونباخ | متغیر                 | تعداد گویه | آلفای کرونباخ |
|-----------------|------------|---------------|---------------|------------|---------------|-----------------------|------------|---------------|
| رهبری در هزینه  | ۷          | ۰,۹۱۴         | مشارکتی       | ۱۳         | ۰,۹۲۸         | اقتصادی               | ۴          | ۰,۷۷۵         |
| تمرکز           | ۴          | ۰,۸۲۳         | سازگاری       | ۱۴         | ۰,۸۹۷         | قانونی                | ۷          | ۰,۸۶۲         |
| تمایز           | ۱۶         | ۰,۹۴۷         | انطباق پذیری  | ۱۳         | ۰,۹۰۶         | اخلاقی                | ۸          | ۰,۸۱۲         |
| استراتژی سازمان | ۲۷         | ۰,۹۲۸         | رسالت         | ۱۳         | ۰,۹۱۱         | بشر دوستانه           | ۴          | ۰,۸۵۱         |
|                 |            |               | فرهنگ سازمانی | ۵۵         | ۰,۹۶۴         | مسئولیت پذیری اجتماعی | ۲۵         | ۰,۹۷۲         |

ضمناً جهت بررسی کیفیت نمونه‌گیری در این پیمایش از شاخص کیزر میر اولکین<sup>۲</sup> استفاده شد و میزان آن ۰/۹۱۴ به

دست آمد. خروجی نشان می‌دهد به چه میزان همبستگی جزئی دو به دو بین متغیرها به وسیله ارتباط جزئی بین خودشان تبیین می‌گردد نه به وسیله سایر متغیرها، لذا عدد ۰/۹۱۴ بیان کننده این است که نه تنها متغیرهای مناسبی جهت بررسی ارتباط تعیین شده‌اند بلکه نمونه گیری در حد کافی و مناسبی می‌باشد.

#### ۶. یافته‌های پژوهش

در این بخش سعی شده است تا ضمن مطالعه سیمای کلی آزمودنی‌ها، تحلیل‌های آماری حاصل از به کارگیری الگوی معادلات ساختار یافته تشریح و تبیین شود. از این رو نخست در جدول ۲، سیمای آزمودنی‌های تحقیق بر اساس متغیرهای بوم شناختی خاصی همچون جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه کاری و موقعیت شغلی بررسی می‌شوند.

جدول ۲ توصیف داده‌های آماری تحقیق

| گویه       | گزینه            | فراوانی | درصد | گویه               | گزینه         | فراوانی | درصد |
|------------|------------------|---------|------|--------------------|---------------|---------|------|
| جنسیت      | زن               | ۵       | ۹٪   | تحصیلات            | کارشناسی      | ۳۷      | ۶۹٪  |
|            | مرد              | ۴۹      | ۹۱٪  |                    | کارشناسی ارشد | ۱۴      | ۲۶٪  |
|            |                  |         |      |                    | دکتری         | ۳       | ۶٪   |
| سن         | کمتر از ۳۰ سال   | ۰       | ۰    | موقعیت پست سازمانی | کارشناس       | ۲۷      | ۵۰٪  |
|            | بین ۳۱ تا ۴۰ سال | ۱۸      | ۳۳٪  |                    | مدیر          | ۲۵      | ۴۶٪  |
|            | بالای ۴۱ سال     | ۳۶      | ۶۷٪  |                    | مدیر ارشد     | ۲       | ۴٪   |
| سابقه کاری | کمتر از ۱۰ سال   | ۴       | ۷٪   | حوزه فعالیت سازمان | پیمانکار      | ۲۶      | ۴۸٪  |
|            | بین ۱۱ تا ۲۰ سال | ۲۲      | ۴۱٪  |                    | مشاور         | ۱۸      | ۳۳٪  |
|            | بالای ۲۱ سال     | ۲۸      | ۵۲٪  |                    | کارفرما       | ۱۰      | ۱۹٪  |

پیش شرط استفاده از روش رگرسیون خطی چند متغیره یعنی نرمال بودن توزیع داده‌ها (در حجم نمونه کم) مورد بررسی قرار گرفته و نتایج در جداول ادامه آورده شده است.

ضمناً از طریق آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (K-S) نیز نرمال بودن توزیع مؤلفه‌ها و کل پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و نتایج به شرح جدول ۳ به دست آمد. که نشان از نرمال بودن توزیع داده‌ها دارد. چرا که معناداری بیشتر از ۰,۰۵ می‌باشد.

جدول ۳ شاخص نرمال بودن توزیع مؤلفه‌ها (داده‌ها)

| متغیرها           | معناداری | متغیرها                    | معناداری | متغیرها             | معناداری |
|-------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|----------|
| استراتژی رهبری در | ۰/۲      | فرهنگ مشارکتی درگیر شدن در | ۰/۲      | مسئولیت اقتصادی     | ۰/۰۶۲    |
| استراتژی تمرکز    | ۰/۰۵۲    | فرهنگ سازگاری              | ۰/۲      | مسئولیت قانونی      | ۰/۰۶۹    |
| استراتژی تمایز    | ۰/۲      | فرهنگ انطباق پذیری         | ۰/۲      | مسئولیت اخلاقی      | ۰/۲      |
|                   |          | فرهنگ رسالت                | ۰/۲      | مسئولیت بشر دوستانه | ۰/۰۹۱    |
| استراتژی سازمانی  | ۰/۲      | فرهنگ سازمانی              | ۰/۲      | مسئولیت پذیری       | ۰/۲      |

روش تحلیل مسیر جهت بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هر یک از متغیرهای مستقل استراتژی و فرهنگ

سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس فرضیه های اولیه تحقیق مدل نظری زیر تهیه گردید. بدیهی است پس از استفاده از روش تحلیل مسیر مدل تجربی به عنوان خروجی تحقیق استخراج گردید. در مرحله اول تأثیر مستقیم هر یک از مؤلفه های استراتژی و فرهنگ سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج در جدول ۴ قابل مشاهده می باشد.

جدول ۴ ضرایب مسیرهای مستقیم t-value در روش تحلیل مسیر

| نام زیر معیار                        | Sig                    | Beta  | t      | خروجی آزمون           |
|--------------------------------------|------------------------|-------|--------|-----------------------|
| مسئولیت اقتصادی ( $R^2 = 0,498$ )    |                        |       |        |                       |
| استراتژی                             | رهبری هزینه            | ۰,۱۶۴ | ۰,۲۱۷  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | استراتژی تمرکز         | ۰,۳۸۰ | -۰,۱۵۸ | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | استراتژی تمایز         | ۰,۰۶۸ | ۰,۳۲۴  | تأثیر معنی داری ندارد |
| فرهنگ سازمانی                        | فرهنگ درگیر شدن در کار | ۰,۰۰۴ | ۰,۵۳۱  | تأثیر معنی داری دارد  |
|                                      | فرهنگ سازگاری          | ۰,۲۲۶ | -۰,۲۳۴ | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ انطباق پذیری     | ۰,۲۳۷ | ۰,۱۸۲  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ رسالت            | ۰,۶۰۴ | -۰,۰۸۵ | تأثیر معنی داری ندارد |
| مسئولیت قانونی ( $R^2 = 0,241$ )     |                        |       |        |                       |
| استراتژی                             | رهبری هزینه            | ۰,۳۰۹ | ۰,۱۹۴  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | استراتژی تمرکز         | ۰,۷۳۶ | -۰,۰۷۴ | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | استراتژی تمایز         | ۰,۵۰۶ | ۰,۱۴۳  | تأثیر معنی داری ندارد |
| فرهنگ سازمانی                        | فرهنگ درگیر شدن در کار | ۰,۷۸۲ | -۰,۰۶۱ | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ سازگاری          | ۰,۶۰۶ | ۰,۱۲۱  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ انطباق پذیری     | ۰,۲۵۶ | ۰,۲۱۴  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ رسالت            | ۰,۸۱۴ | ۰,۰۴۷  | تأثیر معنی داری ندارد |
| مسئولیت اخلاقی ( $R^2 = 0,358$ )     |                        |       |        |                       |
| استراتژی                             | رهبری هزینه            | ۰,۵۵۰ | ۰,۱۰۴  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | استراتژی تمرکز         | ۰,۳۸۴ | -۰,۱۷۷ | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | استراتژی تمایز         | ۰,۰۲۸ | ۰,۴۴۵  | تأثیر معنی داری دارد  |
| فرهنگ سازمانی                        | فرهنگ درگیر شدن در کار | ۰,۷۶۶ | ۰,۰۶۰  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ سازگاری          | ۰,۵۸۶ | -۰,۱۱۸ | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ انطباق پذیری     | ۰,۳۶۵ | ۰,۱۵۷  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ رسالت            | ۰,۳۰۸ | ۰,۱۸۹  | تأثیر معنی داری ندارد |
| مسئولیت بشر دوستانه ( $R^2 = 0,15$ ) |                        |       |        |                       |
| استراتژی                             | رهبری هزینه            | ۰,۶۴۶ | ۰,۰۹۲  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | استراتژی تمرکز         | ۰,۲۳۲ | -۰,۲۸۰ | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | استراتژی تمایز         | ۰,۸۱۱ | -۰,۰۵۴ | تأثیر معنی داری ندارد |
| فرهنگ سازمانی                        | فرهنگ درگیر شدن در کار | ۰,۵۶۲ | ۰,۱۳۴  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ سازگاری          | ۰,۱۶۹ | ۰,۳۴۶  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ انطباق پذیری     | ۰,۲۰۶ | ۰,۲۵۳  | تأثیر معنی داری ندارد |
|                                      | فرهنگ رسالت            | ۰,۴۵۹ | -۰,۱۵۸ | تأثیر معنی داری ندارد |



جدول ۶ میزان تأثیر کل مؤلفه ها (ضرایب  $\beta$ )

| نام مؤلفه ها    | تأثیر مستقیم | تأثیر غیرمستقیم   | تأثیر کل |
|-----------------|--------------|-------------------|----------|
| مسئولیت اقتصادی |              |                   |          |
| استراتژی تمایز  |              | $0.355 * 0.531 =$ | ۰,۱۸۸    |
| فرهنگ درگیر شدن | ۰,۵۳۱        |                   | ۰,۵۳۱    |
| فرهنگ سازگاری   |              | $0.465 * 0.531 =$ | ۰,۲۴۷    |
| مسئولیت اخلاقی  |              |                   |          |
| استراتژی تمرکز  |              | $0.315 * 0.445 =$ | ۰,۱۴۰    |
| استراتژی تمایز  | ۰,۴۴۵        |                   | ۰,۴۴۵    |
| فرهنگ درگیر شدن |              | $0.369 * 0.445 =$ | ۰,۱۶۴    |

خلاصه نتایج فوق به شرح ذیل می باشد:

فرهنگ درگیر شدن در کار بر مسئولیت پذیری اقتصادی  $\beta = 0.531$   $R^2 = 0.498$

استراتژی تمایز بر مسئولیت پذیری اخلاقی  $\beta = 0.445$   $R^2 = 0.358$

مسیرهای غیرمستقیم

فرهنگ سازگاری بر فرهنگ درگیر شدن در کار:

میزان تأثیر با بتای استاندارد شده ۰,۴۶۵ دارای بیشترین تأثیر مثبت می باشد. البته با توجه به اینکه  $R^2 = 0.651$  است، نشان دهنده این است که ۰,۶۵۱ از واریانس فرهنگ درگیر شدن در کار توسط فرهنگ سازگاری تبیین شده است و نتیجتاً ۰,۳۴۹ از واریانس آن تبیین نشده است.

فرهنگ درگیر شدن در کار بر استراتژی تمایز:

میزان تأثیر با بتای استاندارد شده ۰,۳۶۹ دارای تأثیر مثبت می باشد. البته با توجه به اینکه  $R^2 = 0.637$  است، نشان دهنده این است که ۰,۶۳۷ از واریانس مؤلفه استراتژی تمایز توسط استراتژی فرهنگ درگیر شدن در کار تبیین شده است و نتیجتاً ۰,۳۶۳ از واریانس آن تبیین نشده است.

استراتژی تمایز بر فرهنگ درگیر شدن در کار:

میزان تأثیر با بتای استاندارد شده ۰,۳۵۵ دارای تأثیر مثبت می باشد. البته با توجه به اینکه  $R^2 = 0.651$  است، نشان دهنده این است که ۰,۶۵۱ از واریانس مؤلفه فرهنگ درگیر شدن در کار توسط استراتژی تمایز تبیین شده است و نتیجتاً ۰,۳۴۹ از واریانس آن تبیین نشده است.

استراتژی تمرکز بر استراتژی تمایز:

میزان تأثیر با بتای استاندارد شده ۰,۳۱۵ دارای تأثیر مثبت می باشد. البته با توجه به اینکه  $R^2 = 0.637$  است، نشان دهنده این است که ۰,۶۳۷ از واریانس مؤلفه استراتژی تمایز توسط استراتژی تمرکز تبیین شده است و نتیجتاً ۰,۳۶۳ از واریانس آن تبیین نشده است.

خلاصه نتایج فوق به شرح ذیل می باشد:

فرهنگ سازگاری بر فرهنگ درگیر شدن در کار  $\beta = 0.465$   $R^2 = 0.651$

فرهنگ درگیر شدن در کار بر استراتژی تمایز  $R^2 = 0,637$   $\beta = 0,369$

استراتژی تمایز بر فرهنگ درگیر شدن در کار  $R^2 = 0,651$   $\beta = 0,355$

استراتژی تمرکز بر استراتژی تمایز  $R^2 = 0,637$   $\beta = 0,315$

برای تأثیر کلی نیز میزان اثر فرهنگ درگیر شدن در کار بر مسئولیت پذیری اقتصادی نسبت به سایر متغیرها بیشتر می باشد. چرا که مجموع تأثیر مستقیم و غیرمستقیم آن برابر با ۰,۵۳۱ که از سایر مؤلفه ها بیشتر است. این نشان می دهد که یک واحد تغییر در مؤلفه فرهنگ درگیر شدن در کار، به میزان ۰,۵۳۱ واحد از مؤلفه مسئولیت پذیری اقتصادی را تغییر خواهد داد.

کلیه مسیرها شامل مجموع تأثیر مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه های استراتژی و فرهنگ سازمانی منتهی به مسئولیت پذیری اجتماعی به ترتیب عبارت اند از:

فرهنگ درگیر شدن در کار بر مسئولیت پذیری اقتصادی  $\beta = 0,531$

استراتژی تمایز بر مسئولیت پذیری اخلاقی  $\beta = 0,445$

فرهنگ سازگاری بر مسئولیت پذیری اقتصادی  $\beta = 0,247$

استراتژی تمایز بر مسئولیت پذیری اقتصادی  $\beta = 0,188$

فرهنگ درگیر شدن در کار بر مسئولیت پذیری اخلاقی  $\beta = 0,164$

استراتژی تمرکز بر مسئولیت پذیری اخلاقی  $\beta = 0,140$

حال با توجه به نتایج ارائه شده درسطرهای بالا و به صورت اجمالی می توان به موارد زیر اشاره نموده و تأثیر پذیری مسئولیت پذیری اجتماعی از مؤلفه های فرهنگ و استراتژی های سازمانی را گزارش نمود.

مسئولیت پذیری اقتصادی = ۰,۵۳۱ \* فرهنگ درگیر شدن در کار + ۰,۲۴۷ \* فرهنگ سازگاری + ۰,۱۸۸ \* استراتژی تمایز

مسئولیت پذیری اخلاقی = ۰,۴۴۵ \* استراتژی تمایز + ۰,۱۶۴ \* فرهنگ درگیر شدن در کار + ۰,۱۴۰ \* استراتژی تمرکز

## ۷. بحث و نتیجه گیری

به طور خلاصه می توان در ادامه نتایج حاصل از این تحقیق را به شرح زیر فهرست نمود:

- در این تحقیق مشخص گردید که در صنعت مورد مطالعه (صنعت پتروشیمی ایران) روابط کمی و معنی داری بین متغیرهای تعریف شده در مدل وجود دارد. به عبارتی مسئولیت پذیری اجتماعی در دو بعد اقتصادی و اخلاقی از روابط مستقیم و تعیین کننده ای با مؤلفه های فرهنگ سازمانی (مانند درگیر شدن در کار و فرهنگ سازگاری) و همین طور استراتژی سازمان (از جمله ابعاد استراتژی تمرکز و استراتژی تمایز) برخوردار می باشد.
- برخی از روابط به صورت مستقیم نمی باشند بلکه متغیرهای مستقل می توانند به طور غیرمستقیم بر متغیر وابسته و به عبارتی یکی از مؤلفه های آن اثر گذار باشند از جمله استراتژی تمرکز به طور غیرمستقیم بر بعد مسئولیت اخلاقی تأثیر می گذارد و فرهنگ سازگاری از طریق فرهنگ درگیر شدن در کار بر روی بعد مسئولیت اقتصادی (از مسئولیت پذیری اجتماعی) تأثیر گذار می باشد.
- رهبری هزینه، فرهنگ انطباق پذیری و فرهنگ رسالت از تأثیر بالایی روی مسئولیت پذیری اجتماعی در این تحقیق برخوردار نبوده و همچنین مسئولیت قانونی و بشر دوستانه نیز چندان تحت تأثیر مؤلفه های فرهنگ و استراتژی نبودند.
- نکته مشهود دیگر تأثیر دو سویه (همبستگی) مؤلفه های فرهنگ درگیر شدن در کار و استراتژی تمرکز بر یکدیگر و طبعاً بر مؤلفه های مسئولیت پذیری اجتماعی در شرکت های پتروشیمی ایران می باشد.
- می توان از نتایج حاصل از داده ها همچنین استنباط نمود که در مقوله فرهنگ سازمانی، مؤلفه های فرهنگ رسالت و فرهنگ



انطباق پذیری و همین طور در متغیر استراتژی، استراتژی رهبری و پیشرو بودن در هزینه کمتر مورد توجه و اقبال به عنوان عوامل تأثیرگذار بر مسئولیت پذیری اجتماعی در حوزه پتروشیمی قلمداد گردیده اند.

۶. در بعد مسئولیت پذیری اجتماعی در صنعت پتروشیمی ایران نیز از نگاه خبرگان و کارشناسان این صنعت در ایران مؤلفه های مسئولیت اقتصادی و مسئولیت اخلاقی از تأثیر پذیری بیشتری (نسبت به مسئولیت قانونی و بشر دوستانه) از مؤلفه های استراتژی سازمان و فرهنگ سازمانی برخوردار می باشند.

۷. البته با توجه به اینکه بدنه صنعت پتروشیمی در ایران به واسطه سوابق دولتی بودن آن از ابتدای تأسیس تاکنون و همچنین حاکم بودن سیاست های واحد دولتی و شبه دولتی در این بازه زمانی (بیش از نیم قرن) بر آن، طبیعتاً انتظار نمی رود که پراکندگی داده ها زیاد باشد زیرا به طور همگونی در گستره این صنعت که عمدتاً در دو قطب بندر عسلویه و بندر ماهشهر واقع گردیده است مأموریت ها و چشم انداز و استراتژی و فرهنگ تقریباً مشابه ای جاری می باشد و این گونه نیست که هر کدام از این شرکت ها روال و روند خیلی متفاوتی با یکدیگر داشته باشند، بنابراین با در نظر داشتن این موضوع می توان همه این تقریباً شصت شرکت را در قالب همگون شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران قلمداد نموده و از نتایج حاصل از این تحقیق در هر کدام از این شرکت ها جهت بهبود شرایط، شناسایی عوامل مؤثر و ارتقاء مسئولیت پذیری اجتماعی بر اساس بسط و توسعه فرهنگ سازمانی و جهت دهی استراتژی های سازمانی به این سوی بهره برد.

۸. طبیعتاً در بستر موجود برخی از مؤلفه ها از تأثیر کمتر و برخی دیگر پررنگ تر ظاهر شده اند کما اینکه استراتژی رهبری در هزینه نقش کمتری در این تحقیق از خود نشان داده است که شاید به دلیل شبه دولتی بودن عمده این شرکت ها می باشد و همچنین فرهنگ رسالت یا همان مأموریت و فرهنگ انطباق پذیری یا تغییر پذیری شرکت ها نیز در این تحقیق تأثیر کمتری را نشان داده اند به این معنی که شاید چشم انداز و مأموریت شرکت ها نیز مانند انطباق و اصلاح پذیری آن ها، بر اساس شرایط داخلی و بیرونی و نیازهای روز جامعه و بازار از پاسخگویی و تأثیر پذیری پایین تری برخوردار بوده و این شرکت ها حساسیت کمتری در این خصوص به خرج داده اند به همان گونه که مسئولیت های قانونی و الزامات حقوقی نیز مانند مسئولیت های بشر دوستانه و تلاش داوطلبانه شرکت ها در سازمان ها و شرکت های ایرانی از درجه اهمیت و توجه پایین تری نسبت به مسئولیت اخلاقی و مسئولیت اقتصادی بنگاه برخوردار می باشند.

### محدودیت های تحقیق

در این تحقیق محدودیت های عمده ای وجود نداشت زیرا هم منابع و مراجع متعدد معتبری در خصوص مباحث تئوریک و چهارچوب های نظری پیرامون مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها، فرهنگ سازی و استراتژی های سازمان وجود دارد و هم اینکه مدل ها و پرسشنامه های معتبر و استاندارد در حوزه نظری آن قابل دسترسی می باشد ولی به طور کلی می توان محدودیت های عملی آن را در انجام این تحقیق در صنعت پتروشیمی ایران به اجمال زیر بر شمرد:

مقالاتی در خصوص بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان با مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت های پتروشیمی ایران یافت نگردید.

میزان همکاری و پاسخگویی مراجع رسمی شرکت های پتروشیمی در این خصوص در حد بالایی نبود.

فرایند پاسخ به پرسشنامه ها و جمع آوری داده ها به صورت آهسته و با پیگیری های متعدد انجام پذیرفت.

### پیشنهادهای تحقیق

شایان ذکر است که در این تحقیقات اگرچه نتایج تحقیق مزایا و محدودیت های خویش را دارا می باشد اما طبعاً اعتبار و پایداری آن نیز محدود و موقت می باشد و البته با تغییرات پدیدار شونده در آن صنعت و جامعه آماری نتایج حاصله می تواند دستخوش تغییرات گردد از طرفی روش های آماری مورد استفاده نیز اعم از متدهای کمی یا کیفی نیز می توانند تغییر یافته و یا جامعه نمونه آماری نیز تغییر نماید و همچنین مدل های سه گانه (پورتر، دنیسون و کارول) و پرسشنامه های مورد استفاده در خصوص هر سه متغیر مورد مطالعه (استراتژی، فرهنگ و مسئولیت پذیری اجتماعی) می توانند تغییر یافته و نتایج متفاوتی را پدیدار نمایند.

از سوی دیگر پیشنهاد می‌گردد سایر مفاهیم، متغیرهای (اعم از مکنون و یا مشاهده گر مستقل و حتی وابسته) البته مؤلفه‌ها و گویه‌ها (سوالات و پرسشنامه‌ها) دیگر نیز جهت بسط و توسعه و تعمیم این گونه تحقیقات در صنعت پتروشیمی ایران و یا حتی سایر صنایع، خدمات و بنگاه‌های اقتصادی مورد پژوهش واقع گردند، به امید اینکه در کشور ما با مفاهیم و مبانی ضروری و مهم (اعم از کلاسیک و یا مدرن) در مباحث مدیریت، اقتصاد و مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه‌های کسب‌وکار (اعم از دولتی و یا خصوصی) بیشتر مورد پردازش و پیاده سازی واقع شوند.

### منابع و مأخذ

۱. تسلیمی، م. س.، بازرگان، ع.، موسی‌خانی، م.، & الوداری، ح. (۲۰۱۱). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور). مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۳۸-۱۹.
۲. دارائی، م.، & پارساعمل، ا. (۲۰۱۳). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی در شرکت خودروسازی سایپا. مدیریت دولتی، ۵(۴)، ۱۰۱-۱۲۰.
۳. دانایی‌فرد، حسن، فانی، علی‌اصغر، براتی، & الهام، (۲۰۱۱). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۸، ۶۱-۸۲.
۴. ربیعی، ع.، & آصف، ه. (۲۰۱۲). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. مدیریت دولتی، ۴(۱۰)، ۴۵-۵۸.
۵. رضوانی، ح. ر.، & سهام‌خدم، م. (۱۳۹۰). مطالعه ی تطبیقی گونه شناسی های فرهنگ سازمانی مطالعه ی موردی شرکت های پگاه فارس و شام شام. مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، ۶(۳)، ۷۹-۹۲.
۶. زارعی‌متین، ح.، الوانی، س. م.، جندقی، غ.، & احمدی، ف. (۲۰۱۰). آرایه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه‌ی موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران. مدیریت دولتی، ۲(۵).
۷. سلطانی، م.، نجات، س.، & جعفری کلیجی، خ. (۲۰۱۶). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر تعهد عاطفی کارکنان؛ نقش میانجی فرهنگ سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۴) (پیاپی ۱۵)، ۱۷۲-۱۴۵.
۸. سلیمی، م. (۱۳۹۶). اثر فرهنگ سازمانی در مسئولیت پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان؛ نقش میانجی‌گر اخلاق حرفه‌ای. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۴۶(۱۵)، ۹۴۶-۹۲۵.
۹. ولی‌پور، م.، & حبیبیان، م. (۱۳۹۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تربیت بدنی شهر بابلسر. تحقیقات کاربردی علوم ورزشی، آموزش بدون مرز، ۱۱(۴)، ۷۴-۸۹.
۱۰. Acquah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
۱۱. Brik, A. B., Rettab, B., & Mellahi, K. (2011). Market orientation, corporate social responsibility, and business performance. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 307-324.
۱۲. Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (2013). The effect of CSR knowledge on customer liking, across cultures. *International Journal of Bank Marketing*, 31(2), 98-114.
۱۳. Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (2019). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*: Routledge.
۱۴. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
۱۵. Drobetz, W., Merikas, A., Merika, A., & Tsionas, M. G. (2014). Corporate social responsibility disclosure: The case of international shipping. *Transportation Research Part E: Logistics and*

*Transportation Review*, 71, 18-44 .

۱۶. Fortado, B., & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: an international business journal*, 22(4), 283-298 .
۱۷. Hazlett, S. A., McAdam, R., Sohal, A., Shahin, A., & Zairi, M. (2007). Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management* .
۱۸. Iamandi, I. (2007). Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business Environment. A Comparative Theoretical Approach. *Romanian Economic Journal*, 10(23), 3-18 .
۱۹. Jaakson, K., Reino, A., & Mötsmees, P. (2012). Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn? *Baltic Journal of Management*, 7(2), 202-216 .
۲۰. Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262 .
۲۱. Kim, Y., Li, H., & Li, S. (2014). Corporate social responsibility and stock price crash risk. *Journal of Banking & Finance*, 43, 1-13 .
۲۲. Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, ۱۳(۳), ۱۹۳-۲۱۵ .
۲۳. Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation ,and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-3۷ .
۲۴. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*: Pearson education.
۲۵. Lagoudis, I. N., Lalwani, C. S., & Naim, M. M. (2006). Ranking of factors contributing to higher performance in the ocean transportation industry: a multi-attribute utility theory approach. *Maritime Policy & Management*, 33(4), 345-369 .
۲۶. Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632 .
۲۷. Lenssen, G., Blagov, Y., Bevan, D., Arevalo, J. A., & Aravind, D. (2011). Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance: The international journal of business in society* .
۲۸. Lindstad, H., Asbjørnslett, B. E., & Strømman, A. H. (2016). Opportunities for increased profit and reduced cost and emissions by service differentiation within container liner shipping. *Maritime Policy & Management*, 43(3), 280-294 .
۲۹. Lu, C.-S., Lin, C.-C & ,Tu, C.-J. (2009). Corporate social responsibility and organisational performance in container shipping. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, ۱۲(۲), ۱۱۹-۱۳۲ .
۳۰. Luetkenhorst, W. (2004). Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, 39(3), 157-166 .
۳۱. Maignan, I., & Ferrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19 .
۳۲. Margolis, J. D., Elfenbein, H. A & ,Walsh, J. P. (2008). Do well by doing good? Don't count on it .
۳۳. Martínez-Iñigo, D., Crego, A., Garcia-Dauder, S., & Domínguez-Bilbao, R. (2012). Organizational culture as a source of change in trade unions. *Employee Relations*, 34(4), 394-410 .
۳۴. Melo, T. (2۰۱۲). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 33-4۷ .
۳۵. Nejati, M., & Ghasemi, S. (2013). Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country. *Journal of Global Responsibility*, 4(2), 263-2۷۵ .

۳۶. Oppewal, H., Alexander, A., & Sullivan, P. (2006). Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations. *Journal of retailing and Consumer services*, 13(4), 261-274 .
۳۷. Panayides, P. M. (2003). Competitive strategies and organizational performance in ship management. *Maritime Policy & Management*, 30(2), 123-140 .
۳۸. Pawlik, T., Gaffron, P., & Drewes, P. A. (2012). Corporate social responsibility in maritime logistics. In *Maritime Logistics: Contemporary Issues* (pp. 205-2۲۶): Emerald Group Publishing Limited.
۳۹. Pirayeh, N., Mahdavi, A. M., & Nematpour, A. M. (2011). Study of organizational culture influence (based on denison's model) on effectiveness of human resources in karun oil & gas production company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1886-1895 .
۴۰. Ruževičius, J., & Serafinas, D. (2007). The development of socially responsible business in Lithuania. *Inžinerinė ekonomika*(1), 36-43 .
۴۱. Sheth, H. (2006). *Beyond the game: Corporate social responsibility in the sports industry*: The University of North Carolina at Chapel Hill.
۴۲. Skarphedinsson, G., & Gudlaugsson, T. (2013). Psychometric properties of the Icelandic version of the Denison organizational culture survey. *International Journal of Business and Social Science*, 4 .(۴)
۴۳. Thornton, C. H., & Jaeger, A. J. (2008). The role of culture in institutional and individual approaches to civic responsibility at research universities. *The Journal of Higher Education*, 79(2), 160-1۸۲ .
۴۴. Übuis, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering economics*, 61 .(۱)
۴۵. Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-1۰۵ .
۴۶. Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and society Review*, 109(1), 5-42 .
۴۷. Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 132-148 .
۴۸. Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D .(۲۰۱۶) .The effect of continuous improvement capacity on the relationship between of corporate social performance and business performance in maritime transport in Singapore. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 95, ۶۲-۷۵ .
۴۹. Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2017). Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 98, 1-13 .
۵۰. Zhu, D., & Tan, K. H. (2008). Issues and challenges of CSR practices in textile industry: an empirical study in Suzhou, China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 5(6), ۷۵۹-۷۷۲ .