

## تأثیر مسئولیت اجتماعی بر نوآوری در بنگاه‌ها: دیدگاه مبتنی بر منابع

حسین مهلوجی\*  
رزا هندیجانی\*\*  
علی کرمانشاه\*\*\*

### چکیده

این مقاله نتیجه مطالعاتی است که طی یک سال و در دو مرحله، در صنعت فولاد ایران انجام شده است. روش مطالعه در هر دو مرحله، روش کیفی است. مرحله نخست شامل مصاحبه‌های عمیق<sup>1</sup> با مدیران صنعت فولاد می‌باشد؛ که هدف آن تعیین ارتباط دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان<sup>2</sup> و نوآوری سازمانی است. از مصاحبه‌های مرحله نخست به همراه مرور ادبیات، چنین برمی‌آید که مسئولیت اجتماعی بنگاه<sup>3</sup> در صنعت فولاد ایران در طی 8 سال (از سال 1368-76) تأثیر عظیمی بر نوآوری در این صنعت داشته است. در مرحله دوم، به بررسی تعاملات پویا میان مسئولیت اجتماعی بنگاه، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی پرداخته شده است. از نتایج حاصل از این مرحله مشخص شد که راهبردهای مسئولیت اجتماعی به توسعه توانمندی‌های یادگیری منتهی می‌شود، که به نوبه خود به نوآوری سازمانی می‌انجامد.

مفاهیم کلیدی: مسئولیت اجتماعی بنگاه، نوآوری، یادگیری، دیدگاه مبنی بر منابع نسبت به بنگاه

---

\* دانشجوی دکترا، مرکز تحقیقات علم و تکنولوژی، دانشگاه ساسکس

\*\* کارشناس ارشد MBA، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

\*\*\* استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی

## مقدمه

در سال‌های اخیر نقش و اهمیت مسئولیت اجتماعی در موفقیت بنگاه‌ها توجه مدیران را به خود جلب کرده است. طی چندین دهه گذشته، مسئولیت اجتماعی از نظریه‌ای مهجور و اغلب حاشیه‌ای، به مفهومی پیچیده، چندوجهی و فراگیر مبدل شده است. مفهومی که امروزه در مرکزیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بنگاه‌ها قرار گرفته است. در اثر افزایش فشار ذینفعان برای توجه بیشتر به مسئولیت اجتماعی در بنگاه‌ها، از مدیران خواسته می‌شود که برنامه‌های اجتماعی بیشتری را تهیه کنند. چرا که مطالعات نشان داده‌اند که این برنامه‌ها به بازده مالی بیشتر نیز می‌انجامند.

در این مقاله، تمرکز بر رابطه بین مسئولیت اجتماعی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی معطوف شده است. در ابتدا، ماهیت و اهمیت مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی به عنوان پیش‌نیازهایی بر پیدایش نوآوری در بنگاه بررسی می‌شود و پس از آن، با استفاده از یافته‌های پژوهش‌های، الگویی از تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم مسئولیت اجتماعی و یادگیری بر نوآوری ارائه خواهد شد.

## مبانی نظری

در سال‌های اخیر، متخصصان و مدیران توجه بیشتری را به مفاهیم راهبردی مسئولیت اجتماعی معطوف داشته‌اند. مسئولیت اجتماعی بنگاه به عنوان شرایطی تعریف می‌شود که به علت آن، بنگاه از وظیفه اصلی خود و انتظار

قانونی از بنگاه فراتر می‌رود و درگیر فعالیت‌هایی می‌شود که بیشتر به صلاح جامعه مربوط است (McWilliams & Siegel, 2001). همان‌گونه که در این مقاله گفته شده است، حوزه مسئولیت اجتماعی دربرگیرنده فعالیت‌های سازمانی است که یکی از این چهار حوزه فعالیت‌های اجتماعی، زیست‌محیطی، اخلاقی و توجه به ذینفعان را شامل می‌شود (Locket, Moon, & Visser, 2006). فرض بر این است که فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شامل وارد کردن الزامات اجتماعی در محصول نهایی و یا فرایند تولید محصول (برای مثال: تولید محصولات با استفاده از تکنولوژی‌های سازگار با محیط زیست)، تغییر شیوه مدیریت منابع انسانی (برای مثال: تفویض اختیار به کارکنان)، دستیابی به سطوح بالاتر بازدهی زیست‌محیطی از طریق بازیافت و کاهش آلودگی (برای مثال: برخورداری از موضع قاطع در کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی) و پیشبرد اهداف سازمان‌های اجتماعی (مانند: فعالیت نزدیک با گروه‌هایی مانند United Way) (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). یکی از خطوط اصلی پژوهش در ادبیات مسئولیت اجتماعی یافتن رابطه بین مسئولیت اجتماعی و توانمندی‌های دینامیک و مزیت رقابتی بنگاه است. در پژوهش‌های انجام‌شده توسط دانشمندان این نتیجه به دست آمده است که مقررات سنگین در فضای کسب‌وکار بنگاه با بالا بردن استانداردهای تولید در بنگاه‌های مربوطه، به ایجاد مزیت رقابتی برای بنگاه در دیگر بازارها منجر می‌شود (Porter & van der Linde, 1995; Porter, 1991). در نظریه دیگری این نتیجه به دست آمد که با نهادینه کردن استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی در استراتژی‌های کل بنگاه، بنگاه‌ها قادر به کسب مزیت‌های

رقابتی منحصر به فرد برای بنگاه خود بوده و هم‌زمان برای اجتماع ارزش ایجاد می‌کنند (Porter & Kramer, 2002; 2006).

مسئولیت اجتماعی استراتژیک با دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) رابطه تنگاتنگ دارد. این نظریه بر این فرض استوار است که بنگاه‌ها مجموعه‌ای از منابع و توانایی‌های ناهمگن هستند؛ که این منابع و توانایی‌ها قابل انتقال از بنگاهی به بنگاه دیگر نمی‌باشند (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). بارنی در سال 1991 اضافه می‌کند که اگر منابع و توانمندی‌های بنگاه ارزشمند، کمیاب، غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزینی باشند، می‌توانند مزیت رقابتی مستمر برای بنگاه ایجاد کنند (Barney, 1991).

هدف این مقاله بررسی تجربی ارتباط بین مسئولیت اجتماعی، یادگیری و نوآوری است.

## روش پژوهش

در ابتدا، به بررسی علت انتخاب مطالعه موردی به عنوان روش پژوهش، علت انتخاب صنعت فولاد ایران به عنوان محیط پژوهش، شرایط گزینش مدیران صنعت فولاد برای مصاحبه‌های تفصیلی، روش گردآوری داده‌ها و روش تحلیل داده‌ها می‌پردازیم.

زمانی که پدیده‌های مورد مطالعه (در این مورد نوآوری، یادگیری سازمانی و مسئولیت اجتماعی) به راحتی از مفهوم سازمانی خود قابل تفکیک نیستند، مطالعه موردی شیوه مناسبی از پژوهش تجربی است (Yin, 1989). مطالعه موردی یکی از مناسبترین روش‌های پاسخ به چگونگی و چرایی مسائل است. سؤالاتی چون: چگونه مسئولیت اجتماعی می‌تواند بر نوآوری سازمانی اثرگذار باشد؟ چرا در فاصله‌ای

هشت‌ساله، بین سال‌های 1368 تا 1376 شاهد یک دوره موفقیت در صنعت فولاد ایران هستیم (Yin, 1989).

به علاوه، انتخاب یک صنعت خاص، به عنوان حوزه مطالعه، کنترل عوامل خارجی تأثیرگذار، چون میزان تأثیر مقررات، نظارت و رسیدگی رسانه‌ها و گروه‌های ذینفع و صنایع خاص -استانداردهای وسیع و روش‌های معمول- را تسهیل می‌کند.

انتخاب صنعت فولاد ایران در دوره هشت‌ساله ذکر شده، به عنوان موضوع تحلیل مطالعه موردی ما به علت مشاهده پیشرفت‌های چشمگیر ایجاد شده در شرکت‌های مجموعه فولاد در طی این سال‌ها می‌باشد. در دوره‌ای هشت‌ساله، صنعت فولاد ایران ظرفیت تولید خود را به میزان یک میلیون تن در هر سال افزایش داد. یکی از ویژگی‌های اصلی این دوره، رشد چشمگیر توانمندی‌ها به ویژه یادگیری سازمانی و نوآوری می‌باشد. به علاوه، شیوه‌های مدیریتی پیاده شده در صنعت فولاد در طی این سال‌ها، مظهری است از آنچه که در ادبیات مدیریتی امروز، مسئولیت اجتماعی بنگاه خوانده می‌شود.

به منظور یافتن تأثیرگذارترین عوامل بر نوآوری سازمانی در این دوره، مصاحبه‌های تفصیلی و عمیق با مدیران شرکت‌های مختلف فولاد خصوصاً شرکت‌های ذوب آهن و فولاد مبارکه به عمل آوردیم.

در مرحله نخست گردآوری داده‌ها در سال 1386، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران شرکت‌های فولاد انجام شد که شامل پانزده ساعت مصاحبه با ده تن از مدیران ارشد و میانی اجرایی شرکت‌های فولاد می‌باشد. مدیران مورد مصاحبه، شامل CEOهای آن شرکت‌ها یا اعضای

هیأت مدیره سازمان‌ها، مدیران عامل، مدیران فناوری و مدیران خط تولید و عملیات می‌شدند. شناسایی این مدیران به روش گلوله برفی (snowball) انجام شد. هر مصاحبه، به شناسایی دیگر مدیران آگاه به استراتژی و مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه منتهی شد. صحت متن رونوشت هر مصاحبه به تأیید مدیران مصاحبه‌شونده رسید. هریک از رونوشت‌ها بلافاصله پس از مصاحبه تحلیل شد و به عنوان پایه‌ای برای شفافسازی مطالب مصاحبه‌های بعدی از آن استفاده شد. برای بازنگری در زمینه مصاحبه‌های آتی، مصاحبه‌های مجدد با چندین مدیر انجام شد. سپس به منظور مستحکم کردن تحلیل از حیث نظری، هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، مرور ادبیات نیز انجام شد (Glaser & Strauss, 1967).

در مرحله دوم گردآوری داده‌ها، بار دیگر با مدیران مصاحبه‌شده در مرحله نخست تماس برقرار شد و مصاحبه‌های متعددی در راستای بازبینی و شفافسازی رابطه میان نوآوری و یادگیری، و همچنین میان یادگیری و استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی انجام شد. در این مرحله استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی، به عنوان اثرگذارترین استراتژی‌ها در ایجاد توانمندی‌های یادگیری و نوآوری در شرکت‌های مجموعه فولاد شناسایی شدند.

## تحلیل داده‌ها

رونوشت مصاحبه‌ها، از طریق طبقه‌بندی و تفکیک مفاهیم و ایده‌های برآمده از آن‌ها (Miles & Huberman, 1984) و مقایسه مداوم این مفاهیم (Glaser & Strauss, 1967) مورد تحلیل قرار گرفتند تا سرفصل‌های مشترک مشخص شوند. پس از هر مصاحبه، یک فرم جمع‌بندی مصاحبه تهیه شد، تا مطالب، متغیرها، و سایر نکات برآمده را

که در مصاحبه‌های بعدی مطرح می‌شدند، مشخص و تفکیک کنند.

در مرحله نخست گردآوری داده‌ها در سال 1386، مسئولیت اجتماعی محور اصلی تجزیه و تحلیل داده‌ها نبود. با این وجود، برخی از تم‌های آشکار شده در مصاحبه‌ها، به اصطلاحاتی از ادبیات مسئولیت اجتماعی مرتبط بودند (Hart, 1995). تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده در مرحله نخست، به همراه مرور ادبیات انجام‌شده به الگویی از تعاملات بین مسئولیت اجتماعی، یادگیری و نوآوری در صنعت فولاد ایران منجر شد. بنابراین، مرحله دوم گردآوری داده‌ها در سال‌های 1386-87 بر ارتباط بین نوآوری و مسئولیت اجتماعی متمرکز شد. در تجزیه و تحلیل این داده‌ها، مجموعه وسیعی از استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی به کار گرفته‌شده توسط بنگاه‌ها در صنعت فولاد مشخص شدند و همچنین، ارتباط عمیقی میان این استراتژی‌ها و یادگیری و نوآوری سازمانی مشخص شد.

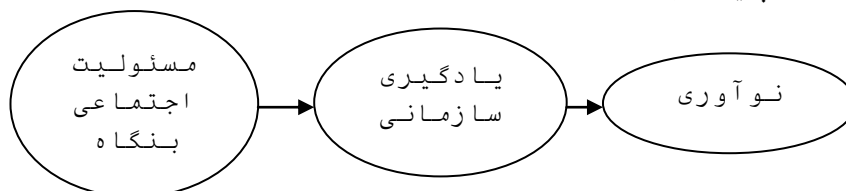
### چارچوب و پیش‌فرض‌ها

در مرحله نخست پژوهش، دریافتیم که در دوره هشت‌ساله، استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی یکی از عوامل مؤثر در نوآوری سازمانی در صنعت فولاد ایران بوده‌اند. در نتیجه، مرحله دوم پژوهش ما بر یافتن تعامل بین مسئولیت اجتماعی، یادگیری و نوآوری متمرکز شد. وجود رابطه‌ای علی بین این سه مؤلفه، در شرکت‌های مورد مطالعه در صنعت فولاد در دوره مورد نظر به عنوان پیش‌فرض در نظر گرفته شد.

شکل‌گیری توانمندی‌ها در بنگاه مستلزم وجود مجموعه‌ای از توانمندی‌های زیربنایی در بنگاه می‌شود (Grant, 1991). نوآوری سازمانی نیز

همچون سایر توانمندی‌ها برای شکل‌گیری نیازمند وجود مجموعه‌ای از توانمندی‌های زیربنایی می‌باشد که از طریق آن‌ها بنگاه دانش جدید کسب می‌کند و کاربردهای نوینی برای استفاده از این منابع ارائه می‌دهد (e.g., Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002). برای دستیابی به دیدگاه سیستمی از تعامل بین مسئولیت اجتماعی و نوآوری، باید توانمندی‌های زیربنایی مورد نیاز در شکل‌گیری نوآوری سازمانی مورد تحلیل قرار گیرند.

در بخش‌های آتی، الگویی در رابطه با ارتباط مسئولیت اجتماعی، یادگیری سازمانی و نوآوری در بنگاه ارائه خواهیم کرد. همچنین، رابطه‌ای غیرمستقیم بین مسئولیت اجتماعی و نوآوری، از طریق یادگیری سازمانی، مطرح خواهیم کرد. اگرچه به طور قطع متغیرهای دیگری نیز ممکن است در این ارتباط تأثیرگذار باشند، به منظور ساده‌سازی و ایجاد قابلیت آزمایش تجربی مدل پیشنهادی ناچار به محدود کردن مدل خود بودیم. به این منظور، نقش دو توانمندی زیربنایی مسئولیت اجتماعی و یادگیری را در نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار دادیم. در اینجا هدف ما، در نظر گرفتن هم‌زمان این توانمندی‌ها بر نوآوری در بنگاه است. تصویر 1 نشان‌دهنده مدل پیشنهادی است.



شکل-1: مدل پیشنهادی

تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری



بسیاری از آثار اخیر در زمینه یادگیری سازمانی به رابطه‌ای مثبت میان یادگیری سازمانی و نوآوری اشاره کرده‌اند (Calantone et al., 2002). یادگیری سازمانی به خلاقیت می‌انجامد (Sánchez & Mahoney, 1996)، برانگیزاننده دانش و ایده‌های جدید است (Dishman & Pearson, 2003) و توانایی درک و به کارگیری این ایده‌ها را افزایش می‌دهد (Damanpour, 1991).

تغییر در محیط کسب‌وکار افراد را در شناسایی روتین‌های جدید سازمانی، تکنولوژی‌ها، اهداف و فرصت‌های جدید ترغیب می‌سازد که به نوبه خود به یادگیری سازمانی سطح بالا<sup>4</sup> می‌انجامد (Argyris & Schön, 1978; Fiol & Lyles, 1985). یادگیری سازمانی سطح بالا به توسعه روش‌های نو در تحلیل اطلاعات موجود و اطلاعات جدید می‌انجامد که به درک جدیدی از حوادث رخ داده منجر می‌شود (Fiol, 1994). این نوع یادگیری گونه‌ای از تغییر سازمانی را به همراه خواهد داشت که از ابهام و عدم وجود اطلاعات کافی ناشی می‌شود (Starbuck, Greve, & Hedberg, 1978).

استراتژی‌هایی که سازمان ممکن است در شرایط ابهام اجتماعی-زیست‌محیطی و کمبود اطلاعات از سر گیرد، شرایطی برای تفسیر مشکلات و تصمیم‌گیری سازمانی فراهم می‌سازد (Daft & Weick, 1984) که خود به یادگیری سازمانی سطح بالا منجر می‌شود (Fiol & Lyles, 1985).

بنابراین، استراتژی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی در هر بنگاه مسیرهای متعدد یادگیری و خلق دانش در برخورد با مشکلات اجتماعی به وجود می‌آورد. فراهم‌سازی شرایط تجربه و آزمایش توسط مدیران برای کارکنان تأثیر مهمی بر تغییر اهداف سازمانی و ارائه راه حل‌های جدید در راستای تحقق این اهداف دارد. این فرایندهای یادگیری، به نوبه خود، به

جهت‌گیری‌های جدید در تغییر نرم‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه‌های جهانی و چارچوب‌های مرجع می‌انجامد (Argyris & Schön, 1978) که خود به خلق نوآوری در سازمان منتهی می‌شود.

پیشرفته‌ترین نوع یادگیری، یادگیری مولد<sup>5</sup>، زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان تمایل به بازبینی و ایجاد تغییر در پیش‌فرض‌های عمیق و ریشه‌دار خود در رابطه با چشم‌انداز و مأموریت، مشتریان سازمان، استراتژی‌ها و ارزش‌های سازمانی دارد (Argyris & Schön, 1996). این سطح از یادگیری پایه و اساس نوآوری‌های رادیکال در محصول و فرایند می‌باشد (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 1994).

در سال‌های اخیر، این نظریه‌ها به طور تجربی مورد آزمایش قرار گرفته شده‌اند. در مطالعه‌ای که بر روی یکی از سازمان‌های بزرگ دولت فدرال آمریکا انجام شد، این نتیجه به دست آمد که نوآوری سازمانی با فرهنگ سازمانی مبتنی بر تغییر، یادگیری و نوآوری رابطه مثبت دارد (Hurley & Hult, 1998). در پژوهش دیگر بر روی مجموعه‌ای از سازمان‌های نوآور این نتیجه به دست آمد که فعالیت در زمینه نوآوری‌های پیچیده سازمان‌ها را وادار به افزایش هماهنگی و تبادل اطلاعات بین کاربران و تولیدکنندگان می‌سازد که بیانگر نوعی از یادگیری با عنوان یادگیری تعاملی<sup>6</sup> می‌باشد (Meeus, Oerlmans, & Hage, 2001). این استدلال‌ها به فرضیه اول پژوهش ما منجر می‌شود.

فرضیه اول. یادگیری سازمانی تأثیر مثبت بر نوآوری سازمانی دارد.

**تأثیر مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها بر یادگیری و نوآوری سازمانی**

بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مسئولیت اجتماعی به بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر توانمندی‌های سازمانی می‌پردازند. اولین مقاله نظری در زمینه ارتباط مکتب resource-based و توانمندی‌های سازمانی با مسئولیت اجتماعی به مقاله هارت (1995) می‌باشد که به طور خاص بر مسئولیت‌های زیست‌محیطی بنگاه تمرکز دارد (Hart, 1995). در این مقاله، هارت با قاطعیت بر این نظریه تأکید دارد که در بنگاه‌های خاص، مسئولیت‌های زیست‌محیطی به مجموعه‌ای از توانمندی‌های سازمانی منجر می‌شود که اساس دستیابی به مزیت رقابتی مستمر می‌باشد. بنابر نظریه هارت، این توانمندی‌ها به سه دسته نوآوری مستمر<sup>7</sup>، نزدیکی به ذینفعان و ایجاد چشم‌انداز مشترک تقسیم می‌شوند. در پژوهشی تجربی با به کارگیری داده‌های زیست‌محیطی و حسابداری شرکت‌ها نظریه هارت مورد آزمایش قرار گرفت و این نتیجه به دست آمد که بنگاه‌های با فعالیت‌های زیست‌محیطی بیشتر از لحاظ سودآوری در وضعیت بهتری قرار دارند (Russo & Fouts, 1997). نتایج این پژوهش مؤید نظریه هارت در زمینه رابطه استراتژی‌های زیست‌محیطی و خلق توانمندی‌های سازمانی می‌باشد. در مطالعه موردی دیگر بر روی صنعت نفت و گاز کانادا، محققین دریافتند که مسئولیت‌های زیست‌محیطی به خلق سه دسته از توانمندی‌های سازمانی شامل یادگیری سطح بالا، نوآوری و نزدیکی به ذینفعان منجر می‌شود (Sharma & Verdenburg, 1998). این قبیل مطالعات به فرضیه‌های دوم و سوم پژوهش ما منجر شد.

فرضیه دوم. مسئولیت اجتماعی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه سوم. مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبت بر نوآوری سازمانی دارد.

## آزمایش مدل پیشنهادی در صنعت فولاد ایران نوآوری و یادگیری

به منظور بررسی رابطه میان نوآوری و یادگیری در شرکت‌های مجموعه فولاد، مصاحبه‌های دیگری با مدیران این شرکت‌ها خصوصاً مدیران شرکت‌های فولاد مبارکه و ذوب آهن اصفهان در طول دوره هشت‌ساله 76-1368 انجام دادیم و از آن‌ها در مورد علل ریشه‌ای تغییر چشمگیر در نوآوری سازمانی در شرکت‌های مجموعه فولاد در دوره مورد نظر پرسش نمودیم. پس از هر مصاحبه تم‌های آشکار شده در مصاحبه را مورد تحلیل قرار دادیم تا تم‌های موجود شناسایی و با ادبیات مدیریت تطبیق داده شوند. این مصاحبه‌ها با سؤال اصلی زیر انجام گرفتند.

چه توانمندی‌های سازمانی به ایجاد نوآوری در شرکت‌های مجموعه فولاد منجر شدند؟

جداول 1 و 2 تم‌های خارج‌شده از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده در مرحله دوم پژوهش را نشان می‌دهند.

### جدول 1- نوآوری و توانمندی‌های سازمانی در شرکت‌های مجموعه فولاد

<ul style="list-style-type: none"> <li>• انگیزش کارکنان به شناسایی راه‌های جدید و نوآورانه در انجام کسب‌وکار به منظور ارتقای رقابت‌پذیری بنگاه در دنیا</li> <li>• شناسایی و پیاده‌سازی فرایندهای سازمانی به‌روز و تکنولوژی‌های مدرن که بنگاه را در رده بنگاه‌های برتر دنیا قرار دهد.</li> </ul>	<b>یادگیری مولد</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییر چشم انداز و مأموریت سازمان به گونه‌ای که ایران به جایگاه بیستم در تولید فولاد در دنیا ارتقا یابد.</li> <li>• تغییر چشم انداز و مأموریت سازمان و حرکت به سمت تولید فولاد با کیفیت بالا در کشور</li> <li>• اضافه کردن اهداف و مأموریت‌های زیست‌محیطی در مجموعه مأموریت‌های بنگاه</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پایگاه دانش و تجربیات عظیم سازمانی ایجادشده بر اثر انتقال تکنولوژی‌های مدرن به داخل بنگاه‌ها</li> <li>• پایگاه دانش به دست آمده از اطلاعات زیست‌محیطی و گونه‌های زیستی در محیط کسب‌وکار بنگاه</li> <li>• ایجاد مرکز مطالعات زیست‌محیطی و گرفتن مشاوره در زمینه مسائل زیست محیطی</li> <li>• برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های حفظ محیط زیست برای کارکنان شرکت-های مجموعه فولاد</li> <li>• اعزام کلیه کارکنان فعال در مجموعه فولاد برای آشنایی با دانش مدرن و یادگیری نحوه فعالیت مطابق با استانداردهای جهانی</li> <li>• ایجاد محیط اعتماد و تفویض اختیار به کارکنان به گونه‌ای که کارکنان قادر به پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه خود در جهت بهبود تولید فولاد در کشور باشند.</li> </ul>	<p><b>یادگیری سازمانی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد پایگاه داده دانش زیست‌محیطی که در مرکز مطالعات زیست‌محیطی خلق شد.</li> <li>• به‌روزرسانی اطلاعات در زمینه تأثیر</li> </ul>	<p><b>یادگیری سطح بالا</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• فعالیتهای بنگاه بر محیط زیست</li> <li>• ایجاد توانمندی درک تأثیرات زیستمحیطی فعالیتهای بنگاه</li> <li>• ایجاد توانمندی شناسایی راه حل‌های جدید جهت حل مسائل زیستمحیطی در داخل سازمان</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• به‌روزرسانی دانش کارکنان از طریق بستن قرارداد با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در داخل کشور و یا اعزام کارکنان به مراکز آموزشی در کشورهای پیشرفته هم‌چون آلمان و ایتالیا</li> <li>• آموزش انگلیسی به کلیه کارکنان اعم از نگهبانان به منظور ایجاد حس ارتباط و تعامل با افراد سرشناس بازدیدکننده از شرکت‌های مجموعه فولاد</li> </ul>	<p><b>یادگیری فردی</b></p>

**جدول 2- نوآوری و توانمندی‌های سازمانی در شرکت-های وابسته به مجموعه فولاد**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• جداسازی بخش‌های پشتیبان از شرکت-های اصلی مجموعه فولاد و ایجاد شرکت‌های خصوصی مستقل این بنگاه‌ها را وادار ساخت تا با کسب دانش و تکنولوژی مدرن قادر به ادامه کسب‌وکار در بازار رقابتی باشند.</li> <li>• تغییر ساختار، اهداف، مأموریت و چشم‌انداز در سازمان‌های تازه‌تأسیس تأثیر زیادی بر یادگیری سازمانی در این شرکت‌ها داشت.</li> </ul>	<p><b>یادگیری مولد</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بخشی از دانش سازمانی از مهندسی معکوس به دست آمد. چرا که به عنوان شرکت‌های مستقل مجبور به تولید محصول با قیمت و کیفیت رقابتی در مقابل تولیدکنندگان خارجی بودند.</li> </ul>	<p><b>یادگیری سازمانی</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد فرصت آموزش و شرکت در کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای افراد با سابقه و قرین به بازنشستگی</li> <li>• فرصت‌های آموزشی که توسط شرکت‌های مجموعه فولاد برای کارکنان شرکت‌های تازه تأسیس به وجود آمد.</li> </ul>	<b>یادگیری فردی</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

### یادگیری و استراتژی‌های سازمانی

به منظور یافتن ارتباط بین یادگیری و استراتژی‌های بنگاه در شرکت‌های مجموعه فولاد، دور سوم مصاحبه‌ها با مدیران انجام شد. در این مصاحبه‌ها از مدیران در مورد علل شکوفایی و رشد یادگیری در صنعت فولاد در طی دوره هشتساله در مقایسه با سایر دوره‌ها پرسش به عمل آمد. این مصاحبه‌ها با سؤال محوری زیر انجام شدند:

چه شرایط و استراتژی‌های زیربنایی باعث توسعه یادگیری در سازمان‌های مجموعه فولاد در طی دوره هشتساله شد؟

جدوال 3 و 4 مجموعه‌ای از استراتژی‌های پیاده‌سازی شده و دسته‌بندی آن‌ها بر اساس تم-های مصاحبه را نشان می‌دهد.

### جدول 3- یادگیری و استراتژی‌های سازمانی در شرکت‌های مجموعه فولاد

اقدامات اجرایی	نوع استراتژی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهبود فضای کار به منظور افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی و کاهش استرس و فشار کاری</li> <li>• پیشنهاد تغییر در قوانین و مقررات در راستای تسهیل فرایند انجام کار در کل صنعت فولاد</li> </ul>	<b>مسئولیت اجتماعی- ذینفعان-کارکنان</b>

مسئولیت  
اجتماعی-اخلاق در  
کسب و کار

- ایجاد حس غرور و اعتماد به سازمان که از پخش اخبار مربوط به موفقیت‌های سازمان به طور مداوم در رسانه‌ها، دعوت رؤسای جمهور و افراد سرشناس کشورهای مختلف به بازدید از شرکت‌های مجموعه فولاد و دعوت از کلیه سفرای ایرانی به بازدید از پیشرفت‌های انجام‌شده در صنعت فولاد ناشی می‌شد.
- تسهیم کارکنان در سود شرکت و پیاده‌سازی برنامه سهم ساختن کارکنان در سهام شرکت‌ها<sup>8</sup>
- فراهم ساختن امکانات مورد نیاز و تسهیلات مالی کافی برای مدیران شرکت‌ها به منظور جلوگیری از فساد مالی
- حمایت کامل از افراد صدمه‌دیده و خانواده‌های آنان تا زمان بهبودی کامل افراد
- استفاده از هواپیمای اختصاصی به منظور انتقال صدمه‌دیدگان به بیمارستان‌ها و مراکز درمانی پیشرفته در دنیا
- اهدای انواع جوایز و مشوق‌های مالی و غیرمالی به پروژه‌های انجام‌شده با کیفیت بالا و در کوتاه‌ترین زمان
- خریدن هدایا برای خانواده‌های مدیران
- فرستادن نامه تشکر به همسران مدیران و ایجاد حس همبستگی و اعتماد بین



<p>خانواده‌ها و شرکت‌ها. این امر باعث کاهش بسیاری از اختلافات خانوادگی شده و به بهبود عملکرد مدیران منجر شد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• واگذاری منازل به کارکنان با قیمت ارزان در ازای کسر مبلغی از حقوق به صورت اقساط که به بازسازی منازل مسکونی و در نتیجه بهبود چشمگیر در محیط زندگی کارکنان منجر شد.</li> <li>• نوشتن کتاب‌های مختلف در زمینه آشنایی کودکان کارکنان با صنعت فولاد</li> <li>• تأسیس مراکز ورزشی-تفریحی برای کارکنان و خانواده‌های آنان</li> <li>• تأسیس مراکز دندان‌پزشکی برای کارکنان</li> <li>• تأسیس مراکز بهداشت و درمان برای کارکنان</li> <li>• ایجاد تیم‌های فوتبال برای کارکنان</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حس مسئولیت در قبال جامعه و خصوصاً محیط زیست، مدیران را بر آن داشت تا با جایگزینی تکنولوژی‌های کهنه و آلوده‌کننده محیط زیست منافع مشترک بنگاه و جامعه را دنبال نمایند.</li> <li>• اختصاص بخشی از سرمایه به فعالیت‌های زیست‌محیطی و وارد کردن تکنولوژی‌های برتر از جنبه زیست‌محیطی</li> <li>• تأسیس دیپارتمان محیط زیست</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>مسئولیت اجتماعی-محیط زیست/ ذینفعان</b></p> <p style="text-align: right;"><a href="http://www.SID.ir">www.SID.ir</a></p>

<p>به منظور بررسی تأثیر فعالیت‌های بنگاه بر محیط زیست</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییر تکنولوژی‌های کهنه با تکنولوژی‌های جدید و تسهیل فعالیت کارکنان به عنوان مثال جایگزینی کوره‌های قدیمی با کوره‌های مدرن</li> <li>• استفاده از تکنولوژی‌های جدید و کاهش آلودگی صوتی در محیط کار</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعدیل 20000 نفر نیروی انسانی به گونه‌ای که برای این افراد مشاغل جدیدی در شرکت‌های مستقل فراهم شد.</li> <li>• ایجاد محیط کار مناسب برای کارکنان باقی‌مانده و افزایش رضایت در افراد خارج‌شده از سازمان</li> <li>• تأسیس شرکت‌های جدید و مستقل که به شرکت اصلی فولاد خدمات ارائه می‌دادند.</li> <li>• کاهش بوروکراسی و ارائه تعریف جدید از بوروکراسی به این معنا که بوروکراسی عبارت از استفاده صحیح از قوانین و مقررات به منظور حل مشکلات به صورت اثربخش می‌باشد.</li> <li>• شایسته‌سالاری</li> <li>• تفویض اختیار در کل مجموعه به منظور تسهیل انجام کار</li> <li>• کنترل مرکزی در کنار تفویض اختیار و عدم تمرکز</li> <li>• تغییر ساختار از عمودی و بوروکراتیک به افقی و روان</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>مسئولیت اجتماعی-تغییرات ساختاری/ذینفعان</b></p>

**جدول 4- یادگیری و استراتژی‌های سازمانی در  
 شرکتهای وابسته به مجموعه فولاد**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• جداسازی بخش‌های پشتیبانی از شرکتهای فولاد و تأسیس شرکتهای خصوصی</li> <li>• سهام شدن شرکت اصلی در 30% سهام شرکتهای تازه‌تأسیس به منظور حمایت از این شرکتهای</li> </ul>	<p><b>مسئولیت اجتماعی-تغییر ساختار</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتخاب مدیران ارشد شرکتهای جدید از میان افراد باتجربه و قرین به بازنشستگی و تولید دانش و تجربه در کل مجموعه فولاد</li> <li>• تعهد شرکتهای فولاد به خرید خدمات از شرکتهای تازه‌تأسیس در صورت رقابت‌پذیری محصولات آنان</li> <li>• ایجاد فرصتهای آموزشی برای کارکنان شرکتهای جدید توسط شرکت-های اصلی به منظور آشنایی با تکنولوژی‌های روز دنیا</li> </ul>	<p><b>مسئولیت اجتماعی-ذینفعان</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأسیس مراکز پژوهشهایی جدید هم‌چون مرکز پژوهشهای آجر نسوز</li> <li>• تأسیس دانشکده‌های معادن و متالوژی در دانشگاه تهران و دانشگاه صنعتی امیرکبیر</li> </ul>	<p><b>مسئولیت اجتماعی-جامعه</b></p>

همانگونه که در جداول 3 و 4 دیده می‌شود، مصاحبه‌های انجام‌شده در مرحله دوم پژوهش مجموعه وسیعی از اقدامات و استراتژی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی را به عنوان عامل مهم در ایجاد توانمندی‌های یادگیری و نوآوری در صنعت فولاد مشخص ساخت. مدیران این مجموعه اذعان داشتند که با توجه به وسعت فعالیت‌های انجام‌شده در زمینه مسئولیت اجتماعی در صنعت فولاد کشور و رابطه آن با آموزش و نوآوری در شرکتهای وابسته به مجموعه فولاد، مسئولیت اجتماعی یکی

از مهم‌ترین عوامل در رشد چشمگیر نوآوری و یادگیری در این صنعت در دوره مذکور بوده است.

### نتیجه گیری

این پژوهش تأثیر هم‌زمان مسئولیت اجتماعی و یادگیری را بر نوآوری در سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس نتایج این پژوهش، اگرچه مسئولیت اجتماعی و یادگیری هر دو با نوآوری در ارتباط می‌باشند، یادگیری تأثیر مستقیم بیشتری بر نوآوری در سازمان دارد. این پژوهش از نوع کیفی بوده و به منظور غنی‌سازی در ادامه می‌توان به تحلیل کمی پژوهش فوق پرداخت. در این پژوهش رابطه مستقیم بین مسئولیت اجتماعی و نوآوری مورد بررسی قرار گرفته نشده است. با توجه به اینکه این پژوهش در فضای فرهنگی-اجتماعی ایران و به طور خاص در صنعت فولاد انجام شده است، تعمیم آن به شرایط و محیط‌های دیگر باید با در نظر گرفتن محدودیت‌های ذکر شده صورت گیرد.

### پی نوشت ها

1. in-depth interviews
2. resource-based view
3. corporate social responsibility
4. higher-order learning or higher-level learning
5. generative learning
6. interactive learning
7. continuous innovation
8. employee stock ownership program

### منابع

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.

[www.SID.ir](http://www.SID.ir)

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Dishman, P., & Pearson, T. (2003). Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: A pilot study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 615-620.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-816.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Lockett, A., Moon J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience, and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1).
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meeus, M. T. H., Oerlemans, L. A. G., & Hage, J. (2001). Patterns of interactive learning in a high-tech region. *Organization Studies*, 22, 145-172.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.

- Porter M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134, 196.
- Porter, M. E. (1991, April). America's green strategy. *Scientific American*, 168.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.
- Russo, M., & Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534-559.
- Sánchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17, 63-76.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998, August). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Starbuck, W. H., Greve, A., & Hedberg, B. (1978). Responding to crisis. *Journal of Business Administration*, 9(2), 112-137.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

---

<sup>1</sup> in-depth interviews

<sup>2</sup> resource-based view

<sup>3</sup> corporate social responsibility

<sup>4</sup> higher-order learning or higher-level learning

<sup>5</sup> generative learning

<sup>6</sup> interactive learning

<sup>7</sup> continuous innovation

<sup>8</sup> employee stock ownership program