

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

آرش بناساز^۱، علی بزرگی امیری^۲، سلمان نظری شیرکوهی^۳، علی تاجداری^۴

۱- دکترای مدیریت کسب و کار (DBA)، سازمان مدیریت صنعتی مشاوره آموزش تحقیق، تهران، ایران. ایمیل: banasaz.arash@pi dec.com، ۰۹۱۷۳۱۱۲۱۲۵، نشانی: شیراز. خیابان ارم. شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی. کد پستی: ۷۱۴۵۸-۹۸۱۱۸.

۲- عنوان و آدرس هیات علمی گروه مهندسی صنایع؛ پردیس دانشکده های فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ایمیل: alibozorgi@ut.ac.ir، ۰۹۱۲۶۰۵۵۲۴۵.

۳- هیات علمی گروه مهندسی صنایع؛ دانشکده فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ایمیل: s.nazari.s@gmail.com، ۰۹۱۲۶۷۶۲۰۵۱.

۴- هیات علمی گروه II، شرکت مهندسی مشاور مپنا، تهران، ایران. ایمیل: ali.tajdari@Gmail.com، ۰۹۱۲۳۹۴۸۵۲۲.

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 روی صورتی 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.

کلمات 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, & Mõtsmees, ۲۰۱۲). رابطه مثبتی بین عملکرد اجتماعی شرکت و عملکرد

مالی آن پیدا کردند (Übuis & Alas, ۲۰۰۹). تحقیقات مارگولیس، الفنبین و والش^۱ (۲۰۰۸) بیانگر تأثیر معنادار مسئولیت پذیری اجتماعی بر سودآوری شرکت است (Margolis, Elfenbein, & Walsh, ۲۰۰۸). وان مارویجک^۲ (۲۰۰۳) مفهوم مسئولیت پذیری اجتماعی را با بیان سه حوزه فعالیت شرکت، شامل حوزه های اقتصادی، اجتماعی و مدیریت محیطی بیان کرد (Van Marrewijk, ۲۰۰۳). طبق نظر روزنویزش سرافینس^۳ (۲۰۰۷) تصویر ذهنی سازمان در جامعه و محیط بر مصرف کنندگان و مشتریان بسیار تأثیرگذار است (Ruževičius & Serafinas, ۲۰۰۷). ملو^۴ (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, ۲۰۱۲). کوون، وگلار و سوترز^۵ (۲۰۰۲) بیان می کند فرهنگ سازمانی غنی، رهبری کارمندان و درگیر کردن کارکنان در تصمیم گیری ها بر مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان و سازمان بیش از رهبری کار محور تأثیر دارد (Koene, Vogelaar, & Soeters, ۲۰۰۲). نجاتی و قاسمی (۲۰۱۳) در مقاله خود بیان می کنند مفهوم مسئولیت پذیری اجتماعی بر تعهد کارکنان تأثیرگذار است (Nejati & Ghasemi, ۲۰۱۳). جاکسون، رینو و متمیس^۶ (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., ۲۰۱۲). پژوهشگران بسیاری در ایران (دائی & پارساعمل, ۲۰۱۳; سلطانی, نجات, & جعفری کلیجی, ۲۰۱۶; سلیمی, ۱۳۹۶; ولی پور & حبیبیان, ۱۳۹۸) و در خارج از ایران (Jaakson et al., ۲۰۰۹; Übuis & Alas, ۲۰۰۸; Thornton & Jaeger, ۲۰۰۴; Maignan & Ferrell, ۲۰۱۲) بیان کرده اند که فرهنگ سازمانی نقش بسزایی در مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها دارد.

در کل، با توجه به گفته مک ویلیامز^۷ (۲۰۰۶) که تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان را تحقیقی بحث پذیر معرفی می کند (Jaakson et al., ۲۰۱۲) 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, ۲۰۰۶). 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 سرفعلی و بهبود سطح خدمات و تولید تمرکز دارد (Lindstad, Asbjørnslett, & Strømman, ۲۰۱۶).

^۱ Margolis, J.D. & Elfenbein, H.A. & Walsh, J.P.

^۲ Van Marrewijk, M.

^۳ Ruževičius, J., Serafinas D.

^۴ Melo, T.

^۵ Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L.

^۶ Jaakson, K., Reino, A., & Mõtsmees, P.

^۷ Jim McWilliams

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 داده اند و گزارش هایی را در این راستا ارائه می کنند (Kim, Li, & Li, ۲۰۱۴). از آنجا که مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی به یکی از فعالیت های اصلی کسب و کار تبدیل شده است، می توان آن را به عنوان یکی از حوزه های اصلی مدیریت در کنار حوزه هایی چون بازاریابی، حسابداری و یا مسائل مالی به شمار آورد (Crane, Matten, & Spence, ۲۰۱۹).

از سوی دیگر لو، لین و توو^۱ (۲۰۰۹)، دروبتز، مریکاس، مریکا و تیوناس^۲ (۲۰۱۴) و یوئن، تاهی و وونگ^۳ (۲۰۱۶) بر مبنای تئوری اقتضایی نشان دادند که عمل به تئوری مسئولیت پذیری اجتماعی لزوماً منافع یکسانی برای همه شرکت ها با هر نوع استراتژی تجاری ندارد. تئوری اقتضایی این پدیده را تبیین می کند که مزایای مسئولیت پذیری اجتماعی با مطلوبیت در محیط داخلی و خارجی شرکت پی ریزی می شود. برخی از عوامل اقتضایی و محیطی به عنوان تعدیل کننده رابطه بین عملکرد و مسئولیت پذیری اجتماعی شناخته شده اند (Drobotz, Merikas, Merika, & Tsionas, ۲۰۱۶; Yuen, Thai, & Wong, ۲۰۰۹; Lu, Lin, & Tu, ۲۰۱۴). برخی از این عوامل شامل اندازه، اهرم مالی، ساختار مالکیت هستند (Yuen, Thai, & Wong, ۲۰۱۷). به عنوان نمونه شرکت های بزرگ، منابع بیشتری برای اجرای مسئولیت پذیری اجتماعی و بهره بردن از منافع آن دارند.

سه استراتژی شناخته شده تجاری برای پیگیری توسط شرکت ها شامل استراتژی رهبری هزینه، تمرکز و متمایز سازی^۴ مطرح شده است. گرچه دنبال نمودن هر سه برای شرکت مهم و ضروری است؛ اما پورتر^۵ (۱۹۹۶؛ ۲۰۰۶) معتقد است باید یک استراتژی غالب انتخاب گردد. چرا که فعالیت های زنجیره ارزشی که هر سه استراتژی را پشتیبانی می کنند، در برخی نقاط با هم تضاد دارند. شرکتی که استراتژی رهبری هزینه را پیگیری می کند، از نرخ های قیمتی پایین، هزینه های حمل و سایر هزینه های مشابه اندک استفاده می کند (Lagoudis et al., ۲۰۰۶). 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 ویژگی های محصول و خدمات حسابداری مالی اندک، مدیریت زنجیره تأمین ناب^۶، حداقل نمودن مخارج نظیر تبلیغات، تحقیق و توسعه، و ایجاد برند^۷، استراتژی را محقق می کند (Acquaah & Yasai-Ardekani, ۲۰۰۸).

شرکت ها می توانند در استراتژی متمایز سازی با هماهنگ سازی محصول با ویژگی های مورد تمایل خریدار و خدمات به مشتری آن را عملیاتی نمایند (Kotler & Armstrong, ۲۰۱۰). در این استراتژی با کوتاه، کردن زمان حمل، عرضه کالا به مشتری، برند سازی، تبلیغات و خدمات مشتری مناسب و ویژگی های متمایز محصولات از رقبا متمایز می گردد. متمایز سازی موفقیت آمیز به شرکت کمک می کند که مبلغی را برای خدمات ویژه اش به محصول اضافه کند، با ارائه کالای متمایز برند سازی کند و وفاداری مشتریان را شکل دهد (Yuen et al., ۲۰۱۷).

نظریه وابستگی مسیر^۸ منافع اجرای مسئولیت پذیری اجتماعی را موکول به این مساله می داند که چگونه شرکت

^۱ Lu, C. S., Lin, C. C., & Tu, C. J.

^۲ Drobotz, W., Merikas, A., Merika, A., & Tsionas, M. G.

^۳ Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D.

^۴ Low cost and differentiation strategies

^۵ Michael E. Porter

^۶ lean supply chain management

^۷ brand-building

^۸ path dependence theory

منابع 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., ۲۰۱۷). 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., ۲۰۱۶; Panayides, ۲۰۰۳).

با شدت گرفتن رقابت و نگرانی های رو به تزاید ذینفعان در مورد پایداری شرکت، شرکت ها به سمت و سوی ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی و پیشی گرفتن در افشای آن برای ذینفعان بازگشته اند تا کمکی برای استراتژی های تجاری آن ها بوده و عملکرد آن ها را نیز ارتقا دهد (Pawlik, Gaffron, & Drewes, ۲۰۱۲). مسئولیت پذیری اجتماعی را می توان به عنوان استراتژی تجاری ثانوی برای رقابت و به نام استراتژی متمایل به ذینفعان^۱ که تنها محدود به رضایت مشتریان نیست، نام برد (Brik, Rettab, & Mellahi, ۲۰۱۱; Yuen et al., ۲۰۱۷). بر طبق نظریه ذینفعان، ارضای نیازهای اخلاقی، اجتماعی و محیطی ذینفعان 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, ۲۰۱۴). از این رو انتظار می رود که مسئولیت پذیری اجتماعی باعث ارتقای عملکرد شرکت گردد (Yuen et al., ۲۰۱۶).

بنابراین انتظار می رود شرکت هایی، که بر استراتژی رقابتی تمایز تأکید دارند، به دلیل آمادگی بیشتر برای تبلیغات و ایجاد رضایت ذینفعان 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., ۲۰۱۷). از این رو ممکن است اقدام به مسئولیت پذیری اجتماعی داوطلبانه هم نباشد و یا افشای آن خالی از رباکاری 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 رقبا 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

^۱ stakeholder-oriented strategy

استراتژی رهبری هزینه: راهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه‌های جاری، اجتناب از حساب‌های نهایی مشتری و کاهش هزینه به حداقل در 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 مقاصد 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, ۲۰۱۳). 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, ۲۰۱۱; 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 موریس فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترکی تعریف می‌کند که اعضای سازمان حفظ می‌کنند (Jamandi, ۲۰۰۷). 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, ۲۰۱۲). 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,

موسی خانی، & الوداری، ۲۰۱۱). به علاوه، به گفت زارعی متین و همکاران (۱۳۸۹) فرهنگ سازمانی غنی در نهایت به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان می انجامد (زارعی متین، الوانی، جندقی، & احمدی، ۲۰۱۰).

پروردسرتترین سازمان ها، سازمان هایی 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 می کند و یک فرهنگ را خلق می کند که این چشم انداز را پشتیبانی می کند (دانایی فرد، et al., ۲۰۱۱).

دنيسون، چو و يانگ^۱ (۲۰۰۰) در مدل خود فرهنگ را شامل چهار ویژگی می دانند 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 جنبه هایی از فرهنگ سازمانی است که بر اثربخشی سازمان ها تأثیر می گذارد، به همین دلیل بر یک از این ابعاد دربرگیرنده سه شاخص است که موجبات اندازه گیری این چهار ویژگی را فراهم می کند (Denison, Janovics, Young, & Cho, ۲۰۰۶; Pirayeh et al., ۲۰۱۱).

درگیر شدن در کارها: سازمان های اثربخش کارکنانشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور تیم های کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. به این ترتیب، تعهد در بین افراد سازمان افزایش می یابد و آنها خود را پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند (Denison et al., ۲۰۰۶). افراد در همه سطوح احساس می کنند در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیم هاینده که بر کارشان مؤثرند و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (Pirayeh et al., ۲۰۱۱). در این مدل این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت ها اندازه گیری می شود (Denison et al., ۲۰۰۶).

سازگاری: تحقیقات نشان داده است سازمان هایی که اغلب اثربخش اند باثبات و یکپارچه اند و رفتار کارکنان از ارزش های بنیادین نشأت گرفته است. در چنین شرایطی رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند و فعالیت های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان هایی این چنینی، فرهنگ قوی و متمایز و به طور کافی بر رفتار کارکنان خود نفوذ دارند (Denison et al., ۲۰۰۶). در این مدل این ویژگی با سه شاخص ارزش های بنیادی، توافق و هماهنگی و پیوستگی اندازه گیری می شود.

انطباق پذیری: سازمان هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان هایی که به خوبی منسجم اند به سختی تغییر می یابند. لذا، یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان های سازگار را مشتریان هدایت می کنند، ریسک پذیرند، از اشتباه خود پند می گیرند، ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند و به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان اند. این سازمان ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار دارند (Denison et al., ۲۰۰۶). در این مدل این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه گیری می شود.

^۱ Denison, D., Cho, H. J., & Young, J.

^۲ Involvement

^۳ Adaptability

^۴ Consistency

رسالت! شاید بتوان گفت مهم ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان هایی که نمی دانند به کجا می روند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می روند. به عکس، سازمان های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و چشم انداز سازمان را به روشنی ترسیم می کنند (Denison et al., ۲۰۰۶). این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه گیری می شود.

مسئولیت پذیری اجتماعی^۲

هر چند تعریف دقیقی از مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها وجود ندارد، این مفهوم عموماً به شیوه های از کسب و کار و نیز خلق ارزش های اجتماعی اطلاق می شود که مطابق و حتی فراتر از الزامات قانونی و اخلاقی عمل می کند و خواسته های عمومی و اقدامات قانونی در پاسخگویی به ارزش های گروه های ذی نفع را در نظر می گیرد (Luetkenhorst, ۲۰۰۴; S. A. Waddock, Bodwell, & Graves, ۲۰۰۲). مسئولیت پذیری اجتماعی را فرایند ایجاد ثروت، ارتقای مزیت رقابتی و حداکثر کردن ارزش از ثروت ایجاد شده برای جامعه می بیند (Zhu & Tan, ۲۰۰۸). مسئولیت پذیری اجتماعی وظیفه سازمان تعریف شده است که از طریق آن سازمان ضمن انجام فعالیت های خود به حقوق افراد احترام می گذارد و رفاه عمومی را ارتقاء می دهد (Hazlett, McAdam, Sohal, Shahin, & Zairi, ۲۰۰۷; Oppewal, Alexander, & Sullivan, ۲۰۰۶). 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 کسب و کار برای مسئولیت پذیری اجتماعی بیان می کند که تنها سودآوری هدف کسب و کار نیست. به علاوه، گفته می شود که سازمان های مسئول در برابر جامعه در عملکرد تجاری خود نیز موفق ترند و به اهدافی چون فروش محصولات، اعتمادسازی و کسب برند می رسند (Chomvilailuk & Butcher, ۲۰۱۳).

مسئولیت پذیری اجتماعی زیر مجموعه ای از وظایف شرکت دیده می شود که با فعالیت های داوطلبانه در قبال جامعه ارتباط دارد (Lensesen, Blagov, Bevan, Arevalo, & Aravind, ۲۰۱۱; S. Waddock, ۲۰۰۴). مسئولیت پذیری اجتماعی ممکن است روشی دیده شود که کسب و کارها با کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان، دولت، سازمان های غیرانتفاعی و سهامدارانشان تعامل می کنند (Lensesen et al., ۲۰۱۱).

کارول زمینه های مختلفی از مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتها را به منظور ارائه مدل با هم ترکیب کرد. به گفت او مسئولیت های اجتماعی شرکتها فراتر از الزامات اقتصادی و قانونی است. کارول مسئولیت های اجتماعی هر بنگاه را در چهار بعد مطرح کرد که شامل مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه است (Jamandi, ۲۰۰۷). کارول همان طور که در شکل زیر آمده است، برای مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت، مسئولیت های اقتصادی و قانونی را پایه های اولیه هرم در نظر می گیرد (Jaakson et al., ۲۰۱۲).

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 به منظور ابقای خود در بازار و منفعت رسانی به جامعه، سودآوری و بهره وری داشته باشد. در واقع، مسئولیت اقتصادی این گونه است که سازمان بتواند از طریق تولید باکیفیت خوب یا خدماتی که جامعه نیاز دارد و قیمت منصفانه برای مصرف کننده، سودآوری سرمایه ها را به حداکثر برساند (Jamandi, ۲۰۰۷; Lantos, ۲۰۰۱).

^۱ Mission

^۲ Corporate Social Responsibility (CSR)

عالی و با قیمت مناسب تحقق می یابد که خود باعث ایجاد مشتری جدید می شود (Hazlett et al., ۲۰۰۷).

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 کسب و کار مستلزم پیروی از قوانین و مقررات تعیین شده به صلاح همگان است (Jamali & Mirshak, ۲۰۰۷) وظایف قانونی مستلزم پیروی از قانون و احترام به مقررات است (Hazlett et al., ۲۰۰۷).

مسئولیت اخلاقی: مسئولیت اخلاقی مهم ترین بعدی است که کارول مطرح کرده است. این بعد انتظارات جامعه از سازمان را مطرح می کند و مبنی بر این است که سازمان به ارزش ها و هنجارهای جامعه توجه دارد و به آنها احترام می گذارد و فراتر از چارچوب قوانین مکتوب عمل می کند (Jamali & Mirshak, ۲۰۰۷). این بعد در واقع فعالیت هایی است که از افراد جامعه انتظار می رود انجام دهند اگرچه به عنوان قانون مطرح نشده باشد (Jamandi, ۲۰۰۷) مسئولیت های اخلاقی شامل پایبندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، عدالت، انصاف و احترام به حقوق مردم است. کسانی که مسئولیت های اخلاقی را می پذیرند، مانع از آسیب رساندن خود و دیگران به جامعه می شوند (Jamali & Mirshak, ۲۰۰۷).

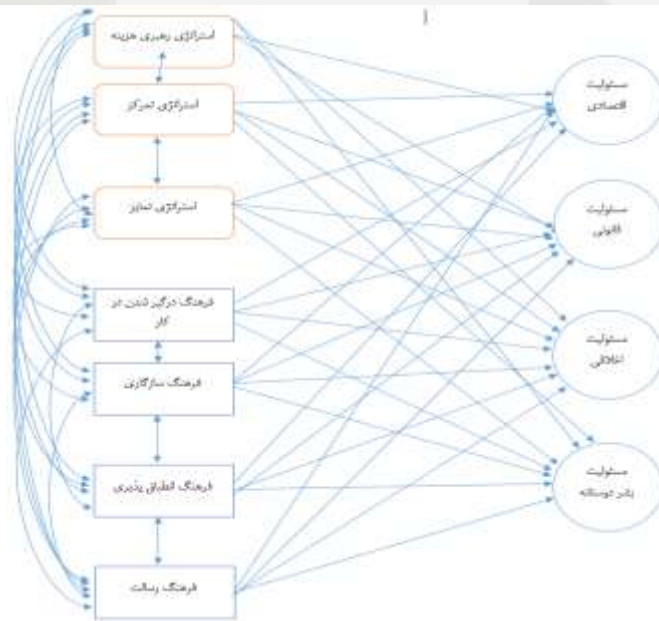
مسئولیت بشردوستانه: مسئولیت بشردوستانه، تلاش داوطلبانه سازمان به منظور رسیدگی به مسائل و معضلات جامعه است (Sheth, ۲۰۰۶) این مسئولیت یعنی صرف نظر کردن از پول و زمان در جهت خدمات رسانی، همکاری ها و کمک های داوطلبانه که در مورد مشروعیت و حد و مرز مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها بر این موضوع اتفاق نظر وجود ندارد (Jamali & Mirshak, ۲۰۰۷). لماندی (۲۰۰۷) معتقد است در این مسئولیت، نقش شرکت به صورت داوطلبانه و تصمیمی است که نه به دلایل اقتصادی یا الزام های قانونی، بلکه از بعد اخلاقیات هم انتظار آن نمی رود و هدف تنها کمک به بهبود کیفیت زندگی است. جامعه بشری در یک یا دو دهه گذشته به طور روز افزون با اقداماتی مانند کمک های خیریه، برنامه های خدمات اجتماعی، اقدامات داوطلبانه کارکنان، حمایت از محیط زیست، برنامه های اعطای وام و تلاش برای بهبود سطح زندگی روبه رو بوده است (Jamandi, ۲۰۰۷). شرکت ها به طور روز افزون سعی تا کمک های خود را در راستای نیازهای میرم مشتریان و مصرف کنندگان قرار دهند. کارول معتقد است دیدگاه مسئولیت های بشردوستانه طرفداران بیشتری نسبت به رفاه عمومی دارد، چرا که این امر به صورت داوطلبانه است و افراد بیشتری در آن سهیم اند و احتمالاً کمک های مؤثرتری هم اهدا می شود، در حالی که کمک های حکومتی برای رفاه عمومی به این اندازه مؤثر نیستند و به دلیل وجود تشریفات اداری و لزوم طی مراحل قانونی، سرعت اعطای آنها بسیار پایین تر است (Jamali & Mirshak, ۲۰۰۷).

۴. مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل های مختلف، مبانی نظری مرتبط با موضوع رساله مبتنی بر مدل های سه گانه 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 شاخص های اندازه گیری و سنجش متغیرهای پژوهش، از جمله دلایل انتخاب این مدل ها به شمار می آیند. همچنین، هر سه مدل نظری مبتنی بر نظریه ها و یافته های علمی است که در کشورهای مختلف مورد تعمیم و تأیید قرار گرفته است (دارائی & پارسا عمل، ۲۰۱۳). شکل ۱ مدل مفهومی این پژوهش را نشان می دهد.

^۱ Jamandi, I.

دستاوردهای نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران



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 دنیتون) 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 اضرایب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	متغیرها	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	متغیرها	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

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

ضمناً جهت بررسی کفایت نمونه گیری در این پیمایش از شاخص کیزر میر اولکین^۱ استفاده شد و میزان آن ۰/۹۱۴ به دست آمد. خروجی نشان می دهد به چه میزان همبستگی جزئی دو به دو بین متغیرها به وسیله ارتباط جزئی بین خودشان تبیین می گردد نه به وسیله سایر متغیرها، لذا عدد ۰/۹۱۴ بیان کننده این است که نه تنها متغیرهای مناسبی جهت بررسی ارتباط تعیین شده اند بلکه نمونه گیری در حد کافی و مناسبی می باشد.

۶. یافته های پژوهش

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

جدول ۲ توصیف داده های 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	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	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 داده ها (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 مؤلفه ها و کل پرسشنامه ها مورد بررسی قرار گرفت و نتایج به شرح جدول ۳ به دست آمد. که نشان از نرمال بودن توزیع داده ها دارد. چرا که معناداری بیشتر از ۰,۰۵ می باشد.

جدول ۳ شاخص نرمال بودن توزیع مؤلفه ها (داده ها)

متغیرها	معناداری	متغیرها	معناداری	متغیرها	معناداری
استراتژی رهبری در	۰/۲	فرهنگ مشارکتی درگیر شدن	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

^۱ KMO

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

۰/۰۹۱	مسئولیت بشر دوستانه	۰/۲	فرهنگ رسالت		
۰/۲	مسئولیت پذیری	۰/۲	فرهنگ سازمانی	۰/۲	استراتژی سازمانی

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

خروجی آزمون	t	Beta	Sig	نام زیر معیار	
مسئولیت اقتصادی ($R^2 = 0,498$)					
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۴۱۴	۰,۲۱۷	۰,۱۶۴	رهبری هزینه	استراتژی معیارهای
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۸۸۷	-۰,۱۵۸	۰,۳۸۰	استراتژی تمرکز	
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۸۶۸	۰,۳۲۴	۰,۰۶۸	استراتژی تمایز	
تأثیر معنی داری دارد	۳,۰۰۰	۰,۵۳۱	۰,۰۰۴	فرهنگ درگیر شدن در کار	سازمانی معیارهای فرهنگ
تأثیر معنی داری ندارد	-۱,۲۲۸	-۰,۲۳۴	۰,۲۲۶	فرهنگ سازگاری	
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۱۹۹	۰,۱۸۲	۰,۲۳۷	فرهنگ انطباق پذیری	
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۵۲۳	-۰,۰۸۵	۰,۶۰۴	فرهنگ رسالت	
مسئولیت قانونی ($R^2 = 0,241$)					
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۰۲۸	۰,۱۹۴	۰,۳۰۹	رهبری هزینه	استراتژی معیارهای
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۳۳۹	-۰,۰۷۴	۰,۷۳۶	استراتژی تمرکز	
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۶۷۰	۰,۱۴۳	۰,۵۰۶	استراتژی تمایز	
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۲۷۸	-۰,۰۶۱	۰,۷۸۲	فرهنگ درگیر شدن در کار	سازمانی معیارهای فرهنگ
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۵۱۹	۰,۱۲۱	۰,۶۰۶	فرهنگ سازگاری	
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۱۵۱	۰,۲۱۴	۰,۲۵۶	فرهنگ انطباق پذیری	
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۲۳۶	۰,۰۴۷	۰,۸۱۴	فرهنگ رسالت	
مسئولیت اخلاقی ($R^2 = 0,358$)					
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۶۰۳	۰,۱۰۴	۰,۵۵۰	رهبری هزینه	استراتژی معیارهای
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۸۷۹	-۰,۱۷۷	۰,۳۸۴	استراتژی تمرکز	
تأثیر معنی داری دارد	۲,۲۶۷	۰,۴۴۵	۰,۰۲۸	استراتژی تمایز	
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۲۹۹	۰,۰۶۰	۰,۷۶۶	فرهنگ درگیر شدن در کار	سازمانی معیارهای فرهنگ
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۵۴۸	-۰,۱۱۸	۰,۵۸۶	فرهنگ سازگاری	
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۹۱۵	۰,۱۵۷	۰,۳۶۵	فرهنگ انطباق پذیری	
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۰۳۱	۰,۱۸۹	۰,۳۰۸	فرهنگ رسالت	
مسئولیت بشر دوستانه ($R^2 = 0,15$)					

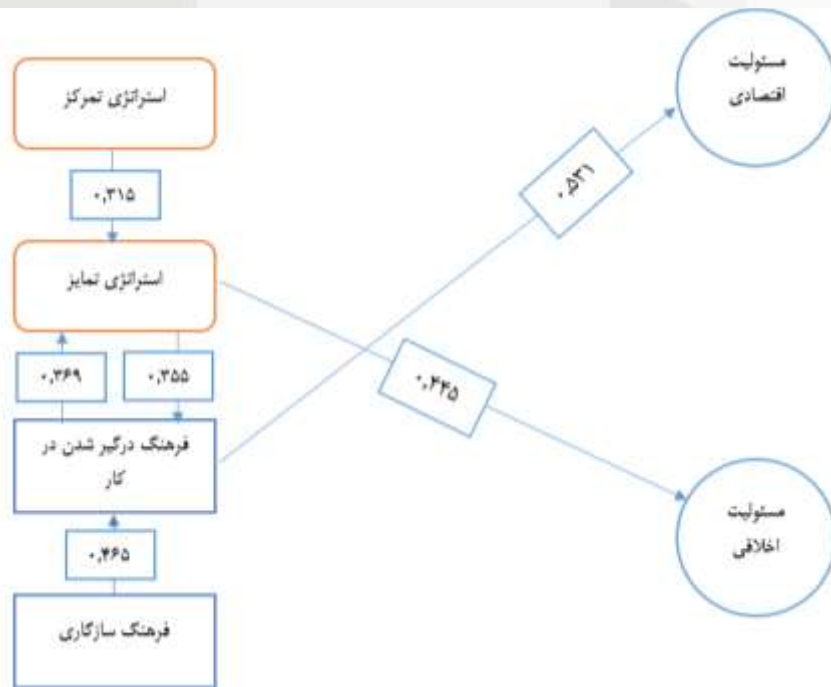
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۴۶۲	۰,۰۹۲	۰,۶۴۶	رهبری هزینه	معیار های استراتژی
تأثیر معنی داری ندارد	-۱,۲۱۰	-۰,۲۸۰	۰,۲۳۲	استراتژی تمرکز	
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۲۴۱	-۰,۰۵۴	۰,۸۱۱	استراتژی تمایز	
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۵۸۴	۰,۱۳۴	۰,۵۶۲	فرهنگ درگیر شدن در کار	معیار های فرهنگی سازمانی
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۳۹۷	۰,۳۴۶	۰,۱۶۹	فرهنگ سازگاری	
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۲۸۲	۰,۲۵۳	۰,۲۰۶	فرهنگ انطباق پذیری	
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۷۴۸	-۰,۱۵۸	۰,۴۵۹	فرهنگ رسالت	

حال جهت بررسی مسیر غیرمستقیم، هر یک از متغیرهایی که دارای تأثیر معنی دار هستند به عنوان متغیر وابسته انتخاب شده و تأثیر سایر متغیرها را بر آنها جدول ۵ مورد ارزیابی قرار گرفتند.

جدول ۵ بررسی مسیرهای غیرمستقیم در روش تحلیل مسیر

خروجی آزمون	t	Beta	Sig	نام زیر معیار	
استراتژی تمایز ($R^2 = ۰,۶۳۷$)					
تأثیر معنی دار دارد	۰,۰۶۲	۰,۰۰۸	۰,۹۵۱	رهبری هزینه	معیار های استراتژی
تأثیر معنی داری دارد	۲,۲۱۱	۰,۳۱۵	۰,۰۳۲	استراتژی تمرکز	
تأثیر معنی داری دارد	۲,۶۶۰	۰,۳۶۹	۰,۰۱۱	فرهنگ درگیر شدن در کار	معیار های فرهنگی سازمانی
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۴۶۹	-۰,۰۷۵	۰,۶۴۱	فرهنگ سازگاری	
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۶۹۷	۰,۰۸۸	۰,۴۸۹	فرهنگ انطباق پذیری	
تأثیر معنی داری ندارد	۱,۸۵۱	۰,۲۴۴	۰,۰۷۰	فرهنگ رسالت	
فرهنگ درگیر شدن در کار ($R^2 = ۰,۶۵۱$)					
تأثیر معنی داری ندارد	-۰,۱۱۱	-۰,۰۱۴	۰,۹۱۲	رهبری هزینه	معیار های استراتژی
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۶۴۷	۰,۰۹۵	۰,۵۲۱	استراتژی تمرکز	
تأثیر معنی داری دارد	۲,۶۶۰	۰,۳۵۵	۰,۰۱۱	استراتژی تمایز	
تأثیر معنی داری دارد	۳,۲۸۷	۰,۴۶۵	۰,۰۰۲	فرهنگ سازگاری	معیار های فرهنگی سازمانی
تأثیر معنی داری ندارد	-۱,۰۲۷	-۰,۱۲۷	۰,۳۱۰	فرهنگ انطباق پذیری	
تأثیر معنی داری ندارد	۰,۷۶۱	۰,۱۰۱	۰,۴۵۰	فرهنگ رسالت	

بر اساس بررسی های انجام شده مدل شکل ۲ استخراج گردید و خلاصه نتایج در جدول ۶ قابل ملاحظه می باشد.



شکل ۲ مدل تجربی به دست آمده از تحقیق بر اساس نتایج حاصل از داده‌ها

جدول ۶ میزان تأثیر کل مؤلفه‌ها (ضرایب β)

نام مؤلفه‌ها	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل
مسئولیت اقتصادی			
استراتژی تمایز		$= 0.531 * 0.355$	0.188
فرهنگ درگیر شدن	0.531		0.531
فرهنگ سازگاری		$= 0.531 * 0.465$	0.247
مسئولیت اخلاقی			
استراتژی تمرکز		$= 0.445 * 0.315$	0.140
استراتژی تمایز	0.445		0.445
فرهنگ درگیر شدن		$= 0.445 * 0.369$	0.164

خلاصه نتایج فوق به شرح ذیل می‌باشد:

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

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

مسیرهای غیرمستقیم

فرهنگ سازگاری بر فرهنگ درگیر شدن در کار:

میزان تأثیر با بنای استاندارد شده 0.465 دارای بیشترین تأثیر مثبت می‌باشد. البته با توجه به اینکه $R^2 = 0.651$

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

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 $R^2 = ۰,۶۳۷$ 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 $R^2 = ۰,۶۵۱$ 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 $R^2 = ۰,۶۳۷$ 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:

$R^2 = ۰,۶۵۱$	$\beta = ۰,۴۶۵$	فرهنگ سازگاری بر فرهنگ درگیر شدن در کار
$R^2 = ۰,۶۳۷$	$\beta = ۰,۳۶۹$	فرهنگ درگیر شدن در کار بر استراتژی تمایز
$R^2 = ۰,۶۵۱$	$\beta = ۰,۳۵۵$	استراتژی تمایز بر فرهنگ درگیر شدن در کار
$R^2 = ۰,۶۳۷$	$\beta = ۰,۳۱۵$	استراتژی تمرکز بر استراتژی تمایز

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:

$\beta = ۰,۵۳۱$	فرهنگ درگیر شدن در کار بر مسئولیت پذیری اقتصادی
$\beta = ۰,۴۴۵$	استراتژی تمایز بر مسئولیت پذیری اخلاقی
$\beta = ۰,۲۴۷$	فرهنگ سازگاری بر مسئولیت پذیری اقتصادی
$\beta = ۰,۱۸۸$	استراتژی تمایز بر مسئولیت پذیری اقتصادی
$\beta = ۰,۱۶۴$	فرهنگ درگیر شدن در کار بر مسئولیت پذیری اخلاقی
$\beta = ۰,۱۴۰$	استراتژی تمرکز بر مسئولیت پذیری اخلاقی

حال با توجه به نتایج ارائه شده در سطرهای 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:

۱. 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.
۲. 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.
۳. 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.
۴. 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.
۵. 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.

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

۸. طبیعتاً در بستر موجود برخی از مؤلفه‌ها از تأثیر کمتر و برخی دیگر پررنگ‌تر ظاهر شده‌اند که اینک استراتژی رهبری در هزینه نقش کمتری در این تحقیق از خود نشان داده است که شاید به دلیل شبه دولتی بودن عمده این شرکت‌ها می‌باشد و همچنین فرهنگ رسالت یا همان مأموریت و فرهنگ انطباق پذیری یا تغییر پذیری شرکت‌ها نیز در این تحقیق تأثیر کمتری را نشان داده‌اند به این معنی که شاید چشم انداز و مأموریت شرکت‌ها نیز مانند انطباق و اصلاح پذیری آن‌ها، بر اساس شرایط داخلی و بیرونی و نیازهای روز جامعه و بازار از پاسخگویی و تأثیر پذیری پایین‌تری برخوردار بوده و این شرکت‌ها حساسیت کمتری در این خصوص به خرج داده‌اند به همان گونه که مسئولیت‌های قانونی و الزامات حقوقی نیز مانند مسئولیت‌های بشر دوستانه و تلاش داوطلبانه شرکت‌ها در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی از درجه اهمیت و توجه پایین‌تری نسبت به مسئولیت اخلاقی و مسئولیت اقتصادی بنگاه برخوردار می‌باشند.

محدودیت‌های تحقیق

در این تحقیق محدودیت‌های عمده‌ای وجود نداشت زیرا هم منابع و مراجع متعدد معتبری در خصوص مباحث تئوریک و چهارچوب‌های نظری پیرامون مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها، فرهنگ‌سازی و استراتژی‌های سازمان وجود دارد و هم اینکه مدل‌ها و پرسشنامه‌های معتبر و استانداردی در حوزه نظری آن قابل دسترسی می‌باشد ولی به‌طور کلی می‌توان محدودیت‌های عملی آن را در انجام این تحقیق در صنعت پتروشیمی ایران به‌جمال زیر بر شمرد:

مقالاتی در خصوص بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های سازمان با مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های پتروشیمی ایران یافت نگردد.

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

فرایند پاسخ به پرسشنامه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت آهسته و با پیگیری‌های متعدد انجام پذیرفت.

پیشنهاد های تحقیق

شایان ذکر است که در این تحقیقات اگرچه نتایج تحقیق مزایا و محدودیت‌های خویش را دارا می‌باشد اما طبعاً اعتبار و پایداری آن نیز محدود و موقت می‌باشد و البته با تغییرات پدیدار شونده در آن صنعت و جامعه آماری نتایج حاصله می‌تواند دستخوش تغییرات گردد از طرفی روش‌های آماری مورد استفاده نیز اعم از متدهای کمی یا کیفی نیز می‌توانند تغییر یافته و یا جامعه نمونه آماری نیز تغییر نماید و همچنین مدل‌های سه‌گانه (پورتر، دنیسون و کارول) و پرسشنامه‌های مورد استفاده در خصوص هر سه متغیر مورد مطالعه (استراتژی، فرهنگ و مسئولیت‌پذیری اجتماعی) می‌توانند 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 (سؤالات و پرسشنامه‌ها) دیگر نیز جهت بسط و توسعه و تعمیم این‌گونه 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 پیاده‌سازی واقع شوند.

۸. 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. و پارساعمل، ا. (۲۰۱۳). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی در شرکت خودروسازی سایپا. مدیریت دولتی، ۵(۴)، ۱۰۱-۱۲۰.
۳. دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر، براتی، و الهام. (۲۰۱۱). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۸، ۶۱-۸۲.
۴. ربیعی، ع. و آصف، ه. (۲۰۱۲). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. مدیریت دولتی، ۴(۱۰)، ۴۵-۵۸.
۵. رضوانی، ح. ر. و سهام خدم، 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. زارعی متین، ح. الوانی، س. م. و جندقی، غ. و احمدی، ف. (۲۰۱۰). ارایه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه ی موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران. مدیریت دولتی، ۲(۵).
۷. سلطانی، م. و نجات، س. و 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 میانجی گر اخلاق حرفه ای. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۴۶(۱۵)، ۹۲۵-۹۴۶.
۹. ولی پور، م. و حبیبیان، م. (۱۳۹۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مسئولیت پذیری اجتماعی معلمان تربیت بدنی شهر بابلسر. تحقیقات کاربردی علوم ورزشی، آموزشی بدون مرز، ۱۱(۴)، ۷۴-۸۹.
۱۰. Acquah, M., & Yasai-Ardekani, M. (۲۰۰۸). 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*, ۶۱(۴), ۳۴۶-۳۵۴.
۱۱. Brik, A. B., Rettab, B., & Mellahi, K. (۲۰۱۱). Market orientation, corporate social responsibility, and business performance. *Journal of Business Ethics*, ۹۹(۳), ۳۰۷-۳۲۴.
۱۲. Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (۲۰۱۳). The effect of CSR knowledge on customer liking, across cultures. *International Journal of Bank Marketing*, ۳۱(۲), ۹۸-۱۱۴.
۱۳. Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (۲۰۱۹). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*: Routledge.
۱۴. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (۲۰۰۶). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
۱۵. Drobetz, W., Merikas, A., Merika, A., & Tsonas, M. G. (۲۰۱۴). Corporate social responsibility disclosure: The case of international shipping. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, ۷۱, ۱۸-۴۴.
۱۶. Fortado, B., & Fadil, P. (۲۰۱۲). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: an international business journal*, ۲۲(۴), ۲۸۳-۲۹۸.
۱۷. Hazlett, S. A., McAdam, R., Sohal, A., Shahin, A., & Zairi, M. (۲۰۰۷). Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
۱۸. Iamandi, I. (۲۰۰۷). Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business Environment. A Comparative Theoretical Approach. *Romanian Economic Journal*,

- ۱۰(۲۳)، ۳-۱۸ .
۱۹. Jaakson, K., Reino, A., & Mõtsmees, P. (۲۰۱۲). Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn? *Baltic Journal of Management*, ۷(۲), ۲۰۲-۲۱۶ .
۲۰. Jamali, D., & Mirshak, R. (۲۰۰۷). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, ۷۲(۳), ۲۴۳-۲۶۲ .
۲۱. Kim, Y., Li, H., & Li, S. (۲۰۱۴). Corporate social responsibility and stock price crash risk. *Journal of Banking & Finance*, ۴۳, ۱-۱۳ .
۲۲. Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L. (۲۰۰۲). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, ۱۳(۳), ۱۹۳-۲۱۰ .
۲۳. Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (۲۰۱۴). Corporate social responsibility, customer orientation ,and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, ۷۸(۳), ۲۰-۳۷ .
۲۴. Kotler, P., & Armstrong, G. (۲۰۱۰). *Principles of marketing*: Pearson education.
۲۵. Lagoudis, I. N., Lalwani, C. S., & Naim, M. M. (۲۰۰۶). Ranking of factors contributing to higher performance in the ocean transportation industry: a multi-attribute utility theory approach. *Maritime Policy & Management*, ۳۳(۴), ۳۴۵-۳۶۹ .
۲۶. Lantos, G. P. (۲۰۰۱). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, ۱۸(۷), ۵۹۵-۶۳۲ .
۲۷. Lenssen, G., Blagov, Y., Bevan, D., Arevalo, J. A., & Aravind, D. (۲۰۱۱). 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. (۲۰۱۶). Opportunities for increased profit and reduced cost and emissions by service differentiation within container liner shipping. *Maritime Policy & Management*, ۴۳(۳), ۲۸۰-۲۹۴ .
۲۹. Lu, C.-S., Lin, C.-C & ,Tu, C.-J. (۲۰۰۹). Corporate social responsibility and organisational performance in container shipping. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, ۱۲(۲), ۱۱۹-۱۳۲ .
۳۰. Luetkenhorst, W. (۲۰۰۴). Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, ۳۹(۳), ۱۵۷-۱۶۶ .
۳۱. Maignan, I., & Ferrell, O. (۲۰۰۴). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, ۳۲(۱), ۳-۱۹ .
۳۲. Margolis, J. D., Elfenbein, H. A & ,Walsh, J. P. (۲۰۰۸). Do well by doing good? Don't count on it .
۳۳. Martínez-Iñigo, D., Crego, A., Garcia-Dauder, S., & Domínguez-Bilbao, R. (۲۰۱۲). Organizational culture as a source of change in trade unions. *Employee Relations*, ۳۴(۴), ۳۹۴-۴۱۰ .
۳۴. Melo, T. (۲۰۱۲). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, ۸(۱), ۳۳-۴۷ .
۳۵. Nejati, M., & Ghasemi, S. (۲۰۱۳). Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country. *Journal of Global Responsibility*, ۴(۲), ۲۶۳-۲۷۰ .
۳۶. Oppewal, H., Alexander, A., & Sullivan, P. (۲۰۰۶). Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations. *Journal of retailing and Consumer services*, ۱۳(۴), ۲۶۱-۲۷۴ .

۳۷. Panayides, P. M. (۲۰۰۳). Competitive strategies and organizational performance in ship management. *Maritime Policy & Management*, ۳۰(۲), ۱۲۳-۱۴۰ .
۳۸. Pawlik, T., Gaffron, P., & Drewes, P. A. (۲۰۱۲). Corporate social responsibility in maritime logistics. In *Maritime Logistics: Contemporary Issues* (pp. ۲۰۵-۲۲۶): Emerald Group Publishing Limited.
۳۹. Pirayeh, N., Mahdavi, A. M., & Nematpour, A. M. (۲۰۱۱). 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*, ۵(۹), ۱۸۸۶-۱۸۹۵ .
۴۰. Ruževičius, J., & Serafinas, D. (۲۰۰۷). The development of socially responsible business in Lithuania. *Inžinerinė ekonomika*(۱), ۳۶-۴۳ .
۴۱. Sheth, H. (۲۰۰۶). *Beyond the game: Corporate social responsibility in the sports industry*: The University of North Carolina at Chapel Hill.
۴۲. Skarphedinsson, G., & Gudlaugsson, T. (۲۰۱۳). Psychometric properties of the Icelandic version of the Denison organizational culture survey. *International Journal of Business and Social Science*, ۴ .(۴)
۴۳. Thornton, C. H., & Jaeger, A. J. (۲۰۰۸). The role of culture in institutional and individual approaches to civic responsibility at research universities. *The Journal of Higher Education*, ۷۹(۲), ۱۶۰-۱۸۲ .
۴۴. Übius, Ü., & Alas, R. (۲۰۰۹). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering economics*, ۶۱ .(۱)
۴۵. Van Marrewijk, M. (۲۰۰۳). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, ۴۴(۲-۳), ۹۵-۱۰۵ .
۴۶. Waddock, S. (۲۰۰۴). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, ۱۰۹(۱), ۵-۴۲ .
۴۷. Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (۲۰۰۲). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, ۱۶(۲), ۱۳۲-۱۴۸ .
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*, ۹۵, ۶۲-۷۵ .
۴۹. Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (۲۰۱۷). Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, ۹۸, ۱-۱۳ .
۵۰. Zhu, D., & Tan, K. H. (۲۰۰۸). Issues and challenges of CSR practices in textile industry: an empirical study in Suzhou, China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, ۵(۶), ۷۵۹-۷۷۲ .