



## Studying the Effect of Competitive Strategies on Corporate Social Responsibility System in Iran Supreme Service and Production Corporations

Hamid Reza Tafaghodi <sup>1\*</sup> Mohammad Rahim Ramazanian <sup>2</sup> Keikhosro Yakideh <sup>3</sup>

### Abstract

Nowadays Corporate Social Responsibility (CSR) seems to be mandatory for organizations to gain environmental legitimacy and to keep maintaining environmental sustainability as well. CSR has a positive effect on organization credibility, and, it can be considered too as the competitive advantage for any firm. For analyzing the impact of competitive strategies on both environment commitment and social engagement dimensions of CSR, it's estimated 381 the minimum size of sample, by Cohen's d formula. Finally it's distributed among 450 big and reputable Iranian manufacturing and service corporations in 2015 extracted from IMI, and gathered data of 393 Iranian manufacturing and service corporations has been analyzed by AMOS. Results indicate that differentiation strategy has the positive impact on social engagement and environmental commitments, yet, cost leadership strategy has the positive effects only on social engagement. Also, the legal nature of the organization which is indicative of establishing firms as governmental or private moderate correlations between differentiation strategies and mentioned distinguished dimensions of CSR. This shows that meaningful differences appear between CSR(s) in Iranian private and governmental firms when they arrange for differentiation strategies

**Keywords:** Competitive strategies, Corporate Social Responsibility, Cost leadership, Differentiation, Firm's legal nature

---

<sup>1</sup> Corresponding Author: Ph.D. Student In Business Policy Making, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. [hr.tafaghodi@yahoo.com](mailto:hr.tafaghodi@yahoo.com)

<sup>2</sup> Associate Professor of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. [ramazanian@guilan.ac.ir](mailto:ramazanian@guilan.ac.ir)

<sup>3</sup> Assistant Professor of Management. Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. [yakideh@guilan.ac.ir](mailto:yakideh@guilan.ac.ir)



## بررسی تاثیر راهبردهای رقابتی بر نظام مسؤلیت اجتماعی در شرکت‌های برتر تولیدی و خدماتی ایران

حمیدرضا تفقیدی<sup>۱\*</sup>، محمد رحیم رمضانیان<sup>۲</sup>، کیخسرو یاکیده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۲۰

### چکیده

امروزه مسؤلیت اجتماعی شرکت برای کسب مشروعیت محیطی و به دنبال آن ادامه بقا در محیط، یک اصل ضروری شمرده می‌شود و می‌توان به عنوان یک مزیت رقابتی نیز به آن نگریست. جهت بررسی تاثیر راهبردهای رقابتی شرکت‌ها بر دو بعد این پدیده، یعنی پیوند اجتماعی و تعهد به محیط زیست، اندازه حداقل حجم نمونه از طریق فرمول کوهن، ۳۸۱ نمونه محاسبه گردید و در نهایت ۴۵۰ پرسشنامه میان شرکت‌های بزرگ و برتر تولیدی و خدماتی ایران که از سایت مدیریت صنعتی استخراج گردیدند، توزیع شده و اطلاعات حاصل از ۳۹۳ پرسشنامه برگشتی، توسط نرم افزار AMOS مورد تحلیل قرار گرفتند. براساس نتایج، راهبرد تمایز، تاثیر مثبت بر این ابعاد دارد و راهبرد رهبری هزینه، تنها بر بعد پیوند اجتماعی تاثیر مثبت می‌گذارد. ماهیت حقوقی شرکت‌ها که بیانگر خصوصی و یا دولتی بودن آن‌هاست، رابطه راهبرد تمایز با ابعاد مسؤلیت اجتماعی شرکت را تعدیل می‌کند که نشان می‌دهد در ایران به هنگام اتخاذ راهبرد تمایز، میان نگاه و رویکرد شرکت‌های خصوصی و دولتی نسبت به مسؤلیت‌های اجتماعی خود، تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** تمایز، راهبردهای رقابتی، رهبری هزینه، مسؤلیت اجتماعی شرکت

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

[hr.tafaghodi@yahoo.com](mailto:hr.tafaghodi@yahoo.com)

[ramazanian@guilan.ac.ir](mailto:ramazanian@guilan.ac.ir)

[yakideh@guilan.ac.ir](mailto:yakideh@guilan.ac.ir)

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

## مقدمه

آنچه که به عنوان مسئولیت اجتماعی شرکت<sup>۱</sup> شناخته می‌شود و همچنین مفاهیم مرتبط با آن، یک حوزه فعالیتی قوی و جذاب برای هر دو گروه دانشگاهیان و افراد مشغول در محیط‌های کسب و کار می‌باشد و این علاقه مندی در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است (جمالی، کرم، ۲۰۱۸؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۴). امروزه دیگر می‌توان مسئولیت اجتماعی شرکت را به عنوان بخشی از پارادایم کسب و کار و تجارت شناخت و خیلی از سازمان‌ها و نهادها، این پدیده را بعنوان یک راه تاثیرگذار بر جامعه پذیرفته‌اند (پورتر، کرامر، ۲۰۰۶). پدیده مسئولیت اجتماعی شرکت را می‌توان ابزاری برای کسب مشروعیت محیطی دانست که در فضای امروزی بازارها بسیار ضروری به نظر می‌رسد (چیل، مون، ۲۰۱۷). در این میان، توجه به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه که منجر به پیوند اجتماعی می‌گردد و همچنین توجه به محیط زیست و در نظر گرفتن تمهیداتی برای حفظ و حراست از آن و یا حتی تبلیغ برای ترویج فرهنگ دوستاری محیط زیست در محصولات و یا خدمات ارائه شده توسط سازمان‌ها، می‌تواند از ابعاد مهم و کلی مسئولیت اجتماعی شرکت در نظر گرفته شوند (مارکوس، قیان، ۲۰۱۴). هر کدام از این ابعادی که ذکر گردیدند، به طور جداگانه می‌توانند به اندازه‌ای مشتریان بالقوه را که در واقع اعضای جامعه هستند، تبدیل به مشتریان بالفعل نموده و برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی نمایند، ولی بهترین و اثربخش‌ترین حالت، زمانی است که به هر دوی این ابعاد به صورت موازی و همزمان توجه شود و برای اجرایی شدن هر کدام از آنها، برنامه و سیاست-گذاری‌های منحصر به فردی داشت (دوه و همکاران، ۲۰۱۰).

از سوی دیگر، هر شرکتی با توجه به تحلیل محیطی که از توانایی‌های خود و رقبا و مشتریان خود به عمل می‌آورد، تصمیم به اتخاذ راهبردهای رقابتی متفاوتی خواهد گرفت؛ که البته با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته، ارتباطی میان هر کدام از این راهبردهای رقابتی و میزان توجه به مسئولیت‌های اجتماعی شرکت وجود دارد که یکی از اهداف اصلی این پژوهش نیز، بررسی همین ارتباط میان راهبردهای رقابتی اتخاذی و میزان توجه مسئولیت اجتماعی شرکت می‌باشد. همچنین،

<sup>۱</sup> Corporate Social Responsibility

واضح است که هر سازمان و شرکتی، با توجه به بزرگ و متوسط و کوچک بودن، ماهیت حقوقی خود اعم از خصوصی یا دولتی بودن شرکت و توجه به محیطی که در آن مشغول به فعالیت است و با توجه به ظرفیت و توان خود، دارای راهبردهای منحصر به فردی می‌باشد. در این میان با توجه به ماهیت ساختاری و کارکردی متفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی، در چشم‌اندازها و رویکردهایی که نسبت به بازار دارند می‌تواند تفاوت‌هایی وجود داشته باشد؛ اگرچه در بازارهای امروزی که مشتری محور هستند، دیگر فرقی میان چنین سازمان‌هایی از نگاه مشتریان نیست و در واقع آنها نسبت به سازمان‌هایی بیشتر گرایش نشان می‌دهند که بهتر و با کیفیت بالاتری بتواند نیازهای آنها را در مناسب‌ترین زمان تامین کنند و حتی در رده‌ای بالاتر بتواند نیازهای آنها را پیش‌بینی نمایند (انگل و همکاران، ۲۰۱۳). هرچند که سازمان‌های دولتی از حمایت‌های حکومتی برخوردارند، ولی در یک بازار آزاد و مشتری‌محور آنچه که اهمیت پیدا می‌کند، شناخت دقیق بازار و مشتری و مهم‌تر از آن، کیفیت و نحوه ورود به دنیای ارزش‌ها و باورهای اوست (هوپ، اشمیتز، ۲۰۱۳).

با ورود به مبحث تدوین و طراحی راهبردهای شرکت‌ها، می‌توان عنوان نمود عمومی‌ترین راهبردهایی که با عنوان راهبردهای رقابتی شناخته شده‌اند و توسط پورتر (۱۹۸۰) ارائه گردیده‌اند، راهبردهای تمایز<sup>۱</sup> و رهبری هزینه<sup>۲</sup> می‌باشند که سازمان‌ها به فراخور وضعیت خود و محیط‌شان از آنها استفاده می‌نمایند. یک سوال اصلی که دغدغه این پژوهش می‌باشد این است که آیا این راهبردها در شرکت‌های برتر ایرانی از لحاظ درآمد، می‌توانند بر دو بعد مهم پدیده مسئولیت اجتماعی شرکت، یعنی تعامل با جامعه و همچنین توجه و تعامل مثبت با محیط زیست، اثرگذار باشند؟ به این معنی که آیا سازمان‌های برتر به هنگام اتخاذ چنین راهبردهایی، نسبت به مسئولیت اجتماعی خود حساس شده و سعی در بهبود موقعیت خود با استفاده از چنین پدیده‌ای می‌نمایند؟ و اینکه آیا ماهیت حقوقی شرکت‌ها، به معنی خصوصی یا دولتی بودن آنها می‌تواند به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در این میان عمل کرده و روابط بین مفاهیم مطرح شده را تحت تاثیر خود قرار دهد؟ پاسخ به این سوال می‌تواند رویکرد شرکت‌ها در تعیین چشم‌اندازها و راهبردهای آینده آنها را تحت تاثیر قرار دهد.

<sup>1</sup> Differentiation

<sup>2</sup> Cost Leadership

ضرورت این پژوهش را می‌توان در سیاست‌گذاری‌های کلان سازمان در محیط‌های رقابتی و پیچیده امروزی جستجو نمود. چنانچه شرکت‌ها، درجه اهمیت و توجه شرکت‌های بزرگ و موفق به ارتباط میان راهبردهای رقابتی اتخاذی و همچنین مسئولیت‌های اجتماعی که هر شرکتی در محیط رقابتی امروزی و با وجود مشتریان باهوش، درگیر آن است را بدانند، می‌تواند سیاست‌گذاری‌های کلان و بخشی خود را مدیریت نموده و حتی از خلأ عملکردی این شرکت‌ها استفاده نماید که منجر به مزیت رقابتی پایدار گردد. یکی از وجوه تمایز اصلی این پژوهش با دیگر پژوهش‌ها، درگیر نمودن ماهیت حقوقی شرکت‌ها، اعم از خصوصی یا دولتی بودن آنها در فرآیند اتخاذ سیاست‌ها و راهبردها می‌باشد. بویژه در ایران که معمولاً چنین تصویری وجود دارد که شرکت‌های دولتی به دلیل ماهیت حقوقی‌شان، تمرکز زیادی بر برنامه‌ریزی‌های بازاریابی و بازاریابی و همچنین مسئولیت اجتماعی خود ندارند. در این پژوهش، این تصور نیز مورد بررسی و تحلیل قرار خواهد گرفت

## پیشینه نظری تحقیق

### مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

پدیده مسئولیت اجتماعی شرکت، به دلیل نیازهایی که سازمان‌ها در پاسخگویی به تغییرات محیطی احساس نمودند، پایه‌گذاری گردید (وانگ، جاسلین، ۲۰۱۱). علی‌رغم پژوهش‌های متعددی که حول مسئولیت اجتماعی شرکت صورت گرفته است، هنوز نمی‌توان یک تعریف جامع از این پدیده ارائه داد (لیندگرین و همکاران، ۲۰۱۲؛ سچی، ۲۰۰۷). ولی به عنوان یک نقطه همگرایی، پژوهشگران معتقدند که مسئولیت اجتماعی شرکت شامل فعالیت‌هایی است که فراتر از وظایف قانونی آنهاست و سبب ایجاد پیوند اجتماعی مناسب آنها می‌گردد (کیم و همکاران، ۲۰۱۸).

دلایل متفاوتی وجود دارد که چرا شرکت‌ها حتی در فضایی که الزامات قانونی وجود ندارد، تلاش می‌کنند تا رفتار مسئولیت‌پذیرانه از خود بروز دهند. آن‌سوی ارزش‌های نوع‌دوستانه و نیت اخلاقی مدیران و رهبران کسب و کار، می‌تواند انگیزاننده‌های متنوعی وجود داشته باشد تا شرکت‌های سعی در بروز چنین رفتارهایی از خود کنند (گاند و همکاران، ۲۰۱۷؛ مون، ۲۰۰۱). یکی از این

دلایل، نیاز اساسی و امروزی شرکت‌ها در کسب مشروعیت محیطی جهت ادامه اثربخش فعالیت‌های خود می‌باشد (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۷). عدم توجه به این پدیده می‌تواند بی‌اعتنایی نسبت به هنجارها و ارزش‌ها و باورهای مردم محسوب شده و در نهایت منجر به کنار گذاشته شدن شرکت، از طرف جامعه گردد. البته امروزه سازمان‌ها به این پدیده به عنوان یک فرصت نگاه کرده و سعی دارند تا با استفاده از آن، علاوه بر کاهش هزینه‌های تبلیغاتی خود، نسبت به رقبای خود متمایز گشته و در واقع به عنوان یک مزیت رقابتی به آن نگرسته می‌شود (آگوینس، گلاواس، ۲۰۱۷).

بنابر دسته‌بندی که KLD<sup>1</sup> انجام داده است، مسئولیت اجتماعی شرکت را می‌توان در ۷ بخش معرفی نمود: کیفیت محصول، تعهد به محیط زیست، تعامل اجتماعی، روابط کارکنان، مسائل مربوط به تنوع، سیاست‌های شرکت و مسائل مربوط به انسانیت (مارگولیس، والش، ۲۰۰۳). در این تحقیق، به جهت پرننگ بودن دو بعد تعهد به محیط زیست و پیوند اجتماعی که اکثر شرکت‌ها تمرکز خاصی بر روی آنها دارند این دو بعد به عنوان شاخص‌های اصلی مسئولیت اجتماعی شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند. پیوند اجتماعی شامل مفاهیم احترام به هنجارها و عقاید، کمک به سازمان‌های خیریه، شرکت در برنامه‌های اجتماعی و غیره می‌شود، تعهد به محیط زیست نیز شامل استفاده اثربخش از انرژی، مدیریت بهینه ضایعات و پسماند، تولید و ارائه خدماتی که محیط زیست را به خطر نمی‌اندازند و قابل استفاده مجدد در چرخه تولید و خدمات باشند و غیره می‌گردد (گالاردو، سانچز، ۲۰۱۴). در این حوزه، رابطه بین رقابت‌پذیری و مسئولیت اجتماعی شرکت از مواردی است که توجه‌های زیادی را به خود جلب نموده است. طبق این پژوهش‌ها، هر قدر که شرکت‌ها در پرداختن به مسئولیت اجتماعی خود کوشا و خلاق باشند، نسبت به رقبای خود مزیت رقابتی بیشتری کسب نموده و موفقیت بیشتری را حتی نسبت به سازمان‌هایی که اندازه بزرگ‌تر و شهرت بیشتری دارند، به دست می‌آورند (ویلانوا و همکاران، ۲۰۰۹؛ اورلیترکی و همکاران، ۲۰۱۱).

در این تحقیق، طبق پژوهش بین و جمالی (۲۰۱۶)، برای مطالعه و اندازه‌گیری عملیاتی بعد تعهد به محیط زیست، از شاخص‌های تولید و ارائه خدمات سبز، برنامه‌های حفاظت از محیط زیست و

<sup>1</sup> KLD STATS for CSR data (KLD STATS dataset has been widely used to represent the CSR construct in many studies

استفاده از مواد و تجهیزات دوستار محیط زیست استفاده شده است. همچنین برای بررسی بعد تعامل اجتماعی، شاخص‌های مشارکت در مناسبت‌های اجتماعی و احترام به آنها، توجه به چالش‌های اجتماعی و واکنش به رخدادهای اجتماعی مورد استفاده قرار گرفتند.

### **تعهد به محیط زیست و پیوند اجتماعی**

تعهد به محیط زیست و پیوند اجتماعی در تحقیق‌های زیادی به عنوان متغیرهای وابسته مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته‌اند. هدف اکثر این پژوهش‌ها بررسی انگیزه‌های ورود شرکت‌ها به این حوزه‌ها از پدیده مسئولیت اجتماعی می‌باشد، چرا که این دو بعد معمولاً ملموس‌تر از ابعاد دیگر، در منظر عمومی می‌باشند (آگویینس، گلاواس، ۲۰۱۲). تعهد به محیط زیست در اکثر پژوهش‌ها، عزم و توان یک تولیدکننده یا شرکت خدماتی در استفاده از مواد اولیه دوستار محیط زیست و تلاش در کاهش ضایعات در جهت حفظ اثربخش محیط زیست و بهره‌برداری بهینه از آن می‌باشد؛ همچنین، برنامه‌های سازمان برای حفظ کمربند سبز کره زمین و تلاش جهت حفظ آن در کنار دیگر نهادها، از دیگر عواملی هستند که در بعد محیط زیستی مسئولیت اجتماعی، گنجانده شده‌اند (مورووک و همکاران، ۲۰۱۲).

با نگاهی دیگر به مسئولیت اجتماعی، بعد پیوند اجتماعی را می‌توان بعدی به شمار آورد که بیشترین تاثیر را بر کسب مشروعیت محیطی داشته و اقدامات در این حوزه، نمود پررنگ‌تری در نگاه افراد جامعه دارد. در این بعد، تلاش سازمان‌ها معطوف به درگیر شدن در فرهنگ و هنجارهای اجتماعی و سوق دادن فعالیت‌ها به موازات ارزش‌های فراگیر جامعه می‌گردد. سازمان‌ها با جریان‌سازی در ابعاد اجتماعی و تلاش برای همگامی و همراهی با اعضای جامعه در آیین‌های ریشه‌دار ارزشی و همچنین رخدادهای به روز محلی و اجتماعی و حتی جهانی، خود را به عنوان یک همراه و درجه‌ای بالاتر به عنوان یک شهروند، به افراد جامعه معرفی نموده و اعتماد و نظر مثبت آنها را نسبت به فعالیت‌های خود جلب خواهد کرد (گالبریف، ۲۰۰۶).

### **راهبردهای رقابتی (تمایز و رهبری هزینه)**

پورتر (۱۹۸۰)، عقیده دارد که شرکت‌ها در صورتی می‌توانند عملکرد بالایی متوسط داشته باشند،

که توانایی دستیابی به یکی از این دو مزیت رقابتی را داشته باشند: رهبری هزینه یا تمایز. این مزایا بیانگر این هستند که یک شرکت باید محصولات و یا خدماتش را نسبت به رقبای خود متمایز کند و یا اینکه قیمت کمتری را نسبت به آنها پیشنهاد دهد، در این صورت می‌تواند به صورت نسبی از رقبای خویش پیشی بگیرد (اورتگا، ۲۰۱۰). برخی از پژوهشگران در حوزه مدیریت راهبردی معتقدند که این دو مزیت رقابتی را می‌توان به عنوان دو راهبرد متمایز اتخاذ نمود که این دیدگاه مشابه است با مفهوم-سازی پورتر که در آن، بر تمرکز بر این مزایا به عنوان راهبردهای متمایز تاکید داشته است (گوپالا کریشنا، سویرامانیا، ۲۰۰۱).

بنابراین، در محیط‌های رقابتی که شرکت‌ها درصدد استفاده اثربخش از توانایی‌های خود و تحلیل محیطی هستند، اتخاذ یکی از این دو راهبرد می‌تواند سبب پیشرفت شرکت‌ها گردد. تعامل میان راهبردهای رقابتی و مسئولیت اجتماعی شرکت در برخی پژوهش‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. از این بین می‌توان به پژوهش رینهارت (۱۹۹۸) اشاره نمود که بر ضرورت پیوند اجتماعی شرکت‌ها برای توانمند تر کردن راهبردهای رقابتی تاکید دارد. در پژوهشی دیگر، دنجلیکو و پوجاری (۲۰۱۰) اعلام کردند که مسئولیت اجتماعی شرکت سبب خلق و نهادینه کردن یک چهره متمایز و معتبر در اذهان عمومی می‌گردد. در پژوهش‌های دیگر اثبات شد که پدیده مسئولیت اجتماعی شرکت می‌تواند به عنوان یک نیروی بالقوه برای خلق تمایز در شرکت‌ها محسوب گردد. همچنین، چنین تعاملی می‌تواند در یک چرخه قرار گرفته و سبب شود تا راهبردهای رقابتی اتخاذ شده، با توجه به موقعیت شرکت و محیط، بر مسئولیت اجتماعی شرکت موثر باشد (اسکیر، گلجا، ۲۰۱۴). برای تعریف عملیاتی این راهبردها، باید برای هر کدام از آنها شاخص‌های متفاوتی را معرفی نمود تا در نهایت بتوان به صورت کاربردی و جامع، آنها را مورد مطالعه قرار داد. در این تحقیق، طبق پژوهش‌های نیار (۱۹۹۳)، برای مطالعه و اندازه‌گیری عملیاتی راهبرد تمایز در شرکت‌ها، از شاخص-های ایجاد و حفظ ارزش ویژه برند، ترفیع کیفیت ممتاز کالا و خدمات، ایجاد و حفظ شهرت شرکت و توسعه محصولات و خدمات استفاده شده است. همچنین برای مطالعه و اندازه‌گیری عملیاتی راهبرد رهبری هزینه نیز شاخص‌های کنترل اثربخش عملیات، کاهش هزینه‌های تولید و ارائه خدمات و



مدیریت هزینه مواد خام و اولیه مورد استفاده قرار گرفتند.

### ماهیت حقوقی شرکت‌ها و مسئولیت اجتماعی آن‌ها

با توجه به واقعیات موجود در بازارها و نقش تعیین کننده مردم در بقا و یا نابودی شرکت‌ها، دیگر نمی‌توان شرکت‌های دولتی را از انجام مسئولیت‌های اجتماعی مستثنی نمود. از سال ۲۰۰۲ در کشورهای توسعه یافته موجی به راه افتاد که طی آن، شرکت‌های دولتی به سمت و سوی توجه به مسئولیت‌های خود در قبال جامعه پیرامون خود سوق داده شدند و در نتیجه، مشارکت و درگامی جلوتر، هم‌افزایی شرکت‌های خصوصی و دولتی در مسئولیت‌های اجتماعی، مرحله جدیدی از همکاری‌ها را ایجاد نموده و در فرآیند اقدام قرار داد(البریدا و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین، امروزه پایبندی به مسئولیت اجتماعی را از هر دو بخش خصوصی و عمومی باید انتظار داشت. اما قطعاً نوع نگاه و همچنین تمرکز آن‌ها بر حوزه‌های مختلف این پدیده متعالی، متفاوت است و تحت تاثیر شاخص‌های مختلفی قرار خواهد گرفت. برای مثال، شرکت‌های دولتی در حوزه مسئولیت اجتماعی، در پی تحکیم پایه‌های قدرت حکومت نیز می‌باشند و علاوه بر تلاش در جهت کسب مشروعیت محیطی برای بقای خود، سعی دارند تا مشروعیت دولت و نظام مستقر در کشور را نیز تقویت نمایند؛ از سوی دیگر، شرکت‌های خصوصی تلاش دارند تا علاوه بر جلب نظر ارزشی جامعه، همسوی با قوانین و خواسته‌های دولتی فعالیت نمایند. بدین سبب، نوع فعالیت‌های آن‌ها تفاوت‌هایی با هم خواهند داشت(اسکیر، گلجا، ۲۰۱۴).

### پیشینه تجربی پژوهش

#### راهبرد تمایز و تعهد به محیط زیست

در مورد ارتباط میان راهبردهای رقابتی و مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها، مطالعات بسیار کمی انجام شده است، بنابراین براساس جستار نویسندگان این مقاله، برای هر فرضیه یک الی دو پیشینه

پژوهشی ذکر می‌گردد. بوهه و کروز(۲۰۱۶)، پژوهشی را برای مطالعه ارتباط میان بعد تعهد به محیط زیست از مسئولیت اجتماعی شرکت و منحصرأ راهبرد رقابتی تمایز، طراحی و اجرا نمودند. طی این تحقیق، ۲۵۲ شرکت متوسط و بزرگ در برزیل بررسی شدند و داده‌های جمع‌آوری شده را از طریق معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار AMOS تحلیل نمودند. طبق یافته‌های پژوهش آن‌ها، اتخاذ راهبرد تمایز در شرکت‌ها می‌تواند سبب تاثیر مثبت بر تعهد به محیط زیست، که از ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکت است، گردد. بنابراین، فرضیه اول مطرح می‌گردد:

فرضیه ۱. راهبرد تمایز بر تعهد به محیط زیست تاثیر مثبت دارد.

### راهبرد تمایز و پیوند اجتماعی

در پژوهشی دیگر که توسط پانوار، نیباک، هانسن و پینکس(۲۰۱۶) صورت گرفت، آن‌ها رابطه میان راهبردهای رقابتی پورتر شامل تمایز و رهبری هزینه و ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکت، شامل تعهد به محیط زیست و پیوند اجتماعی را میان ۴۷۸ شرکت که در صنایع مختلف آمریکا مشغول به فعالیت بودند مورد بررسی قرار داده و آن‌ها نیز اطلاعات گردآوری شده را از طریق معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS مورد تحلیل قرار دادند. طبق یافته‌های آن‌ها، راهبرد تمایز، تاثیر مثبت و زیادی بر بعد پیوند اجتماعی دارد و شرکت‌ها با اتخاذ این راهبرد، تلاش زیادی در جهت مشارکت در مناسبات اجتماعی، احترام به هنجارها و فرهنگ ملی و واکنش و توجه به چالش‌های اجتماعی خواهد داشت. همچنین اثبات شد که راهبرد تمایز، بر بعد تعهد به محیط زیست نیز تاثیر مثبتی دارد که البته میزان آن، نسبت به پیوند اجتماعی کمتر است. بنابراین فرضیه دوم مطرح می‌شود:

فرضیه ۲. راهبرد تمایز بر پیوند اجتماعی تاثیر مثبت دارد

### راهبرد رهبری هزینه و مسئولیت اجتماعی شرکت

از سوی دیگر، طبق یافته‌های پژوهش پانوار، نیباک، هانسن و پینکس(۲۰۱۶) شرکت‌هایی که راهبرد رهبری هزینه را اتخاذ می‌کنند نیز، تمایل بیشتری به بعد پیوند اجتماعی نشان می‌دهند. طبق نتایج، ارتباط مثبت میان راهبرد رهبری هزینه و پیوند اجتماعی تایید گشت، و از سوی دیگر، ارتباط مثبت میان این راهبرد و بعد تعهد به محیط زیست نیز، تایید گردید. در هر دو پژوهش ذکر شده،

ارتباط مثبت میان راهبرد تمایز و تعهد به محیط زیست تایید گردیدند که البته شدت این روابط، از قوت بسیار بالایی برخوردار نبودند. بنابراین فرضیه‌های ۳ و ۴ مطرح می‌شوند:

فرضیه ۳. راهبرد رهبری هزینه بر پیوند اجتماعی تاثیر مثبت دارد.

فرضیه ۴. راهبرد رهبری هزینه بر تعهد به محیط زیست تاثیر مثبت دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

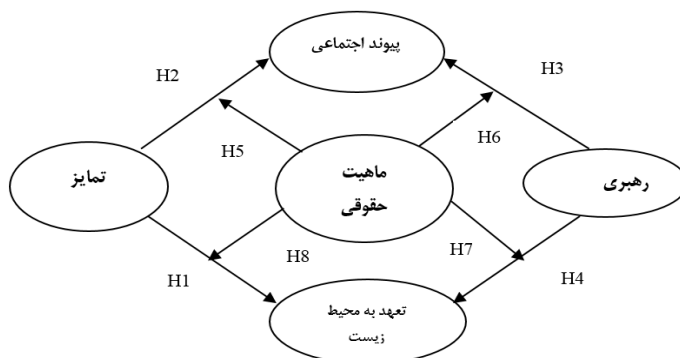
مدل مفهومی این پژوهش که برگرفته از پژوهش پانوار، نیباک، هانسن و پینکس (۲۰۱۶) می‌باشد و پیشینه‌های مختلف پژوهشی ارتباط میان متغیرهای آن در قسمت قبل ذکر گردیده‌اند، در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است. در ارتباط با تفاوت میان نقش شرکت‌های دولتی و خصوصی در تاثیرگذاری بر مسئولیت اجتماعی، می‌توان به پژوهش ویلیامز و آگیلرا (۲۰۰۸) اشاره نمود، آنها طی تحقیق خود دریافتند که فرهنگ کسب و کار، منافع نهادهای سرمایه‌گذار، انتظارات اجتماعی و استانداردهای اجباری از جمله مواردی هستند که در دو بخش دولتی و خصوصی، به لحاظ توجه به مسئولیت اجتماعی متفاوت می‌باشند و هر کدام از این بخش‌های خصوصی و دولتی رویکردی متفاوت نسبت به آنها دارند. اما با توجه به جستار نویسندگان این مقاله، تا کنون پژوهشی در مورد بررسی تفاوت میان بخش‌های دولتی و خصوصی در نگاه به مسئولیت اجتماعی، در قبال اتخاذ راهبردهای رقابتی انجام نگردیده است. بنابراین، فرضیه‌های ۵ الی ۸ به بررسی تعدیل‌گری متغیر ماهیت حقوقی شرکت‌ها در روابط بین راهبردهای رقابتی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها می‌پردازد:

فرضیه ۵. متغیر ماهیت حقوقی شرکت، اثر تعدیل‌گری بر رابطه راهبرد تمایز و پیوند اجتماعی دارد.

فرضیه ۶. متغیر ماهیت حقوقی شرکت، اثر تعدیل‌گری بر رابطه راهبرد رهبری هزینه و پیوند اجتماعی دارد.

فرضیه ۷. متغیر ماهیت حقوقی شرکت، اثر تعدیل‌گری بر رابطه راهبرد رهبری هزینه و تعهد به محیط زیست دارد.

فرضیه ۸. متغیر ماهیت حقوقی شرکت، اثر تعدیل‌گری بر رابطه راهبرد تمایز و تعهد به محیط زیست دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش، اقتباسی از پانوار، نیباک، هانسن و پینکس (۲۰۱۶)

### روش‌شناسی تحقیق

براساس هدف کلی تحقیق، روش توصیفی-تحلیلی، علی پس از وقوع، مورد توجه محقق قرار گرفت. انجام تحقیق توصیفی از لحاظ روش گردآوری اطلاعات را می‌توان به کتابخانه‌ای، مشاهده‌ای و پیمایشی تقسیم کرد. در این تحقیق روش پیمایشی جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است، لذا آن را می‌توان در زمره تحقیق‌های میدانی و به جهت دستکاری نکردن متغیرها، در زمره تحقیق‌های توصیفی قرار داد. بنابراین روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق زیر مجموعه تحقیق‌های غیرمداخله‌ای، تحقیق‌های توصیفی در حوزه روش‌های کمی تحقیق قرار می‌گیرد. همچنین، داده‌ها و مدل از طریق نرم‌افزار AMOS مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرند.

### پرسشنامه و نمونه‌گیری و سطح تحلیل

جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های بزرگ و موفق ایرانی در حوزه‌های تولیدی و خدماتی هستند که اکثر آنها توسط سازمان مدیریت صنعتی رتبه‌بندی گردیده‌اند. برای طراحی پرسشنامه این پژوهش از ادبیات تحقیق و پرسشنامه مقاله پایه استفاده گردیده است. در این پژوهش از روش نمونه

گیری تصادفی استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه از جدول کوهن استفاده شد که در آن از مفاهیم حجم اثر، توان آزمون، خطای نظری محقق، تعداد متغیرهای مکنون و تعداد متغیرهای قابل مشاهده استفاده می‌گردد (کوهن، ۱۹۸۸؛ وستلند، ۲۰۱۰). بر این اساس و با در نظر گرفتن مقدار ۰.۲ برای حجم اثر و ۰.۸۵ برای توان آزمون و ۰.۰۵ برای خطای نظری محقق ( $\alpha$ ) و همچنین با توجه به تعداد متغیرهای مکنون و قابل مشاهده پژوهش، تعداد ۳۸۱ نمونه تعیین گردید. سطح تحلیل مربوط به سازمان‌ها می‌باشد و با در نظر گرفتن خطا در بازگشت پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۵۰ پرسشنامه در بین ۴۵۰ شرکت برتر دولتی و خصوصی ایران، شامل صنایع تولیدی (خودروسازی، قطعه‌سازی، مواد غذایی، محصولات فناورانه، پتروشیمی، عمرانی) و صنایع خدماتی (بیمه، بانک، پخش و توزیع، خدمات ارتباطی و فناورانه)، مستخرج از سایت رتبه‌بندی شرکت‌های برتر ایرانی سازمان مدیریت صنعتی، از طریق پست الکترونیکی و به صورت حضوری پخش گردید و از آن‌ها خواسته شد که این پرسشنامه‌ها توسط یکی از مدیران ارشد در حوزه بازاریابی، تحقیقات بازار و یا سیاست‌گذاران کلان بازار در شرکت تکمیل گردند؛ که بعد از پیگیری سه ماهه و ارسال چندین باره پرسشنامه‌ها برای برخی از شرکت‌ها، تعداد ۳۹۳ پرسشنامه به صورت کامل بازگشت داده شدند. سوالات پرسشنامه در قالب طیف لیکرت و ۵ گویه برای هر پرسش طراحی گردیده اند. پرسشنامه ابتدا شامل ۲۵ گویه بود که بعد از انجام اصلاحات لازم به ۲۱ گویه کاهش پیدا نمود.

### بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری

در ابتدا نوع مدل‌های اندازه‌گیری مشخص شده و انعکاسی<sup>۱</sup> بودن آنها که از پیش نیازهای معادلات ساختاری کوواریانس مبنا می‌باشد توسط اساتید مورد بررسی قرار گرفت، سپس به منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو نوع روایی محتوا و روایی سازه در نظر گرفته شد که روایی سازه، خود شامل روایی همگرا و روایی واگرا می‌باشد. اعتبار محتوای پرسشنامه با اتکا به نظرات ۱۳ نفر از متخصصان و کارشناسان محترم و از طریق دو ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۲</sup> (CVR) و شاخص روایی

<sup>۱</sup> Reflective

<sup>۲</sup> Content Validity Ratio

محتوا<sup>۱</sup> (CVI) بررسی می‌گردد (آیر، اسکالی، ۲۰۱۴). برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده می‌شود. اعتبار همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. بدین منظور می‌بایست میانگین واریانس‌های خروجی<sup>۲</sup> (AVE) از ۰.۵ بزرگتر باشند و همچنین اعتبار سازه<sup>۳</sup> (CR) بیشتر از ۰.۷ بوده و به علاوه، از AVE بزرگتر باشند. ضرایب AVE نشان می‌دهند که چه درصدی از واریانس متغیر مدل، به وسیله یک مولف مجزا تشریح شده است. همچنین؛ بارهای عاملی گویه‌ها باید معنی‌دار بوده و بیشتر از ۰.۵ باشند. برای اندازه‌گیری روایی واگرا، از حداکثر واریانس به اشتراک گذاشته شده<sup>۴</sup> (MSV) و میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده<sup>۵</sup> (ASV) استفاده گشته است. به این صورت که میزان AVE باید از MSV و ASV بیشتر باشد تا روایی واگرایی متغیرها تایید گردد. جهت محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری تحقیق از همان ضریب اعتبار سازه (CR) استفاده می‌گردد که برای محقق شدن پایایی یا اعتبار مدل اندازه‌گیری، این مقدار باید بیشتر از ۰.۷ باشد.

### بررسی کیفیت مدل ساختاری

برای بررسی کیفیت مدل ساختاری از شاخص‌های برازش مطلق، نسبی و مقتصد استفاده می‌گردد و برای تایید کیفیت مدل، باید از هر کدام از این شاخص‌ها، ۲ یا ۳ مورد از آنها در بازه مناسب قرار بگیرند. همچنین، نکته مهم دیگر در مورد کیفیت مدل ساختاری، میزان واریانس تبیین شده و یا همان ضریب تعیین<sup>۲</sup> ( $R^2$ ) برای متغیرهای وابسته می‌باشد که ذکر می‌گردند.

## تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی و بررسی نرمال بودن داده‌ها

به دلیل کلان بودن سطح تحلیل، سعی شد تا از انواع مختلف شرکت‌ها اعم از تولیدی و

<sup>۱</sup> Content Validity Index

<sup>۲</sup> Average Variance Extracted

<sup>۳</sup> Construct Reliability

<sup>۴</sup> Maximum Shared Squared Variance

<sup>۵</sup> Average Shared Squared Variance

خدماتی، در جامعه آماری استفاده شود. همچنین با توجه به وجود متغیر ماهیت شرکت‌ها که نشان-دهنده خصوصی یا دولتی بودن آنها می‌باشد، در ارائه گزارش، این متغیر نیز در نظر گرفته شده است. با توجه به ۳۹۳ پرسشنامه بازگشت داده شده، ۲۷۷ شرکت خصوصی و ۱۱۶ شرکت دولتی می‌باشند. با توجه به استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس مبنای نیاز است تا متغیرها از توزیع نرمال برخوردار باشند، این مورد نیز بررسی گردیده و نرمال بودن داده‌ها تایید گشت.

### کیفیت مدل اندازه‌گیری

ابتدا انعکاسی بودن مدل اندازه‌گیری که از پیش‌نیازهای استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس بیس است توسط ۴ نفر از اساتید تایید گردید. در مرحله بعد، ابتدا پرسشنامه بین ۱۳ نفر از اساتید و خبرگان محترم توزیع گردیده و با استفاده از شاخص CVI اصلاحات لازم انجام گرفت، در نهایت از طریق شاخص CVR، با تایید حداقل ۱۰ نفر از اساتید برای هر کدام از گویه‌ها (آیر، اسکالی، ۲۰۱۴) ۲۱ گویه از پرسشنامه مورد تایید شده و روایی محتوا نیز مورد تایید قرار گرفت. لازم به ذکر است که در این مرحله ۴ سوال از پرسشنامه حذف گردید و تعداد گویه‌ها از ۲۵ به ۲۱ کاهش پیدا کرد. در مرحله بعد، روایی سازه که شامل روایی همگرا و روایی واگرا می‌شود مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد:

جدول ۱. بررسی شاخص‌های روایی سازه و پایایی متغیرها

متغیر	CR	AVE	MSV	ASV
رهبری هزینه	۰/۸۹۰	۰/۶۲۳	۰/۲۲۶	۰/۱۵۲
تمایز	۰/۸۸۸	۰/۵۶۹	۰/۴۸۲	۰/۳۱۳
پیوند اجتماعی	۰/۸۴۱	۰/۵۱۵	۰/۴۸۲	۰/۳۵۸
تعهد به محیط زیست	۰/۸۵۱	۰/۵۳۸	۰/۳۶۷	۰/۲۳۰

با توجه به جدول بالا و مطالبی که در قسمت روش پژوهش گفته شد، چون بارهای عاملی متغیرها معنی‌دار بوده و بیشتر از ۰.۵ می‌باشند و همچنین میزان AVE بیشتر از ۰.۵ بوده و از مقدار CR کمتر می‌باشند، بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری دارای روایی همگرا می‌باشند. به علاوه، چون میزان AVE از MSV و ASV نیز بیشتر است، پس روایی واگرای مدل‌های اندازه‌گیری نیز تایید می‌گردد. در مرحله آخر، چون مقدار CR برای همه متغیرها بیشتر از ۰.۷ است، پس می‌توان پایایی یا اعتبار مدل‌های اندازه‌گیری را نیز استنتاج نمود.

### کیفیت مدل ساختاری

با توجه به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل، شامل شاخص‌های مطلق، نسبی و مقتصد، نتایج حاصل در جدول شماره ۲ ارائه می‌گردند:

جدول ۲. بررسی شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های مطلق		شاخص‌های نسبی			شاخص‌های مقتصد		
CMIN/DF	RMSEA	TLI	IFI	CFI	PNFI	AGFI	شاخص
۲/۶۴۴	۰/۰۶۵	۰/۹۳۳	۰/۹۴۴	۰/۹۴۳	۰/۷۳۷	۰/۸۶۸	مقدار
< ۳	< ۰/۰۸	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۵	> ۰/۸	قبول

با توجه به جدول بالا و مقادیر قابل قبول برای هر شاخص، برازندگی مدل مورد تایید قرار می‌گیرد. حال مقادیر ضریب تعیین برای متغیرهای وابسته یعنی متغیرهای تعامل اجتماعی و تعهد به محیط زیست در جدول شماره ۳ مورد بررسی قرار می‌گیرد:

جدول ۳. بررسی ضریب تعیین یا واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته

متغیر	پیوند اجتماعی	تعهد به محیط زیست
R <sup>2</sup>	۰/۵۵۶	۰/۳۱۰
مقدار قابل قبول	> ۰/۳	> ۰/۳



با توجه به جدول بالا و مقدار قابل قبول که با توجه به تعدا متغیرهای مستقل وارد بر هر متغیر وابسته تعیین شده است، مقادیر ضریب تعیین و در نتیجه کیفیت مدل ساختاری نیز مورد تایید قرار می‌گیرند.

### بررسی فرضیه‌ها

حال که کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و تایید شدند، می‌توان به بررسی فرضیه‌ها پرداخت. در جدول شماره ۴ نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌های ۱ الی ۴ ارائه می‌گردند:

جدول ۴. بررسی فرضیه‌های ۱ الی ۴ تحقیق

فرضیه	P	T-Value	ضریب مسیر ( $\beta$ )	نتیجه
فرضیه ۱) تاثیر مثبت بین تمایز بر تعهد به محیط زیست	۰/۰۰۰	۸/۴۸۰	۰/۵۶۱	تایید می‌گردد
فرضیه ۲) تاثیر مثبت بین تمایز بر پیوند اجتماعی	۰/۰۰۰	۹/۶۲۸	۰/۶۲۶	تایید می‌گردد
فرضیه ۳) تاثیر مثبت بین رهبری هزینه بر پیوند اجتماعی	۰/۰۰۰	۳/۷۷۳	۰/۲۰۲	تایید می‌گردد
فرضیه ۴) تاثیر مثبت بین رهبری هزینه بر تعهد به محیط زیست	۰/۸۳۲	-۰/۲۱۲	-۰/۰۱۲	رد می‌گردد

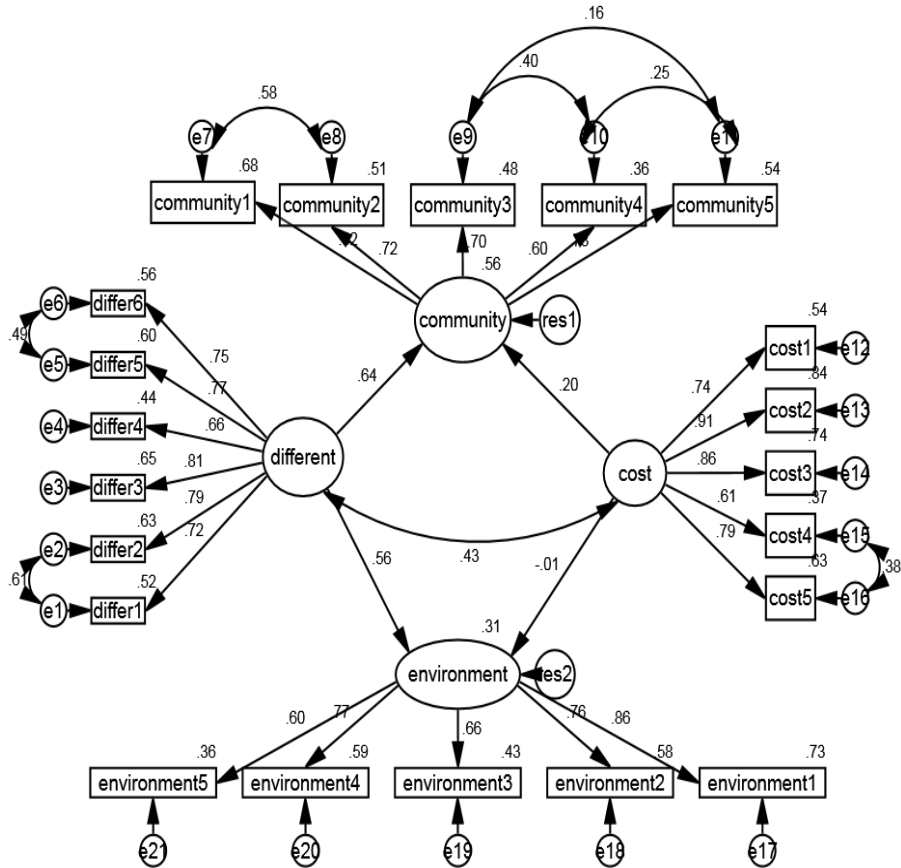
با توجه به جدول ۴، مشخص گردید که سه فرضیه (فرضیه‌های ۱ و ۲ و ۳) تایید گردیدند. لذا مشخص می‌شود که طبق فرضیه ۱، راهبرد تمایز در شرکت‌ها می‌تواند بر تعهد به محیط زیست تاثیر مثبت داشته باشد، همچنین طبق فرضیه ۲، تاثیر راهبرد تمایز نیز می‌تواند بر پیوند اجتماعی مثبت داشته باشد. در فرضیه ۳، راهبرد رهبری هزینه بر پیوند اجتماعی اثر مثبت دارد، ولی در فرضیه ۴، تاثیر گذاری و معنی‌داری راهبرد رهبری هزینه بر تعهد به محیط زیست تایید نگردید. این بدین معنی است که شرکت‌ها در صورت برگزینی راهبرد رهبری هزینه، نسبت به محیط زیست بی‌توجه شده و یکی از روش‌های در کاهش هزینه‌های خود را بی‌توجهی به محیط زیست می‌دانند حال به تحلیل و بررسی تعدیل‌گری متغیر خصوصی یا دولتی بودن شرکت‌ها پرداخته می‌شود؛ برای این کار از روش

تحلیل چندگروهی در نرم‌افزار AMOS استفاده می‌گردد. نتایج حاصل در جدول ۵ ارائه می‌گردد:

جدول ۵. بررسی فرضیه‌های ۵ الی ۸، تعدیل‌گری متغیر ماهیت حقوقی شرکت‌ها

نتیجه	Z-Score	خصوصی		دولتی		نوع شرکت شاخص‌ها	مسیرها
		تخمین مسیر	P- Value	تخمین مسیر	P- Value		
تایید شد	-۲/۵۷۳	۰/۵۵۳	۰/۰۰۰	۱/۰۸۴	۰/۰۰۰	تمایز به پیوند اجتماعی(فرضیه ۵)	
رد شد	۱/۸۵۳	۰/۴۱۹	۰/۰۰۰	۰/۱۶۶	۰/۱۳۱	رهبری هزینه به پیوند اجتماعی(فرضیه ۶)	
تایید شد	-۲/۶۶۴	۰/۵۴۶	۰/۰۰۰	۱/۲۹۲	۰/۰۰۰	تمایز به تعهد به محیط زیست(فرضیه ۸)	

با توجه به جدول بالا، در فرضیه ۵، مقدار معنی‌داری متغیر تعدیل‌گر برای مسیر(راهبرد تمایز به پیوند اجتماعی)،  $-۲.۵۷۳$  محاسبه شد و بدین معنی است که به احتمال ۹۵ درصد خصوصی یا دولتی بودن سازمان‌ها بر مسیر راهبرد تمایز به پیوند اجتماعی موثر است و میان این نوع شرکت‌ها تفاوت وجود دارد. در فرضیه ۶، مقدار معنی‌داری متغیر تعدیل‌گر برای مسیر(راهبرد رهبری هزینه به پیوند اجتماعی)،  $۱.۸۵۳$  محاسبه شد و بدین معنی است که خصوصی یا دولتی بودن سازمان‌ها بر مسیر راهبرد رهبری هزینه به پیوند اجتماعی تاثیر ندارد و میان این نوع شرکت‌ها تفاوت وجود ندارد. در فرضیه ۸، مقدار معنی‌داری متغیر تعدیل‌گر برای مسیر (راهبرد تمایز به تعهد به محیط زیست)،  $-۲.۶۶۴$  محاسبه شد و بدین معنی است که به احتمال ۹۹ درصد خصوصی یا دولتی بودن سازمان‌ها بر مسیر راهبرد تمایز به تعهد به محیط زیست موثر است و میان این نوع شرکت‌ها تفاوت وجود دارد. فرضیه ۷، به دلیل معنی‌دار نبودن مسیر(راهبرد رهبری هزینه به تعهد به محیط زیست) مورد بررسی قرار نگرفت. در شکل ۲، مدل معادلات ساختاری حاصل از تحلیل و بررسی نتایج و مدل مفهومی ارائه گردیده است:



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری پژوهش

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همانطور که ذکر گردید، سازمان‌ها برای ادامه بقای خود در بازار علاوه بر رقابت با دیگر شرکت‌ها، باید با توجه و نگاه به ارزش‌ها و عقاید و هنجارهای گروه‌های مشتریان و اعضای جامعه، از

شریان حیاتی خود در محیط و جامعه محافظت نمایند. در واقع، امروزه دیگر نمی‌توان رقابت را تنها در محصولات و رقبا و کانال‌های توزیع و غیره خلاصه نمود، بلکه رقابت بر سر مشروعیت نیز به عنوان یکی دیگر از ورودی‌های هر سازمان باید مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد و در راهبردهای اساسی سازمان‌ها نقش ویژه خود را پیدا کند (گراوز، لاروکا، ۲۰۱۲). راهبردهای رقابتی و اساسی شرکت باید به گونه‌ای باشند که ظهور کارای پدیده مسئولیت اجتماعی شرکت که در این تحقیق دارای دو بعد مهم پیوند اجتماعی و تعهد به محیط زیست هستند را برای سازمان تسریع و موثر کنند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، در شرکت‌های برتر ایرانی که از لحاظ درآمد جایگاه بالایی در صنایع مختلف ایران دارند، وجود ارتباط مثبت میان راهبرد تمایز و بعد پیوند اجتماعی از مسئولیت اجتماعی شرکت که شامل احترام به هنجارها و عقاید، کمک به سازمان‌های خیریه، شرکت در برنامه‌های اجتماعی و غیره می‌شود و عدم ارتباط میان راهبرد رهبری هزینه و تعهد به محیط زیست اثبات گردید که این مورد توسط پانوار، نیپاک، هانسن و پینکس (۲۰۱۶) نیز تایید شده بود. همچنین در پژوهش آن‌ها، وجود ارتباط منفی میان راهبرد رهبری هزینه و بعد پیوند اجتماعی رد گردید که می‌تواند مقوم نتیجه این پژوهش باشد که در آن ارتباط مثبت میان آنها اثبات گشت. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت شرکت‌های بزرگ و موفق، به هنگام اتخاذ راهبرد تمایز و رهبری هزینه، سعی دارند تا با پرداختن به مسئولیت‌هایی که شرکت‌ها در قبال جامعه و محیط زیست دارند، برای باقی ماندن در محیط رقابتی کسب مشروعیت نمایند.

شاید بتوان به همه شرکت‌ها پیشنهاد داد تا در صورت احساس ضرورت برای استفاده از راهبرد تمایز و رهبری هزینه، بر ابعاد مسئولیت اجتماعی خود تاکید کرده و حتی با برنامه‌ریزی خاص برای آن سعی نمایند تا کمبودهای خود در بخش‌های رقابتی دیگر را پوشش دهند. از طرف دیگر طبق یافته‌های این پژوهش، ارتباط مثبت میان راهبرد تمایز و تعهد به محیط زیست اثبات گشت که این مورد نیز توسط بوهه و کرووز (۲۰۱۶) تایید شده بود. همچنین این نتیجه نیز حاصل شد که در صورت تصمیم سازمان‌ها به اتخاذ راهبرد رهبری هزینه، باز هم نسبت به پیوند اجتماعی خود حساس هستند و سعی در کسب اعتماد و مشروعیت جامعه دارند، ولی برای وظایف خود نسبت به محیط زیست اهمیت

کمتری قائل هستند. در واقع، ارتباط مثبت بین اتخاذ راهبرد رهبری هزینه و شرکت در تعاملات اجتماعی تایید گردیده است، ولی وجود چنین رابطه‌ای میان اتخاذ راهبرد رهبری هزینه و تعهد به محیط زیست تایید نگردید، که این نتیجه آخر، مخالف با نتایج پژوهش پانوار و همکاران (۲۰۱۶) می‌باشد.

این‌طور به نظر می‌رسد که شرکت‌ها در ایران به هنگام اتخاذ راهبرد رهبری هزینه‌ها، مسئولیت‌های اجتماعی خود را اولویت‌بندی کرده و برای هرکدام وزنی قائل می‌شوند و ظاهراً به تعاملات اجتماعی خود و حضور در برنامه‌های مردمی و خیرانه و حفظ هنجارهای اجتماعی وزن بیشتری تخصیص داده و در واقع این بعد از مسئولیت‌های اجتماعی را برای مشروعیت خود حیاتی و ضروری‌تر می‌دانند. ولی در مقابل، برای مسئولیت‌های خود در برابر محیط زیست اهمیت کمتری قائل بوده و احتمالاً اینگونه می‌اندیشند که با طراحی چنین سیاست‌گذاری، علاوه بر پیشبرد راهبرد بازرگانی خود، قادر به حفظ حداکثری مشروعیت محیطی خود نیز خواهند بود. در قسمت دیگری از این پژوهش، این نتیجه حاصل گردید که بین شرکت‌های دولتی و خصوصی از نظر ارتباط بین راهبردهای رقابتی و مسئولیت‌های اجتماعی تفاوت وجود دارد. البته این تفاوت، در مسیر ارتباط مثبت بین راهبرد تمایز و پیوند اجتماعی تایید نگردید. بر اساس این یافته‌ها این‌طور به نظر می‌رسد که به دلیل عدم وجود بازار کاملاً آزاد در ایران، وجود شرکت‌های دولتی در بازارها که از رانت و حمایت‌های حکومتی استفاده می‌نمایند و همچنین محسوس نبودن رقابت بین شرکت‌های دولتی و خصوصی به دلایل ذکر شده، بین شرکت‌های دولتی و خصوصی از حیث عمل به مسئولیت‌های اجتماعی به عنوان یک راهبرد حیاتی و رقابتی برای کسب مشروعیت محیطی تفاوت وجود دارد. این موضوع نشان‌دهنده تفاوت فاحش میان بازارهای موجود در ایران و بازارهای جهانی و بازارهای موجود در کشورهای توسعه یافته می‌باشد؛ چرا که در چنین بازارهایی معمولاً دولت‌ها کمترین نقش را دارند و فقط مسئولیت تنظیم و تعدیل بازار بر عهده آنهاست. اگرچه شرکت‌های دولتی نیز در چنین بازارهایی حضور دارند، ولی آنها نیز مجبورند برای بقای در محیط به رقابت با بخش خصوصی پرداخته و حتی بهره‌مندی از حمایت‌های حکومتی نیز نمی‌تواند لزوماً بقای آنها در محیط را تضمین نماید (کولمن، ۲۰۱۰). البته تایید نشدن

تعدیل‌گری متغیر ماهیت شرکت‌ها از نظر خصوصی یا دولتی بودن در مسیر ارتباط مثبت بین راهبرد تمایز و پیوند اجتماعی بدین معناست که حتی شرکت‌های دولتی نیز در صورت اتخاذ راهبرد تمایز، برای کسب مشروعیت محیطی نیازمند پیوند خود با هنجارهای اجتماعی و درگیر شدن در برنامه‌های اجتماعی هستند. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت بالای بعد پیوند اجتماعی از مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها، در صورت اتخاذ راهبرد بازرگانی تمایز می‌باشد و حداقل در این مورد فرقی میان شرکت‌های دولتی و خصوصی وجود نداشته و همه شرکت‌ها نیازمند چنین مشروعیتی می‌باشند. نتایج این موضوع را ثابت می‌کنند که پدیده مشروعیت محیطی برای بقا، به عنوان یکی از منابع بسیار مهم سازمانی برای شرکت‌های ایرانی شناخته شده‌اند. تا سال‌های پیش، مشتری نقش پررنگی در برنامه ریزی‌های بازاریابی و تولیدی و خدماتی شرکت‌ها نداشت و آنها مجبور بودند تا آنچه را که یک شرکت ارائه می‌کند، حتی اگر در آن هیچ توجهی به نیازهای اصلی یا حتی ارزشی و اعتقادی وی نشده بود، خرید و مورد استفاده قرار دهد. ولی امروزه با پیچیده‌تر شدن بازارها و هوشمندی مشتریان، دیگر نمی‌توان آنها را صرفاً با قیمت پایین و یا ظاهر متفاوت اقناع نمود. انتظار مشتریان از شرکت‌ها افزایش یافته و حتی در حوزه مسائل اجتماعی و محیط زیستی نیز کشیده شده است. بنابراین شرکت‌ها برای ارضای همه جانبه مشتریان که منجر به بقای خودشان نیز می‌گردد، مجبورند به هنگام اتخاذ راهبردهای رقابتی خود، توج ویژه‌ای نیز به مسئولیت اجتماعی خود داشته باشند. البته طبق نتایج حاصل از متغیر تعدیل‌گر، متأسفانه به هنگام اتخاذ راهبرد تمایز، تفاوت زیادی میان شرکت‌های خصوصی و دولتی وجود دارد و شرکت‌های دولتی، کماکان به صورت سنتی برای ایجاد تمایز، بر روی قیمت و کیفیت و ظاهر و غیره توجه دارند و شاید به دلیل ماهیت با پشتوانه بالای خود که توسط دولت حمایت می‌گردند، نیازی به کسب مشروعیت محیطی احساس نمی‌کنند. البته این موضوع در درازمدت می‌تواند سبب ضربه خوردن این شرکت‌ها و در نهایت تضعیف دولت گردد که این پیامد، نتیجه خوبی برای مردم نیز نخواهد داشت.

با توجه به نتایج به دست آمده، سازمان‌ها در صورت اتخاذ راهبرد هزینه، به صورت کلی توجه بسیار کمتری به مسئولیت اجتماعی خود، بویژه در رابطه با محیط زیست نشان می‌دهند. در صورتی که

کسب مشروعیت محیطی، امروزه یکی از مهم‌ترین ورودی‌های هر سازمان و حتی دارایی‌های آن محسوب می‌شود و عدم توجه به آن می‌تواند موجب افول و سقوط سازمان گردد (هچ، کانلیف، ۲۰۱۳). بنابراین پیشنهاد می‌شود چنین شرکت‌هایی، برای ایجاد تمایز میان خود و گروه استراتژیکی که در حال فعالیت در آن هستند، با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی خود، بویژه در بعد محیط زیست، به گونه‌ای نوآورانه که هزینه‌های پایینی نیز در بر داشته باشد، سعی در پیشی گرفتن از سایر سازمان‌هایی که راهبرد رهبری هزینه را اتخاذ نموده‌اند، کنند. از سوی دیگر، پیشنهاد می‌شود تا شرکت‌های دولتی، در برنامه‌های راهبردی و بلندمدت خود، مسئله کسب مشروعیت محیطی را بسیار مورد توجه قرار دهند تا علاوه بر بقای خود، منجر به تضعیف دولت و در نهایت، رفاه و رضایت اجتماعی پایین مردم نگردند. پیشنهاد می‌گردد تا در پژوهش‌های بعدی، تعدیل‌گری متغیر نوع شرکت‌ها از لحاظ حیطه فعالیتی مورد بررسی قرار گیرند، مثلاً تفاوت بین شرکت‌های تولیدی و خدماتی تحلیل گشته و میزان اهمیت دادن هر کدام از این نوع صنایع به مسئولیت اجتماعی خود برای استمرار فعالیت‌های خود در محیط مشخص شوند. نتایج چنین پژوهش‌هایی می‌تواند هدایت‌گر شرکت‌هایی باشد که قصد حضور در بازارها و محیط‌های مختلف را دارند و بر این اساس می‌توانند در طراحی و تدوین راهبردهای کلان خود، به صورت اثربخش‌تری عمل نمایند.

بالابودن حداقل حجم نمونه آماری (۳۸۱ نمونه) با توجه به محاسبات از طریق استانداردهای انجمن روانشناسی آمریکا (APA)<sup>۱</sup> و تلاش برای رسیدن به حداقل نمونه با ارسال ۴۵۰ ایمیل به شرکت‌های مختلف، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها با مشکل و سختی مواجه شده و این فرآیند در حدود ۳ ماه (از اواخر خرداد تا اواخر شهریور) به طول انجامید و در این مسیر، با توجه به پاسخ ندادن تعداد زیادی از شرکت‌ها، برای برخی از آنها تا ۴ بار هم پرسشنامه‌ها ایمیل گردیدند تا در نهایت به حداقل حجم نمونه مورد نیاز دست پیدا شود. قطعاً همکاری بهتر و با کیفیت‌تر شرکت‌ها و نهاد‌های مربوطه در پژوهش‌های علمی، امکان پیشرفت و ترقی علمی کشور را نیز به همراه خواهد داشت.

## منابع

Aguinis, H., Glavas, A. (2017). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the

<sup>۱</sup> American Psychology Association

- Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of management*, 38 (4): 932-968.
- Albareda, L. & Ysa, T. & Lozano, J.M. (2004). The role of public policies in promoting CSR: a comparison among the EU-15. paper presented at the Interdisciplinary CSR Research Conference, Nottingham.
- Ayre, C. & Scally, A. (2014). Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio: Revisiting the Original Methods of Calculation, Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 47(1): 79-86.
- Gupta, A., Briscoe, F., Hambrick, D. (2017). Red, blue, and purple firms: Organizational political ideology and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1018-1040.
- Jamali, D., Karam, Ch. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3261.
- Chapple, W. & Moon, J. (2017). Introduction: CSR agendas for Asia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14 (4): 183-188.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Dangelico, R.M. & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: why and how companies integrate environmental sustainability. *J. Bus. Ethics* 95: 471-486.
- Doh, J. P., Howton, S. D., & Siegel, D. S. (2010). Does the market respond to endorsement of social responsibility? The role of institutions, information, and legitimacy. *Journal of Management*, 36: 1461-1485.
- Engel, E., Fisher, R. & Galetovic, A. (2013). The basic public finance of public-private partnerships. *Journal of the European Economic Association*, 11: 83-111.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corp. Gov.* 6 (2): 175-187
- Gallardo-Vázquez, D. & Sanchez-Hernandez, M. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72: 14-22.
- Gopalakrishna, P. & Subramanian, R. (2001). Revisiting the pure versus hybrid dilemma: Porter's generic strategies in a developing economy. *J. Glob. Mark.* 15: 61-79.
- Groves, K. D. & LaRocca, M. A. (2012). Does transformational leadership facilitate follower beliefs in corporate social responsibility? A field study of leader personal values and follower outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19: 215-229.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory*. Don Mills, Oxford University Press-Canada.
- Gond, J., Akreml, A., Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Hoppe, E. I. & Schmitz, P. (2013). Public-private partnerships versus traditional procurement: Innovation incentives and information gathering. *The RAND Journal of Economics*, 44: 56-74. Industrial Management Institute. Ranking first 500 in profile 2015. Retrieved from <http://imi100.imi.ir>.
- Jones, P., Hillier, D. & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1): 5-17.



- Kuhlman, S. (2010). New Public Management for the Classical Continental European Administration: Modernization at the Local Level in Germany, France and Italy. *Public Administration*, 88(4): 1116-1130.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F. & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46: 965-993.
- Margolis, J. & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 268-305.
- Marquis, C. & Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: symbol or substance?. *Organization Science*, 25 (1): 127-148.
- Kim, KH., Kim, MC., Qian, C. (2018). Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective. *Journal of Management*, 44(3), 455-481.
- Murovec, N. & Erker, R.S. & Prodan, I. (2012). Determinants of environmental investments: testing the structural model. *Journal of clean product*, 37: 265-277.
- Moon, J. (2001). Business social responsibility: a source of social capital?. *Reason in Practice*, 1(3): 35-45.
- Nayyar, R. (1993). On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct U.S firm. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1652-1669.
- Orlitzky, M., Siegel, D.S. & Waldman, D.A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Bus. Soc.* 50: 6-27.
- Ortega, M.J.R. (2010). Competitive strategies and firm performance: technological capabilities' moderating roles. *J. Bus. Res.* 63: 1273-1281.
- Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E. & Pinkse, J. (2016). The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement. *Journal of Cleaner Production*, 129: 578-585.
- Polit, F. & Beck, ch. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29: 489-497.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Reinhardt, F.L. (1998). Environmental product differentiation: implications for corporate strategy. *Calif. Manag. Rev.* 40: 43-73.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4): 347-373.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48: 899-931.
- Skare, M. & Golja, T. (2014). The impact of government CSR supporting policies on economic growth. *Journal of Policy Making*, 36: 562-577.
- Tan, K.H., Geng, Y. & Lin, R.J. (2013). Market demand, green product innovation, and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry. *J. Clean. Prod.* 40: 101-107.
- Vilanova, M., Lozano, J. & Arenas, D. (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87: 57-69.
- Wang, L. & Juslin, H. (2011). The Effects of Value on the Perception of Corporate Social Responsibility Implementation: A Study of Chinese Youth. *Corporate Social Responsibility and*

Environmental Management, 18: 246-262.

Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6): 476-487.

Williams, C. A. & Aguilera, R. V. (2008). Corporate social responsibility in a comparative perspective. In *Oxford handbook of corporate social responsibility*.

Yin, J. & Jamali, D. (2016). Strategic corporate social responsibility of multinational companies subsidiaries in emerging markets: Evidence from China. *Long Range Planning*, 49: 541-558