

**Research Paper**

**The role of social policies in line with social responsibility in Iran's National Copper Industries Company in line with regional planning**

**Ali Ramezani Sarbandi<sup>1</sup>, Navid Fatehi Rad<sup>\*2</sup>, Shiva Madahian<sup>3</sup>**

1. PhD student in public administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

**ARTICLE INFO**

**PP: 99-132**

Use your device to scan and  
read the article online



**Keywords:** *Social policies, social responsibility, Iran, National Copper Industry Company, thematic analysis*

**Abstract**

Considering the progress achieved in recent decades regarding the implementation of social policy and social responsibility, its importance for policy analysts has become clear to some extent. But it has not yet been able to gain its real position in policy making and is referred to as a "missing link" in many countries, especially third world countries. The current research was conducted with the aim of investigating the role of social policies in line with social responsibility in the National Copper Industries Company of Iran. This research has been conducted using the qualitative research method (thematic analysis), interviews with 16 managers and experts in the field of social policy and social responsibility and managers of Iran Copper Company, in order to identify the dimensions and components of social policies based on social responsibility. In-depth interviews have been conducted with specialists and managers of Iran Copper Company. According to the analysis of the interviews, finally the extracted concepts include 85 open codes, 21 basic themes and 8 organizing themes, which constitute the model of social policies based on social responsibility in the National Copper Company of Iran

**Citation:** Ramezani Sarbandi, A. , Fatehi Rad, N. and Madahian, S. (2026). The role of social policies in line with social responsibility in Iran's National Copper Industries Company in line with regional planning. *Geography (Regional Planning)*, 15(58), 99-132 .

**DOI:10.22034/jgeoq.2023.320702.3484**

**\* Corresponding author:** Navid Fatehi Rad, **Email:** [fatehi.iauk@gmail.com](mailto:fatehi.iauk@gmail.com)

Copyright © 2024 the Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

There is no doubt that social policies based on social responsibility are very important and prominent types of public issues of governments, while social policies based on social responsibility have not been studied as an independent research in the national copper industries of Iran so far. Therefore, the ideal goal of this research is to facilitate and accelerate the process of reaching the vision of general policies of social policies based on social responsibility (Faraji et al., 2019: 27). And on this basis, it intends to conduct a study on a model of social policies based on social responsibility for better and more successful implementation of social policies based on social responsibility in the National Iranian Copper Industries Company, and especially in Kerman province (Shahid Bahonar Copper Complex, Rafsanjan Copper Complex and Shahr Babak Copper Complex), which has many mines and includes many of the country's copper production, and these mines are among the important mines in Iran, and given their importance at the national, social, economic, environmental, etc. levels, it requires it, and this research has tried to address this issue.

### Methodology

In this study, in order to examine the role of social policies based on social responsibility in the National Iranian Copper Company, first, through the method of content analysis and the study of theoretical foundations related to the research topic and interviews with experts, themes and codes related to the pattern were identified. The present research method is a mixed (quantitative and qualitative) exploratory type, based on the purpose, fundamental-applied, based on the time of data collection, cross-sectional, and based on the data collection method or the nature and method of the research, survey. The statistical population of this study includes 16 professors and experts in management and human resources and managers of the National Iranian Copper Company who are experts in the field of social responsibility, who were selected through a purposeful method. In this study, an interview tool and two series of questionnaires were

used to collect information in the qualitative part. The terms used in this questionnaire are designed as completely appropriate, appropriate, relatively appropriate, inappropriate, and completely inappropriate, which have a value of 1 to 5, respectively. This questionnaire consists of 85 questions.

### Results and Discussion

Governments should choose policies that maximize the social benefits to society compared to the costs of implementing them. A policy is rational when the values and quantities it gains are greater than those it loses and the results it produces are more desirable than other possible policies. In a rational approach to policy, in addition to examining variables that can be measured in monetary terms, social, political, and economic values related to the policy issue should also be considered. Strategic managers must not only recognize the current state of their environment and industry, but must also be able to predict future situations. A group of experts believe that although governments are primarily responsible for solving society's problems, the participation of organizations in this field is a solution. Economic, business, environmental and social futures are likely to influence social policy and corporate social responsibility programmes, but companies remain cautious about their initial CSR commitments. There is no reason to expect the recent enthusiasm for companies to join CSR organisations and use CSR standards to fade. There is good reason to expect that the future will see the expansion of the scope of fair trade and the expansion of resource monitoring systems. Other growth areas are those where companies recognise clear business benefits from investing in CSR, and therefore policies for gender equality and diversity (cultural, ethnic) are expected to help retain and attract a workforce in the face of skills shortages. Some companies complain about the proliferation of reporting standards and other guidelines related to responsible business and their contradictory messages; Therefore, it is possible that in the future some of these standards and guidelines will be abandoned and others will be merged. However, the institutionalization of CSR is at a very early stage and as new issues in CSR

emerge, more standards and partnerships will emerge.

### Conclusion

A Corporate social responsibility, which is incorporated into a company's policy, means open and transparent business practices, i.e. methods that are based on ethical values and respect for employees, society and the environment. Social responsibility is going beyond the minimum legal requirements within which an organization operates. Accordingly, companies will go beyond their historical role of making profits, paying taxes, employing employees and complying with laws and will play a significant role in achieving broader social goals. In fact, a corporate social responsibility policy is a transcendent approach to business that considers the social impact of an organization on society, both domestically and

internationally, and its main goal is to bring together all sectors, including government, private and voluntary, to work together to align economic interests with the environment on the one hand and to ensure the success, growth and sustainability of the business on the other. It should be said that corporate social responsibility is not limited to large and more profitable businesses, but encompasses the organizational behavior of all companies and organizations. In this regard, the more sensitive and aware large companies become about their ethical and environmental principles, the more insistent smaller companies will be in their dealings and compliance with them, thereby gaining the trust of customers and society. Ultimately, it can be said that the survival and sustainability of companies increasingly depends on observing social responsibilities.

### References

1. Ebrahimipour, Hossein, Fathi Fatemeh, Hoshmand Elaheh, Taghipour Ali, Hosseini Javad. (2010). The status of social responsibility and its dimensions in public hospitals in Mashhad: a cross-sectional study. *Quarterly Journal of Health Management*. 23 (1), pp. 102-111.
2. Ahadzadeh, Ahad, Jamshidi Avankhi, Mina, Sayyad Shirkeh, Saeed. (2011). Identifying factors affecting the implementation of public policies in the Ministry of Energy. *Quarterly Journal of Public Policy*, Year 7, No. 1, pp. 79-96.
3. Osku, Vahid, Norouzi, Mohammad. (2011). Investigating the effect of corporate social responsibility on the relationship between related party transactions and company performance. *Quarterly Journal of Financial Accounting Research*, Year 13, No. 2, pp. 19-32
4. Ashgarf, Reza, Hamidzadeh, Ali; Danaeifard, Hassan. (2011). Identifying and prioritizing the motivations of policy entrepreneurs in the field of public policy-making in Iran. *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, Year 19, Issue 4, pp. 631-653.
5. Bagherinejad, Zeinab, Abdollahi, Bijan, Hassanpour, Akbar, Jafarinia, Saeed. (1400). Designing a model of social responsibility of human resource management in the electricity industry, *Human Resource Management Research*, 12(2).
6. Badaghi, Dariush, Islambolchi, Alireza, Rabiei Mandejin, Mohammadreza. (2021). Designing a Social Responsibility Model with an Iranian Islamic Approach in the Social Security Organization (Case Study: Tehran, Fars, Kermanshah, Lorestan Provinces (Quarterly Journal of Studies on the Iranian Islamic Progress Model).
7. Barzegari Khanaghah, Jamal, Abbasi, Ebrahim and Maryam Ghadakforoshan. (2010). Investigating the Interactive Effect of Tax Risk and Social Responsibility on the Value of Companies Listed in the Tehran Stock Exchange. *Accounting Knowledge*, Volume 11, Issue 1, pp. 159-189.
8. Barshad Abdolhossein. Samadi Largani Mahmoud. Yousef Taghipourian Yousef. (2011). *Corporate Social Responsibility*

- Policies and Information Asymmetry, *Journal of Public Policy in Management*, Volume 12, Issue 4, Serial Number 44, pp. 35-45
9. Jamshidi, Alireza. (2011). Investigating the Effect of Organizational Social Responsibility on Customer Trust and Loyalty (Case Study: Pasargad Insurance Customers), Fourth National Conference on Accounting Management and Industrial Engineering, Jazeera Kish.
  10. Hatami, Sakineh, Seyed Naqvi, Mirali; Alvani, Seyed Mehdi. (2021). Meta-analysis of the consequences of social responsibility of human resource management on employees. *Quarterly Journal of Public Management Perspective*, No. 48, pp. 15-29.
  11. Danaeifard, Hassan, Bostani, Hamidreza, Shakeri, Sanaz, Zaki, Mehdi. (2010). Thematic analysis of the social responsibility of the organization from the perspective of verses and narrations: implications for universities in the Islamic society. *Scientific Quarterly Journal of Human Resource Studies*, Year 10, No. 4, pp. 118-145.
  12. Abbasi, Hamideh, Daneshfard, Karamollah. (1400). The model of citizen participation in the first stage of public policy-making (identification of public issues). *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge*, No. 42, pp. 247-270.
  13. Faraji, Omid, Jannati Daryakenari, Fatemeh, Kafsan, Mansouri and Fatemeh Younesi-Mati. (2010). Social responsibility and corporate value: The moderating role of earnings management. *Social Capital Management Quarterly*, Volume 7, Issue 1, pp. 25-58.
  14. Qarabaghi, Meysam, Moghimi, Seyed Mohammad; Latifi, Meysam. (2017). Metasynthesis of public policy implementation studies in Iran. *Public Policy Quarterly*, Volume 7, Issue 3, pp. 243-260.
  15. Mehrara, Asadollah, Hosseinzadeh, Safari, Abbas. (2017). Decision-making based on public policy. *Applied Studies in Management and Development Sciences Quarterly*, Volume 2, Issue 29, pp. 15-22.
  16. Ennew, C. T., & Binks, M. R. (2019). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 46, pp. 121–132.
  17. Fathadirad, H. & Parsa, A. & Shahi, S. & Bahrami, M. (2020). Identify And Analyze The Social Responsibilities Of The University. *Journal of Education in Marine Science*, 21, 32-45.
  18. Fooladi, M& Farhadi, M. (2019), "Corporate governance and detrimental related party transactions: Evidence from Malaysia", *Asian Review of Accounting*, Vol. 27 no. 2, pp. 196-227.
  19. Jahan Dideh, S, Rahmati, M, Zarei Matin, H, (2017), Designing a Model for Network Policy in Tourism, *Organizational Culture Management, Fifteen Years*, No. 3, pp. 483-502.
  20. Lagon, T, (2019). Social responsibility of a comprehensive school: Theoretical insights of its modeling. *International Journal on Global Business Management & Research*, 3(2), pp.23-41.
  21. Louis, D., Lombard, C., & Durif, F. (2019). Impact of a retailer's CSR activities on consumers' loyalty, *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 47 (8), pp. 793–816
  22. Wang, X.-W. (2017). Various of Theories of the Concept of Corporate Social Responsibility and Comments. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science* (icssd). [DOI:10.12783/dtssehs/icssd2017/19229]
  23. Yoon, B., & Chung, Y. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: a stakeholder approach. *J. Hosp. Tourism Manager.* 37, pp. 89–96.

24. Youjae Y, Rajann, Taeshik G. (2020). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of business research.* pp. 87-95.


## مقاله پژوهشی

# نقش خط مشی های اجتماعی در راستای مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی صنایع مس ایران در راستای برنامه ریزی منطقه ای

علی رضانی سربندی - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

نوید فاتحی راد\* - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

شیوا مداحیان - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>با توجه به پیشرفت های به دست آمده در دهه های اخیر در خصوص اجرای خط مشی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی، تا حدودی اهمیت آن برای تحلیل گران خط مشی روشن شده است. ولی هنوز نتوانسته جایگاه واقعی خود را در خط مشی گذاری به دست آورد و در بسیاری از کشورها، به خصوص کشورهای جهان سوم به عنوان «حلقه مفقوده» از آن یاد می شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش خط مشی های اجتماعی در راستای مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی صنایع مس ایران صورت گرفته است. این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی (تحلیل مضمون)، مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران و خبرگان حوزه خط مشی گذاری اجتماعی و مسئولیت اجتماعی و مدیران شرکت مس ایران انجام شده است، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه های خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی مصاحبه های عمیق با متخصصان و مدیران شرکت مس ایران، انجام شده است. با توجه به بررسی مصاحبه ها، در نهایت مفاهیم استخراج شده شامل ۸۵ کد باز، ۲۱ مضمون پایه و ۸ مضمون سازمان دهنده می باشد که تشکیل دهنده مدل خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مس ایران هستند.</p>	<p>شماره صفحات: ۹۹-۱۳۲</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p><b>واژه های کلیدی:</b> خط مشی های اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، شرکت ملی صنایع مس ایران، تحلیل مضمون</p>

**استناد:** رضانی سربندی، علی، فاتحی راد، نوید و مداحیان، شیوا. (۱۴۰۴). نقش خط مشی های اجتماعی در راستای مسئولیت اجتماعی در شرکت

ملی صنایع مس ایران در راستای برنامه ریزی منطقه ای. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۵(۵۸)، ۹۹-۱۳۲

DOI:10.22034/jgeoq.2023.320702.3484

## مقدمه

علیرغم اهمیت فزاینده ای که خط مشی اجتماعی در حاکمیت اثربخش و کارآمد دولت ها دارد، اما آنچه که در عمل با آن مواجه هستیم این است که معمولاً دولت ها در اجرای خط مشی اجتماعی موفق عمل نمی کنند. یکی از مهمترین مسائلی که امروزه بیشتر کشورها، اعم از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، با آن مواجه اند، اجرای ناموفق خط مشی های اجتماعی به تبع آن مسئولیت های اجتماعی است (اشگرف و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۳۴). اجرای خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی در ایران هم، در برخی موارد ناموفق و رضایت بخش نبوده است تاکنون برخی از خط مشی های تدوین شده، پس از تصویب در مرحله اجرا با ناکامی مواجه شده اند و مجریان، بسیاری از آنها را به طور ناقص و ناکارآمد اجرا کرده و یا بخشی از آن را اصلاً عملیاتی نکرده اند. در برخی موارد، خط مشی اجرایی با آنچه تدوین شده تفاوت اساسی و معناداری دارد (قرباباغی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۴۶). از نظر قلی پور و همکاران (۱۳۹۰) مسأله اجرای خط مشی در کشور ما نیز چندی است که مورد توجه جدی مسئولان قرار گرفته که مهم ترین دلیل آن ناکارآمدی و عدم دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده در اجرای خط مشی ها می باشد. لپسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، یکی از دانشمندان علم اجرا، اعتقاد دارد که اجرا یکی از مهمترین موضوعات در فرایند خط مشی گذاری اجتماعی است (مهرارا و حسین زاده صفاری، ۱۴۰۰: ۱۹). به عقیده او انتظارات مهم تدوین شده و تصور شده در نهادهای تصمیم گیرنده مانند واشنگتن (مقام تدوین خط مشی)، در اوکلند<sup>۴</sup> (مقام اجرای خط مشی) نقش بر آب می شود<sup>۵</sup> مقدس پور و همکاران (۱۳۹۲) معتقدند که چالش های مختلفی سر راه اجرای خط مشی های اجتماعی وجود دارد و در اغلب متون خط مشی گذاری می توان فهرستی از مشکلات عمومی سد راه فرایند خط مشی گذاری اجتماعی را یافت (عباسی و دانشفرد، ۱۴۰۰: ۲۵۱). در این میان، برقراری ارتباط منطقی و مناسب بین تدوین کنندگان خط مشی و مجریان آن (بخش دولتی)، یکی از راه های توسعه کشورها محسوب می شود و باعث خواهد شد نظریات کارکنان در سطح سازمان ها و دیدگاه های مردم در سطح جامعه به نحوه خط مشی گذاری ها و تدوین قوانین دخالت داده شود. توجه به اجرا در فرایند خط مشی گذاری اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی، تحقق هدف ها را تسریع می کند و منجر به تحقق بوروکراسی در جامعه می شود (لاگون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹: ۲۵). به طور کلی، تمام اظهارات سیاستمداران و دیگر مقامات، عملیاتی نمی شوند. به این معنی که اجرای خط مشی فرایندی خودکار نیست و نیازمند نیروی محرکه قوی و تلاش هایی هماهنگ است (حاتمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۹). موفقیت خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی و برنامه های دولت در خلاء و بدون توجه به جنبه های اجرایی آن امکان پذیر نخواهد بود. چرا که در بسیاری از مواقع ممکن است خط مشی ها درست وضع شوند ولی اجرا غلط و نادرست باشد. اجرای صحیح خط مشی می تواند به استفاده درست از منابع محدود، کاهش دوباره کاری ها، اصلاح انتخاب های نامناسب و... منجر گردد و از ابهامات و عدم یکپارچگی بین عناصر تشکیل دهنده خط مشی و تعارضات ناشی از آن بکاهد (وانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۲۲۳). همین مسأله دانشمندان مدیریت را بر آن داشت تا بصورت علمی به بررسی موضوع اجرای خط مشی بپردازند. به طور قطع اجرای صحیح خط مشی های اجتماعی مبتنی بر

<sup>3</sup> - Lipsky

<sup>4</sup> - Oakland

<sup>5</sup> - How great expectation in Washington are dashed in Oakland

<sup>6</sup> - Lagon

<sup>7</sup> - Wang

مسئولیت اجتماعی، نیاز به کارکنانی توانمند، با اخلاق و مسئول دارد (جمشیدی، ۱۴۰۰: ۱۰۲). بر اساس تحقیقات پیمایشی که در صنایع مختلف صورت گرفته است، خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی اثر مثبتی بر تجارت و فعالیت سازمانها داشته است؛ به طوری که موجب تنظیم مقررات چارچوب کاری، اثربخشی سیستم های قضاوتی، اثربخشی اصول حسابداری و استانداردهای گزارش دهی، حسابرسی و کاهش فساد تجاری و کاری خواهد شد (باقری نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع در طول سالهای اخیر، اهمیت بحث خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شرکت به مرور افزایش یافته است به طوری که امروزه از آن به عنوان یک اولویت اصلی برای شرکتها یاد می کنند. برداشت های مثبت مصرف کننده از فعالیتهای شرکت در زمینه خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی، منجر به ارزیابی مطلوب و نگرش مطلوب نسبت به شرکت می گردد (بداغی و همکاران، ۱۴۰۰). و از آنجا که سازمانها براساس نیازهای اجتماعی ایجاد و به عنوان پدیده های قدرتمند تأثیرات مثبت و منفی زیادی بر جامعه و نهادها، فعالیت ها و فرایندهای آن گذاشته و می گذارند، ضروری است که نسبت به این تصمیمات و اقدامات اثرگذار خود بر جامعه مسئولیت پذیر بوده و ملاحظات اخلاقی را رعایت کنند (برزگر و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۹). صنایع مس ایران قصد بهبود کیفیت و بهره وری و توجه به الزامات، حضور فعال و اثربخش در عرصه تجارت داخلی و جهانی جهت توسعه منافع ملی دارد. در واقع صنایع مس برای رقابت پذیری و بقا نیاز به نوآوری دارند و با توجه به تلاطم های اساسی در بازار مس جهان و ظهور فناوری های جدید در عرصه صنایع مختلف، شناسایی روندهای تأثیرگذار و نوآوری هایی که سیستم های موجود کاری را برهم می زنند و فرآیندهای جدید ایجاد می کنند، ضروری است (برشد و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۹). اما براساس تحقیقی که توسط میرابیان و همکاران (۱۳۸۸) با موضوع ارزیابی وضعیت رقابتی صنعت فولاد و فراورده های آن در بازارهای بین المللی، صورت گرفته، وضعیت رقابت صنعت فولاد ایران با کشورهای عربستان - فلسطین اشغالی - امارات عربی - مصر - ترکیه - پاکستان - قزاقستان، مقایسه و نتایج نشان داد که رتبه ایران از عوامل اقتصادی هشتم و عوامل تکنولوژیک چهارم می باشد. با عنایت به نتایج فوق، بدیهی است صنعت فولاد ایران در بین کشورهای مبنای مقایسه از وضعیت مطلوبی برای رقابت برخوردار نیست لذا از مزیت رقابتی نیز برخوردار نمی باشد (احد زاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۲). سبحانی (۱۳۹۱) رییس هیئت مدیره انجمن تولید کنندگان فولاد و فراورده های آن در همایش اولیتهای صنعت فولاد در شرایط فعلی کشور، موارد زیر را مطرح نموده است: در حال حاضر ایران از نظر معادن سنگ آهن، معادن مس، ذخایر گاز طبیعی، تسط بر تکنولوژی، نیروی کار جوان و بازار صادراتی منطقه برای توسعه صنعت فولاد و مس دارای مزیت نسبی است. وی با اشاره به محدودیتهای توسعه این صنعت، گفت: عدم اطمینان از تخصیص مواد اولیه، مشکلات تامین منابع مالی، نگرانی از حذف مزیت های نسبی، مشکلات تامین ارز، نگرانی از نرخ زمان بازپرداخت تسهیلات، محدودیتهای بین المللی، بی ثباتی در مقررات صادرات و واردات، بهره وری نیروی کار و... از جمله مشکلات توسعه این بخش است. بنابراین اگر این مشکلات برطرف نشود، رسیدن به مرز تولید ۵۵ میلیون تن فولاد و فراورده های آن چیزی جز روی کاغذ نخواهد بود (اسکو و نوروزی، ۱۴۰۰: ۲۲). اگرچه در سال های اخیر، در سطح جهان، پیشرفت های قابل ملاحظه ای در زمینه ی خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شرکتها صورت گرفته و مدیران و سازمانها توجه زیادی به این مفهوم می کنند، اما مدیران و سازمان های ایرانی با این مفهوم تا حدودی بیگانه اند (یون و

چونگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸: ۹۱). از طرف دیگر، اتخاذ اصول خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی برای سازمان ها امری هزینه بر است. این هزینه ها ممکن است شامل موارد زیر باشد: خرید تجهیزات جدیدی که به محیط زیست آسیب کمتری می رساند؛ تغییر ساختار مدیریتی و یا ایجاد کنترل های کیفیت شدیدتر باشد (یوجای و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰: ۹۰). منافع اتخاذ اصول خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی برای سازمان ها عبارت است از: اعتلای برند و افزایش اعتبار؛ امکان جذب بیشتر منابع سرمایه ای به علت اعتبار تجاری بالا؛ کاهش مخاطرات ناشی از حوادث و اتفاقات تلخ؛ بهبود شرایط محیط کار و در نتیجه، ارتقای بهره وری و افزایش توانایی برای جذب و نگهداری کارکنان که منجر به کاهش جابجایی، غیبت و هزینه های آموزش آنان می شود (لویس و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹: ۷۹۵). بیشتر صاحب نظران معتقدند که هزینه های خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی، کوتاه مدت و منافع آن اغلب از نوع بلندمدت است. خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی در واقع نوعی سرمایه گذاری برای آینده به امید کسب مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت است. مدیران ارشدی که دارای دید کوتاه مدت هستند. هزینه های کوتاه مدت مسئولیت اجتماعی را بر نمی تابند (حساس یگانه و همکاران، ۱۳۹۹: ۶). ضرورت روز افزون خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی و توجه به این اصل می تواند بسیار کمک کننده باشد و ۱- اگر مسایل مربوط به خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی حل نشوند و برای همگان به عنوان یک دغدغه مطرح نباشند، معلوم نیست در آینده چه اتفاق شومی در انتظار جامعه خواهد بود (ابراهیمی پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۲). از طرفی دیگر معادن امروزه در توسعه و ضروریات جامعه نقش بسیار مهمی ایفا می کنند و پرداختن به آنها دارای اهمیت است. ۳- با توجه به تمام مزیت هایی که معادن در زمینه پیشرفت اجتماعی، اقتصادی در سطح ملی و حتی جهانی دارد، ۴- باعث ایجاد آلودگی هایی از قبیل: آلودگی های صوتی، آب و هوایی؛ ایجاد و تولید زباله و پسماند ... که همه اینها باعث ایجاد خطراتی برای جامعه می شوند و توجه به مقوله خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی معادن در حفاظت از جامعه و محیط زیست بسیار مهم و با اهمیت است و ضرورت تحقیق را نشان می دهد (برزگری خانقاه و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۲). تردیدی نیست که خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی از انواع بسیار مهم و بارز مسائل عمومی دولت ها هستند در حالی که خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی تاکنون به منزله پژوهش مستقلی در صنایع ملی مس ایران مورد بررسی قرار نگرفته است. بنابراین هدف آرمانی این پژوهش تسهیل و تسریع در فرایند رسیدن به چشم انداز سیاست های کلی خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی است (فرجی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۷). و بر همین اساس در نظر دارد الگویی از خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی برای اجرای بهتر و موفق تر خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی صنایع مس ایران و بالاخص استان کرمان (مجتمع مس شهید باهنر، مجتمع مس رفسنجان و مجتمع مس شهربابک) تحقیقی را انجام دهد که دارای معادن بسیاری است و بسیاری از تولیدات مس کشور را شامل می شود و این معادن جزو معادن مهم در ایران می باشد و با توجه به اهمیتی که در سطح ملی، اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و ... دارند، ایجاب می کند و در این تحقیق سعی شده تا به این موضوع پرداخته شود.

8 - Yoon & Chung

9 - Youjiae & etal

10 - Louis & etal

## مبانی نظری پژوهش

### تعریف اجرای خط مشی

در مطالعات خط مشی، تعاریف متعددی از خط مشی عمومی وجود دارد. آندرسون تعریف جامع تری از خط مشی عمومی ارائه داده است. وی خط مشی را مجموعه اقدام های هدفمند و نسبتاً ثابتی می داند که توسط بازیگر یا مجموعه ای از بازیگران در مواجهه با یک مسئله یا موضوع نگران کننده دنبال می شود. این تعریف به جای توجه بر آنچه که تنها پیشنهاد شده و قصد انجام آن وجود داشته، بر آنچه واقعاً انجام شده، تمرکز می کند، بنابراین خط مشی را از تصمیمی که اساساً انتخابی مشخص از میان بدیل هاست، متمایز می کند و آن را چیزی می نگرد که در طول زمان آشکار می شود. ساباتیو و مازمانیان<sup>۱۱</sup> اجرا را انجام تصمیمات خط مشی که عموماً به صورت بیانیه رسمی می باشد، تعریف نموده اند. در چنین حالتی اجرا می تواند شکلی از اجرای دستورات مقامات اجرایی و یا تصمیمات دادگاه باشد (جهانانیده و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۸۹). از نظر اوتول<sup>۱۲</sup> اجرا چیزی است که بین استقرار اهداف روشن در دولت برای انجام دادن و انجام ندادن چیزها و اثر نهایی آن در دنیایی واقعی تعریف می گردد بروکز<sup>۱۳</sup> معتقد است که اجرای خط مشی شامل فعالیت هایی همچون به کارگیری قوانین، تفسیر آنها و اجرای قوانین و تصورات و رایه خدمات به مردم می باشد (فتاحی راد و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۹). تحقیقات دانشگاهی در سال های اخیر، در حوزه مدیریت دولتی نوین توجه زیادی به طراحی و ارزیابی خط مشی ها داده است. در حالی که توجه اندکی به نحوه تأثیرگذاری خط مشی انجام شده است یک دهه قبل از ظهور مدیریت دولتی نوین، بارت و فوج<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۱) عنوان کرده بودند که خط مشی به خودی خود اجرا نمی شود هارولد<sup>۱۵</sup> (۱۹۵۶) با تأکید بر اینکه اجرای خط مشی یکی از گامهای ضروری خط مشی گذار است آن را وارد واژگان خط مشی کرد مطالعات اجرا، حاصل تعامل بین اداره عمومی، نظریه های سازمانی، تحقیقات در حوزه مدیریت عمومی و مطالعات علوم سیاسی است (انو و بینکز<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۹: ۱۲۴). در واکاوی تئوری اجرای خط مشی به مفهوم سازی چستی، چگونگی و چرایی خط مشی پرداخته می شود «رابرت لینبری<sup>۱۷</sup>» بیان می کند از زمان بیان رسمی خط مشی، فرایند اجرای خط مشی آغاز می گردد (فولادی و فرهادی، ۲۰۱۹: ۲۰۰).

### شکل گیری و تاریخچه مفهوم مسئولیت اجتماعی

با توجه به فروپاشی و رسوایی مالی برخی شرکت ها از جمله انرون در اوایل قرن ۲۱، بحث در خصوص جایگاه مسئولیت اجتماعی شرکت ها در اقتصاد جهانی و خصوصاً شرکت های بین المللی برای بهبود شرایط محیطی و اجتماعی افزایش یافته است. همگام با توسعه تجارت جهانی، پژوهش های اخیر حرکت در مسیر افشای بیشتر در سطح بین المللی را نشان می دهد. در قرن جدید، مقایسه درک ملل از مسئولیت اجتماعی شرکت ها و نقش واحدهای تجاری در جامعه بسط یافته است و توسعه بین المللی قابل ملاحظه ای در جنبش مسئولیت اجتماعی شرکت ها در این قرن رخ داده است و در سطح جهانی توجه به حقوق انسانی، اجتماعی و محیطی بسیار مورد توجه است. این توسعه در تکامل پژوهش های حوزه مسئولیت

11 - Sabatier and Mazmanian

12 - O'Toole

13 - Brooks

14 - Barrett & Fudge

15 - Harold

16 - Ennew & Binks

17 - Robert Linbury

اجتماعی شرکت ها به وضوح قابل مشاهده است و حتی ارتباط میان دولت و مسئولیت اجتماعی شرکت ها نیز مورد بررسی قرار گرفته است. محققین آکادمیک حوزه کسب و کار، افزایش علاقه مندی و توجه به مسئولیت اجتماعی شرکت را در طول سال های اخیر نشان داده اند. مقوله‌ی مسئولیت اجتماعی و محیطی در برخی از مستندات سیاسی و قانونی هم به وجود آمده و اهمیت روزافزونی در سطح بین المللی یافته است. امروزه، مدیران شرکت ها با وظیفه‌ی پویا و چالش برانگیز برای به کارگیری استانداردهای اخلاقی اجتماعی برای مسئول بودن در قبال اعمال تجاری مواجه اند. افزایش فشار برای مسئولیت اجتماعی یکی از مهمترین چالش های تجاری برای شرکت ها محسوب می شود. شرکت ها، خصوصاً آنهایی که در بازارهای جهانی فعالیت دارند، در حالی که حداکثر کردن ارزش سهامداران را دنبال می کنند، بیش از پیش مستلزم تعادل و توازن عناصر اجتماعی، اقتصادی و محیطی تجاری شان هستند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۹).

### روش شناسی تحقیق

در این پژوهش به منظور بررسی نقش خط‌مشی‌های اجتماعی بر اساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مس ایران ابتدا از طریق روش تحلیل مضمون و بررسی مبانی نظری مربوط به موضوع پژوهش و مصاحبه با خبرگان، مضمون‌ها و گداهای مربوط به الگو شناسایی شد. روش پژوهش حاضر آمیخته (کمی و کیفی) از نوع اکتشافی، برحسب هدف، بنیادی-کاربردی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۶ نفر از اساتید و متخصصان مدیریت و منابع انسانی و مدیران شرکت ملی صنایع مس صاحب نظر در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌باشد که به روش هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی از ابزار مصاحبه و از ۲ سری پرسشنامه استفاده شده است. عبارتهای مورد استفاده در این پرسشنامه به کاملاً مناسب، مناسب، نسبتاً مناسب، نامناسب، کاملاً نامناسب طراحی شده است که به ترتیب دارای ارزش ۱ الی ۵ هستند. این پرسشنامه شامل ۸۵ سؤال می‌باشد.

جدول (۱): گروه‌بندی سؤالات پرسشنامه خبره سنجی کدهای مدل پژوهش

مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه	تعداد سؤال‌ها	شماره سؤال‌ها
	داشتن تفکر عمیق راهبردی	۵	۱ تا ۵
تدوین خط‌مشی کلان اجتماعی	کمک به توسعه اقتصادی سازمان	۷	۶ تا ۱۲
	فرهنگ‌سازی مؤثر	۴	۱۳ تا ۱۶
	حفاظت از محیط‌زیست	۵	۱۷ تا ۲۱
بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان	رفع نگرانی‌های اجتماعی	۳	۲۲ تا ۲۴
	فعالیت‌های بشردوستانه	۴	۲۵ تا ۲۸
	انگیزه خدمت‌گذاری در سازمان	۵	۲۹ تا ۳۳
تعهدپذیری نسبت به منافع جامعه	بهبود کیفیت زندگی شهروندان	۳	۳۴ تا ۳۶
	قانون‌پذیری	۵	۳۷ تا ۴۱
مشارکت و رشد آگاهی ذینفعان	رعایت مالکیت معنوی	۳	۴۲ تا ۴۴
	تعهدپذیری نسبت به شرکا تجاری	۳	۴۵ تا ۴۷
پاسداشت معنویت و ارزش‌های	انصاف و عدالت محوری	۴	۴۸ تا ۵۱
اسلامی جامعه	تدوین منشور اخلاقی سازمان	۴	۵۲ تا ۵۵
پایداری محیط	پایداری کسب‌وکار	۳	۵۶ تا ۵۸
	بهبود محیط سیاسی	۴	۵۹ تا ۶۲

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تعداد سؤالها	شماره سؤالها
آگاهی بخشی به جامعه و شهروندان	شناخت آسیب‌های اجتماعی	۳	۶۳ تا ۶۵
	استفاده از ظرفیت‌های مردمی	۳	۶۶ تا ۶۸
احترام به قواعد رقابت‌پذیری	مشتری مداری	۴	۶۹ تا ۷۲
	حفظ مزیت رقابتی سازمان	۵	۷۳ تا ۷۷
	افزایش توان رقابتی	۴	۷۸ تا ۸۱
	هم‌افزایی بین شرکا	۴	۸۲ تا ۸۵

جدول (۲): محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی (درصد)
۱	مصاحبه ۱	۲۸	۱۰	۰/۷۱۴
۲	مصاحبه ۲	۳۱	۱۴	۰/۹۰۳
۳	مصاحبه ۳	۳۵	۱۵	۰/۸۵۷
	جمع کل	۹۴	۳۹	۰/۸۲۹

جدول (۳): پایایی ابعاد پرسشنامه اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی بر اساس مسئولیت اجتماعی

بُعد	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات هر بعد
تدوین خط‌مشی کلان اجتماعی	۰/۷۰۵	۱۴
بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان	۰/۸۱۳	۱۰
تعهدپذیری نسبت به منافع جامعه	۰/۸۷۶	۱۱
مشارکت و رشد آگاهی ذینفعان	۰/۸۱۴	۵
پاسدداشت معنویت و ارزش‌های اسلامی جامعه	۰/۷۸۷	۷
پایداری محیط	۰/۸۰۶	۷
آگاهی بخشی به جامعه و شهروندان	۰/۷۹۹	۱۰
احترام به قواعد رقابت‌پذیری	۰/۸۳۴	۱۲

## یافته های پژوهش

در گام نخست پس از مشخص شدن چارچوب، از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز کدگذاری داده محور انجام شد. در این بخش با استفاده از متن مصاحبه کدگذاری داده محور کدها و مضامین مرتبط با مضمون فراگیر اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مس ایران استخراج شد.

جدول (۴): نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مربوط به مدل اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی بر اساس

## مسئولیت اجتماعی

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱	شناسایی ریسک‌هایی که سازمان را از خط‌مشی اجتماعی سازمان دور می‌سازد باید مورد شناسایی قرار گیرد. کاهش برخی ریسک‌ها از جمله ریسک منابع انسانی، افزایش وفاداری مشتریان، افزایش جذابیت شرکت برای سرمایه‌گذاران در راستای اجرای خط‌مشی سازمان است.	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>15</sub>	شناسایی ریسک‌های سازمانی
۲	روحیه کارآفرینی یعنی چقدر یک سازمان برای انجام یک کار اجرای خط‌مشی اجتماعی خود حاضر است سرمایه‌گذاری مالی و زمانی نماید. آموزش کارآفرینی نیز در گام نخست بر تقویت این روحیه در میان پژوهشگران تمرکز	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>16</sub>	تقویت روحیه کارآفرینی

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
	دارد. شرکت برنامه‌های مفصلی را برای بسط فرهنگ کارآفرینی در جامعه خود تدارک دیده است تا بتوانند همچنان مسیر رشد و پویایی‌شان را ادامه دهد.			
۳	ارزیابی خطمشی اگر به‌درستی انجام گیرد به بهبود خطمشی اجتماعی به‌صورت پویا کمک و فرایند خطی مشی گذاری را دائماً اصلاح می‌نماید بنابراین بررسی خطمشی در بازه‌های زمانی مشخص می‌تواند عدول از برنامه سازمان را مشخص کرده و هم‌راستا بودن با برنامه‌های سازمان را تعیین نماید.	۶	E <sub>1</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>4</sub>	ارزیابی خطمشی در بازه‌های زمانی مناسب
۴	سیستم پشتیبانی از تصمیم می‌تواند توسط مدیریت عملیات و سایر بخش‌های برنامه‌ریزی در یک سازمان برای جمع‌آوری داده‌ها و تبدیل آن‌ها به اطلاعات عملی استفاده شود لذا تصمیمات مربوط تدوین خطمشی سازمان از پشتوانه بهتری برخوردار خواهد بود.	۷	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>15</sub>	سیستم پشتیبانی از تصمیم در سازمان
۵	مدیران شرکت می‌توانند با انتخاب خطمشی مناسب زمینه انگیزش و تمایل لازم را جهت به‌کارگیری توان کارکنان به وجود آورند یکی از عوامل مهم و کلیدی در انتخاب خطمشی اجتماعی مناسب با اهمیت دادن به مسئولیت اجتماعی توجه به بلوغ فکری مدیران است برخورد و رفتار مناسب با درجه بلوغ کارکنان باعث ایجاد انگیزش در کارکنان شده و علاقه به کار را در آنان به وجود می‌آورد و این امر موجب تلاش و کوشش بیشتر نیروهای انسانی شده و باعث موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان اجتماعی می‌گردد	۶	E <sub>3</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>13</sub>	بلوغ فکری مدیران
۶	اجرای مناسب خطمشی‌های اجتماعی برای شرکت و جامعه رابطه‌ای برد-برد است. شرکت‌ها و سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در حوزه مسئولیت اجتماعی هم به جامعه سود می‌رسانند و هم خودشان نیز از این رهگذر سود می‌برند	۴	E <sub>1</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>16</sub>	سودآوری در فضایی هم‌افزا
۷	تدوین مناسب خطمشی‌های اجتماعی می‌تواند رشد اقتصادی را به همراه داشته باشد. افزایش کارآفرینی در بین مردم و ایجاد انگیزه در نیروی کار جامعه که به هر دلیل برای راه‌اندازی یا تجهیز و توسعه کارگاه به بودجه نیاز دارند باعث تقویت اقتصاد در منطقه می‌شود	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>15</sub>	تقویت اقتصاد ملی و منطقه‌ای
۸	به دلیل اینکه ثروت سهامداران یکی از بحث‌های حیاتی شرکت هاست، مدیران نیز به‌منظور ارزیابی عملکرد خود سعی می‌کنند تا از معیارهای مناسبی استفاده کنند. لازمه مدیریت موفق استفاده از سیستم مبتنی بر ارزش است و جهت‌گیری این سیستم‌ها به سمت خلق ارزش برای تمامی اجزای شرکت است. هدف اصلی سازمان کسب سود است و مدیران این سازمان‌ها ملزم به حداکثر کردن سود سهامداران خود هستند	۶	E <sub>15</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>13</sub>	افزایش ثروت سهامداران
۹	محدودیت منابع مالی و عدم دسترسی شرکت‌ها به منابع مالی در مراحل رشد، سیاست گذاری و برنامه‌ریزی خطمشی اجتماعی سازمان مدیران را ملزم به تدوین راهکارها و سیاست‌هایی جهت مقابله با آن کرده است خطمشی اجتماعی شرکت مس باید چالش‌های مالی پیش رو هنگام اجرای مسئولیت اجتماعی سازمان را به‌صورت دقیق پیش‌بینی کرده باشد.	۴	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>14</sub>	برطرف کردن چالش‌های مالی
۱۰	تخصیص به‌موقع بودجه پیش‌بینی شده در زمان اجرای خطمشی زمینه آرامش مجریان خطمشی اجتماعی سازمان را فراهم می‌سازد این اطمینان خاطر باعث می‌شود برنامه‌های مسئولیت اجتماعی پیشرفت مطلوب‌تری داشته باشد.	۵	E <sub>4</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>13</sub>	تخصیص به‌موقع بودجه پیش‌بینی شده

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	گدهای اولیه
۱۱	در خط‌مشی‌های سازمان که مربوط به مسائل مالی است باید شفافیت لازم وجود داشته باشد و در راستای مبارزه با فساد عدم تبعیض در برخورد با فساد، خواست رهبری و مردم است و هم صداقت این حرکت عظیم را به نمایش خواهد گذاشت و مطالبه همگان این است در زمینه مبارزه با فساد، اشکال آن را شناسایی و با موضعی قاطع با آن‌ها برخورد کند؛ زیرا نتیجه و پیامد فساد نقض حقوق انسانی، صدمه به محیط کسب‌وکار را در پی داشته و نهایتاً کارایی و اعتبار شرکت را زیر سؤال می‌برد.	۵	E <sub>1</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>16</sub>	عدم تبعیض در برخورد با فساد
۱۲	تدوین خط‌مشی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی کمک می‌کند تا اقدامات و فعالیت‌های خود در راستای مسئولیت اجتماعی شرکتی را به شکل حرفه‌ای در آورده و در وقت و هزینه صرفه‌جویی کنند	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>15</sub>	صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کارایی عملیات
۱۳	در دنیای سازمانی امروز مدیران توانمند، سازمان‌های توانمند و کارکنان توانمند اضلاع مثلث توانمندسازی کارکنان هستند که بدون هر یک مسیر توانمندسازی کارکنان به سرمنزل مقصود نمی‌رسد. از طرفی امکان دسترسی نیروی کار به توسعه مهارت‌ها، آموزش و فرصت‌های پیشرفت شغلی را فراهم کند	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>13</sub>	توانمندسازی کارکنان
۱۴	حمایت مدیران ارشد سازمان از خط‌مشی‌های اجتماعی در تأثیرگذاری بر روی نگرش‌ها و ایجاد پیوند مجریان مسئولیت اجتماعی سازمان، حاکی از جایگاه ایده آل آن در تأثیرگذاری بر روی نگرش‌ها و برقراری ارتباط با اهداف اجتماعی سازمان دارد	۴	E <sub>4</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>14</sub>	حمایت مدیران ارشد سازمان
۱۵	ایجاد یک محیط کاری که بتواند تعاملات سالم را ترویج و تشویق کند، برای موفقیت یک کسب‌وکار در حوزه خط‌مشی اجتماعی حیاتی است. افرادی که در محیط کاری با یکدیگر تعامل می‌کنند باید به‌طور واضح ارتباط برقرار کنند و اطلاعات خود را به‌طور مؤثر به اشتراک بگذارند چون پیشرفت سازمان در حوزه اجتماعی وجود ارتباطات مؤثر است.	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>16</sub>	تعامل و ارتباط بین واحدهای سازمان
۱۶	در اجرای مؤثر خط‌مشی اجتماعی سازمان از تقسیم وظایف و انجام کارها به‌صورت گروهی استفاده می‌شود که با مدیریت صحیح می‌توان آن را در مسیر درست سازمان‌دهی کرد. بهترین مزیت کار تیمی ایجاد جو صمیمی و دوستانه بین کارکنان است.	۵	E <sub>4</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>15</sub>	فرهنگ بازخورد و کار تیمی
۱۷	شرکت با توجه به اهداف خود تأثیرات مضر بر اکوسیستم‌ها را شناسایی و این تأثیرات را حذف کند یا به حداقل برساند. همچنین به حفاظت از گونه‌ها یا زیستگاه‌های در معرض خطر و تأثیرپذیر همت گمارد و از روش‌های منجر به انقراض گونه‌ها و پخش یا تکثیر گونه‌های مهاجم بپرهیزد	۴	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>13</sub>	تعهد به رعایت کامل قوانین و الزامات محیط‌زیستی
۱۸	مهم‌ترین هدف در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت مس ارتقای فرهنگ زیست‌محیطی افراد جامعه ایجاد شناخت در مورد اهمیت تعامل انسان با محیط‌زیست و تأثیر عملکرد وی به‌صورت منفی یا مثبت بر محیط است. رکن اصلی در آموزش افراد ایجاد توانمندی در آنان برای تصمیم‌گیری صحیح، تغییر رفتار و عملکرد و استفاده بهینه از منابع می‌باشد. هرچه آگاهی مردم جامعه در	۷	E <sub>1</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>15</sub>	ارتقاء آگاهی و فرهنگ محیط‌زیستی شهروندان

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
	مور محیط‌زیست بیشتر باشد، اجرای قوانین و رضایت‌مندی آنان نیز افزایش می‌یابد			
۱۹	منابع مستقیم و غیرمستقیم خروجی‌های گازهای گلخانه‌ای و تعیین محدودیت مسئولیت خود در این زمینه را شناسایی کنند، همچنین مقیاس‌های بهینه برای کاهش چشمگیر و به حداقل رساندن خروجی گازهای گلخانه‌ای در حوزه کنترل خود را تعریف کنند.	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>16</sub>	پیشگیری از آلودگی‌های گازهای گلخانه‌ای
۲۰	یکی از مشکلات اساسی جامعه ما رفتار مصرف است که باید با آموزش اصلاح شود، یکی از مصرف‌کنندگان شرکت‌ها هستند که به‌منظور اهداف مسئولیت اجتماعی موظف به بهینه‌سازی مصرف انرژی می‌باشند. مدیریت پسماندها به‌ویژه پسماندهای خطرناک (پسماندهای رادیواکتیو)، دفع مواد شیمیایی خطرناک و سمی (طبیعی یا تولیدشده توسط انسان) توسط شرکت می‌تواند در راستای اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت باشد.	۵	E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>15</sub>	مدیریت مصرف آب، انرژی و پسماندها
۲۱	کنترل ورود آلاینده‌ها سرب، جیوه، دی‌اکسید گوگرد، اکسید نیتروژن، ذرات مخرب ازون به هوا در راستای خط‌مشی سازمان مبنی بر حفظ محیط‌زیست از اهم برنامه‌های شرکت مس تعریف شده است.	۵	E <sub>2</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>16</sub>	کاهش آلاینده‌های محیط‌زیستی
۲۲	بهبود و ارتقای رابطه سازمان با سهامداران خود و ظرفیت آن برای ابتکار و نوآوری، از طریق ارائه دیدگاه‌ها و نگرش‌های جدید و تماس با طیف متنوعی از سهامداران و ارتباط مؤثر توأم با صداقت و شفافیت از مسئولیت‌های سازمان در قبال سهامداران است.	۷	E <sub>2</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>14</sub>	بهبود و ارتقای رابطه سازمان با سهامداران
۲۳	شرکت می‌تواند در راه اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی خود با ایجاد شوق و رغبت و تقویت روحیه و اعتمادبه‌نفس، مردم را برای به‌کارگیری تمام نیرو و استعدادش در راه اجرای وظایف آماده می‌سازد اگر مسئولیت اجتماعی در خط‌مشی سازمان نهادینه باشد؛ احتمال ارتقاء اعتماد عمومی را به همراه دارد	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>13</sub>	افزایش اعتماد عمومی
۲۴	شرکت‌ها نقش اساسی در ارتقای سلامت جامعه و محیط‌زندگی به‌عنوان عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت دارند سودمندترین رویکرد برای دستیابی به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی سازمان‌ها برای مشارکت در سلامت مردم است	۴	E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>16</sub>	اهمیت مسئله سلامت و ایمنی شهروندان
۲۵	در بعد منافع جامعه و مردم نیز مشارکت در امور عام‌المنفعه، ارائه طرح‌های داوطلبانه جهت بهبود معیشت و بهداشت جامعه، استفاده می‌شود. به‌کارگیری ابزارهای مدیریت زیست‌محیطی در طرح‌های کسب‌وکار شامل ارزیابی چرخه حیات و هزینه‌ها و استانداردهای مدیریت زیست‌محیطی به‌عنوان شاخص‌های مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.	۵	E <sub>1</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>14</sub>	حمایت از اجرای طرح‌های مشارکت
۲۶	شرکت در خط‌مشی اجتماعی خود نگاه ویژه‌ای به افراد کم‌توان دارد و از اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان است. شرکت با انجام طرح‌های اقتصادی مناسب تلاش در جهت توانمندسازی کلیه اقشار جامعه به‌ویژه افراد کم‌توان و کم‌برخوردار دارد.	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>13</sub>	توانمندسازی کلیه اقشار جامعه به‌ویژه افراد کم‌توان و کم‌برخوردار
۲۷	خط‌مشی اجتماعی شرکت ایجاب می‌کند تا زیرساخت‌های لازم برای توسعه فرهنگی فراهم شود. سازمان فرهنگ‌سازی کند و به آموزش در همه سطوح، بهبود کیفیت و دسترسی به آموزش و ارتقای دانش محلی توجه داشته باشد و در از بین بردن بی‌سوادی مشارکت کند.	۶	E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>13</sub>	توسعه زیرساخت‌ها و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی و آموزشی

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	گدهای اولیه
۲۸	بخشی از مسئولیت اجتماعی شرکت در کمک به مردم در مواقع بحرانی تعریف می شود. انسان دوستی، نیازمند اقدامات سازمان ها برای ترویج رفاه انسان در پاسخ به انتظارات جامعه است که این انتظارات در زمان بحران رنگ و بوی بیشتری پیدا می کند.	۷	E <sub>1</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>2</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub>	مساعدهت های ویژه و اختصاصی به مردم منطقه در زمان بروز بحران
۲۹	خط مشی اجتماعی شرکت در برگزیده فعالیت های کسب و کار بر اساس ارزش های اخلاقی، تطابق با الزامات قانونی، احترام به افراد، ذینفعان و محیط زیست و حساس بودن به مسائل اجتماعی، فرا اجتماعی و در اصل ارزش آفرینی همه جانبه و یکپارچه است.	۵	E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>14</sub>	ارزش آفرینی برای جامعه
۳۰	به منظور اجرای خط مشی اجتماعی سازمان کارکنان مهم ترین ابزار سازمان هستند بنابراین، احترام به خود و سایر افرادی که با آنها کار می کنید ضروری است. این احترام در نهایت متقابل خواهد بود زیرا دیگران نیز به خاطر ارزش ها و رفتارهایشان به شما احترام خواهند گذاشت. احترام و اعتماد به کارکنان، به مدیران امکان می دهد از دخالت در کار کارکنان خود اجتناب کنند.	۶	E <sub>1</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub>	پایبندی به اصل احترام متقابل
۳۱	در راستای اجرای خط مشی های اجتماعی سازمان، کارکنانی که به شغل و وظیفه خود در سازمان اشتیاق و تعهد پذیری داشته باشند از هیچ تلاشی در جهت پیشبرد اهداف سازمان دریغ نمی کنند و در زمان هایی که لازم است تلاشی دوچندان دارند.	۷	E <sub>1</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>12</sub>	انجام کار و تلاش داوطلبانه
۳۲	در راستای خط مشی اجتماعی سازمان ایجاد شرایط مطلوب و مناسب در محیط کار در ایجاد روحیه مثبت و امیدواری در کارکنان مؤثر بوده و برای رسیدن به این مهم مدیران و کارکنان مسئول هستند. هر سازمان برای بقا و رشدش باید یک سازمان امیدوار باشد و ایجاد روحیه امید و نگرش مثبت زمینه ارتقاء و تعالی را فراهم می کند	۷	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>8</sub>	ایجاد امید و اطمینان در کارکنان
۳۳	خط مشی سازمان باید به گونه ای باشد که با ایجاد حس مسئولیت در کارکنان تعهد درونی ایجاد کند یعنی رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفه هایی که قرار است انسان آن ها را انجام دهد. به گونه ای که اگر بازرس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره گر نباشد، بازم در انجام وظیفه قصوری نخواهد داشت.	۶	E <sub>1</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub>	ترویج تعهد درونی
۳۴	بسیاری از سازمان ها زمان، منابع و تلاش بسیاری را صرف ایجاد تصویری تأثیرگذار و مثبت از سازمان و فعالیت های خود می کنند. داشتن تصویر سازمان مثبت در بین مخاطبان یا مشتریان سازمان سبب می شود عملکرد و تصمیمات آن سازمان مثبت تلقی شود. اگر سازمان فعالیت های مربوط به مسئولیت اجتماعی را در برنامه خود قرار دهد تصویری که از شرکت وجود دارد در میان عموم بهبود می یابد.	۴	E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub>	بهبود تصویر عمومی سازمان
۳۵	سازمان باید مراقب بروز تبعیض در قبال افراد مرتبط با خود یا متأثر از فعالیت خود (کارکنان، شرکا، مشتریان، ذینفعان، اعضا و افراد دیگر) باشد تا تناسب بین خط مشی سازمان و مسئولیت اجتماعی را آسان سازد	۵	E <sub>4</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>11</sub>	مردم سالاری با رعایت حقوق انسانی

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۳۶	در نظر گرفتن رضایت عموم و عقاید و نظرات از جنبه‌های اصلی شرکت در اجرای خط‌مشی اجتماعی است و پاسخگویی نسبت به مردم و از اهداف اصلی شرکت باید باشد و عقاید و نظرات آنان مورد توجه جدی باشد.	۶	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>14</sub>	در نظر گرفتن رضایت عموم و عقاید و نظرات آنان
۳۷	گاهی پیش‌آمده است قانون برخورد دوگانه‌ای نسبت به فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های اجتماعی شرکت در زمینه مسئولیت اجتماعی داشته است که باعث عدم پیشرفت برنامه‌ها شده است.	۸	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>10</sub>	انجام برخوردهای قانونی
۳۸	انضباط در خط‌مشی اجتماعی حاصل نظم و انضباط فردی افراد در نظام اجتماعی است. ساده‌ترین و قابل فهم ترین تفسیر از انضباط اجتماعی این است که هر کس، در هر جا و در هر کار، وظیفه خود را به‌درستی و با رعایت نظم، قاعده و قانون انجام دهد. برای ایجاد و حاکمیت انضباط اجتماعی در سازمان در کنار کار فرهنگی، باید از طریق بررسی علمی و شناسایی ارتباط عوامل مختلف با این پدیده اجتماعی، به استقرار و نهادینه ساختن آن کمک کرد.	۴	E <sub>7</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub>	فرهنگ نظم و انضباط
۳۹	محیطی که به‌وسیله مدیر سازمان اداره می‌شود، بیانگر فضایی است که در آن به استقلال فردی و نوآوری تأکید می‌گردد، به‌طوری‌که افراد، مسئولیت و تبعات تصمیمات خود را به عهده می‌گیرند و به کسب کمال بیشتر، علاقه‌مند می‌گردند و به‌جای اینکه متکی به دیگران باشند توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را در خود به وجود می‌آورند.	۴	E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>1</sub>	خودکنترلی و مدیریت عملکرد
۴۰	در اکثر کشورها قوانین تشویقی ویژه‌ای برای شرکت‌ها در صورت انجام فعالیت‌های اجتماعی وجود دارد. برای مثال در ایران شرکت‌هایی که در پیشبرد اهداف ورزشی و سلامت اجتماعی فعالیت می‌کنند، می‌توانند از تشویق‌های مالیاتی استفاده کنند. این موضوع بر اساس قوانین و نوع فعالیت‌ها متفاوت است.	۳	E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>13</sub>	فراهم بودن بستر قانونی و تسهیل قوانین
۴۱	شرکت در راستای اجرای مناسب خط‌مشی‌های خود باید در بازه‌های زمانی مشخص گزارش‌هایی شفاف و توأم با صداقت به ذینفعان ارائه دهد تا در جریان برنامه‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی قرار گیرند.	۳	E <sub>2</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub>	ارائه گزارش‌های واضح و متعادل
۴۲	ذینفعان، سهامداران و کارکنان شرکت از این اطمینان برخوردارند که حداکثر شفافیت و صداقت در برخورد با آن‌ها در معاملات صورت می‌گیرد	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>16</sub>	افزایش اطمینان‌پذیری و عدالت در معاملات
۴۳	در شرکت گام‌های اولیه مالکیت فکری و معنوی با تزلزل برداشته شده و نیاز است که بستر و فرهنگ این امر از طریق آموزش فراهم شود و به آن توجه ویژه‌ای کرد	۴	E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>14</sub>	رازداری و حفظ مالکیت معنوی
۴۴	در شرکتی که در پی اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی است باید تلاش شود با انحصارگرایی مبارزه شود فساد اداری، حاصل وجود و تعامل عواملی چون انحصارطلبی، پنهان‌کاری و عدم شفافیت، فقدان شایسته‌سالاری و مسئولیت اجتماعی شهروندان است.	۶	E <sub>1</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>15</sub>	مبارزه با انحصارگرایی
۴۵	داشتن رویکرد صادقانه نسبت به ذینفعان باعث جلب اعتماد بیشتر آنان خواهد شد. توانایی جذب و جلب رضایت حداکثری پایدار ذینفعان، بهبود دیدگاه جامعه و رسانه‌ها و بهبود دیدگاه حاکمیت نسبت به شرکت از مهم‌ترین دستاوردهایی است که توجه به مسئولیت اجتماعی می‌تواند پیش روی سازمان بگذارد.	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>16</sub>	اتخاذ رویکرد شفاف و صادقانه نسبت به ذینفعان

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	گدهای اولیه
۴۶	مبنای اجرای مناسب خط‌مشی اجتماعی داشتن روابط مؤثر در سازمان است. روابط سودمند متقابل میان شرکت و جامعه بی‌شک انعکاس‌دهنده انتظارات ذینفعان و اعتماد و اعتبار شرکت و سازمان است.	۵	E <sub>2</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>12</sub>	ارتقای اعتماد و اطمینان طرف‌های ذینفع
۴۷	تعالی در حوزه ذینفعان نقاط قوت و قابل‌بهبود ابعاد مختلف ارتباط با ذینفعان را در این حوزه شناسایی کنند. این مدل می‌تواند به مدیران کمک کند تا برنامه‌ریزی مناسبی برای افزایش رضایت و انگیزش ذینفعان داشته باشند شرکت‌ها دارای تعهد به گروه‌های جامعه غیر از سهامداران هستند که فراتر از قانون و قراردادها است.	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>15</sub>	تعالی در حوزه مرتبط با ذینفعان
۴۸	کارکنان دوست دارند که سازمان در عمل و اجرای خط‌مشی‌های مربوط به حقوق، پاداش و ارتقای آنان، عدل و انصاف را رعایت کند؛ بنابراین، زمانی که سیاست حقوق، مزایا و ارتقای اعضای سازمان، بر پایه عدل و انصاف استوار است، احتمالاً رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت	۶	E <sub>4</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>16</sub>	رعایت عدالت و انصاف در قبال کارکنان
۴۹	ضابطه مداری پرهیز از مکر و خدعه و شایسته محوری به‌عنوان دیگر اصول مهم ناظر بر فرایند انتصابات مطرح است، با به‌کارگیری این اصول و ایجاد نگرش ارزشی در سازمان‌ها علاوه بر تأمین سعادت و کمال کارکنان خط‌مشی اجتماعی سازمان‌ها را محقق می‌شود.	۶	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub>	پرهیز از رابطه مداری در انتخاب کارکنان
۵۰	شرکت‌ها باید به شکایت به‌عنوان فرصت بنگرند و حتی مردم را تشویق کنند تا شکایت‌های بیشتری را مطرح کنند، زیرا شرکت در صورتی می‌تواند یک موقعیت منفی را بهبود بخشد که از آن مطلع باشد این‌گونه هم به مسئولیت اجتماعی خود عمل کرده و هم اجرای خط‌مشی‌های سازمان تسریع خواهد شد.	۵	E <sub>1</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>16</sub>	رسیدگی به شکایت‌های مردمی
۵۱	عدالت در پرداخت به معنی پرداخت یکسان نیست بلکه وجود منطبق برای پرداخت مهم است. برقراری هماهنگی و ارتباط میان ویژگی‌های نظام پرداخت با انگیزه‌ها و تمایلات افرادی که سازمان، تصمیم به جذب و حفظ و پرورش آنان دارد، ضروری است. در این صورت است که کارکنان احساس بهتری نسبت به سازمان داشته و این احساس در خط‌مشی‌های سازمان نمود بیشتری دارد.	۴	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub>	عدالت در پرداخت‌ها
۵۲	مقصود از بصیرت در شرکت، توانایی نفوذ در معنا، حوادث و وقایع است. ظاهربین نبودن و به لفظ اکتفا نکردن است. این مفهوم باید به‌صورت دقیق در منشور اخلاقی سازمان وجود داشته باشد منشور اخلاقی سازمان‌بخشی از مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال کارکنان است.	۴	E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>15</sub>	بصیرت دینی و سیاسی کارکنان
۵۳	ارزش‌های سازمانی مبنای تصمیم‌گیری و راهنمای قضاوت امورند. ارزش‌های محوری سازمان مجموعه‌ای از باورها هستند که در یک سازمان، رفتارهای مطلوب را شکل می‌دهند و همچون صافی، همه اقدامات و تصمیمات سازمانی از آن‌ها می‌گذرد شناخت فعالیت‌های ضد ارزشی می‌تواند شرکت را از مسیر اصلی خود دور سازد.	۶	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>16</sub>	آسیب‌شناسی برنامه‌ها و فعالیت‌های ضد ارزشی
۵۴	مدیریت سازمان در هنگام تدوین خط‌مشی‌های خود باید مسئولیت‌های خود را با هدف کسب رضایت الهی انجام دهد بر این اساس هر انفاقی از نظر اخلاق اسلامی و دینی ستوده و اخلاقی نیست. انفاقی ارزشمند است که در آن جلب رضایت پروردگار هدف باشد.	۶	E <sub>5</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>15</sub>	انجام مسئولیت‌ها با هدف کسب رضایت الهی

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۵۵	بی‌توجهی و بی‌عدالتی، پراکندگی و نبود وحدت رویه و توزیع ناعادلانه دستاوردها روحیه کارمند را تضعیف کرده و انگیزه تلاش، فعالیت و همکاری آن را تنزل می‌دهد بنابراین لازم است وحدت و یکدلی در سازمان ترویج داده شود.	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>15</sub>	تلاش جهت حفظ وحدت در جامعه
۵۶	مسئولیت اجتماعی ایجاد فرصت برای بنگاه‌های اقتصادی است که مطالبی را که برای آن‌ها از درجه اهمیت زیادی برخوردار است در جامعه مطرح کنند در این صورت منفعت هم نصیب سازمان می‌شود هم نصیب مرد خواهد بود.	۷	E <sub>3</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub> , E <sub>15</sub>	استفاده از فرصت‌های محیطی
۵۷	اجرای مناسب خط‌مشی‌های اجتماعی باعث می‌شود در فضای به‌شدت رقابتی، بر اعتبار سازمان افزوده شود و سهم سازمان در جامعه فزونی گیرد و رشد پایدار را به همراه داشته باشد.	۵	E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>16</sub>	تقویت زمینه‌های حوزه رشد پایدار
۵۸	عملکرد پایدار سازمانی زمان قابل‌دستیابی است که در چشم‌انداز سازمان به پایداری توجه شود. همچنین هم عوامل محیطی و هم عوامل شخصی تأثیر مهمی بر عملکرد شغلی و عملکرد سازمانی دارند. توجه به مسائل زیست‌محیطی در کانون مدیریت عملکرد امروز قرار دارد.	۶	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub>	استفاده از شیوه مدیریتی پایدار
۵۹	اجرای خط‌مشی اجتماعی سازمان نیاز به تعامل مستمر با سایر نهادها دارد. سازمان‌های مجوز دهنده و سازمان‌هایی که با شرکت همکاری دارند باید تعامل و همراهی در دستور کار خود قرار داده در غیر این صورت هر دو طرف دچار خسران می‌شوند.	۶	E <sub>2</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>14</sub>	کنترل مطالبه‌گری سازمان‌های مجوز دهنده
۶۰	در خط‌مشی‌های تنظیم‌شده شرکت به‌منظور اجرای فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی رکود و تحریم نیز پیش‌بینی شده است. این پیش‌بینی باعث امنیت خاطر مالی در سازمان می‌شود و نوعی مدیریت بحران محسوب می‌شود.	۵	E <sub>2</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>16</sub>	پیش‌بینی رکود و تحریم اقتصادی
۶۱	اجرای موفق خط‌مشی‌های سازمان منطبق با مسئولیت اجتماعی نیاز به همراهی همه ذینفعان دارد افرادی که تغییر را بپذیرند و با تغییرات سازنده همراهی کنند.	۵	E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>7</sub>	عدم مقاومت در برابر تغییر
۶۲	در هر سازمانی همه پرسنل باید احساس کنند محیط سیاسی پایدار است و بر روی عقاید و نظرات آنان اثر نمی‌گذارد در شرکت آزادی بیان دارند و کرامت و حرمتشان حفظ می‌شود و به‌نوعی، عضو بسیار مهم و تأثیرگذار آن مجموعه به‌حساب می‌آیند. در این صورت، رضایت شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد و آن‌ها نیز به ارزش‌های سازمان احترام می‌گذارند.	۵	E <sub>2</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub>	احترام به آزادی بیان
۶۳	سازمان باید واضح و دقیق سیاست‌ها، تصمیم‌ها و فعالیت‌هایش را بیان کند و تأثیرات قطعی و احتمالی آن‌ها را نیز افشا کند. پاسخگویی، شفافیت و تعهد متقابل را ترویج و ترغیب می‌نماید و باعث می‌شود مجریان، مسئولیت آنچه را که انجام می‌دهند و خدماتی را که ارائه می‌دهند بر عهده گیرند، کیفیت کار خود را تضمین نمایند و همواره در پی بهبود کارکردها و مأموریت‌های خویش باشند	۴	E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>1</sub>	تعهد به شفافیت در فرآیند پاسخگویی سازمانی
۶۴	ایجاد اعتماد در مصرف‌کنندگان و عرضه‌کنندگان می‌تواند انعطاف و مسئولیت‌پذیری را در برداشته و مصرف‌کنندگان و کارکنان ایده‌های خوبی برای چگونگی توسعه محصول یا کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضا ارائه دهند. این مسئله رشد تقاضای اجتماعی را به همراه خواهد داشت.	۵	E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub>	یکپارچه کردن تقاضاهای اجتماعی
۶۵	مردم باید نسبت به حقوق شهروندی خود آگاه باشند و مسئولیتی که شرکت در قبال آنان دارد را بشناسند. از طریق آگاهی‌بخشی به مردم و توسعه آموزش در	۳	E <sub>7</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>15</sub>	اهتمام در آگاه‌سازی شهروندان

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	گدهای اولیه
	این حوزه مسئولیت اجتماعی، تغییراتی در نگرش مردم به موضوعات و وظایف شرکت ایجاد می‌شود.			
۶۶	شرکت می‌تواند از مسئولیت اجتماعی خود به صورت استراتژیک در جهت جذب بیشتر نخبگان و نیروی کار متخصص اقدام کند جذب نیروی های ماهر از میان نخبگان می‌تواند زمینه ساز موفقیت سازمان ها و شرکت ها باشد. باین وجود، با توجه به محدود بودن نخبگان، رقابت میان شرکت ها برای جذب آن ها افزایش چشمگیری یافته است.	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>16</sub>	استفاده از نخبگان
۶۷	تشکل های مردمی نقش مهمی در توسعه اجتماعی، فرهنگی و کاهش آسیب های اجتماعی دارند. حمایت های مالی و غیرمالی آن ها از طرح های شرکت با هدف آگاهی بخشی شهروندان و استفاده از ظرفیت های مردمی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد در این صورت است که مسیر دستیابی به اهداف شرکت تسریع خواهد یافت.	۴	E <sub>5</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>15</sub>	حمایت مالی و غیرمالی از تشکل های مردمی
۶۸	شرکت به جذب کسب و کارهای نوآورانه، پیشرفته، دانش بنیان و ارزش افزا در منطقه به عنوان یک محور اصلی مسئولیت اجتماعی توجه دارد. در تبیین سیاست ها و نگرش های شرکت به مقوله دانش و تجاری سازی ایده ها از توسعه شرکت های دانش بنیان و نوپا به عنوان اولویت اصلی خط مشی شرکت یاد می‌شود.	۵	E <sub>1</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>14</sub>	اهمیت به ایده های شرکت های دانش بنیان
۶۹	شرکت تحت هر شرایطی باید زیرساخت اعتماد مشتری به خود را فراهم آورد. مشتری باید از تعامل با شرکت احساس امنیت و آرامش داشته باشد. رفتار مؤثر با مشتری زمینه تداوم ارتباط با او را فراهم خواهد ساخت و می‌توان اطمینان حاصل کرد این مشتری به خط مشی های شرکت وفادار خواهد ماند.	۴	E <sub>2</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>14</sub>	ایجاد امنیت و اطمینان در مشتری
۷۰	چشم انداز مدیریت ارتباط با مشتری که به صورت مناسبی توسعه یافته و ایجاد شده باشد، منجر به ایجاد وفاداری مشتریان می‌شود. مشتریان در خط مشی اجتماعی سازمان باید حضور پررنگی داشته باشند تا از این منظر بتوان ترجیح مشتری به عنوان دیدگاه و نگرش شرکت مطرح باشد.	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>15</sub>	ترسیم چشم انداز مبتنی بر ترجیح مشتریان
۷۱	مدیران و کارکنان، با آگاهی از وظایف، مسئولیت ها و اختیارات خود در سیستم مشتری مداری و با رعایت اصول اخلاقی و حرفه ای و برخورداری از روش های مختلف مشتری مداری، در چشم انداز متعهد می‌شوند؛ که مطابق با خواسته های مشتری تمام تلاش خود را جهت جلب رضایت مشتریان به عمل آورند.	۴	E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>12</sub>	به کارگیری نتایج سنجش رضایت مشتریان در چشم انداز
۷۲	رضایت و وفاداری مشتریان به عنوان عوامل کلیدی برای سازمان ها محسوب شده و موجب سودآوری و موفقیت سازمان می‌شود. سازمان ها برای اینکه بتوانند به بهترین نحو رضایت و وفاداری مشتریان را مدیریت کنند بایستی بتوانند به بهترین شکل با مشتریان خود ارتباط داشته و نیازها و خواسته های آن ها را شناسایی نمایند.	۴	E <sub>3</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>16</sub>	بهبود مستمر فرایندهای مشتری مداری
۷۳	حمایت از کارکنان در قالب قوانین و مقررات نوعی مزیت رقابتی برای سازمان در جهت اجرای خط مشی سازمان به حساب می‌آید. کارکنان شرکت با توجه به مشکلات حقوقی که برای آن ها ایجاد می‌شود نیاز به حمایت سازمان دارند. حمایتی که در خط مشی مشخص شده باشد و پیگیر احکام حقوقی آنان باشد	۵	E <sub>2</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>13</sub> , E <sub>14</sub>	حمایت های حقوقی و قضائی از کارکنان

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۷۴	شرکت می‌تواند به کمک واحد تحقیق و توسعه پیش فناوری خود را بالا ببرد واحد تحقیق و توسعه، قلب فناوری یک سازمان است. نقش آن تغذیه تکنولوژیکی سازمان در همگامی با روند پیشرفت علم و دانش و خواسته‌های مدیریت است. این واحدها باید جستجوگر فناوری و نوآوری باشند. فعالیت‌های این واحد در افزایش توان رقابتی در راستای توسعه خط‌مشی اجتماعی سازمان‌ها تأثیر بسیاری دارد	۵	E <sub>3</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>14</sub>	بینش و شفافیت بالای فناوری
۷۵	شناسایی و حذف فعالیت‌هایی که هزینه سازمان را بالا می‌برند بدون آنکه ارزش افزوده‌ای برای بهتر شدن طرح خط‌مشی اجتماعی سازمان ایجاد کنند را شامل می‌شود.	۷	E <sub>4</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>16</sub>	حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده
۷۶	پرسنل استخدام‌شده در زمینه مسئولیت اجتماعی باید درک درستی از وظایف و مسئولیت‌های خود در شرکت داشته باشند. می‌شود با ایجاد یک فرهنگ سازمانی، استخدام بر اساس استانداردهای مشخص و همچنین ارتقای سطح کارمندان موفق، بر بسیاری از مشکلات ناشی از نیروی کار و پرسنل فائق آمد.	۵	E <sub>4</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>7</sub>	جذب نیروی کار مجرب و متخصص
۷۷	تعلیم دادن به کارکنان موجب تقویت مهارت‌های آن‌ها و کسب دانش بیشتر می‌شود. سیستم آموزش، مکمل سیستم استخدامی محسوب می‌شود و در جهت اجرای برنامه‌های شهرداری اثرگذار است.	۶	E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>10</sub> , E <sub>14</sub>	برگزاری دوره‌های آموزشی
۷۸	شایسته‌گزینی را می‌توان ابزاری مناسب برای ارائه بهترین خدمات، دستیابی به حداکثر ظرفیت، بهبود قابلیت پاسخگویی و افزایش درآمد تلقی نمود. استخدام نیروهایی که بتوانند شرکت را به اهداف خود نزدیک کنند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان به شمار می‌آید.	۶	E <sub>3</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>15</sub>	شایسته‌گزینی در نیروی انسانی سازمان
۷۹	پیاپی‌سازی مسئولیت اجتماعی در شرکت به منظور کسب مزیت رقابتی و نفوذ در بازار نیاز به توسعه فرهنگ جدید در شرکت است زیرا فرهنگ شرکت است که به کسب‌وکار جهت می‌دهد	۷	E <sub>1</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>16</sub>	رقابت و نفوذ در بازار
۸۰	رسانه اجتماعی در جهت گسترش فرهنگ و ترویج مسئولیت اجتماعی، فعالیت سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف را رصد، پایش، تحلیل و گزارش می‌نماید.	۶	E <sub>5</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>11</sub> , E <sub>12</sub> , E <sub>14</sub>	استفاده از رسانه‌های اجتماعی
۸۱	پیام تبلیغاتی اگر به‌درستی و با صداقت تعریف شود با مخاطبان هدف ارتباط بهتری برقرار می‌کند و شرکت‌ها را سریع‌تر به اهداف موردنظرشان می‌رساند. تبلیغات هم برای مشتریان و بازار هدف سودمند است و هم موجب بهبود کسب‌وکار می‌شود	۵	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>15</sub>	ارتباطات و تبلیغات رسانه‌ای
۸۲	برای اینکه موفقیت در رضایتمندی حاصل شود؛ باید برنامه‌ریزی لازم در خصوص پیشبرد امور در قالب کار تیمی، طراحی و سپس اجرا گردد.	۵	E <sub>4</sub> , E <sub>3</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>8</sub> , E <sub>1</sub>	تسریع در اجرای امور
۸۳	شرکت موظف در راستای ایجاد اطمینان و اعتماد در شرکای تجاری خود به حریم خصوصی آنان احترام گذاشته و اطلاعات آنان را جز اسرار شرکت به حساب آورد شرکت لازم است حاضر به رعایت استانداردهای شرکای تجاری باشند احترام به حریم خصوصی و حفظ محرمانگی جز این استانداردها تعریف می‌شود.	۴	E <sub>2</sub> , E <sub>5</sub> , E <sub>7</sub> , E <sub>9</sub>	حفظ اسرار و اطلاعات شرکا و رعایت حریم خصوصی آن‌ها
۸۴	در سازمان خط‌مشی‌ها باید با مشارکت ذی‌نفعان اجرا شود تا نتایج بهتری به دست دهد. اینکه بدانیم ذی‌نفعان کدام اند و چقدر قدرت دارند و نحوه تعامل	۵	E <sub>11</sub> , E <sub>4</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>9</sub> , E <sub>16</sub>	مدیریت اثربخش روابط با ذینفعان

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	گدهای اولیه
	آن‌ها در فرایند سیاست‌گذاری چگونه است، بسیار اهمیت دارد. الزام شرکت‌ها به پاسخگویی و صیانت از منافع گروه‌های ذینفع از خط‌مشی‌های شرکت مس است			
۸۵	در خط‌مشی سازمان باید به شرکای تجاری توجه ویژه شده باشد و همه موانع موجود که در روند همکاری آنان با شرکت اختلال ایجاد می‌کند از میان برداشته شود شرکای تجاری در بلندمدت نوعی مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌شوند.	۴	E1, E3, E6, E15	رفع موانع مشارکت مضاعف شرکا

### استخراج مضامین پایه از گدهای اولیه ادغام‌شده

در این قسمت به‌عنوان دومین گام، با مرتب کردن گدها بر اساس مشابهت‌های معنایی دسته‌بندی و پایین‌ترین سطح مضمون (مضامین پایه) استخراج گردید. در این بخش گدهای اولیه استخراج‌شده مربوط به مضمون فراگیر اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی بر اساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مس ایران در قالب مضامین پایه قرار گرفتند.

جدول (۵): استخراج مضامین پایه از گدهای اولیه ادغام‌شده مدل اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی بر اساس مسئولیت اجتماعی

ردیف	گدهای اولیه	مضامین پایه
۱	شناسایی ریسک‌های سازمانی	
۲	تقویت روحیه کارآفرینی	
۳	ارزیابی خط‌مشی در بازه‌های زمانی مناسب	داشتن تفکر عمیق راهبردی
۴	سیستم پشتیبانی از تصمیم در سازمان	
۵	بلوغ فکری مدیران	
۶	سودآوری در فضای هم‌افزا	
۷	تقویت اقتصاد ملی و منطقه‌ای	
۸	افزایش ثروت سهامداران	
۹	برطرف کردن چالش‌های مالی	کمک به توسعه اقتصادی سازمان
۱۰	تخصیص به‌موقع بودجه پیش‌بینی‌شده	
۱۱	عدم تبعیض در برخورد با فساد	
۱۲	صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کارایی عملیات	
۱۳	توانمندسازی کارکنان	
۱۴	حمایت مدیران ارشد سازمان	فرهنگ‌سازی مؤثر
۱۵	تعامل و ارتباط بین واحدهای سازمان	
۱۶	فرهنگ بازخورد و کار تیمی	
۱۷	تعهد به رعایت کامل قوانین و الزامات محیط‌زیستی	
۱۸	ارتقاء آگاهی و فرهنگ محیط‌زیستی شهروندان	
۱۹	پیشگیری از آلودگی‌های گازهای گلخانه‌ای	حفاظت از محیط‌زیست
۲۰	مدیریت مصرف آب، انرژی و پسماندها	
۲۱	کاهش آلاینده‌های محیط‌زیستی	
۲۲	بهبود و ارتقای رابطه سازمان با سهامداران	رفع نگرانی‌های اجتماعی
۲۳	افزایش اعتماد عمومی	

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه
۲۴	اهمیت مسئله سلامت و ایمنی شهروندان	
۲۵	حمایت از اجرای طرح‌های مشارکت	
۲۶	توانمندسازی کلیه اقشار جامعه به‌ویژه افراد کم‌توان و کم‌برخوردار	فعالیت‌های بشردوستانه
۲۷	توسعه زیرساخت‌ها و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی و آموزشی	
۲۸	مساعده‌های ویژه و اختصاصی به مردم منطقه در زمان بروز بحران	
۲۹	ارزش‌آفرینی برای جامعه	
۳۰	پایبندی به اصل احترام متقابل	
۳۱	انجام کار و تلاش داوطلبانه	انگیزه خدمت‌گذاری در سازمان
۳۲	ایجاد امید و اطمینان در کارکنان	
۳۳	ترویج تعهد درونی	
۳۴	بهبود تصویر عمومی سازمان	
۳۵	مردم‌سالاری با رعایت حقوق انسانی	بهبود کیفیت زندگی شهروندان
۳۶	در نظر گرفتن رضایت عموم و عقاید و نظرات آنان	
۳۷	انجام برخوردهای قانونی	
۳۸	فرهنگ نظم و انضباط	
۳۹	خودکنترلی و مدیریت عملکرد	قانون‌پذیری
۴۰	فراهم بودن بستر قانونی و تسهیل قوانین	
۴۱	ارائه گزارش‌های واضح و متعادل	
۴۲	افزایش اطمینان‌پذیری و عدالت در معاملات	رعایت مالکیت معنوی
۴۳	رازداری و حفظ مالکیت معنوی	
۴۴	مبارزه با انحصارگرایی	
۴۵	اتخاذ رویکرد شفاف و صادقانه نسبت به ذینفعان	تعهدپذیری نسبت به شرکا تجاری
۴۶	ارتقای اعتماد و اطمینان طرف‌های ذینفع	
۴۷	تعالی در حوزه مرتبط با ذینفعان	
۴۸	رعایت عدالت و انصاف در قبال کارکنان	
۴۹	پرهیز از رابطه‌مداری در انتخاب کارکنان	انصاف و عدالت محوری
۵۰	رسیدگی به شکایت‌های مردمی	
۵۱	عدالت در پرداخت‌ها	
۵۲	بصیرت دینی و سیاسی کارکنان	
۵۳	آسیب‌شناسی برنامه‌ها و فعالیت‌های ضد ارزشی	تدوین منشور اخلاقی سازمان
۵۴	انجام مسئولیت‌ها با هدف کسب رضایت الهی	
۵۵	تلاش جهت حفظ وحدت در جامعه	
۵۶	استفاده از فرصت‌های محیطی	
۵۷	تقویت زمینه‌های حوزه رشد پایدار	پایداری کسب‌وکار
۵۸	استفاده از شیوه مدیریتی پایدار	
۵۹	کنترل مطالبه‌گری سازمان‌های مجوز دهنده	
۶۰	پیش‌بینی رکود و تحریم اقتصادی	بهبود محیط سیاسی
۶۱	عدم مقاومت در برابر تغییر	
۶۲	احترام به آزادی بیان	

ردیف	گدهای اولیه	مضامین پایه
۶۳	تعهد به شفافیت در فرآیند پاسخگویی سازمانی	شناخت آسیب‌های اجتماعی
۶۴	یکپارچه کردن تقاضاهای اجتماعی	
۶۵	اهتمام در آگاه‌سازی شهروندان	
۶۶	استفاده از نخبگان	استفاده از ظرفیت‌های مردمی
۶۷	حمایت مالی و غیرمالی از تشکل‌های مردمی	
۶۸	اهمیت به ایده‌های شرکت‌های دانش‌بنیان	
۶۹	ایجاد امنیت و اطمینان در مشتری	مشتری مداری
۷۰	ترسیم چشم‌انداز مبتنی بر ترجیح مشتریان	
۷۱	به‌کارگیری نتایج سنجش رضایت مشتریان در چشم‌انداز	
۷۲	بهبود مستمر فرایندهای مشتری مداری	
۷۳	حمایت‌های حقوقی و قضائی از کارکنان	حفظ مزیت رقابتی سازمان
۷۴	بینش و شفافیت بالای فناوری	
۷۵	حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده	
۷۶	جذب نیروی کار مجرب و متخصص	
۷۷	برگزاری دوره‌های آموزشی	
۷۸	شایسته‌گزینی در نیروی انسانی سازمان	افزایش توان رقابتی
۷۹	رقابت و نفوذ در بازار	
۸۰	استفاده از رسانه‌های اجتماعی	
۸۱	ارتباطات و تبلیغات رسانه‌ای	
۸۲	تسریع در اجرای امور	
۸۳	حفظ اسرار و اطلاعات شرکا و رعایت حریم خصوصی آنها	هم‌افزایی بین شرکا
۸۴	مدیریت اثربخش روابط با ذینفعان	
۸۵	رفع موانع مشارکت مضاعف شرکا	

دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده نقش خط‌مشی‌های اجتماعی بر اساس مسئولیت اجتماعی در گام سوم، بر اساس مشابهت‌های کاربردی مضامین پایه، هرچند مضمون در یک دسته به نام مضمون سازمان‌دهنده قرار گرفت. در این بخش مضامین پایه و گدهای اولیه مضمون فراگیر اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مس ایران در قالب مضامین سازمان‌دهنده ارائه می‌شوند.

جدول (۶): دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده نقش خط‌مشی‌های اجتماعی بر اساس مسئولیت اجتماعی

ردیف	گدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
۱	شناسایی ریسک‌های سازمانی	داشتن تفکر عمیق راهبردی	تدوین خط‌مشی کلان اجتماعی
۲	تقویت روحیه کارآفرینی		
۳	ارزیابی خط‌مشی در بازه‌های زمانی مناسب		
۴	سیستم پشتیبانی از تصمیم در سازمان		
۵	بلوغ فکری مدیران		
۶	سودآوری در فضایی هم‌افزا	کمک به توسعه اقتصادی سازمان	
۷	تقویت اقتصاد ملی و منطقه‌ای		
۸	افزایش ثروت سهامداران		

ردیف	گدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده
۹	برطرف کردن چالش های مالی		
۱۰	تخصیص به موقع بودجه پیش بینی شده		
۱۱	عدم تبعیض در برخورد با فساد		
۱۲	صرفه جویی در هزینه ها و کارایی عملیات		
۱۳	توانمندسازی کارکنان		
۱۴	حمایت مدیران ارشد سازمان	فرهنگ سازی مؤثر	
۱۵	تعامل و ارتباط بین واحدهای سازمان		
۱۶	فرهنگ بازخورد و کار تیمی		
۱۷	تعهد به رعایت کامل قوانین و الزامات محیط زیستی		
۱۸	ارتقاء آگاهی و فرهنگ محیط زیستی شهروندان		
۱۹	پیشگیری از آلودگی های گازهای گلخانه ای	حفاظت از محیط زیست	
۲۰	مدیریت مصرف آب، انرژی و پسماندها		
۲۱	کاهش آلاینده های محیط زیستی		
۲۲	بهبود و ارتقای رابطه سازمان با سهامداران		بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان
۲۳	افزایش اعتماد عمومی	رفع نگرانی های اجتماعی	
۲۴	اهمیت مسئله سلامت و ایمنی شهروندان		
۲۵	حمایت از اجرای طرح های مشارکت		
۲۶	توانمندسازی کلبه اقشار جامعه به ویژه افراد کم توان و کم برخوردار	فعالیت های بشردوستانه	
۲۷	توسعه زیرساخت ها و حمایت از فعالیت های فرهنگی و آموزشی		
۲۸	مساعده های ویژه و اختصاصی به مردم منطقه در زمان بروز بحران		
۲۹	ارزش آفرینی برای جامعه		
۳۰	پایبندی به اصل احترام متقابل	انگیزه خدمت گذاری در سازمان	
۳۱	انجام کار و تلاش داوطلبانه		
۳۲	ایجاد امید و اطمینان در کارکنان		
۳۳	ترویج تعهد درونی		
۳۴	بهبود تصویر عمومی سازمان	بهبود کیفیت زندگی شهروندان	تعهد پذیری نسبت به منافع جامعه
۳۵	مردم سالاری با رعایت حقوق انسانی		
۳۶	در نظر گرفتن رضایت عموم و عقاید و نظرات آنان		
۳۷	انجام برخوردهای قانونی		
۳۸	فرهنگ نظم و انضباط		
۳۹	خودکنترلی و مدیریت عملکرد	قانون پذیری	
۴۰	فراهم بودن بستر قانونی و تسهیل قوانین		
۴۱	ارائه گزارش های واضح و متعادل		
۴۲	افزایش اطمینان پذیری و عدالت در معاملات	رعایت مالکیت معنوی	
۴۳	رازداری و حفظ مالکیت معنوی		
۴۴	مبارزه با انحصارگرایی		مشارکت و رشد آگاهی ذینفعان
۴۵	اتخاذ رویکرد شفاف و صادقانه نسبت به ذینفعان	تعهد پذیری نسبت به شرکا تجاری	
۴۶	ارتقای اعتماد و اطمینان طرف های ذینفع		
۴۷	تعالی در حوزه مرتبط با ذینفعان		

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده
۴۸	رعایت عدالت و انصاف در قبال کارکنان		
۴۹	پرهیز از رابطه مداری در انتخاب کارکنان	انصاف و	
۵۰	رسیدگی به شکایت های مردمی	عدالت محوری	
۵۱	عدالت در پرداخت ها		پاسداشت معنویت و
۵۲	بصیرت دینی و سیاسی کارکنان		ارزش های اسلامی جامعه
۵۳	آسیب شناسی برنامه ها و فعالیت های ضد ارزشی	تدوین منشور اخلاقی	
۵۴	انجام مسئولیت ها با هدف کسب رضایت الهی	سازمان	
۵۵	تلاش جهت حفظ وحدت در جامعه		
۵۶	استفاده از فرصت های محیطی		
۵۷	تقویت زمینه های حوزه رشد پایدار	پایداری کسب و کار	
۵۸	استفاده از شیوه مدیریتی پایدار		
۵۹	کنترل مطالبه گری سازمان های مجوز دهنده		پایداری محیط
۶۰	پیش بینی رکود و تحریم اقتصادی		
۶۱	عدم مقاومت در برابر تغییر	بهبود محیط سیاسی	
۶۲	احترام به آزادی بیان		
۶۳	تعهد به شفافیت در فرآیند پاسخگویی سازمانی	شناخت آسیب های	
۶۴	یکپارچه کردن تقاضاهای اجتماعی	اجتماعی	
۶۵	اهتمام در آگاه سازی شهروندان		
۶۶	استفاده از نخبگان		
۶۷	حمایت مالی و غیرمالی از تشکل های مردمی	استفاده از ظرفیت های	آگاهی بخشی به جامعه و
۶۸	اهمیت به ایده های شرکت های دانش بنیان	مردمی	شهروندان
۶۹	ایجاد امنیت و اطمینان در مشتری		
۷۰	ترسیم چشم انداز مبتنی بر ترجیح مشتریان		
۷۱	به کارگیری نتایج سنجش رضایت مشتریان در چشم انداز	مشتری مداری	
۷۲	بهبود مستمر فرایندهای مشتری مداری		
۷۳	حمایت های حقوقی و قضائی از کارکنان		
۷۴	بینش و شفافیت بالای فناوری	حفظ مزیت رقابتی	
۷۵	حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده	سازمان	
۷۶	جذب نیروی کار معجز و متخصص		
۷۷	برگزاری دوره های آموزشی		
۷۸	شایسته گزینی در نیروی انسانی سازمان		احترام به قواعد
۷۹	رقابت و نفوذ در بازار	افزایش توان رقابتی	رقابت پذیری
۸۰	استفاده از رسانه های اجتماعی		
۸۱	ارتباطات و تبلیغات رسانه ای		
۸۲	تسریع در اجرای امور		
۸۳	حفظ اسرار و اطلاعات شرکا و رعایت حریم خصوصی آنها		
۸۴	مدیریت اثربخش روابط با ذینفعان		
۸۵	رفع موانع مشارکت مضاعف شرکا		

## دسته‌بندی گداهای پژوهش بر اساس یک مضمون انتزاعی

در گام آخر این مرحله، با انتزاع یک مضمون حاکم بر کل مضامین به‌عنوان مضمون فراگیر، تدوین نهایی جدول مضامین سه‌گانه انجام گرفت. در جدول ۷ خلاصه گام‌های اجرا شده جهت دستیابی به مشاهده می‌گردد.

جدول (۷): جدول نهایی تحلیل مضامین سه‌گانه مربوط به مدل اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی

ردیف	گداهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان	مضمون فراگیر
۱	شناسایی ریسک‌های سازمانی			
۲	تقویت روحیه کارآفرینی			
		داشتن تفکر عمیق		
۳	ارزیابی خط‌مشی در بازه‌های زمانی مناسب	راهبردی		
۴	سیستم پشتیبانی از تصمیم در سازمان			
۵	بلوغ فکری مدیران			
۶	سودآوری در فضایی هم‌افزا			
۷	تقویت اقتصاد ملی و منطقه‌ای			
۸	افزایش ثروت سهامداران			
۹	برطرف کردن چالش‌های مالی			
۱۰	تخصیص به‌موقع بودجه پیش‌بینی شده			
۱۱	عدم تبعیض در برخورد با فساد			
۱۲	صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کارایی عملیات			
۱۳	توانمندسازی کارکنان			
۱۴	حمایت مدیران ارشد سازمان			
۱۵	تعامل و ارتباط بین واحدهای سازمان			
۱۶	فرهنگ بازخورد و کار تیمی			
۱۷	تعهد به رعایت کامل قوانین و الزامات محیط‌زیستی			
۱۸	ارتقاء آگاهی و فرهنگ محیط‌زیستی شهروندان			
۱۹	پیشگیری از آلودگی‌های گازهای گلخانه‌ای			
۲۰	مدیریت مصرف آب، انرژی و پسماندها			
۲۱	کاهش آلاینده‌های محیط‌زیستی			
۲۲	بهبود و ارتقای رابطه سازمان با سهامداران			
۲۳	افزایش اعتماد عمومی			
۲۴	اهمیت مسئله سلامت و ایمنی شهروندان			
۲۵	حمایت از اجرای طرح‌های مشارکت			
۲۶	توانمندسازی کلیه اقشار جامعه به‌ویژه افراد کم‌توان و کم‌برخوردار			
۲۷	توسعه زیرساخت‌ها و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی و آموزشی			
۲۸	مساعدت‌های ویژه و اختصاصی به مردم منطقه در زمان بروز بحران			
۲۹	ارزش‌آفرینی برای جامعه			
۳۰	پایبندی به اصل احترام متقابل			
۳۱	انجام کار و تلاش داوطلبانه			
		انگیزه خدمت‌گذاری		
		در سازمان		
		تعهدپذیری نسبت		
		به منافع جامعه		

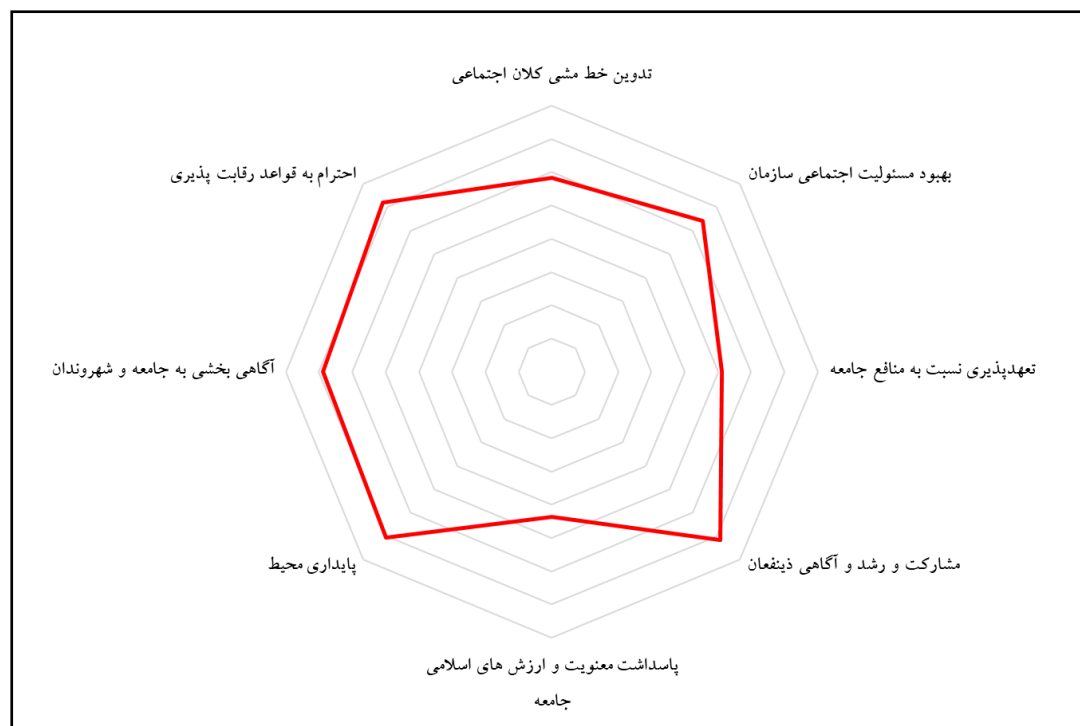
ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۳۲	ایجاد امید و اطمینان در کارکنان			
۳۳	ترویج تعهد درونی			
۳۴	بهبود تصویر عمومی سازمان			
۳۵	مردم‌سالاری با رعایت حقوق انسانی		بهبود کیفیت زندگی شهروندان	
۳۶	در نظر گرفتن رضایت عموم و عقاید و نظرات آنان			
۳۷	انجام برخوردهای قانونی			
۳۸	فرهنگ نظم و انضباط			
۳۹	خودکنترلی و مدیریت عملکرد		قانون پذیری	
۴۰	فراهم بودن بستر قانونی و تسهیل قوانین			
۴۱	ارائه گزارش‌های واضح و متعادل			
۴۲	افزایش اطمینان‌پذیری و عدالت در معاملات			
۴۳	رازداری و حفظ مالکیت معنوی		رعایت مالکیت معنوی	
۴۴	مبارزه با انحصارگرایی			مشارکت و رشد آگاهی ذینفعان
۴۵	اتخاذ رویکرد شفاف و صادقانه نسبت به ذینفعان		تعهدپذیری نسبت به شرکا تجاری	
۴۶	ارتقای اعتماد و اطمینان طرف‌های ذینفع			
۴۷	تعالی در حوزه مرتبط با ذینفعان			
۴۸	رعایت عدالت و انصاف در قبال کارکنان			
۴۹	پرهیز از رابطه مداری در انتخاب کارکنان		انصاف و عدالت محوری	
۵۰	رسیدگی به شکایت‌های مردمی			پاسدداشت معنویت و ارزش‌های اسلامی جامعه
۵۱	عدالت در پرداخت‌ها			
۵۲	بصیرت دینی و سیاسی کارکنان			
۵۳	آسیب‌شناسی برنامه‌ها و فعالیت‌های ضد ارزشی		تدوین منشور اخلاقی سازمان	
۵۴	انجام مسئولیت‌ها با هدف کسب رضایت الهی			
۵۵	تلاش جهت حفظ وحدت در جامعه			
۵۶	استفاده از فرصت‌های محیطی			
۵۷	تقویت زمینه‌های حوزه رشد پایدار		پایداری کسب‌وکار	
۵۸	استفاده از شیوه مدیریتی پایدار			
۵۹	کنترل مطالبه‌گری سازمان‌های مجوز دهنده			پایداری محیط
۶۰	پیش‌بینی رکود و تحریم اقتصادی			
۶۱	عدم مقاومت در برابر تغییر		بهبود محیط سیاسی	
۶۲	احترام به آزادی بیان			
۶۳	تعهد به شفافیت در فرآیند پاسخگویی سازمانی			
۶۴	یکپارچه کردن تقاضاهای اجتماعی		شناخت آسیب‌های اجتماعی	
۶۵	اهتمام در آگاه‌سازی شهروندان			آگاهی بخشی به جامعه و شهروندان
۶۶	استفاده از نخبگان			
۶۷	حمایت مالی و غیرمالی از تشکل‌های مردمی		استفاده از ظرفیت‌های مردمی	
۶۸	اهمیت به ایده‌های شرکت‌های دانش‌بنیان			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۶۹				ایجاد امنیت و اطمینان در مشتری
۷۰		مشتری مداری		ترسیم چشم انداز مبتنی بر ترجیح مشتریان
۷۱				به کارگیری نتایج سنجش رضایت مشتریان در چشم انداز
۷۲				بهبود مستمر فرایندهای مشتری مداری
۷۳				حمایت های حقوقی و قضائی از کارکنان
۷۴		حفظ مزیت رقابتی سازمان		بینش و شفافیت بالای فناوری
۷۵				حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده
۷۶				جذب نیروی کار مجرب و متخصص
۷۷				برگزاری دوره های آموزشی
۷۸				شایسته گزینی در نیروی انسانی سازمان
۷۹		افزایش توان رقابتی	احترام به قواعد رقابت پذیری	رقابت و نفوذ در بازار
۸۰				استفاده از رسانه های اجتماعی
۸۱				ارتباطات و تبلیغات رسانه ای
۸۲				تسریع در اجرای امور
۸۳		هم افزایی بین شرکا		حفظ اسرار و اطلاعات شرکا و رعایت حریم خصوصی آنها
۸۴				مدیریت اثربخش روابط با ذینفعان
۸۵				رفع موانع مشارکت مضاعف شرکا

به منظور اولویت بندی مضمون های سازمان دهنده متغیر اجرای خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی از تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره (تحلیل سلسله مراتبی) استفاده شد. نتایج جدول (۸) نتایج نشان می دهد مضمون های سازمان دهنده «احترام به قواعد رقابت پذیری» با وزن نسبی (۰/۱۰۱) در رتبه اول، «مشارکت و رشد و آگاهی ذینفعان» با وزن نسبی (۰/۰۹۹) در رتبه دوم و «پایداری محیط» با وزن نسبی (۰/۰۸۷) در رتبه سوم اهمیت قرار دارند. نمودار ۱ اولویت هر یک از مضمون های سازمان دهنده اجرای خط مشی های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی را نمایش می دهد.

جدول (۸): ماتریس تلفیق شده (هندسی) مقایسات زوجی مضامین سازمان دهنده

رتبه	وزن	مضمون سازمان دهنده
۶	۰/۱۱۷	تدوین خط مشی کلان اجتماعی
۵	۰/۱۲۸	بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان
۷	۰/۱۰۲	تعهد پذیری نسبت به منافع جامعه
۲	۰/۱۴۳	مشارکت و رشد و آگاهی ذینفعان
۸	۰/۰۸۷	پاسدداشت معنویت و ارزش های اسلامی جامعه
۳	۰/۱۴۱	پایداری محیط
۴	۰/۱۳۸	آگاهی بخشی به جامعه و شهروندان
۱	۰/۱۴۴	احترام به قواعد رقابت پذیری
	۰/۰۸۷	نرخ سازگاری (۰/۱)



نمودار راداری<sup>۱۸</sup>: رتبه بندی مضامین سازمان دهنده نقش خط‌مشی‌های اجتماعی بر اساس مسئولیت اجتماعی

### بحث و نتیجه گیری

دولت‌ها باید خط‌مشی‌هایی را انتخاب کنند که نسبت منافع اجتماعی آن برای جامعه، در مقایسه با هزینه‌های اجرای آن، به بالاترین حد برسد. هنگامی می‌توان گفت یک خط‌مشی عقلایی است که میزان ارزش‌ها و مقادیری که به دست می‌آورد از آنچه که از دست می‌دهد بیشتر و نتایج حاصل از آن از سایر خط‌مشی‌های قابل انتخاب، مطلوب‌تر باشد. در برخورد عقلایی با خط‌مشی علاوه بر بررسی متغیرهای قابل اندازه‌گیری با واحد پولی، باید ارزش‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی نیز در ارتباط با موضوع خط‌مشی مورد ملاحظه قرار گیرد. مدیران استراتژیک نه تنها باید وضعیت فعلی محیط و صنعت خود را تشخیص دهند بلکه باید قادر به پیش‌بینی موقعیت‌های آینده باشند. گروهی از صاحب‌نظران معتقدند که اگرچه دولت‌ها مسئول اصلی حل مشکلات جامعه می‌باشند، ولی مشارکت سازمان‌ها در این زمینه راهگشاست. آینده‌های اقتصادی، کسب‌وکار، زیست‌محیطی و اجتماعی، احتمالاً برنامه‌های خط‌مشی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی شرکتی را تحت تأثیر قرار خواهند داد، اما شرکت‌ها همچنان در برابر تعهدات مسئولیت اجتماعی شرکتی اولیه خود احتیاط می‌کنند. دلیلی وجود ندارد که انتظار داشته باشیم اشتیاق اخیر شرکت‌ها برای عضویت در سازمان‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی و استفاده از استانداردهای مسئولیت اجتماعی شرکتی محو شود. دلایل خوبی وجود دارد که نشان می‌دهد در آینده شاهد توسعه دامنه تجارت عادلانه و گسترش سیستم‌های نظارت بر منابع خواهیم بود. دیگر حوزه‌های رو به رشد، بخش‌هایی هستند که شرکت‌ها مزایای کسب‌وکار واضحی از سرمایه‌گذاری در مسئولیت اجتماعی شرکتی شناسایی می‌کنند و بنابراین، سیاست‌های برابری جنسیتی و ایجاد تنوع (فرهنگی، قومیتی) برای حفظ و جذب نیروی کار با توجه به کمبود مهارت‌ها، مورد انتظار است. برخی شرکت‌ها نسبت به ازدیاد استانداردهای گزارش دهی و دیگر دستورالعمل‌های مرتبط با کسب‌وکار مسئولانه و پیام‌های متناقض آن‌ها شکایت دارند؛ بنابراین، این امکان وجود دارد که در آینده برخی از این استانداردها و دستورالعمل‌ها کنار گذاشته شوند

18. Radar Graph

و برخی دیگر باهم ادغام شوند. به هر حال، نهادینه شدن مسئولیت اجتماعی شرکتی در مرحله‌ای کاملاً ابتدایی قرار دارد و با ظهور موضوعات جدید در مسئولیت اجتماعی شرکتی، استانداردها و مشارکت‌های بیشتری شکل خواهند گرفت.

با توجه به بررسی مصاحبه‌ها، در نهایت مفاهیم استخراج شده شامل ۸۵ کد باز، ۲۱ مضمون پایه و ۸ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که تشکیل دهنده مدل خط‌مشی‌های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مس ایران هستند. مضمون سازمان دهنده خط‌مشی کلان اجتماعی که شامل مضامین پایه، داشتن تفکر عمیق راهبردی، کمک به توسعه اقتصادی سازمان و فرهنگ‌سازی مؤثر می‌باشد. مضمون سازمان دهنده بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان که شامل مضامین پایه، حفاظت از محیط‌زیست، رفع نگرانی‌های اجتماعی و فعالیت‌های بشردوستانه می‌باشد. مضمون سازمان دهنده تعهدپذیری نسبت به منافع جامعه که شامل مضامین پایه، انگیزه خدمت‌گذاری در سازمان، بهبود کیفیت زندگی شهروندان و قانون‌پذیری می‌باشد. مضمون سازمان دهنده مشارکت و رشد آگاهی ذینفعان که شامل مضامین پایه، رعایت مالکیت معنوی و تعهدپذیری نسبت به شرکا تجاری می‌باشد. مضمون سازمان دهنده پاسداشت معنویت و ارزش‌های اسلامی جامعه که شامل مضامین پایه، انصاف و عدالت محوری و تدوین منشور اخلاقی سازمان می‌باشد. مضمون سازمان دهنده پایداری محیطی که شامل مضامین پایه، پایداری کسب‌وکار و بهبود محیط سیاسی می‌باشد. مضمون سازمان دهنده آگاهی بخشی به جامعه و شهروندان که شامل مضامین پایه، شناخت آسیب‌های اجتماعی، استفاده از ظرفیت‌های مردمی و مشتری‌مداری می‌باشد. مضمون سازمان دهنده احترام به قواعد رقابت‌پذیری که شامل مضامین پایه، حفظ مزیت رقابتی سازمان، افزایش توان رقابتی و هم‌افزایی بین شرکا می‌باشد.

نتایج حاصل از این یافته با نتایج پژوهش‌های کاشانی پور و قربانی (۱۴۰۱)، مارش و مک کونل (۲۰۱۳)، میفلنر و همکاران (۲۰۱۵)، نوروزی و همکاران (۱۳۹۳)، شرفی و همکاران (۱۳۹۸) و سویتلانا و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

در تبیین و توجیه این سؤال می‌توان گفت مدیران شرکت‌های صنعتی در راستای اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی سازمانی می‌کوشند تا وجهه خود را حفظ کرده و تصویر خوبی از خود در نظر جامعه، شهروندان و سایر ذینفعان ایجاد کنند. بنابراین، تلاش می‌کنند تا ارزش‌های انسانی (مانند خیرخواهی، همدردی و دلسوزی، عاطفی و احساسی، تعهد به نفع جامعه، حفظ کرامت انسان‌ها، ایثار و فداکاری)، ارزش‌های اخلاقی (صداقت، راستی و درستی، پاسخگویی، رفتار شهروندی و تکریم ارباب‌رجوع)، ارزش‌های حرفه‌ای (تخصص، توفیق‌طلبی، شایستگی فنی، تلاش و پشتکار فراوان، قابل‌اعتماد بودن، تکلیف‌مداری و مسئولیت‌پذیری) و ارزش‌های دموکراتیک (شفافیت، ارائه آموزش و آگاهی به جامعه، دیدن کل جامعه بدون تبعیض، شنیدن صدای جامعه، عدالت و انصاف در ارائه خدمات) را با یکدیگر ترکیب کنند و مشروعیت و وجهه خود را حفظ کنند.

نتایج نشان می‌دهد مضمون‌های سازمان‌دهنده «تدوین خط‌مشی کلان اجتماعی»، «بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان»، «تعهدپذیری نسبت به منافع جامعه»، «مشارکت و رشد و آگاهی ذینفعان»، «پاسداشت معنویت و ارزش‌های اسلامی جامعه»، «پایداری محیط»، «آگاهی بخشی به جامعه و شهروندان» و «احترام به قواعد رقابت‌پذیری» مضامین تشکیل‌دهنده مدل اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی می‌باشند.

نتایج حاصل از این یافته با نتایج پژوهش‌های حاجی‌علیزاده و همکاران (۱۳۹۹)، گری منکلو (۲۰۱۵)، نوروزی و همکاران (۱۳۹۳)، پناهی (۱۳۹۵)، معدنی و همکاران (۱۳۹۷) و پارک (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

در تبیین و توجیه این سؤال می‌توان گفت سازمان‌ها تأثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند، لذا چگونگی فعالیت‌ها و خط‌مشی‌گذاری آن‌ها باید به گونه‌ای باشد که زیانی به جامعه نرسد و در صورتی که فعالیت آن‌ها موجب آسیب به جامعه شد، سازمان‌های

مربوط ملزم به جبران آن باشند؛ این مفهوم را مسئولیت اجتماعی میگویند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها نباید خود را مستقل از محیط بیرونی خود و به اصطلاح تافته جدا بافته بدانند، بلکه باید خود را جزئی از یک کل (محیط بیرونی و اجتماع) بدانند و اهداف و فعالیت‌های آن‌ها باید در راستای آرمان‌های اجتماعی و رفاه و آسایش جامعه باشد. بر اساس مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی، از آنجایی که سازمان‌ها نیز مانند اشخاص حقیقی عضوی از اجتماع به شمار می‌روند و مانند سایر اعضای جامعه در برابر محیط پیرامون خود مسئولیت دارند، ضروری است که علاوه بر بهبود عملکرد اقتصادی و اجتماعی خود، ارتقای استانداردهای زندگی اجتماعی افراد جامعه را در دستور کار خود قرار دهند.

نتایج نشان می‌دهد در مدل اجرای خط‌مشی‌های اجتماعی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی بهبود مسئولیت اجتماعی سازمان و پایداری محیط بیشترین تأثیر را در اجرای مدل پژوهش دارند.

نتایج حاصل از این یافته با نتایج پژوهش‌های برینارد (۲۰۱۱)، کیرستن و همکاران (۲۰۱۶)، دیما و همکاران (۲۰۱۵)، کریمی (۱۳۹۹)، بهنام و همکاران (۱۴۰۰) و گل‌دار و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

در تبیین و توجیه این سؤال می‌توان گفت هر وجهی از کسب‌وکار دارای یک بعد اجتماعی است. مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها که در خط‌مشی شرکت گنجانده می‌شود یعنی رویه‌های باز و شفاف کسب‌وکار، یعنی روش‌هایی که مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و احترام به کارکنان، جامعه و محیط‌زیست می‌باشد. مسئولیت اجتماعی فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت دارد. بر این اساس، شرکت‌ها از نقش تاریخی‌شان که کسب سود، پرداخت مالیات، استخدام کارکنان و تبعیت از قوانین است فراتر می‌روند و در تحقق هدف‌های اجتماعی گسترده‌تر نقش بسزایی خواهند داشت. در واقع خط‌مشی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها رویکردی متعالی به کسب‌وکار است که تأثیر اجتماعی یک سازمان بر جامعه چه داخلی و چه خارجی را مدنظر قرار می‌دهد و هدف اصلی آن گرد هم آوردن تمامی بخش‌ها اعم از دولتی، خصوصی و داوطلبان جهت همکاری با یکدیگر است تا از یک‌سو موجب همسویی منافع اقتصادی با محیط‌زیست و از سوی دیگر سبب توفیق، رشد و پایداری کسب‌وکار گردد. باید گفت مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها مختص به کسب‌وکارهای بزرگ و سودآورتری بیشتر آن‌ها نیست بلکه رفتار سازمانی تمام شرکت‌ها و سازمان‌ها را در برمی‌گیرد. در این راستا هر چه شرکت‌های بزرگ نسبت به اصول اخلاقی و زیست‌محیطی خود حساس‌تر و آگاه‌تر شوند، شرکت‌های کوچک‌تر نیز در مراد و تبعیت از آن‌ها مصرتر خواهند شد که از این طریق موجبات جلب اعتماد مشتریان و جامعه را فراهم سازند و در نهایت می‌توان چنین عنوان نمود که بقاء و پایداری شرکت‌ها به صورت روزافزونی در گرو رعایت مسئولیت‌های اجتماعی قرار گرفته است.

## منابع

- ابراهیمی پور، حسین، فتحی فاطمه، هوشمند الهه، تقی پور علی، حسینی جواد. (۱۳۹۹). وضعیت مسئولیت اجتماعی و ابعاد آن در بیمارستان‌های دولتی شهر مشهد: مطالعه مقطعی. فصلنامه مدیریت سلامت. ۲۳ (۱)، صص ۱۱۱-۱۰۲.
- احدزاده، احد، جمشیدی اوانکی، مینا، صیاد شیرکش، سعید. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی در وزارت نیرو. فصلنامه سیاستگذاری عمومی سال هفتم، شماره ۱، صص ۷۹-۹۶.
- اسکو، وحید، نوروزی، محمد. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر رابطه بین معاملات اشخاص وابسته و عملکرد شرکت. فصلنامه پژوهش‌های حسابداری مالی، سال سیزدهم، شماره ۲، صص ۱۹-۳۲.

اشگرف، رضا، حمیدی زاده، علی؛ دانایی فرد، حسن. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی انگیزه‌های کارآفرینان خط‌مشی در عرصه خط‌مشی‌گذاری عمومی ایران. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نوزدهم، شماره ۴، صص ۶۳۱-۶۵۳.

باقری نژاد، زینب، عبدالمهی، بیژن، حسن پور، اکبر، جعفری نیا، سعید. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی در صنعت برق، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲).

بداغی، داریوش، اسلامبولچی، علیرضا، ربیعی مندجین، محمدرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی با رویکرد اسلامی ایرانی در سازمان تامین اجتماعی (مطالعه موردی: استان‌های تهران، فارس، کرمانشاه، لرستان) فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی).

برزگری خانقاه، جمال، عباسی، ابراهیم و مریم قدک فروشان. (۱۳۹۹). بررسی اثر تعاملی ریسک مالیاتی و مسئولیت اجتماعی بر ارزش شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. دانش حسابداری، دوره یازدهم، شماره ۱، صص ۱۸۹-۱۵۹.

برشد عبدالحسین. صمدی لرگانی محمود. یوسف تقی‌پوریان یوسف. (۱۴۰۰). خط‌مشی‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت و عدم تقارن اطلاعاتی، مجله خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۱۲، شماره ۴، شماره پیاپی ۴۴، صص ۴۵-۳۵.

جمشیدی، علیرضا. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر اعتماد و وفاداری مشتریان (مورد مطالعه: مشتریان بیمه پاسارگاد)، چهارمین دوره همایش ملی مدیریت حسابداری و مهندسی صنایع، جزیره کیش. حاتمی، سکینه، سید نقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی. (۱۴۰۰). فراتحلیل پیامدهای مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی روی کارکنان. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۴۸، صص ۱۵-۲۹.

دانایی فرد، حسن، بوستانی، حمیدرضا، شاکری، ساناز، ذکی، مهدی. (۱۳۹۹). مضمون‌کاوی مسئولیت اجتماعی سازمان از دیدگاه آیات و روایات: دلالت‌هایی برای دانشگاه‌های جامعه اسلامی. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، سال دهم، شماره ۴، صص ۱۱۸-۱۴۵.

عباسی، حمیده، دانش‌فرد، کرم الله. (۱۴۰۰). الگوی مشارکت شهروندان در مرحله اول خط‌مشی‌گذاری عمومی (شناسایی مسائل عمومی). فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، شماره ۴۲، صص ۲۴۷-۲۷۰.

فرجی، امید، جنتی دریاکناری، فاطمه، کفسان، منصوری و فاطمه یونسی مطیع. (۱۳۹۹). مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارزش شرکت: نقش تعدیل‌گر مدیریت سود. فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره هفتم، شماره ۱، صص ۵۸-۲۵.

قرباغی، میثم، مقیمی، سیدمحمد؛ لطیفی، میثم. (۱۴۰۰). فراترکیب مطالعات اجرای خط‌مشی عمومی در ایران. فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی، سال هفتم، شماره ۳، صص ۲۴۳-۲۶۰.

مهرارا، اسداله، حسین زاده صفاری، عباس. (۱۴۰۰). تصمیم‌گیری مبتنی بر خط‌مشی‌گذاری عمومی. فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال دوم، شماره ۲۹، صص ۱۵-۲۲.

Ennew, C. T., & Binks, M. R. (2019). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 46, pp.121-132.

- Fathadirad, H. & Parsa, A. & Shahi, S. & Bahrami, M. (2020). Identify And Analyze The SocialResponsibilities Of The University. *Journal of Education in Marine Science*, 21, 32-45.
- Fooladi, M & Farhadi, M. (2019), "Corporate governance and detrimental related party transactions: Evidence from Malaysia", *Asian Review of Accounting*, Vol. 27 No. 2, pp. 196-227.
- Jahan Dideh, S, Rahmati, M,Zarei Matin, H, (2017), Designing aModel for Network Policy in Tourism, *Organizational Culture Management*, Fifteen Years, No. 3, pp. 483-502.
- Lagon, T, (2019). Social responsibility of a Comprehensive school: Theoretical insights of Its Modelling. *International Journal on Global Business Management & Research*, 3(2), pp.23-41.
- Louis, D., Lombart, C.,& Durif, F.(2019). Impact of a retailer's CSR activities on consumers' loyalty, *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 47 (8), pp. 793–816
- Wang, X.-W. (2017). Various of Theories of the Concept of Corporate Social Responsibility and Comments. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science (icssd)*. [DOI:10.12783/dtssehs/icssd2017/19229]
- Yoon, B.,& Chung, Y.(2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: a stakeholder approach. *J. Hospit. Tourism Manag.* 37,pp. 89–96.
- Youjae Y, Rajann, TaeshikG.(2020). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance,satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of business research*. pp.87-95.