

## شناسایی، رتبه‌بندی و مدل‌سازی عوامل موثر بر عدم اجرای مسئولیت اجتماعی

داود عندلیب اردکانی<sup>۱\*</sup>، عارف طغرالجردی<sup>۲</sup>

۱- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران  
۲- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

پذیرش: ۱۴۰۰/۱/۲۴

دریافت: ۱۳۹۹/۹/۲۵

### چکیده

اجرای مسئولیت اجتماعی دیدگاه مثبت و مزیت رقابتی برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند. آنها به‌طور مداوم تحت فشار کارکنان، تأمین‌کنندگان، گروه‌های جوامع، سازمان‌های مردم‌نهاد و دولت برای افزایش مشارکت در اجرای فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی هستند. در همین راستا، شرکت‌ها فراتر از مسئولیت‌های اقتصادی و اجتماعی فعالیت می‌کنند. اما شرکت‌ها برای اجرای مسئولیت اجتماعی با موانعی روبه‌رو هستند که پیاده‌سازی نامناسب و توجه نکردن به این موانع نه تنها برای شرکت‌ها مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کند بلکه موجب هدررفت منابع می‌شود. از این رو، هدف این پژوهش رتبه‌بندی و مدل‌سازی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی است. اجرای پژوهش در چهار گام انجام شده است که در گام اول و دوم موانع اجرای مسئولیت اجتماعی با استفاده از مطالعه ادبیات پژوهش شناسایی شد. در گام سوم این موانع با استفاده از روش بهترین-بدترین رتبه‌بندی شدند که یافته‌ها نشان می‌دهد، نبود ارتباط بین ذی‌نفعان مهم‌ترین مانع اجرای مسئولیت اجتماعی است و در گام چهارم با استفاده از نقشه شناختی فازی چارچوب موانع اجرای مسئولیت اجتماعی ارائه شد. در نهایت، باتوجه به چارچوب طراحی شده برای موانع اجرای مسئولیت اجتماعی راهبردها تدوین شدند. با بررسی راهبردهای مختلف، نتایج نشان داد که با افزایش تأثیر فرهنگ شرکت سایر عوامل نیز افزایش پیدا می‌کنند، اما



گاه تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی باعث می‌شود که رابطه تأثیرگذاری تجزیه و تحلیل هزینه و سود منفی شود.

**واژه‌های کلیدی:** اجرای مسئولیت اجتماعی، موانع اجرای مسئولیت اجتماعی، روش بهترین-بدترین، تحلیل نقشه شناختی فازی.

## ۱- مقدمه

در دنیای تجاری حال حاضر مشتریان و ذی‌نفعان به فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان و عمل پایدار سازمان‌ها توجه می‌کنند و علاقه بیشتری به ایجاد ارتباط و توسعه روابط با این‌گونه سازمان‌ها دارند [۱]. همچنین شرکت‌ها به بازده سرمایه‌گذاری مسئولیت اجتماعی توجه می‌کنند. علاوه بر این، ذی‌نفعان سازمان‌ها خواستار بازده بهتر بودجه مسئولیت اجتماعی در مقابل اجرای آن هستند [۲]. بنابراین، شرکت‌ها با توجه به فشارهای مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، جامعه، سرمایه‌گذاران، سازمان‌های فعال و سایر ذی‌نفعان به اتخاذ یا گسترش تلاش‌های مسئولیت اجتماعی ترغیب می‌شوند. از این‌رو، مسئولیت اجتماعی باید به‌گونه‌ای در سازمان یکپارچه‌سازی شود که به‌عنوان قلب سازمان قرار گیرد تا منافع همچون بهبود مدیریت انتظارات مختلف سهام‌داران، افزایش اطمینان مشتریان، افزایش انگیزه کارکنان، عملکرد مثبت کارکنان، جذب کارکنان در آینده و افزایش سهم بازار را به‌دنبال داشته [۳] و با توجه به منابع مالی محدود شرکت‌ها برای فعالیت‌های بازاریابی همچون توسعه محصولات جدید، رقابت‌پذیر باشد [۱].

مطالعه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که یکی از راهبردهای جدید شرکت‌ها برای بهبود تصویر خود در ذهن مصرف‌کننده و کسب مزیت رقابتی رویکرد مسئولیت اجتماعی سازمان است [۴]. مدیران راهبردهای مسئولیت اجتماعی سازمان را تدوین می‌کنند و با در نظر گرفتن منابع اطمینان حاصل می‌کنند که اجرای مسئولیت‌های اجتماعی آنها به‌درستی انجام می‌شود. با وجود این، موانع خاصی وجود دارد که مانع اجرای مؤثر مسئولیت اجتماعی در این سازمان‌ها می‌شود. بنابراین شناسایی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌ها از اهمیت بسیاری



برخوردار است و پس از شناسایی باید برنامه‌ای را برای کاهش تأثیر موانع بحرانی احتمالی طراحی و اجرا کنند تا ابتکار عمل مسئولیت اجتماعی به‌طور مؤثر اجرا شود. سازمان‌ها اغلب منابع محدودی دارند. بنابراین توسعه اولویت‌ها، اطمینان از تخصیص مناسب منابع و رفع موانع پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی را برای آنها ضروری می‌سازد [۵].

از این رو، این پژوهش بر آن است موانع اجرای مسئولیت اجتماعی را شناسایی و با استفاده از روش بهترین-بدترین<sup>۱</sup> اولویت‌بندی کند و سپس با استفاده از نقشه شناختی فازی چارچوب موانع اجرای مسئولیت اجتماعی ارائه شود. به این منظور در بخش ادبیات پژوهش به حوزه مسئولیت اجتماعی و تعاریف آن و در ادامه به اجرای مسئولیت اجتماعی و دیدگاه‌های مختلف اجرا و پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی اشاره می‌شود. در انتهای این بخش به توضیح موانع اجرای مسئولیت اجتماعی و عوامل شناخته‌شده در این حوزه پرداخته می‌شود. در بخش سوم روش شناسایی پژوهش، گام‌های اجرای پژوهش و روش‌های استفاده‌شده شامل روش بهترین-بدترین و نقشه شناختی فازی به‌طور کامل شرح داده می‌شود. در بخش چهارم نتایج و یافته‌های پژوهش بحث شده و در بخش پایانی بحث و نتیجه‌گیری انجام می‌شود.

## ۲- مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی موضوعی است که در مشاغل به‌خوبی شناخته شده است و پژوهشگران به این موضوع از سال ۱۹۵۰ علاقه‌مند شده‌اند. رشد موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی از سال ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ شروع شد و مفاهیم مسئولیت اجتماعی به‌واسطه فعالیت‌های علمی به ظهور در کسب‌وکارها کمک کرد [۶]. با اجرای فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی، سازمان‌ها به‌عنوان سازمان‌های اجتماعی تلقی می‌شوند و از نظر فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی، مشارکت به‌سزایی در جامعه خواهند داشت [۷].

کارول مسئولیت اجتماعی را به‌عنوان هرمی توصیف کرد که در آن با مسئولیت اقتصادی آغاز می‌شود و به‌دنبال آن مسئولیت حقوقی و اخلاقی و همچنین خیریه انجام می‌پذیرد [۸]؛ به‌طوری‌که مسئولیت اقتصادی شرکت‌ها با «تضمین منافع اقتصادی سهامداران» و «کنترل

1. Best-Worst Method



کیفیت و هزینه» ارزیابی می‌شوند. در رابطه با مسئولیت قانونی، دولت باید «از قوانین پیروی نماید» و «حقوق کارکنان را تضمین کند». دولت برای مسئولیت‌پذیری اخلاقی و زیست‌محیطی، مسئولیت «اجرای مقررات زیست‌محیطی» را بر عهده دارد. شرکت‌ها موظف هستند «از محیط‌زیست محافظت کرده و از منابع خود به بهترین شکل استفاده کنند» و «بهداشت و ایمنی حرفه‌ای» را مورد توجه قرار دهند. توجه به «بهداشت و ایمنی حرفه‌ای»، «آموزش حرفه‌ای» و «نگرانی‌های انسان‌دوستانه برای کارکنان» از وظایف اصلی سازمان‌ها است [۹]. این رویکرد به‌عنوان مسئولیت یک سازمان در مورد تأثیر تصمیم‌ها و فعالیت‌های خود بر جامعه و محیط‌زیست، از راه شفافیت و رفتار اخلاقی تعریف می‌شود [۱۰].

با وجود این، به‌رغم علاقه روزافزون به مسئولیت اجتماعی که بینش تازه‌ای در مورد مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌های تجاری ایجاد کرده است، عواملی وجود دارد که مانع اجرای مؤثر آن می‌شود [۱۱].

## ۲-۱- اجرای مسئولیت اجتماعی

در اول نوامبر ۲۰۱۰، اجرای مسئولیت اجتماعی در سطح جهانی به‌وسیله سازمان بین‌المللی استانداردسازی<sup>۱</sup> استاندارد شد و این استاندارد، مسئولیت اجتماعی مؤسسه‌های تمام بخش‌ها (چه بخش‌های دولتی و چه خصوصی) را در بر می‌گیرد [۱۲]. مطالعه اجرای مسئولیت اجتماعی بر تحولات سازمانی و عوامل موردنیاز برای ادغام اصول مسئولیت اجتماعی متمرکز است؛ به‌طوری‌که پنج شاخص اجرای مسئولیت در این بین نقش‌آفرینی می‌کنند. اول، شاخص بودجه به تعهد منابع و تخصیص بودجه برای مسئولیت اجتماعی اشاره دارد. دوم، شاخص راهبردی به تعهدات رسمی مسئولیت اجتماعی سازمان در اسناد راهبردی مانند برنامه‌های راهبردی اشاره دارد. سوم، وجود هماهنگی سازمانی، مسئولیت اجتماعی را از راه‌کارکردهای تخصصی شغلی، کارکنان اختصاصی مسئولیت اجتماعی یا بخش‌ها ضبط می‌کند. چهارم ارتباط‌ها، به ارتباط‌های خارجی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی از راه وب‌سایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی و گزارش‌های سالیانه اشاره دارد. پنجم، شاخص ارزیابی مربوط به راهبردی ارزیابی

1. International Organization for Standardization (ISO)



برنامه‌های مسئولیت اجتماعی است که شامل ممیزی، نظارت، فرایند و ارزیابی عملکرد است [۱۳].

اجرای مسئولیت اجتماعی در کسب‌وکار شامل فعالیت‌های مختلفی همچون شروع فعالیت‌های غیر تبعیض‌آمیز، بهبود ایمنی کارکنان در محل کار، گسترش مزایای کارکنان مانند مراقبت‌های بهداشتی، پشتیبانی از جامعه محلی، کارآمدی کارکنان، ایجاد سود، اطمینان از شفافیت فعالیت‌های تجاری، افزایش ایمنی، کیفیت محصول، کاهش آلودگی و سایر اثرهای منفی محیطی، حمایت مالی و شرکت در برنامه‌های خیرخواهانه است [۱۴]. در این راستا، شیوه‌نامه‌های سازمان بین‌المللی استانداردسازی، موضوع‌های اصلی حاکمیت سازمانی، حقوق بشر، رویه‌های کار، محیط‌زیست، رویه‌های عملی عادلانه، موضوعات مصرف‌کننده و همچنین مشارکت و توسعه جامعه را پوشش می‌دهد [۱۲].

## ۲-۲- موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

چارچوب‌های نظری مختلفی درباره مسئولیت اجتماعی در ادبیات بیان شده است. کلارکسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) چارچوبی برای مسئولیت اجتماعی ایجاد کرد که بنگاه اقتصادی را به‌عنوان سیستمی از گروه‌های ذینفع از جمله سهام‌داران و سرمایه‌گذاران، کارکنان، تأمین‌کنندگان، مشتریان، دولت و جوامع تعریف می‌کند. شرکت باید با ایجاد و توزیع ارزش از نظر جنبه‌های اقتصادی و اجتماعی منافع ذی‌نفعان را برآورده کند [۱۵]. مک ویلیامز و سیگل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) الگوی عرضه و تقاضای مسئولیت اجتماعی را پیشنهاد می‌دهند و استدلال می‌کنند که به‌کارگیری مسئولیت اجتماعی به اندازه شرکت، سطح تمایز محصول، قیمت، تبلیغات، درآمد، سلیقه مشتری و دردسترس‌بودن کارگران ماهر بستگی دارد [۱۶]. شیوه‌های اجرای مسئولیت اجتماعی از کشوری به کشور دیگر متفاوت است؛ بطوریکه، موضوعات نهادی و فرهنگی عواملی هستند که در نحوه اجرا، گسترش و چگونگی مدیریت روابط با ذی‌نفعان مؤثر است [۱۷].

مطالعه‌های مختلفی از منظرهای گوناگون موانع اجرای راهبردهای مسئولیت اجتماعی را شناسایی کرده‌اند. این موانع می‌توانند به‌طور متقابل به یکدیگر وابستگی داشته باشند. آدبیمپ

1. Clarkson  
2. McWilliams and Siegel



لینکلن<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) به بررسی مشوق‌ها و موانع اجرای مسئولیت اجتماعی از دیدگاه نیجریه با در نظر گرفتن نقش کارآفرینان خانم پرداخت. در این پژوهش، یافته‌ها نشان می‌دهد که هزینه نظارت، کمبود منابع مالی، کارآمد نبودن دولت و سازمان‌های مردم‌نهاد از تعامل فعال مسئولیت اجتماعی جلوگیری می‌شود [۵]. گویال و کومار<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) موانع اجرای مسئولیت اجتماعی را از منظر شرکت‌های تولیدی هند شناسایی و رتبه‌بندی کردند. در این مطالعه، موانع اجرای مسئولیت اجتماعی از راه بررسی گسترده ادبیات و به دنبال آن براساس نظر کارشناسان مشخص شد. براساس نتایج پژوهش، نبود منابع مالی و نگرش منفعلانه مصرف‌کننده نسبت به مسئولیت اجتماعی موانع اصلی اجرای مسئولیت اجتماعی در شرکت‌های تولیدی هند است [۱۸]. بلو و کامانگا<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی در صنعت گردشگری مالووی را بررسی کردند. داده‌ها از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و به صورت موضوعی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این مطالعه نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع مسئولیت اجتماعی در صنعت گردشگری مالووی انتظارهای جامعه، ارزش‌های مدیریتی و تعهدات، کاهش هزینه‌ها، مدیریت منابع طبیعی و فرهنگی، مزیت رقابتی و اندازه شرکت است. از طرفی، موانع اجرای مسئولیت اجتماعی شامل کمبود منابع، نبود سیاست مشخص مسئولیت اجتماعی و حمایت دولت، نبود هماهنگی و آگاهی از مسئولیت اجتماعی است [۱۹]. الطیبی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با هدف بررسی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی با اشاره به طرح‌های بزرگ ساخت‌وساز در عربستان سعودی انجام دادند. یازده مانع از راه بررسی جامع ادبیات و مصاحبه با متخصصان مشخص شد. این موانع با استفاده از پرسش‌نامه‌ای در مورد دو طرح بزرگ ساخت‌وساز فعلی در عربستان سعودی با جزئیات بیشتری بررسی شد. پس از مصاحبه با ۱۳۶ پاسخ‌دهنده، مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی شامل (۱) هزینه‌های اضافی (۲) نبود آگاهی و دانش (۳) نبود شیوه‌نامه‌ها و راهبردهای منسجم (۴) نبود ارتباط ذی‌نفعان (۵) نبود اجرای قوانین (۶) نبود آموزش و (۷) الزام‌های نامشخص طرح مشخص شد [۲۰]. پینتو و آلوی<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) مطالعه‌ای به منظور شناسایی و تجزیه و تحلیل موانع اجرای مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های خصوصی عربستان سعودی صورت دادند. برای این منظور،

1. Adebimpe Lincoln
2. Goyal & Kumar
3. Bello & Kamanga
4. Alotaibi
5. Pinto & Allui



داده‌های اولیه با استفاده از پرسش‌نامه نظرسنجی با پاسخ شرکت‌های بخش‌های مختلف در عربستان سعودی به‌عنوان نمونه جمع‌آوری شد و سپس داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان می‌دهد که عامل اصلی پذیرش مسئولیت اجتماعی در میان شرکت‌ها بهبود تصویر شرکت، تعهد اخلاقی، نیازهای مشتریان و مدیریت خطرپذیری است. یافته‌های این مطالعه همچنین نشان می‌دهد است که موانع مهمی مانع از پذیرش مسئولیت اجتماعی به‌وسیله شرکت می‌شوند. در این میان، نبود تعهد مدیریت، کمبود منابع مالی و صلاحیت‌نداشتن کارکنان از برجسته‌ترین موارد هستند [۲۱]. در جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های گذشته در رتبه‌بندی موانع و محرک‌های اجرای مسئولیت اجتماعی نشان داده شده است.

جدول ۱. پژوهش‌ها در زمینه موانع و محرک‌های اجرای مسئولیت اجتماعی

نویسندگان	هدف پژوهش	یافته‌ها	روش پژوهش
[۱۸]	این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تحلیل تعامل بین موانع مختلف مسئولیت اجتماعی شرکت‌های هند استفاده کرده است.	نتایج پژوهش نشان داد که کمبود منابع مالی، نگرش مصرف‌کننده و تعهد مدیریت عالی مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی هستند.	ISM-MICMAC
[۲۲]	هدف این پژوهش شناسایی موانع مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در زنجیره‌های تأمین و درک روابط متقابل آنها است.	نبود اطلاعات کافی از مسئولیت اجتماعی، نگرش مصرف‌کننده و وجود نداشتن مقررات و استانداردها از مهم‌ترین موانع هستند.	ISM
[۲۳]	هدف این پژوهش شناسایی موانع پذیرش مسئولیت اجتماعی در صنعت تولید پاکستان است.	کمبود منابع مالی، کمبود مقررات و استانداردها و نبود مشوق‌های دولتی از مهم‌ترین موانع هستند.	Delphi, ISM-MICMAC
[۲۴]	این پژوهش به بررسی عوامل محرک اجرای مسئولیت اجتماعی در صنعت معدن هند می‌پردازد.	در این پژوهش نتایج نشان داد که ابتکارهای دولتی، اصلی‌ترین محرک اجرای مسئولیت اجتماعی است.	Fuzzy DEMATEL
[۴]	این پژوهش به شناسایی عوامل کلیدی مسئولیت اجتماعی شرکت‌های چینی از دید متخصصان حسابداری می‌پردازد.	ایمنی، حفاظت از محیط‌زیست، کیفیت محصول و ارتقای شغلی عوامل کلیدی شناسایی شدند.	DEMATEL



روش پژوهش	یافته‌ها	هدف پژوهش	نویسندگان
Fuzzy AHP	کمبود منابع مالی، نگرش مصرف‌کننده و نبود مقررات و استانداردها از مهم‌ترین موانع هستند.	هدف این پژوهش ارائه مدلی برای موانع اجرای مسئولیت اجتماعی در صنعت نساجی هند است.	[۲۵]
Fuzzy DEMATEL	نتایج پژوهش نشان داد که آگاهی و دانش درباره مسئولیت اجتماعی مهم‌ترین عامل در راستای هدف پژوهش است.	هدف این پژوهش تجزیه و تحلیل اجرای مسئولیت اجتماعی برای بهبود سیستم عملکرد زنجیره تأمین مبتنی بر مسئولیت اجتماعی است.	[۲۶]
SEM	کمبود منابع مالی، نبود سیستم اندازه‌گیری، نبود استاندارد و تمایل نداشتن به پرداخت هزینه‌ها از موانع قابل توجه هستند.	این پژوهش به شناسایی و رتبه‌بندی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی در حمل‌ونقل می‌پردازد.	[۲۷]
AHP	نتایج پژوهش نشان داد که نبود تعهد مدیریت عالی از مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی است.	هدف پژوهش شناسایی مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی از دیدگاه سازمان‌های مردم‌نهاد برزیل است.	[۲۸]

برخی از مهم‌ترین مطالعه‌های انجام‌شده در حوزه مسئولیت اجتماعی و روش پژوهش به‌کارگرفته‌شده در جدول ۱ نشان داده شده است که پس از بررسی ادبیات پژوهش و نظرخواهی از خبرگان، اصلی‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی براساس جدول ۲ شناسایی شدند.

### جدول ۲. موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

منابع	موانع مسئولیت اجتماعی
[۲۹، ۱۸]	نداشتن آگاهی و دانش مسئولیت اجتماعی
[۲۹]	کمبود منابع مالی
[۲۹]	سختی کسب اطلاعات برای اجرای مسئولیت اجتماعی
[۲۹، ۲۳]	آگاهی نداشتن درمورد روش‌های مسئولیت اجتماعی
[۱۵]	مهارت نداشتن کارکنان برای اجرای مسئولیت اجتماعی
[۲۹، ۱۸]	ناکافی بودن آموزش به‌واسطه مدیریت برای اجرا





منابع	موانع مسئولیت اجتماعی
[۲۹]	آگاهی‌نداشتن در مورد اجرای مسئولیت اجتماعی
[۲۹، ۱۸]	بیش از حد وقت‌گیر بودن اجرا
[۲۹، ۱۸]	پیاده‌سازی بیش از حد پیچیده
[۱۵]	اولویت‌های مهم‌تر برای شرکت
[۲۹]	حمایت‌نکردن از مدیریت میانی
[۱۸]	پشتیبانی‌نکردن از مدیریت عالی
[۱۸]	وجودنداشتن شیوه‌نامه‌ها و راهبردهای منسجم
[۲۹، ۲۳]	نبود ارتباط بین ذی‌نفعان
[۲۳، ۱۵]	نبود سیستم‌های اندازه‌گیری
[۲۹، ۲۳، ۱۵]	نبود اشتیاق مشتریان
[۱۸]	فرهنگ شرکت
[۲۳، ۱۸]	تجزیه و تحلیل هزینه و سود
[۲۳]	نگران نبودن شرکت

به‌رغم مطالعاتی که در حوزه مسئولیت اجتماعی انجام شده است، شناسایی و تحلیل موانع اجرای مسئولیت اجتماعی یکی از محورهای مهم و موردنیاز است که نیاز به نگاه جامع‌تری نسبت به این حوزه و عوامل تأثیرگذار آن دارد. همچنین با توجه به اینکه روابط بین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی نقش به‌سزایی در این حوزه ایفا می‌کند، شناسایی و بررسی تأثیر هریک از این موانع و روابط بین آنها ضروری است. از این‌رو، در پژوهش حاضر با استفاده از روش بهترین- بدترین این موانع رتبه‌بندی و سپس مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی با استفاده از روش نقشه شناختی فازی مدل‌سازی و راهبردهای مختلف تأثیر تغییرات هریک از موانع و روابط بین آنها تجزیه و تحلیل می‌شود.

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی است. پژوهش با استفاده از ترکیب دو روش بهترین- بدترین و نقشه شناختی فازی انجام می‌شود. استفاده از روش ترکیبی چندین مزیت دارد، به طوری که اولویت عوامل و میزان علت و معلولی اجزا



مشخص می‌شود؛ رابطه متقابل بین مؤلفه‌های توسعه و مدل ساختاری آنها ارائه می‌شود و می‌توان مدل را برای تصمیم‌گیری بهتر آزمایش کرد. در این پژوهش برای دستیابی به اهداف چهار گام براساس شکل ۱ انجام شده است که هر گام به شرح زیر است:

گام اول. مطالعه ادبیات پژوهش: مطالعه ابتدایی پیرامون مسئولیت اجتماعی و ابعاد این حوزه در پژوهش‌های مختلف انجام شد تا پس از مطالعه ادبیات پژوهش، موانع اجرای مسئولیت اجتماعی استخراج شوند.

گام دوم. نظرسنجی از خبرگان: در این مرحله با مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان سعی بر آن شد تا آشنایی هر چه بیشتری نسبت به این حوزه به‌عمل‌آید و در صورت لزوم موانع اجرای مسئولیت اجتماعی شناسایی شده در ادبیات پژوهش حذف و یا اضافه شوند.

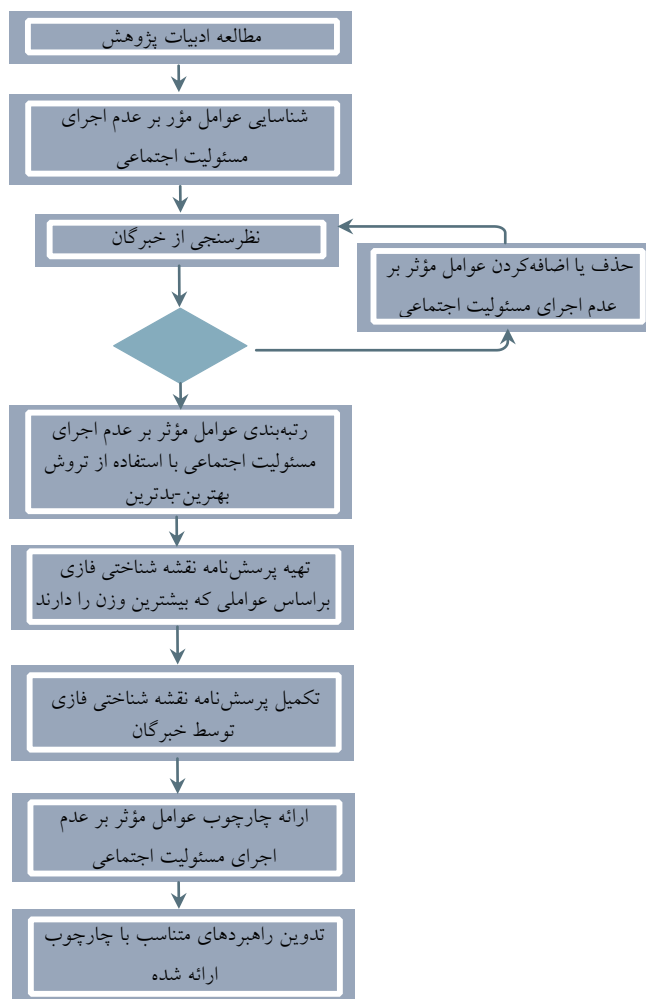
گام سوم. رتبه‌بندی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی: برای ارزیابی معیارهای مختلف می‌توان از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده کرد. در دهه‌های گذشته روش‌های مختلفی به‌عنوان روش‌های پرکاربرد استفاده شده‌اند. در جدول ۱ تعدادی از این روش‌ها از جمله Fuzzy AHP و Fuzzy DEMATEL، DEMATEL، ISM-MICMAC آورده شده است. روش ISM-MICMAC رابطه زمینه‌ای بین عوامل مبتنی بر قدرت محرک و وابستگی‌ها را تبیین می‌کند و DEMATEL روابط علی و معلولی در بین متغیرها را نشان می‌دهد. از طرفی، روش AHP وابستگی متقابل بین عوامل را نشان نمی‌دهد، اما نشان‌دهنده سلسله مراتب عوامل است. لازم به ذکر است که در سال‌های اخیر روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره توسعه پیدا کرده‌اند و روش‌های جدیدی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها، روش بهترین-بدترین است که کاربرد آن در حال توسعه است. این روش به داده‌های کمتری نیاز دارد و علاوه بر سازگاری بالاتر آن در مقایسه با سایر روش‌ها، از پیچیدگی و زمان لازم کمتری برای ارزیابی تصمیم‌گیری برخوردار است. همچنین روش بهترین-بدترین به پاسخ‌دهندگان کمتری نیاز دارد و در آن از اعداد صحیح برای پاسخ به پرسش‌نامه استفاده می‌شود که در مقایسه با روش‌های کسری برای تصمیم‌گیرندگان قابل‌فهم‌تر است. علاوه بر آن از رویکرد جمع‌آوری داده‌های ساخته‌یافته برای به‌حداقل رساندن تناقض‌ها در مقایسات زوجی استفاده می‌کند [۳۰]. بنابراین در پژوهش حاضر، این روش برای رتبه‌بندی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی استفاده می‌شود.



گام چهارم. ارائه چارچوب موانع اجرای مسئولیت اجتماعی: نقشه شناختی فازی سیستم را با نموداری علت و معلولی در کنار مفاهیم نشان می‌دهد و این روشی ساده برای توصیف رفتار سیستم است که از دانش انباشته سیستم پیچیده بهره می‌برد. نقشه شناختی فازی از جمله روش‌هایی است که برای توصیف و مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده کاربرد دارد. این روش مفاهیم مختلف رفتار سیستم، تعامل این مفاهیم با یکدیگر و پویایی سیستم را نشان می‌دهد و به افزایش شناخت و یا فهم از موضوع در دست بررسی و فراهم کردن امکان پیش‌بینی یا حداقل دست‌پیدا کردن به تصویری از وضعیت پیش‌رو کمک می‌کند [۳۱]. از این رو، روابط بین مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی شناسایی شده با استفاده از نقشه شناختی فازی نشان داده می‌شود. آن‌گاه راهبردهای مختلف تأثیر تغییرات موانع اجرای مسئولیت اجتماعی بر یکدیگر و روابط بین آنها بررسی می‌شود. در آغاز با توجه به رتبه‌بندی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی در گام سوم، مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی انتخاب و پرسش‌نامه‌ای بر مبنای نقشه شناخت فازی طراحی شد. سپس این پرسش‌نامه به وسیله خبرگان این حوزه تکمیل و در نهایت با استفاده از روش نقشه شناخت فازی، چارچوب موانع اجرای مسئولیت اجتماعی ارائه شد. در نهایت با توجه به چارچوب ارائه شده، در رابطه با این چارچوب راهبردها تدوین گردید.



### ۳-۱- روش بهترین - بدترین



شکل ۱. گام‌های اجرای پژوهش

روش بهترین- بدترین روش تصمیم‌گیری چند معیاره است که در سال ۲۰۱۵ توسط جعفر رضایی ارائه شد. در این روش، بهترین و بدترین شاخص به‌وسیله تصمیم‌گیرنده مشخص می‌شود و بین هریک از این دو معیار (بهترین و بدترین) و سایر شاخص‌ها، مقایسه



زوجی انجام می‌شود؛ سپس یک مسئله مینی ماکس<sup>۱</sup> برای مشخص کردن وزن شاخص‌های مختلف فرموله و حل می‌شود.

### ۳-۱-۱- مراحل روش بهترین-بدترین

۱. مجموعه‌ای از معیارهای تصمیم‌گیری تعیین شود. در این گام، مجموعه معیارها به صورت  $\{c_1, c_2, \dots, c_n\}$  تعریف می‌شود که برای گرفتن یک تصمیم لازم است.
۲. بهترین (مهم‌تر، مطلوب‌تر) و بدترین (کمترین اهمیت و کمترین مطلوبیت) معیار را مشخص کنید. در این مرحله تصمیم‌گیرنده بهترین و بدترین شاخص را به‌طور کلی تعریف می‌کند. هیچ مقایسه‌ای در این مرحله صورت نمی‌گیرد.
۳. ارجحیت بهترین شاخص را نسبت به سایر شاخص‌ها با اعداد ۱ تا ۹ مشخص کنید. بردار ارجحیت بهترین شاخص نسبت به سایر شاخص‌ها به صورت  $A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$  نمایش داده می‌شود. در این بردار  $a_{Bj}$  ارجحیت بهترین شاخص (B) نسبت به شاخص (j) را نشان می‌دهد، واضح است که  $a_{BB} = 1$  است.
۴. ارجحیت همه شاخص‌ها را نسبت به بدترین شاخص با اعداد ۱ تا ۹ مشخص کنید. بردار ارجحیت سایر شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص به صورت  $A_w = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})^T$  نمایش داده می‌شود. در این بردار ارجحیت شاخص (j) را نسبت به بدترین شاخص (W) نشان می‌دهد. واضح است که  $a_{ww} = 1$  است.

۵. مقادیر بهینه وزن‌ها را پیدا کنید  $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_j^*)$ ، برای تعیین وزن بهینه هر یک از

زوج شاخص‌ها باید  $\frac{w_s}{w_j} = a_{Bj}$  و  $\frac{w_j}{w_w} = a_{jw}$  برقرار باشد. برای برآورده کردن این

شرایط در همه  $j$ ها باید راه‌حلی پیدا شود تا عبارت  $\left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right|$  و  $\left| \frac{w_s}{w_j} - a_{sj} \right|$



برای همه  $j$ ‌هایی را که حداقل شده است، حداکثر کند. باتوجه به غیر منفی بودن وزن‌ها و مجموع آنها می‌توان مدل را به صورت مدل خطی زیر فرموله کرد:

$$\min \xi$$

*s.t.*

$$|w_B - a_{Bj} w_j| \leq \xi, \text{ for all } j$$

$$|w_j - a_{jw} w_w| \leq \xi, \text{ for all } j$$

$$\sum_j w_j = 1$$

$$w_j \geq 0, \text{ for all } j$$

در نهایت پس از مدل‌سازی و قراردادن داده‌ها در مدل، مدل ایجاد شده به وسیله نرم‌افزار لینگو<sup>۱</sup> حل می‌شود. پس از حل مدل، معیارها براساس وزن به دست آمده رتبه‌بندی می‌شوند. در این رابطه،  $\xi$  همان نرخ سازگاری است. این نرخ سازگاری در بازه [0 1] قرار می‌گیرد و هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد، مقایسات از سازگاری و ثبات بیشتری برخوردارند و هرچه به یک نزدیک‌تر باشد، مقایسات از سازگاری و ثبات کم‌تری برخوردارند.

### ۳-۲- نقشه شناختی فازی

نقشه‌های شناختی فازی توسعه‌یافته، نقشه‌های شناختی و گرافی جهت‌دار همراه با بازخوردی برای توصیف روابط علی و معلولی محسوب می‌شوند. مدل نقشه شناختی فازی از تعدادی گره یا مفاهیم تشکیل شده است که به وسیله یال‌های وزن‌دار با یکدیگر ارتباط داخلی دارند. هر ارتباط بین دو گره وزنی دارد که شدت رابطه بین رابطه علت و معلولی میان آن دو عامل را نشان می‌دهد.

گام‌های نقشه شناخت فازی به شرح زیر است:

گام اول: تهیه ماتریس اولیه عوامل

گام دوم: تنظیم ماتریس فازی شده عوامل

1. Lingo



گام سوم: ایجاد ماتریس قدرت ارتباط

گام چهارم: تهیه ماتریس نهایی عوامل [۳۲].

از این‌رو، پس از تهیه پرسش‌نامه از خبرگان خواسته شد تا دوبه‌دو عوامل را از نظر تأثیرگذاری بر اساس مفاهیم ارزش‌گذاری جدول ۳ بررسی کنند. از طرفی، پرسش‌نامه نقشه شناختی به‌صورت مقایسات زوجی است؛ بررسی پایایی نیاز ندارد و روایی محتوایی آن از نظر خبرگان تأیید شد.

جدول ۳. میزان تأثیرگذاری هریک از موانع بر سایر موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

تأثیرگذاری	عدم تأثیر	تأثیر کم	تأثیر متوسط	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد
ارزش‌گذاری (رابطه مستقیم)	۰	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۱
ارزش‌گذاری (رابطه معکوس)	۰	-۰/۲۵	-۰/۵	-۰/۷۵	-۱

در مرحله بعد داده‌های پرسش‌نامه نقشه شناختی جمع‌آوری و وارد نرم‌افزار افسی‌مپر<sup>۱</sup> شد. نخست باتوجه به داده‌هایی که از پرسش‌نامه‌ها استخراج شد، میانگین داده‌ها در نرم‌افزار وارد شد. سپس نرم‌افزار میزان درجه ورودی، درجه خروجی و مرکزیت هریک از اجزا را مشخص کرد. میزان درجه ورودی عبارت از میزان تأثیرپذیری هریک از موانع اجرای مسئولیت اجتماعی نسبت به سایر موانع است. میزان درجه خروجی عبارت از میزان تأثیرگذاری هریک از عوامل نسبت به سایر عوامل است. درجه مرکزیت، شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل را مشخص می‌کند.



## ۴- یافته‌های پژوهش

### ۴-۱- یافته‌های روش بهترین- بدترین

پس از رتبه‌بندی با استفاده از روش بهترین- بدترین، وزن شاخص‌ها و رتبه شاخص‌ها در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. رتبه‌بندی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی براساس روش بهترین- بدترین

کد	موانع اجرای مسئولیت اجتماعی	رتبه	وزن
A1	نبود ارتباط بین ذی‌نفعان	۱	۰/۱۲۳۱۱۹
A2	فرهنگ شرکت	۲	۰/۱۰۴۶۵۱
A7	مهارت‌نداشتن کارکنان برای اجرای مسئولیت اجتماعی	۳	۰/۰۷۰۷۹۴
A12	نبود حمایت از مدیریت میانی	۴	۰/۰۷۰۷۹۴
A13	نبود پشتیبانی از مدیریت عالی	۵	۰/۰۷۰۷۹۴
A4	وجودنداشتن شیوه‌نامه‌ها و راهبردهای منسجم	۶	۰/۰۷۰۷۹۴
A8	نبود آگاهی و دانش مسئولیت اجتماعی	۷	۰/۰۴۷۱۹۶
A6	آگاهی‌نداشتن درباره روش‌های مسئولیت اجتماعی	۸	۰/۰۴۷۱۹۶
A5	ناکافی بودن آموزش به واسطه مدیریت برای اجرا	۹	۰/۰۴۷۱۹۶
A10	نبود اشتیاق مشتریان	۱۰	۰/۰۴۷۱۹۶
A3	تجزیه و تحلیل هزینه و سود	۱۱	۰/۰۴۷۱۹۶
A16	سختی کسب اطلاعات برای اجرای مسئولیت اجتماعی	۱۲	۰/۰۳۵۳۹۷
A15	اولویت‌های مهم‌تر برای شرکت	۱۳	۰/۰۳۵۳۹۷
A9	نبود سیستم‌های اندازه‌گیری	۱۴	۰/۰۳۵۳۹۷
A18	بیش از حد وقت‌گیر بودن اجرا	۱۵	۰/۰۲۸۳۱۷
A14	نبود نگرانی‌های شرکت	۱۶	۰/۰۲۸۳۱۷
A11	آگاهی‌نداشتن درباره اجرای مسئولیت اجتماعی	۱۷	۰/۰۲۳۵۹۸
A17	پیاده‌سازی بیش از حد پیچیده	۱۸	۰/۰۲۰۲۲۷
A19	کمبود منابع مالی	۱۹	۰/۰۱۰۷۷۳

در جدول ۴ نرخ سازگاری یا همان مقدار  $\kappa$  برابر با ۰/۰۱۸۴ به‌دست آمده است که نشان‌دهنده سازگاری و ثبات مقایسات است. همان‌طور که در جدول ۴ قابل مشاهده است،





مهم‌ترین مانع اجرای مسئولیت اجتماعی نبود ارتباط بین ذی‌نفعان است و به ترتیب فرهنگ شرکت و مهارت‌نداشتن کارکنان برای اجرای مسئولیت اجتماعی در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. در این بین، کمبود منابع مالی به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین مانع اجرای مسئولیت اجتماعی شناسایی شد.

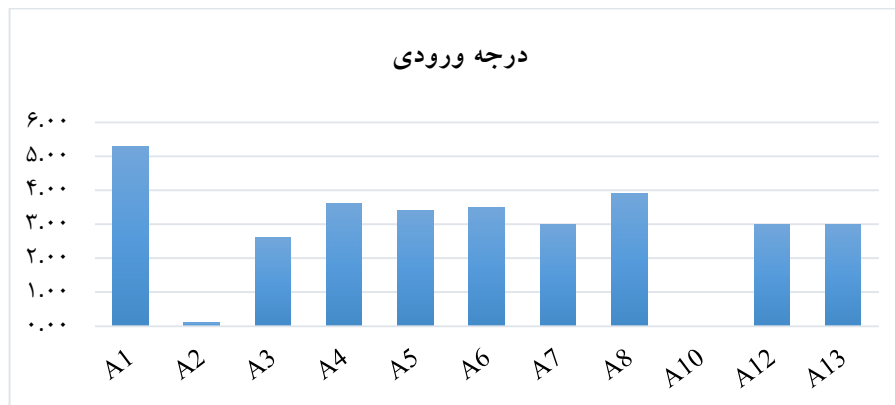
#### ۲-۴- یافته‌های نقشه شناخت فازی

در این مرحله با توجه به رتبه‌بندی عوامل به روش بهترین-بدترین که در جدول ۴ ارائه شده است، ۱۱ عامل دارای بیش‌ترین وزن به‌عنوان مهم‌ترین عوامل انتخاب شدند و در قالب پرسش‌نامه نقشه شناختی در اختیار خبرگان این حوزه قرار گرفت. نمودارهای ۱، ۲ و ۳ به ترتیب درجه خروجی، درجه ورودی و مرکزیت هر یک از عوامل را نشان می‌دهد. همانطور که در نمودار درجه خروجی قابل مشاهده است، A2، A13 و A6 بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر عوامل دارند. از طرفی، A3، A10 و A1 کم‌ترین تأثیرگذاری را بر سایر عوامل دارند.



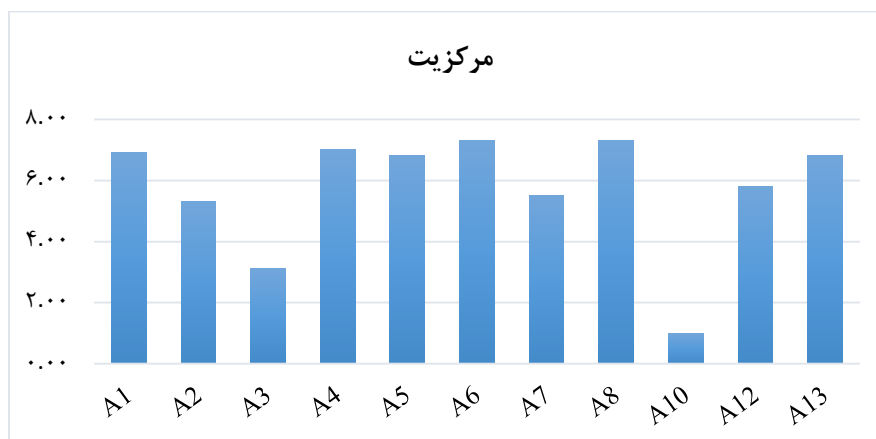
نمودار ۱. درجه خروجی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

در نمودار درجه ورودی A1، A8 و A4 بیشترین تأثیر را از سایر عوامل می‌پذیرند و A10 هیچ تأثیری از سایر عوامل نمی‌پذیرد و با این حال، A2 در بین سایر عوامل کم‌ترین تأثیرپذیری را دارد.



نمودار ۲. درجه ورودی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

همان‌طورکه در نمودار ۳ قابل مشاهده است، A10 کم‌ترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در بین سایر عوامل دارد.



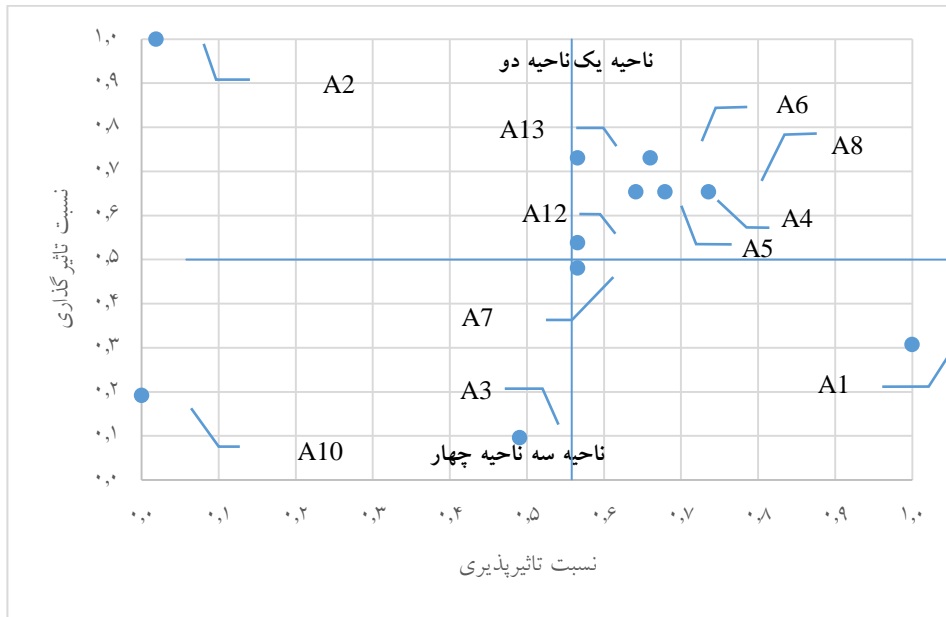
نمودار ۳. مرکزیت موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

برای بررسی دقیق‌تر مفاهیم می‌توان اطلاعات نمودارهای ۱ و ۲ را به صورت نموداری با چهار ناحیه براساس نمودار ۴ ارائه کرد. نسبت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری از رابطه زیر حاصل می‌شود.

$$\tau = \frac{C_i}{\max C_i}$$



در رابطه بالا،  $\tau$  همان نسبت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری است.  $G_i$  درجه ورودی یا درجه خروجی هر یک از عوامل و  $\max G_i$  بیش‌ترین درجه ورودی یا بیش‌ترین درجه خروجی در بین عوامل است.



نمودار ۴. نسبت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

ناحیه یک: عواملی در این ناحیه قرار می‌گیرند که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالایی دارند.  
ناحیه دو: در این ناحیه عواملی قرار می‌گیرند که تأثیرگذاری بالا، اما تأثیرپذیری پایین دارند.

ناحیه سه: این ناحیه شامل عواملی است که تأثیرگذاری کم و تأثیرپذیری بالایی دارند؛ به عبارتی عواملی که در این ناحیه قرار دارند، مدیریت آنها مشکل است چراکه بسیاری از عوامل علت این چنین عوامل هستند.

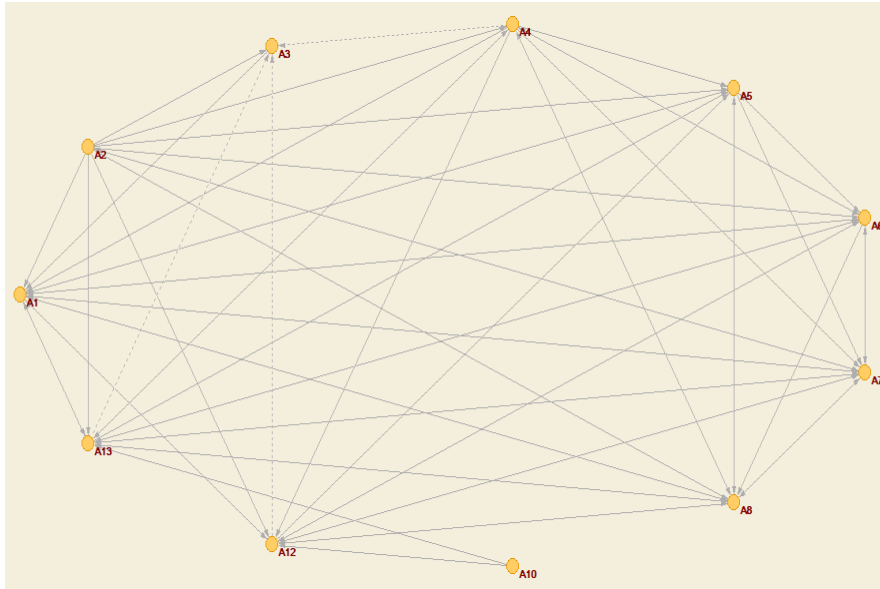
ناحیه چهار: عواملی که تأثیرگذاری کم و با وجود این تأثیرپذیری کمی دارند. اهمیت مدیریت این چنین عوامل نسبت به سایر عوامل کمتر است.



نقشه شناختی فازی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی در نمودار ۵ نشان داده شده است. همان‌طور که در نمودار ۵ دیده می‌شود، A10 از سایر عوامل تأثیر نمی‌پذیرد و بر A12 و A13 تأثیرگذار بوده است. A2 بر همه عوامل به غیر از A10 تأثیرگذار است و از طرفی، A2 تنها از A7 تأثیر می‌پذیرد. همچنین در نمودار ۵ دیده می‌شود که A12، A13 و A4 بر A3 تأثیرگذاری منفی دارند.

## ۵- نتایج بررسی راهبردهای مختلف موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

در این راستا برای بررسی راهبرد موانع اجرای مسئولیت اجتماعی، اجزایی که درجه خروجی بیشتری دارند، در نظر گرفته می‌شود. در بررسی راهبرد فرهنگ شرکت، پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی و آگاهی‌نداشتن درباره روش‌های مسئولیت اجتماعی در نظر گرفته شده است که این راهبردها در نرم افزار افسی‌مپر اجرا می‌شود.



نمودار ۵. نقشه شناختی فازی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی

### ۵-۱- راهبردهای افزایش تأثیر فرهنگ شرکت

به این ترتیب، میزان تأثیر فرهنگ شرکت افزایش پیدا کرده است تا واکنش سایر اجزا نسبت به این تغییر بررسی شود. خروجی نرم‌افزار جهت افزایش تأثیر فرهنگ شرکت در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. افزایش تأثیر فرهنگ شرکت

باتوجه به نتایج می‌توان گفت که افزایش تأثیر فرهنگ شرکت تا میزان ۰/۳ باعث افزایش A3 می‌شود که در A4، A5، A6 و A13 تأثیر ندارد. از طرفی، افزایش تأثیر فرهنگ شرکت از ۰/۷ تا ۱ تغییری در A4، A5، A6 و A13 ایجاد نمی‌کند و مقدار این عوامل ثابت باقی مانده است اما نکته مهم آن است که افزایش تأثیر فرهنگ شرکت بر A3 تأثیر درخور توجهی داشته است، به طوری که از ۰/۰۲ به ۰/۱۲ افزایش پیدا کرده است.

## ۵-۲- راهبردهای افزایش تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی

باتوجه به خروجی نرم‌افزار که در شکل ۳ نشان داده شده است، با افزایش تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی به هر میزان، تأثیری در A2 و A6 ایجاد نخواهد شد.



شکل ۳. افزایش تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی

از طرفی، در تمامی بازه‌های تغییرات افزایش تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی، A4 و A5 تغییر ۰/۰۱ را به دنبال خواهند داشت. همچنین مشاهده می‌شود که در تمام بازه تغییرات، افزایش تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی، A3 بیشترین تغییر را به صورت رابطه‌ای معکوس دارد؛ به‌طور خلاصه می‌توان بیان کرد که افزایش میزان تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی باعث می‌شود A3 در موانع اجرای مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار شود.



### ۵-۳- راهبردهای افزایش تأثیر آگاهی‌نداشتن درباره روش‌های مسئولیت اجتماعی

در شکل ۴ قابل مشاهده است که افزایش تأثیر آگاهی‌نداشتن درباره روش‌های مسئولیت اجتماعی به میزان ۰/۳ باعث می‌شود که A3 نیز افزایش داشته باشد و با ادامه افزایش تأثیر آگاهی‌نداشتن درباره روش‌های مسئولیت اجتماعی، A3 نیز مقدار صفر بگیرد.



شکل ۴. افزایش تأثیر آگاهی‌نداشتن درباره روش‌های مسئولیت اجتماعی





همچنین قابل مشاهده است که افزایش تأثیر آگاهی نداشتن در مورد روش‌های مسئولیت اجتماعی به میزان ۰/۳، A4، A5 و A13 تأثیر معکوس دارند؛ به عبارت بهتر این عوامل تأثیرپذیر خواهند شد. همان‌طور که قابل مشاهده است، هرچه تأثیر آگاهی نداشتن درباره روش‌های مسئولیت اجتماعی افزایش پیدا می‌کند، تأثیرپذیری A4، A5 و A13 نیز کاهش پیدا می‌کند.

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

مسئولیت اجتماعی مفهومی ذهنی است، از این رو ارزیابی مسئولیت اجتماعی با دید بسیار وسیع‌تر اهمیت دارد. علاوه بر این، این مفهوم باید از جنبه‌های مختلف ارزیابی شده تا این مفهوم برای سازمان‌های مختلف در صنایع مختلف و با اندازه‌های مختلف ترویج شود.

هدف این پژوهش رتبه‌بندی و ارائه چارچوب موانع اجرای مسئولیت اجتماعی بود. در این راستا چهار گام برای پیاده‌سازی پژوهش اجرا شد. در گام اول، ادبیات پژوهش و حوزه‌های مرتبط مطالعه و موانع اجرای مسئولیت اجتماعی شناسایی شد. گام دوم، پس از شناسایی موانع اجرای مسئولیت اجتماعی، در ارتباط با این موانع با خبرگان در این حوزه مصاحبه شد و موانع اصلی اجرای مسئولیت اجتماعی براساس جدول ۲ مشخص شدند. در گام سوم با روش بهترین- بدترین و پرسش‌نامه طراحی شده موانع اجرای مسئولیت اجتماعی رتبه‌بندی شدند. همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، نبود ارتباط بین ذی‌نفعان و فرهنگ شرکت به‌عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی شناسایی شدند و از طرفی، در بین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی کمبود منابع مالی نسبت به سایر عوامل اهمیت کم‌تری دارد. در نهایت، در گام چهارم مهم‌ترین موانع اجرای مسئولیت اجتماعی که شامل ۱۱ عامل از مجموع عوامل رتبه‌بندی شده از روش بهترین- بدترین بودند، با استفاده از روش نقشه شناخت فازی میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری موانع بر یکدیگر، چارچوب این موانع و راهبردهای مختلف تأثیر تغییرات هریک از موانع و روابط بین آنها ارائه شد. همان‌طور که در نمودار ۴ قابل مشاهده است، در ناحیه ۳ نبود ارتباط بین ذی‌نفعان و مهارت نداشتن کارکنان برای اجرای مسئولیت اجتماعی تأثیرگذاری کم و تأثیرپذیری بالایی دارند که نشان‌دهنده نیاز به مدیریت



مشکل این چنین عواملی است، چون عوامل بسیاری علت این موانع اجرای مسئولیت اجتماعی هستند؛ به عبارتی برای مدیریت این عوامل نیاز است نخست سایر موانع تأثیرگذار بر این موانع مدیریت و راهکارهایی برای آنان ارائه شود تا بتوان این چنین عوامل را به خوبی و در مسیر درست مدیریت کرد. همچنین نبود اشتیاق مشتریان و تجزیه و تحلیل هزینه سود در نمودار ۴ در ناحیه چهار قرار گرفته است که نشان‌دهنده آن است که مدیریت این موانع اجرای مسئولیت اجتماعی از سایر عوامل از اهمیت کمتری برخوردار است و به وقت کمتری برای مدیریت این موانع نیاز دارند. از طرف دیگر، فرهنگ شرکت در ناحیه دو نمودار ۴ قرار گرفته است که شرکت‌ها باید نسبت به این عامل توجه بیشتری داشته باشند، زیرا این عامل بر تعداد زیادی از موانع اجرای مسئولیت اجتماعی تأثیرگذار است که مدیریت و برنامه‌ریزی آن موجب بهبود و پیش‌روی شرکت‌ها در اجرای مسئولیت اجتماعی خواهد شد.

در بخش تدوین راهبردها، نتایج نشان داد افزایش تأثیر فرهنگ شرکت باعث افزایش تجزیه و تحلیل هزینه و سود، وجود نداشتن شیوه‌نامه‌ها و راهبردهای منسجم، ناکافی بودن آموزش به واسطه مدیریت برای اجرا می‌شود. این افزایش تأثیر فرهنگ شرکت باعث افزایش چشم‌گیر تجزیه و تحلیل هزینه سود می‌شود؛ به عبارتی، فرهنگ شرکت تأثیر بالقوه‌ای بر این عوامل به خصوص تجزیه و تحلیل هزینه و سود دارد. از طرفی، تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی نشان داد که روند افزایشی آن باعث می‌شود که تجزیه و تحلیل هزینه و سود از حالت تأثیرپذیر خارج شود؛ به عبارت بهتر، کاهش تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی، از تأثیرگذاری تجزیه و تحلیل هزینه و سود کاسته و این عامل را به سمت تأثیرپذیری سوق می‌دهد. همچنین، افزایش تأثیر پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی باعث افزایش وجود نداشتن شیوه‌نامه و راهبردهای منسجم و ناکافی بودن آموزش به واسطه مدیریت برای اجرا می‌شود. در نهایت، افزایش تأثیر آگاهی نداشتن درباره روش‌های مسئولیت اجتماعی باعث کاهش تأثیرپذیری وجود نداشتن شیوه‌نامه و راهبردهای منسجم، ناکافی بودن آموزش به واسطه مدیریت برای اجرا و پشتیبانی نکردن از مدیریت عالی می‌شود.



## ۷- منابع

- [1] Bhardwaj P. et al. "When and how is corporate social responsibility profitable?", *Journal of Business Research*, (2018), 206-219.
- [2] Luke B. "Statement of social performance: opportunities and barriers to adoption", *Social and Environmental Accountability Journal*, 37(2), (2017), 118-136.
- [3] Ganescu M.C. "Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses", *Theoretical & Applied Economics*, 19(11), (2012).
- [4] Chen F. H., Chi D. J. "Application of a new DEMATEL to explore key factors of China's corporate social responsibility: Evidence from accounting experts", *Quality & Quantity*, 49(1), (2015), 135-154.
- [5] Lincoln A. Corporate social responsibility in Nigeria: Drivers and barriers experienced by female entrepreneurs when undertaking CSR, in *Stages of Corporate Social Responsibility*, Springer, (2017), 25-45.
- [6] Irshad A. et al. "The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and customer loyalty, moderating effect of corporate image", *City University Research Journal*, 1, (2017), 63-73.
- [7] Uvais M., Cholasseri. H. "Corporate Social Responsibility: Dimensions and Challenges in India", *International Journal of Engineering Science Invention*, 2(3), (2013), 27-32.
- [8] Geva A. "Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice", *Business and Society Review*, 113(1), (2008), 1-41.
- [9] Lin H. et al. "An indicator system for evaluating megaproject social responsibility", *International Journal of Project Management*, 35(7), (2017), 1415-1426.
- [10] Galbreath J. "Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture", *British Journal of Management*, 21(2), (2010), 511-525.
- [11] Cramer J. "Applying international standards and guidelines on corporate social responsibility: An action plan", *Environmental Quality Management*, (2005), 71-77.
- [12] Widyastuti H., Dewi. F.R. Community satisfaction analysis of the implementation of CSR programs in rembang, in *23rd Asian Forum of Business Education (AFBE 2019)*, Atlantis Press, (2020).
- [13] Zeimers G. et al. "Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: A qualitative comparative analysis", *European Sport Management Quarterly*, (2020), 1-21.



- [14] Sudolska A., Łapińska J. "Implementation of the CSR concept through sport sponsorship: the case of the Polish chemical capital group", *Journal of Physical Education and Sport*, 20, (2020), 1100-1105.
- [15] Clarkson M.E. A. "Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20(1), (1995), 92-117.
- [16] McWilliams A. , Siegel D. "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26(1), (2001), 117-127.
- [17] Rodrigues M., Mendes L. "Mapping of the literature on social responsibility in the mining industry: A systematic literature review", *Journal of Cleaner Production*, 181, (2018), 88-101.
- [18] Goyal P., Kumar D. "Modeling the CSR barriers in manufacturing industries", *Benchmarking: An International Journal*, 24(7), (2017), 1871-1890.
- [19] Bello F. G., Kamanga G. "Drivers and barriers of corporate social responsibility in the tourism industry: The case of Malawi", *Development Southern Africa*, (2020), 181-196.
- [20] Alotaibi A., Edum-Fotwe F., Price A. D. "Critical barriers to social responsibility implementation within mega-construction projects: The case of the Kingdom of Saudi Arabia", *Sustainability*, 11(6), (2019), 1755.
- [21] PINTO L., ALLUI A. "Critical drivers and barriers of corporate social responsibility in Saudi Arabia organizations", *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), (2020), 259-268.
- [22] Faisal M. N. "Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(3), (2010), 179-195.
- [23] Bux, H., Zhang Z., Ahmad N. "Promoting sustainability through corporate social responsibility implementation in the manufacturing industry: An empirical analysis of barriers using the ISM- MICMAC approach", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (2020), 1729-1748.
- [24] Govindan K., Kannan D., Shankar K. M. "Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: A multi-stakeholder perspective", *Journal of Cleaner Production*, 84, (2014), 214-232.
- [25] Shen L., Govindan K., Shankar M. "Evaluation of barriers of corporate social responsibility using an analytical hierarchy process under a



- fuzzy environment—A textile case", *Sustainability*, 7(3), (2015), 3493-3514.
- [26] Tyagi M., Kumar D., Kumar P. "Assessing CSR practices for supply chain performance system using fuzzy DEMATEL approach", *International Journal of Logistics Systems and Management*, 22(1), (2015), 77-102.
- [27] Yuen K. F., Lim, J. M. "Barriers to the implementation of strategic corporate social responsibility in shipping", *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(1), (2016), 49-57.
- [28] De Godoy Delmonico D. V., Dos Santos H. H., Luiz O. R., Luiz J. V. R., Bezerra B. S., Battistelle R. A. G. "Barriers to corporate social responsibility: The perceptions of a leading non-governmental organization", *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 15(4), (2020).
- [29] Lenssen G. et al. "Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers", *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, (2011), 399-414.
- [30] Ahmad W. N. K. W., Rezaei J., Sadaghiani S., Tavasszy L. A. "Evaluation of the external forces affecting the sustainability of oil and gas supply chain using Best Worst Method", *Journal of Cleaner Production*, 153, (2017), 242-252.
- [31] Groumpos P. P. "Fuzzy cognitive maps: Basic theories and their application to complex systems". In *Fuzzy Cognitive maps*, Springer, Berlin, Heidelberg, (2010), 1-22.
- [32] Stylios C.D., Groumpos P.P. Mathematical formulation of fuzzy cognitive maps. in *Proceedings of the 7th Mediterranean Conference on Control and Automation*, (1999).