

# مسئولیت‌های اجتماعی در سازمان‌های علمی - آموزشی: چگونگی

## بازطراحی مدل کسب و کار

\* رضا عباسی

\*\*حسین سرمه

\* استادیار گروه مدیریت صنعتی و کارآفرینی، دانشگاه شاهد

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی سازمانی، دانشگاه شاهد

sormehhosein@gmail.com

r.abbasi@shahed.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۳

### چکیده

تعهد صاحبان کسب و کار به طراحی مدل کسب و کار به گونه‌ای که علاوه بر تامین منافع خود، موجبات بهبود رفاه جامعه و پایداری محیط زیست گردد، در کانون توجه مشتریان می‌باشد. هدف پژوهش حاضر باز طراحی مدل کسب و کار با تاکید بر ملاحظات اجتماعی و زیست محیطی در سازمان‌های علمی - آموزشی بوده است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و سازمان مورد مطالعه این تحقیق، بنیاد علمی قلم‌چی بزرگترین موسسه آموزشی غیردولتی در ایران است که در زمینه آموزش و نشر کتاب کمک درسی و برگزاری آزمون‌های برنامه‌های و برنامه‌ریزی تحصیلی فعالیت می‌کند. در پژوهش حاضر از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری اطلاعات شده. به همین منظور و به عنوان نمونه تحقیق، ۱۳۰۰ نفر از بین گروه‌های مشتریان شامل دانش‌آموزان عادی، دانش‌آموزان و دانشجویان بورسیه شده بنیاد، دانش‌آموزان نابینا و معلول و همچنین گروه‌های سازندگان مدرسه، خوابگاه دانشگاه و کتابخانه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به ارزش‌های پیشنهادی، مدل کسب و کار در لایه‌های مسئولیت اتماعی زیست محیطی ارائه شد به گونه‌ای که در مدل جدید کسب و کار سه ارزش پیشنهادی در حوزه مسئولیت اجتماعی شامل عدالت اجتماعی (آموزشی)، خدمات ویژه به اقشار خاص و ترویج ارزش‌های مور قبول جامعه و دو ارزش پیشنهادی در حوزه زیست محیطی شامل کمک به حفاظت از محیط زیست و استفاده از فناوری‌های سبز شناسایی شدند.

**واژه‌های کلیدی:** مدل کسب و کار، ملاحظات اجتماعی و زیست محیطی.

### ۱- مقدمه

پیچیدگی در محیط‌های کسب و کار و ملاحظات ذینفعان، محیط زیست، رقابت شدید، تقاضای رو به رشد و... مسئولیت‌های اجتماعی سازمان به عنوان چالش در قرن ۲۱ تبدیل شده است. (فهرست و همکاران ۱۳۹۶). مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها به عنوان دستورالعملی برای کسب و کار اخلاقی در سال‌های اخیر رشد فزاینده‌ای داشته است. گستره این مفهوم و حرکت آن را می‌توان از تعداد زیاد انتشارات، کنفرانس‌ها و سازمان‌های فعال در این زمینه دریافت. براساس مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی، از

مدل کسب و کار ساختار ساده‌ای از واقعیت است. تعریف مدل کسب و کار غالباً با دشواری همراه است زیرا در زمینه‌های متفاوت کسب و کار، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌شود. در یک تعریف متداول، مدل کسب و کار ساختاری است که فرآیند خلق ارزش را با انتخاب گزینش تکنولوژی - ها ایده‌ها فراهم می‌آورد و آنها را در پیکره‌بندی خاص به بازار هدف انتخابی ارائه دهد. اما آنچه که در عصر حاضر در مدل‌های کسب و کار حائز اهمیت است توجه به مسئولیت - های اجتماعی سازمان‌هاست. امروزه به دلیل افزایش

مشخص می‌کنند شرکت چگونه با محیط خود در ارتباط باشد [۸].

مدل کسب و کار مشخص می‌کند که یک شرکت چگونه می‌تواند درآمد کسب نماید و به این منظور مشخص می‌کند، این شرکت در زنجیره ارزش در کجا قرار دارد. تعاریف متعددی از مدل‌های کسب و کار شده است. برخی از تعاریف، بیان‌کننده اهدافی هستند که یک مدل کسب و کار دنبال می‌کند. برخی دیگر بر اجزای اصلی مدل‌های کسب و کار و شاید به نوعی بر ارتباطات درونی این اجزاء، متمرکز شده‌اند. [۱۲] توصیفی از یک مجموعه کسب و کار که ساختار، روابط بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه پاسخ-دهی آن کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می‌کند. [۸]: طراحی کالا، خدمات و جریان‌های اطلاعاتی، شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقش‌های آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است. [۸]: توصیفی است که از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. طراحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش و سرمایه-های ارتباطی به منظور ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و با ثبات می‌شوند. [۲۰]: توصیفی از نقش‌ها و ارتباطات مابین مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان یک شرکت است که جریانات اصلی تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی شرکاء را مشخص می‌کند. مدل کسب و کار روشی است که سازمان براساس آن، ترزافزوده و درآمد خلق می‌کند. این مدل بیانگر آن است که سازمان با تمرکز بر چه حوزه‌ای از محصولات و خدمات، برای چه دسته‌ای از مشتریان و چگونه، کسب درآمد می‌نماید. مدل کسب و کار بیان می‌کند که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت، ایجاد ارزش افزوده می‌نماید.

از اهداف استقرار مدل‌های کسب و کار در سازمان‌ها جهت‌دهی به فعالیت‌ها و روش‌ها است به گونه‌ای که باعث موفقیت و کسب و کار شود و فعالیت‌هایی مانند برآورده ساختن نیازهای مشتریان، سازمان‌دهی کارکنان و جذب سرمایه‌گذاران و ارائه محصولات و خدمات سودآور را به-گونه‌ای متمایز مشخص نماید.

آنجائیکه سازمان‌ها نیز مانند اشخاص حقیقی عضوی از اجتماع به شمار می‌روند و مانند سایر اعضای جامعه در برابر محیط پیرامون خود مسئولیت دارند [۱۷]. مدیریت زیست محیطی با تاکید بر حفاظت از محیط زیست به یکی از مهمترین مسائل مشتریان، دولت‌ها، صنایع و رقبا تبدیل شده و فشارهای بین‌المللی و جهانی، سازمان‌ها را ملزم به تولید محصولات و خدمات سازگار با محیط زیست کرده است [۲۱]. در ایران نیز همانند سایر کشورهای جهان، بحث حفظ محیط زیست و حرکت به سوی پاسخگویی اجتماعی از برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فذهنگی آغاز و در برنامه‌های دوم و سوم توسعه تداوم یافته است. اگرچه سرعت تخریب محیط زیست در ابعاد مختلف بسیار فراتر از تمهیدات اندیشیده شده در برنامه‌های توسعه و یا سایر مقررات و قوانین بوده است. از سوی دیگر با توجه به بررسی‌های به عمل آمده مشخص گردیده که در تحقیقات پیشین کمتر به ملاحظات زیست محیطی و اجتماعی به صورت همزمان توجه شده که با توجه به هم‌پوشانی برخی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها در دو مرحله فوق باعث ایجاد هم‌افزایی در مدل کسب و کار می‌گردد و شکاف تحقیقاتی موجود پوشش داده خواهد شد که این موضوع نوآوری پژوهش حاضر بوده و یکپارچگی، همراستایی و هماهنگی میان ارزش‌های اقتصادی هر کسب و کاری را با ملاحظات اجتماعی و زیست محیطی امکان‌پذیر می‌سازد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- مدل کسب و کار

واژه مدل کسب و کار تقریباً از سه دهه پیش وارد ادبیات مدیریت شده است. اولین کسانی که از واژه کسب و کار استفاده کردند کونز و داترا در سالهای ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ بودند. آن‌ها این واژه را در مورد مفهوم مدلسازی فرآیندها و داده‌ها به کار بردند [۶] مدل‌های کسب و کار را می‌توان به صورت عینی و ذهنی تعریف کرد. مدل عینی کسب و کار، مجموعه‌ای از روابط عملیاتی ساختاریافته و وابسته بین شرکت و مشتریان، تامین‌کنندگان، تکمیل‌کنندگان، شرکا و دیگر ذی‌نفعان و میان واحدها و بخش‌های داخلی شرکت است در حالیکه در برای مدیریت شرکت، مدل‌های کسب و کار، نمایندگان ذهنی ساز و کارها (مکانیسم‌ها) هستند که

و با اقداماتی از قبیل: کمک به فرهنگ کشور و موسسات فرهنگی و بهبود کیفیت زندگی، در بهبود رفاه اجتماعی بکوشند. در نهایت، مقصود از مسئولیت اجتماعی این است که چون سازمان‌ها تاثیر عمده‌ای بر اجتماع دارند، لاجرم چگونگی فعالیت آن‌ها باید به گونه‌ای باشد که در اثر آن زبانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان، سازمان‌های مربوطه ملزم به جبران آن باشند. به عبارت ساده‌تر، سازمان‌ها باید به عنوان جزئی مرتبط با نظام بزرگ‌تر که در آن قرار دارند، عمل کنند [۵].

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را چنین می‌توان تعریف کرد: "عملکرد شرکت‌ها به شیوه‌ای که توقعات عمومی و همگانی، اخلاقی و قانونی را که جامعه از کسب و کار دارد، برآورده سازد." مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها که توسط مدیران آنها تبیین می‌شود باید فراتر از یک یک مجموعه قواعد دست و پاگیر، یک ژست انفاقی و یا اقداماتی برای تحریک بازار و بازاریابی، بهبود روابط عمومی یا سایر منافع تجاری باشد. این مهمتر، این مقوله باید به عنوان مجموعه جامعی از تدابیر، عملکردها و برنامه‌هایی که انسجام‌بخش فعالیت‌های تجاری و فرایند تصمیم‌گیری مدیران ارشد است، در نظر گرفته شود. مسئولیت‌پذیری اجتماعی علارت است از: «ارتباط یک سازمان با ارزش‌های اخلاقی، شفافیت اقدامات، روابط کارمندان، پیروی از ملزومات قانونی و محترم شمردن جامعه‌ای که در آن فعالیت دارند». مسئولیت‌پذیری اجتماعی، چیزی فراتر از اقدامات خدمات-رسانی گاه به گاه به جامعه است [۹].

در واقع، مسئولیت‌پذیری اجتماعی نوعی فلسفه سازمانی است که موجب تصمیمات استراتژیک، انتخاب شرکای تجاری، اتخاذ شیوه‌های خاص و در نهایت، توسعه نام تجاری سازمان می‌شود. لذا دستیابی به تعادل میان محیط زیست، جامعه و اقتصاد برای برآوردن نیازهای امروزی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های بعدی برای برآوردن نیازهایشان ضروری است. از اینرو سازمان‌ها باید در محدوده دامنه فعالیت‌های خود و با دیدگاه چرخه حیات، جنبه‌های زیست محیطی فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خود را که قابل کنترل می‌باشند و آنهایی که می‌تواند بر آنها اثر بگذارد و پیامدهای زیست محیطی توأم با آنها مدیریت نمایند [۲۱].

بنابراین با توجه به توضیحات فوق، اهداف مدل‌های کسب و کار در سازمان‌ها را می‌توان به طور خلاصه به شرح ذیل بیان نمود:

➤ مدل‌های کسب و کار، امکان‌شناسایی و تحلیل اجزای مرتبط در سیستم‌های اجتماعی برای یک حوزه فرآیندی و رابطه میان آنها را تسهیل می‌سازند.

➤ پیاده‌سازی مدل‌های کسب و کار در سازمانها به مدیران کمک می‌کند تا با دینفعان به گونه‌ای موثرتر ارتباط برقرار نموده و اطلاعات مورد نیاز را به نحوی مناسب مبادله کنند.

➤ بهره‌گیری از مدل‌های کسب و کار، به عنوان یک رکن اساسی در تحول فرآیندهای کسب و کار سازمانی محسوب شده و حرکت از وضع موجود به سمت وضع مطلوب را تسهیل می‌سازد.

➤ مدل کسب و کار این امکان را برای طراحان فرآیندهای سازمانی ایجاد می‌کند که در صورت لزوم اجزای خاصی را در مدل کسب و کار تغییر دهند.

➤ طراحی مدل کسب و کار در سازمان‌ها علاوه بر امکان مشخص نمودن هزینه‌ها و رفت و آمدهای آتی، به عنوان یک اصل اساسی، مدیریت مشکلات آتی برای سازمان‌ها را در بازار متغیر و پرتلاطم رقابت، امکان‌پذیر می‌سازد.

## ۲-۲- مسئولیت‌های اجتماعی

درباره مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها از دهه ۱۹۵۰ در ادبیات آکادمیک بحث شده و این مفهوم امروزه، به طور گسترده در تحقیقات حسابداری و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است و با مروری بر روند تکامل مفاهیم آن واضح است که جنبشی از نگرش اخلاقی فلسفی به نگرش مدیریتی ایجاد شده است و به طور خاص در یک دهه اخیر مبانی اخلاقی در تصمیمات مدیریتی رشد یافته و پایه‌های هنجاری را برای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها فراهم کرده است [۱۴].

مسئولیت اجتماعی، تعهد تصمیم‌گیران بر اقداماتی است که علاوه بر تامین منافع خود، موجبات بهبود رفاه جامعه را نیز فراهم می‌آورد. در این تعریف، چندین عنصر وجود دارد: اولاً مسئولیت اجتماعی، یک تعهد است که موسسات باید در قبال آن پاسخگو باشند. ثانیاً، موسسات مسئولند از آلوده کردن محیط زیست، اعمال تبعیض در امور استخدامی، بی‌توجهی به تامین نیازهای خود و تولید کردن محصولات زیان‌آور که به سلامت جامعه لطمه می‌زنند، بیهیزند و سرانجام، سازمان‌ها باید با اختصاص منابع مالی

### ۳-۲- پیشینه تحقیقات

در پژوهشی که در کشور پاکستان انجام گرفت ابعاد مورد استفاده برای سنجش مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها شامل دو بعد کارکنان و مشارکت اجتماعی (هدایا و کمک‌های بلاعوض بوده است که به عنوان شاخص مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در نظر گرفته شد. یافته‌ها بیان‌کننده‌ی این بود که شرکت‌های پاکستانی در امور اجتماعی و بهبود استانداردهای زندگی و تسهیلات بهتر برای آموزش و سلامت کارکنان و حمایت‌های محیطی در تغییرات هزاره‌ی جدید توجه دارند و اعتقاد بر این است که این امر سبب ایجاد اعتماد و اطمینان کارکنانشان بر شرکت خواهد شد [۱۵]. در تحقیقی با عنوان ارائه‌ی الگوی گزارشگری

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و تعیین محتوا، دامنه و کیفیت افشای آن از طریق تحلیل محتوا بوده است که مبتنی بر رهنمون GRI در دو بعد اصول، ارزش و نگرش مدیریت و شاخص‌های عملکردی افشا انجام گردید.

مولفه‌های بعد اجتماعی شامل حقوق بشر، رویه‌های کار، مشولیت محصول و جامعه تعیین شده که بیشترین سطح افشا در رویه‌های کار و کارگری و کمترین آن در مولفه‌ی حقوق بشر بوده است. [۱۸]. در مقاله‌ای با عنوان الزامات مسئولیت اجتماعی سازمان و جایگاه آن در مدل کسب و کار بیان داشت که توجه به ساختار سازمانی غیرمتمرکز، افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی، توجه به فرهنگ و آموزش سازمان باعث افزایش مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌گردد [۱۱].

### ۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و زیرا در جستجوی دستیابی به یک هدف علمی است. سازمان مورد مطالعه این تحقیق، بنیاد علمی قلم‌چی بزرگ‌تریم موسسه آموزشی غیردولتی در ایران است که در زمینه آموزش و نشر کتاب کمک درسی و برگزاری آزمون‌های برنامه‌ای و برنامه‌ریزی تحصیلی فعالیت می‌کند. همچنین از دیگر اقدامات این سازمان تا سال ۱۳۹۶ می‌توان به ساخت ۱۲۰ مدرسه، ۱۲ کتابخانه دانشگاهی، ۴۶ کتابخانه عمومی و بورسیه دانشجویان در قال پرداخت کمک هزینه‌های تحصیلی اشاره نمود. برای شناسایی ارزش‌های پیشنهادی مدل کسب و کار در سازمان مورد مطالعه- بنیاد علمی و آموزشی قلم‌چی- از بین گروه‌های مشتریان شامل دانش‌آموزان عادی، دانش‌آموزان بورسیه شده بنیاد،

دانش‌آموزان نابینا و دانش‌آموزان معلول و همچنین گروه‌های سازندگان مدرسه، خوابگاه دانشگاه و کتابخانه به روش تصادفی مطابق جدول ۱ نمونه‌گیری گردید جهت تعیین روایی پرسش‌نامه‌های شناسایی ارزش‌ها از شاخص‌های CVR و CVL استفاده شد که مقادارهای بدست آمده به ترتیب ۰.۹۹ و ۰.۹۵ بوده است. همچنین برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری، از روش آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای تمامی پرسشنامه‌ها بیش از ۰.۷ بود. همچنین برای تکمیل سایر قسمت‌های مدل کسب و کار با ۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان مورد مطالعه مصاحبه گردید.

### جدول ۱: حجم نمونه تحقیق

دانشجویان بورسیه	دانش - آموزان بورسیه	دانش - آموزان عادی	نابینایان و معلولین	مدرسه - سازان	هوشمندسازی کتابخانه‌ها	ساخت خوابگاه	خبرگان
۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۰	۵۰	۵۰	۳۰	۱۰

### ۴- یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱- شناسایی مدل کسب و کار مطلوب

#### ۴-۱-۱- ارزش‌های پیشنهادی

علاوه بر ارزش‌های متداول کسب و کار شامل پاسخگویی به نیازهای جدید، انجام و تحویل کامل خدمت، سفارشی- سازی، طراحی مناسب، کاهش ریسک، به همراه آوردن راحتی برای مشتری، در دسترس بودن، تحویل به موقع، گستردگی مخاطبان، رعایت استانداردها، با توجه به نظرات خبرگان سه ارزش پیشنهادی در حوزه مسئولیت اجتماعی شامل عدالت اجتماعی (آموزشی)، خدمات ویژه به اقشار خاص و ترویج ارزش‌های مورد قبول جامعه و دو ارزش پیشنهادی در حوزه زیست محیطی شامل کمک به حفاظت از محیط زیست و استفاده از فناوری‌های سبز شناسایی شدند که می‌توانند در مدل مطلوب کسب و کار تاثیر داشته باشند. موارد زیر ارزش‌های پیشنهادی را نشان می‌دهند:

- نیازهای جدید و پاسخ داده نشده‌ای از مخاطبان را برآورده می‌سازد.
- تمامی مراحل به صورت کامل انجام می‌پذیرد و به صورت کامل تحویل می‌گردد.
- متناسب با نیاز و انتظار مخاطب تغییر یافته و سفارشی- سازی می‌شود.
- با طراحی مناسب و منحصر به فرد صورت می‌گیرد.
- شهرت و مقام و منزلت را برای مخاطب به همراه می‌آورد.

جدول ۲. دردسرها در مدل مطلوب

ردیف	مورد دردسرها	عنوان خدمت
۱	آن گروه از خدمات سازمان که باعث صرفه‌جویی در زمان، پول یا تلاش برای مخاطبان می‌شوند.	صفحه شخصی سایت کانون
۲	خدماتی که باعث ایجاد احساس بهتر در مخاطبان سازمان می‌شوند.	خدمات پشتیبانی
۳	خدماتی که باعث پایان برخی سختی‌ها و چالش‌های پیش روی مخاطبان سازمان می‌شوند	کارنامه‌های عملکردی دانش‌آموز کارنامه همکاران با اجرایی و مشاوره‌ای بنیاد
۴	خدماتی که موجب از بین رفتن آن گروه از پیامدهای منفی اجتماعی می‌شوند که مخاطبان سازمان با آن مواجه هستند یا از آن می‌ترسند.	آزمون‌های برنامه‌ای با تعداد زیاد
۵	خدماتی که باعث حذف ریسکی شوند که مخاطبان سازمان از آن می‌ترسند.	آزمون‌های برنامه‌ای
۶	خدماتی که به مخاطبان سازمان کمک می‌کنند تا رضایت خاطر از دریافت خدمات داشته باشند	آزمون: حضور+ کارنامه پشتیبانی جلسات ۵ نفره نظرخواهی روز آزمون
۷	خدماتی که باعث کم شدن یا ریشه کن شدن خطاهای رایج مخاطبان سازمان می‌شوند که آنها احتمالاً مرتکب آن می‌گردند.	نظرخواهی واحد شکایات
۸	خدماتی که باعث حذف موانعی می‌شوند که نمی‌گذارند مخاطبان سازمان پذیرای ارزش پیشنهادی بنیاد باشند.	پشتیبانی+ مدیران گروه‌ها

- با قیمت کم ارائه می‌شود و به کاهش هزینه‌های مخاطبان کمک می‌کند.
- ریسک عدم موفقیت مخاطبان را کاهش می‌دهد.
- موجب راحتی در انجام آنچه که مدنظر مخاطب است می‌شود.
- به صورت راحت و در دسترس ارائه می‌شود.
- در زمان مناسب ارائه می‌شود.
- طیف گسترده‌ای از مخاطبان را شامل می‌شود.
- به توسعه عدالت اجتماعی (عدالت آموزشی) کمک می‌کند.
- استانداردهای مربوطه به نحو مناسبی رعایت می‌گردد.
- خدمات ویژه به اقشار خاص ارائه می‌گردد (مخاطبین معلول، نابینا، بی‌بضاعت و...).
- به ترویج ارزش‌های مورد قبول جامعه کمک می‌نماید.
- به حفاظت از محیط زیست کمک می‌کند. (به عنوان نمونه از طریق کاهش تردد).
- از فناوری‌های سبز استفاده می‌گردد.
- بعد از شناسایی ارزش‌های پیشنهادی به بررسی میزان اهمیت و میزان برخورداری در سازمان مورد مطالعه پرداخته شد که نتایج نشان داد که سازمان مورد مطالعه در ارزش‌های پیشنهادی در دسترس بودن، گستردگی، سفارشی‌سازی، طراحی مناسب و عدالت آموزشی دارای نمره پائین‌تر از میانگین بوده و در ارزش‌های پیشنهادی نیازهای جدید، تحویل به موقع، منزلت مخاطب، کاهش هزینه‌ها، کاهش ریسک، خدمات ویژه و ارزش‌های مورد قبول دارای امتیاز بالای میانگین است و همچنین با توجه به میزان اهمیت هر ارزش پیشنهادی مشخص شد که عدالت آموزشی، خدمات ویژه و کاهش ریسک به همراه گستردگی دارای اهمیت بسیاری برای سازمان مورد بررسی است که باید بدان‌ها توجه داشته باشد. همچنین در لایه زیست محیطی ارزش‌های پیشنهادی مشخص شد که فناوری سبز می‌تواند موجب بهبود مدل کسب و کار سازمان گردد.

#### ۴-۱-۲- دردسرها

دردسرها بیان می‌کنند که دقیقاً چگونه خدمات سازمان، دردسرهای خاصی از مخاطبان را برطرف می‌نمایند. در واقع دردسرها به طور صریح نشان می‌دهند که سازمان چگونه می‌تواند برخی از چیزهایی را که مخاطبان قبل، در حین و بعد از ارائه خدمات آزار می‌دهد یا مانع استفاده از خدمات می‌شود را حذف کرده یا کاهش می‌دهد. جدول ۲ لیستی از دردسرها را به همراه مثال پیشنهادی در سازمان مورد مطالعه نشان می‌دهد.

#### ۴-۱-۳- منفعت‌سازها

منفعت‌سازها بیان می‌کنند که چگونه خدمات سازمان برای مخاطبان منفعت ایجاد می‌کنند. در واقع به طور صریح نشان می‌دهد که سازمان قصد دارد چگونه نتایج و مزایایی ایجاد کند که مخاطبان انتظار یا آرزویش را دارند و یا از دیدنش شگفت‌زده خواهند شد. این نتایج و فایده‌ها شامل مطلوبیت کارکردی، منفعت‌های اجتماعی، احساسات مثبت، و صفه‌جویی در هزینه‌هاست. آیا خدمات سازمان می‌تواند موجب تحقق رویای مخاطبان، آسان نمودن زندگی آنها و... شود؟

جدول ۳ لیستی از منفعت‌سازها را به همراه مثال پیشنهادی درر سازمان مورد مطالعه نشان می‌دهد.

جدول ۳. منفعت‌سازها در مدل مطلوب

ردیف	سوال	عنوان خدمت
۱	خدماتی که باعث ایجاد نتایجی می‌شود که مخاطبان سازمان انتظار دارند یا از انتظارات آنها نیز فراتر رود	پشتیبانی ویژه ساخت مدرسه یا کتابخانه بورسرخ
۲	خدماتی که بهتر از ارزش‌های پیشنهادی فعلی عمل کند و مخاطبان سازمان را خشنود کند.	معمدین بنیاد
۳	خدماتی که شغل یا زندگی مخاطبان سازمان را آسان‌تر کند	انتخاب رشته دانش‌آموز مدارس روستایی و شهری ساخته شده کمک هزینه تحصیلی به دانش‌آموزان و دانشجویان کتاب‌های صوتی نابینایان
۴	خدماتی که باعث ایجاد پیامدهای اجتماعی مثبت برای مخاطبان سازمان می‌شود	دانش‌آموزان کم درآمد
۵	خدماتی که کار خاصی را انجام می‌دهد که مخاطبان سازمان به دنبال آنها هستند.	دانش‌آموزان نابینا و کم-بینا
۶	خدماتی که رویای مخاطبان سازمان را تحقق می‌بخشد	تبلیغات

در مدل کسب و کار جدید و نحوه ارتباطات، ارتباط واسطه‌ای به عنوان یک نوع ارتباط جدید به مدل اضافه شده است که مشتریان می‌توانند به معرفی دیگران به بنیاد

مراجعه نموده و از خدمات بهره‌مند گردند و همچنین در مولفه فعالیت‌های کلیدی دو فعالیت اشتغالزایی و خدمات دانش‌آموزان نابینا و کم‌بینا به مدل اضافه شده است و دولت و مشتریان به عنوان شرکای جدید به مدل اضافه شده، منابع فکری و منابع اجتماعی به عنوان منابع جدید معرفی شده‌اند و تبلیغات نیز به عنوان یک منبع درآمدی جدید سازمان معرفی شده‌اند و تبلیغات نیز به عنوان یک منبع درآمدی جدید برای سازمان لحاظ شده است که در مدل قبلی وجود نداشته است و باعث ارتقاء مسئولیت اجتماعی بنیاد در حالت مطلوب می‌گردد و بنیاد باید بدان توجه داشته باشد.

درخصوص ملاحظات زیست‌محیطی می‌توان بیان داشت که در مولفه ارتباطات توجه به کاهش آلودگی‌های دیداری و شنیداری و افزایش مکاتبات غیرکاغذی می‌تواند باعث کاهش آسیب‌های بنیاد به محیط زیست گردد و همچنین با دفع پسمان و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی سبز، مشارکت در فعالیت‌ها ی حفظ محیط زیست، آموزش حساسیت زیست محیطی به کارکنان و آموزش حساسیت زیست‌محیطی به دانش‌آموزان و دانشجویان می‌تواند رفتارهای زیست محیطی مناسب را در کارکنان و مشتریان خود نهادینه ساخته و جهت سبز نشان دادن ساطمان باید به برند سبز و شعارهای اجرایی زیست محیطی توجه داشته باشد که در اینگونه مولفه‌ها کاهش هزینه‌های سوخت، استفاده از سوخت پاک و کاهش تردهای غیرضروری به منافی چون ارزشیابی عملکرد زیست محیطی، توجه به گواهینامه ایزو، آموزش‌های زیست محیطی کارکنان و رعایت حقوق قانونی زیست محیطی دست یافته که دارای پیامدهای صرفه‌جویی در انرژی، استفاده مسئولانه از منابع و توسعه پایدار است که سازمان می‌تواند برای جامعه در بعد زیست محیطی به ارمغان آورد.

#### ۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

دنیای امروز مملو از تغییرات و دگرگونی‌هاست. تغییر در فناوری، اطلاعات، خواسته‌های مردم و تغییر در بازارهای جهانی از جمله تحولات دنیای امروز است. یکی از مهمترین تغییراتی که در دهه‌های اخیر توجه محافل علمی و سیاسی را به خود جلب نموده است، تغییر در محیط زیست و اجتماع است. با درک این شرایط، جهت نتیجه‌گیری از رویکرد تحلیلی و استنباطی استفاده شده است که با توجه به اکتشافی بودن نوع پژوهش‌ها شاخص‌ها و زیر

تمامی جنبه‌های حاکمیت شرکتی را پوشش می‌دهد و در مورد این است که چگونه شرکت‌ها تجارشان را به روش اخلاقی انجام می‌دهند و اثر جنبه‌های اقتصادی، محیطی و اجتماعی حقوق بشر را در نظر می‌گیرند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی، در ابعاد اجتماعی موجب بهبود کیفیت زندگی اجتماعی افراد می‌شود. همچنین مسئولیت‌پذیری اجتماعی تلاش شرکت برای حداکثرسازی سود را افزایش خواهد داد. در این حالت به طور همزمان توجه به منافع سهام‌داران و مصالح جامعه نیز مورد توجه قرار می‌گیرد.

با توجه به این که مباحث پایداری به یکی از محورهای اصلی راهبردهای توسعه مدل کسب و کار تبدیل شده است، بنابراین لازم است سازمان‌ها سیاست‌های پایداری را با محور توجه به سه جنبه اصلی آن یعنی دستیابی به عملکرد مثبت مالی همزمان با توجه به عملکردهای اجتماعی و زیست محیطی را در راس برنامه‌های خود قرار دهند [۲۲] نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات [۱۷ و ۱۱] همسو بوده و همخوانی دارد.

#### ۵-۱- پیشنهادات کاربردی

ارزش‌های پیشنهادی مشتریان در مدل‌های کسب و کار فعلی، صرفاً به معیارهای اقتصادی و عملیاتی تکیه دارد. در حالیکه در مدل پیشنهادی حاصل از تحقیق، علاوه بر معیارهای اقتصادی، معیارهای اجتماعی و زیست محیطی نیز مد نظر قرار می‌گیرد که در حال حاضر در جوامع توسعه یافته از اهمیت خاصی برخوردار هستند. از آنجایی که سازمان‌ها نقش مهمی در حفظ محیط زیست دارند و می‌توانند با مدیریت پسماندها و تردهای غیرضروری تاثیری بر آن داشته باشند. پیشنهاد می‌گردد که علمی-آموزشی از قبیل بنیاد آموزشی قلم‌چی با بهره‌گیری از قابلیت‌های فناوری اطلاعات با افزایش سرعت انجام کارها کاهش هزینه‌های سازمانی و زیست محیطی به آموزش‌های زیست محیطی کارکنان و مشتریان خود نیز توجه بیشتری نماید.

شاخص‌های مدل توسط خبرگان شناسایی شدند و مورد تبیین قرار گرفتند که در این خصوص می‌توان بیان داشت، هدف تحقیق طراحی مدل کسب و کار با تاکید بر ملاحظات اجتماعی و زیست محیطی بوده است بدین‌منظور پرسشنامه‌هایی جهت مصاحبه با خبرگان طراحی شد و مولفه‌های مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی جامعه مورد بررسی شناسایی و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت که نتایج نرمال بودن داده‌ها نشان داد که کلیه مولفه‌ها از توزیع نرمال پیروی نموده و با توجه به آزمون رتبه‌بندی فریدمن اهمیت آنها مشخص شد. در نهایت با توجه به مصاحبه‌ها مدل کسب و کار با توجه به مصاحبه‌ها مدل کسب و کار با توجه به ملاحظات اجتماعی و زیست محیطی بنیاد علمی آموزشی قلم‌چی باز طراحی شد. در تبیین نتایج بدست آمده می‌توان بیان داشت که به طور کلی مسئولیت اجتماعی یک مسئله‌ای مدیران لازم است که به آن مثل سایر مسائل سازمان نگاه مدیریتی داشته باشند. آنها باید به مسئولیت اجتماعی به عنوان یک مسئله اساسی سازمان که احتیاج به برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، هماهنگی و ارزشیابی دقیق هست نگاه کنند. سازمان‌ها به منظور نیل به توان پاسخگویی در مقابل ذی‌نفعان و سایر افراد جامعه، باید به دغدغه‌های جامعه در خصوص محیط زیست، امور اجتماعی و بشردوستانه، اهمیت داده و متناسب با فرهنگ سازمانی خود، به تدوین سیاست‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی مبادرت ورزند. بنابراین از یک جنبه محصول تلاش یک موسسه اقتصادی را (چه کسب و کار یک نفره باشد یا سازمانی بزرگ) می‌توان متعلق به اشخاص شخصی دانست که فکر تاسیس آن به ذهنشان خطور کرده و علاقمند به ادامه فعالیت آن بوده‌اند. اما از طرف دیگر فعالیت یک شرکت برای کمک به حفظ زندگی اجتماعی پایدار و پیشرفت و تعالی فرهنگ است، بنابراین یک بنگاه اقتصادی یا هر نوع کسب و کار، از هر نوعی که باشد، بدون شک یک موجودیت و دارایی همگانی است. مسئولیت اجتماعی بنگاه

## منابع:

- موسسه پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی انرژی دانشگاه تهران.
۱۰. یگانه، علی (۱۳۹۶)، الزامات زیست محیطی در طراحی شناورهای تندرو، پنجمین همایش ملی شناورهای تندرو، تهران، انجمن علمی پژوهشی دریایی- دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
11. Aluchna, M. (2010) Corporate social responsibility of the top; examples taken from the Warsaw Stock Exchange. *Social Responsibility Journal*, 6 (4). 611-626.
12. Agpet, T(2001). "Codification of International Environmental Law and the International Law commission , Injurious Consequences Revisited", in *International Law and Sustainable Development*, Alan Boyle and David Freestone (eds), New York, Oxford University press
13. Byrne, B. M.(2015). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concepts, applications, & Francis Group*.
14. Ccilia, W., & Wasserfaller, M. (2015). Internal organizational factors influencing voluntary CSR disclosure. *School of Business Economics and Law*, 23, 20-38.
15. Ehsan, H. Kallim, O (2017). Meeting of the OCED Council at Ministerial Level, Policies to Enhance Sustainable Development, Denver, OCED Publisher.
16. Lodari. OOOCh. (2017). On the determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry. *Corporate Govwemence: An International Review*, 15, 119-216.
17. Lim, A. (2012). The global expansion of corporate social responsibility: Emergence, Diffusion, and reception of global corporate governance frameworks. Doctoral Dissertation, Managment Dept. University of Michiga.
18. Ostervald, p. Mary, G. Theofilos, P. & Amalia, T. (2002). Managers perceptions and opinions towards corporate social responsibility (CSR) in Greece. *Procardia Economis and Finance 1 International Conference on Applied Economis (ICOAE)*, 311-322.
۱. فهرست، زهره، هادی تیموری، رضا انصاری (۱۳۹۶) تعیین رابطه بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و مزیت رقابتی (مورد مطالعه: گروه صنعتی انتخاب)؛ فصلنامه صنعت و دانشگاه، شماره ۳۷، صص ۳۵-۴۴.
۲. آزاد، علی، رحمتی. محمد، حسین، خنیفر، حسین (۱۳۹۶). طراحی مدل عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت ملی نفت ایران، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی. دوره ۴، شماره ۲، صص ۱۸۱-۱۹۷.
۳. بهرامی، اصلان (۱۳۹۵). آشنایی با حسابداری اجتماعی و ابعاد نوین مسئولیت اجتماعی، همایش مسئولیت اجتماعی شرکت- مسئولیت اجتماعی صنعت نفت، تهران، موسسه پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی انرژی دانشگاه تهران.
۴. زنجیرچی، محمد (۱۳۹۲)، مسئولیت‌های اجتماعی، شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران، همایش مسئولیت اجتماعی شرکت- مسئولیت اجتماعی صنعت نفت، تهران، موسسه پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی انرژی دانشگاه تهران.
۵. خلیلی عراقی، رضا (۱۳۸۴). بررسی ارتباط بین مسئولیت اجتماعی و سطح نگهداشت وجه نقد (شرکتی) در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، اولین همایش تحقیقات کاربردی در علوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری، جیرفت، همایش گستران.
۶. صلواتیان، سیاوش، تقوای، محمدرضا و میلاد گودرزی (۱۳۹۷)، طراحی بوم مدل کسب و کار رسانه‌های اجتماعی نوپای مردمی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر، توسعه کارآفرینی دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۸۱-۱۰۰.
۷. طبرسا، غلامعلی (۱۳۹۰)، تبیین و طراحی مدل رسالت مسئولیت اجتماعی سازمان، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۸، صص ۸۳-۱۰۲.
۸. کریمی، آصف و سوما رحمانی (۱۳۹۳). طراحی مدل کسب و کار برای چابکی سازمان؛ مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا، توسعه کارآفرینی، دوره ۸، شماره ۲، صص ۲۷۳-۲۹۲.
۹. نصیری، روح‌اله (۱۳۹۴). مسئولیت اجتماعی و نقش آن در بهبود بهره‌وری و رقابت شرکت‌ها، همایش مسئولیت اجتماعی شرکت- مسئولیت اجتماعی صنعت نفت، تهران،



Samposium”; Policy Studies Journal, 27, No. 2. Pp 23-43.

21. ISO. Org, ISO 14001: 2015.

22. Elkington, J., 1994. Towards the sustainable corporation: Win- Win- Win business strategies for sustainable development. Calif Manag. Rev. 36 (2), 90.

19. Timers, S (1998). The Impact of Public Opinion on Environmental Policy; A Cross National Investigation, Ph. D. Dissertation, The Ohio State University.

20. Vill, D. Wital, M (2001). “Comparative Analyses of Canadian and American Environment Policy; An Introduction to the

