

طراحی مدل سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکتی برای پایداری اجتماعی در جوامع محلی: مطالعه موردی صنعت فولاد

گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی،
دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

گروه علوم سیاسی، دانشکده حقوق و الهیات، دانشگاه
شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران

گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی،
دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران

*احمد بنی اسدی 

یحیی کمالی 

مراد یاری دهنوی 

چکیده:

با گسترش فعالیت صنایع و افزایش انتظارات جوامع محلی از نقش‌آفرینی اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به یکی از مهم‌ترین سازوکارهای تحقق پایداری اجتماعی و تقویت روابط میان صنعت و جامعه تبدیل شده است. با این حال، چگونگی سیاست‌گذاری اثربخش مسئولیت اجتماعی و همسوسازی آن با نیازها و اولویت‌های جوامع میزبان همچنان از چالش‌های مهم این حوزه است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد گهرزمین در بردسیر برای تحقق پایداری اجتماعی انجام شد. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی و با بهره‌گیری از چارچوب تحلیل سیاست والت گیلسون صورت گرفت. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه صنعت، مدیریت، سیاست‌گذاری و توسعه محلی گردآوری و با روش تحلیل مضمون تحلیل شدند. در بخش کمی نیز دیدگاه‌های شهروندان و خبرگان درباره اولویت‌های مسئولیت اجتماعی بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که سیاست‌گذاری اثربخش مسئولیت اجتماعی مستلزم توجه همزمان به چهار مؤلفه زمینه، بازیگران، فرایند و محتوای سیاست است. همچنین مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت، اعتمادسازی اجتماعی، نیازسنجی محلی و ارزیابی مستمر از مهم‌ترین الزامات این فرایند به شمار می‌آیند. بر اساس یافته‌ها، مدلی برای سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی ارائه شد که از یک سو می‌تواند به تقویت سرمایه اجتماعی، ارتقای کیفیت زندگی و تحقق پایداری اجتماعی در جوامع میزبان صنایع

* a.banyasady@malayeru.ac.ir نویسنده مسئول:

کمک کند و از سوی دیگر به غنای ادبیات سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی و پایداری اجتماعی به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، کمک کند.

کلید واژه: مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، پایداری اجتماعی، سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی، جوامع میزبان صنعت، مشارکت ذی‌نفعان، صنعت فولاد

مقدمه

توسعه شتابان صنایع بزرگ و کلان، به‌ویژه در حوزه فولاد، اگرچه موتور محرک رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی است، اما همزمان چالش‌ها و پیامدهای پیچیده اجتماعی، جمعیت‌شناختی و زیست‌محیطی را بر جوامع محلی تحمیل می‌کند. این وضعیت متناقض (Mancini & Sala, 2018) در ادبیات توسعه با عنوان «نفرین منابع»¹ شناخته می‌شود (وضعیتی که در آن جوامع پیرامونی صنایع، علی‌رغم برخورداری از منابع غنی، به جای توسعه همه‌جانبه دچار نابرابری و فرسایش اجتماعی می‌شوند. برای مدیریت این چالش‌ها، از یک اقدام داوطلبانه و خیرخواهانه به یک (CSR) مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت (ضرورت راهبردی برای تحقق «پایداری اجتماعی» بدل شده است. پایداری اجتماعی، چنان‌که کولانتونیو تبیین می‌کند، بر کیفیت زیست جمعی، عدالت در دسترسی به فرصت‌ها و تحقق (Colantonio, 2011) و توانمندی جوامع در تداوم اهداف توسعه‌ای دلالت دارد. آن به عواملی چون تعاملات اجتماعی، مشارکت شهروندی و امنیت اجتماعی وابسته از این‌رو، دیگر در این حوزه بحث بر سر مفاهیم سنتی (Bramley et al., 2009) است) چون اشتغال و کاهش فقر نیست، بلکه مفاهیم نوپدید هم‌چون بهزیستی و انسجام اجتماعی، (Dixon et al., 2009) نقش مؤلفه‌های اصلی این مفهوم را ایفا می‌کنند).

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که چگونگی خطمشی‌گذاری اثربخش در این حوزه و همسوسازی اقدامات صنعت با نیازهای واقعی جوامع میزبان همچنان یک چالش بنیادین است. پژوهش‌های پیشین عمدتاً معطوف به ارزیابی پیامدهای پس از استقرار و بهره‌برداری صنایع بوده و از ارائه یک چارچوب منسجم برای «خطمشی‌گذاری پیشینی» بازمانده‌اند. این خلأ تحلیلی مانع از آن شده است که صنایع پیش از آغاز بحران‌های اجتماعی، ساختار خطمشی مناسبی طراحی کنند. برای رفع این شکاف، مدل مثلث (با یکپارچه‌سازی چهار بعد Walt & Gilson, 1994 سیاست‌گذاری والٹ و گیلسون) تعاملی «محتوا، زمینه، فرآیند و بازیگران»، چارچوب تحلیلی قدرتمندی برای کالبدشکافی پیچیدگی‌های سیاست‌گذاری فراهم می‌آورد. بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر شرکت فولاد گهرزمین بردسیر در پی پاسخ به این پرسش اساسی است که مدل مطلوب خطمشی‌گذاری مسئولیت اجتماعی این صنعت برای تحقق پایداری اجتماعی، پیش از فاز بهره‌برداری کامل، دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

¹ - Resource Curse

پیشینه پژوهش

در سطح بین الملل، پژوهش‌های متعددی ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی را در صنایع معدنی و فلزی مورد واکاوی قرار داده‌اند. کومار^۱ و (CSR شرکت‌ها) همکاران با ارزیابی اقدامات شرکت زغال‌سنگ هند نشان دادند که خطمشی‌های ارتقای ، به‌ویژه در شرایط بحرانی نظیر پاندمی کووید-۱۹، به بهبود معیشت، توانمندسازی CSR (در تبیین عوامل 1: Kumar et al, 2022) و مشارکت فعال جوامع محلی منجر شده است. موفقیت این برنامه‌ها، دوس سانتوس و همکاران^۲ در برزیل بر مؤلفه‌هایی چون تعریف دقیق محدوده پروژه، شناسایی نیازهای واقعی ذی‌نفعان پیرامونی و همسوسازی پروژه‌های ؛ dos Santos et al, 2022: 1685 (اجتماعی با راهبردهای کلان بنگاه تاکید دارند) امری که در گزارش‌های سالانه گروه فولادی تاتا استیل^۳ هند نیز مشهود است و نشان می‌دهد تخصیص بودجه‌های ساختاریافته به زیرساخت‌های شهری، بهداشت و آموزش، تعهد مالی بنگاه را به رفاه عمومی و پایداری جامعه پیوند می‌زند «برنامه‌های اصلاح‌شده (که توسط هیئت مدیره شرکت برای سال مالی (۲۰۲۶-CSR مسئولیت اجتماعی شرکتی) ۲۰۲۵)، تصویب شده است^۴». با این حال، جنکینز و اوبارا^۵ با نقد رویکردهای رایج در صنایع استخراجی غنا هشدار می‌دهند که جایگزینی شرکت‌ها به جای دولت در تأمین زیرساخت‌های اساسی، خطر شکل‌گیری «فرهنگ وابستگی» مخرب را در جوامع محلی ؛ لذا آن‌ها گذار از مدل‌های پدرمآبانه به Jenkins & Obara, 2006: 8 (جبهه همراه دارد) سمت توانمندسازی اقتصادی و شفافیت مالی را برای تضمین پایداری جامعه پس از خروج صنعت ضروری می‌دانند.

با چالش‌ها و پیامدهای چندگانه‌ای روبه‌رو است. CSR در فضای پژوهشی ایران، ادبیات (زارعی محمودآبادی و همکاران، ۱۴۰۳: ۱۵۱) در واکاوی تجربه صنعت کاشی میبد

¹ - Kumar et al., 2022

² - dos Santos et al., 2022

³ - Tata Steel Group

⁴ - Revised CSR Programmes Approved by the Board of Directors of the Company for the Financial Year 2025-26, n.d

⁵ - Jenkins & Obara

نشان دادند که فقدان تعریف مشترک از مسئولیت اجتماعی میان ذی‌نفعان و مشخص نبودن مرز نقش‌های دولت و صنعت، کارآمدی این اقدامات را با چالش‌های جدی مواجه بر متغیرهای درون و CSR کرده است. با وجود این چالش‌ها، پیامدهای مثبت برون‌سازمانی تایید شده است؛ از جمله ارتقای اعتماد عمومی و رابطه مستقیم با آن (گویا و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۸۴)، افزایش وفاداری مشتریان (تقی‌پوریان و همکاران، ۱۳۹۶) و تقویت غرور سازمانی کارکنان (مینشداوی و همکاران، ۱۴۰۲). در مقابل، سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۵) در صنعت نفت و گاز اثبات کردند که نادیده گرفتن انتظارات ذی‌نفعان بیرونی آسیب‌های انکارناپذیری به سودآوری و موفقیت سازمان وارد می‌سازد. در حوزه صنایع فلزی نیز فرخی و همکاران (۱۳۹۹) در فولاد مبارکه نشان دادند که می‌تواند مشروعیت سازمانی را CSR تلفیق مدیریت منابع انسانی سبز و ظرفیت‌های ارتقا دهد، مشروط بر اینکه مطالبات ذی‌نفعان بیرونی در برنامه‌ریزی‌های کلان دیده شود. البته، باید توجه داشت که ذی‌نفعان بیرونی نباید صرفاً به گروه‌های خاصی از این رو، در مطالعه حاضر، جامعه، به‌ویژه اقشار برخوردار و ذی‌نفع، محدود شوند. ذی‌نفعان طیف متنوعی از گروه‌ها را دربرمی‌گیرند؛ از جمله عموم مردم، نمایندگان افکار عمومی، مسئولان انتظامی و قضایی، اصحاب رسانه، متولیان و مدیران شهری، مسئولان حوزه محیط‌زیست، خبرگان و معتمدان محلی و سایر گروه‌های مرتبط. برآیند دیدگاه‌های این گروه‌های متنوع می‌تواند تصویری جامع‌تر از مطالبات و منافع جامعه ارائه کرده و در جهت شناسایی، تأمین و پیشبرد منفعت عمومی نقش مؤثری ایفا کند.

همچنین، ارزیابی مطالبات ذی‌نفعان در مناطق صنعتی نظیر عسلویه حاکی از ناکافی بودن اقدامات فعلی از منظر جامعه محلی (به‌ویژه زنان) است (ایمان و بذرافکن، ۱۳۹۴)، اگرچه یافته‌های بشیری‌منش و همکاران (۱۴۰۱) نشان می‌دهد افزایش حضور زنان در ارکان تصمیم‌گیری و هیئت‌مدیره شرکت‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد مسئولیت اجتماعی کمک کند.

در کنار پژوهش‌های آکادمیک یادشده، گزارش سیاستی شیخی و عزت‌آبادی‌پور (۱۴۰۱) که در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی تدوین شده، مبنای حقوقی و تنظیم‌گری مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در ایران را به‌طور نظام‌مند بررسی کرده است. این گزارش نشان می‌دهد که مقررات این حوزه در بیش از هفت دسته قانونی پراکنده (از جمله ماده (۸۰) قانون برنامه ششم توسعه، قانون حفاظت و بهسازی محیط‌زیست، قانون هوای پاک، قانون حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان و قانون کار) توزیع شده و فاقد متولی واحد در سطح حاکمیت است. مهم‌ترین چالش‌های شناسایی‌شده در این گزارش «تکثر قوانین بدون تنظیم‌گر مشخص، ضعف ضمانت اجرایی به‌ویژه در حوزه محیط‌زیست، خلأ قانونی در محورهای نوظهور نظیر شفافیت و حریم خصوصی، و ضعف نظام مشوق‌ها» مستقیماً

(مدل تحلیلی این پژوهش هم‌راستا Context با چالش‌های شناسایی‌شده در بُعد «زمینه») است (ر.ک. جدول ۲).

جدیدترین گام تنظیم‌گرانه دولت در این حوزه، «آیین‌نامه مسئولیت اجتماعی شرکت‌های تحت مدیریت دولت» (مصوب ۱۴۰۴/۴/۱۱ هیئت وزیران) است که برای نخستین بار چارچوبی یکپارچه برای شرکت‌های دولتی، بانک‌ها، بیمه‌ها و شرکت‌های وابسته (از جمله شرکت‌هایی نظیر شرکت ملی نفت ایران، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران و سازمان صنایع کوچک) ایجاد کرده است. این آیین‌نامه، هزینه‌کرد حداکثر ۳ درصد از درآمد سالانه را برای مسئولیت اجتماعی مجاز شمرده (ماده ۳)، شرکت‌ها را به ارائه طرح‌های پیشنهادی به شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان بر پایه برنامه آمایش سرزمین ملزم کرده (مواد ۴ و ۵)، و گزارش‌دهی سالانه شفاف در سامانه یکپارچه مالی دولت را الزامی دانسته است (مواد ۷ تا ۹). این سند، در سطح کلان کشوری، همان ابعاد چهارگانه چارچوب والت و گیلسون (۱۹۹۴) «زمینه، فرایند، بازیگران و محتوا» را که مبنای مدل پیشنهادی این پژوهش است بازتاب می‌دهد، هرچند همچنان فاقد سازوکاری تخصصی برای مشارکت مؤثر جوامع میزبان و تمایز میان صنایع بر اساس سطح ریسک اجتماعی-زیست‌محیطی است.

با وجود این پیشنهادها، دو خلأ کلیدی در ادبیات موجود قابل شناسایی است. نخست، را «پس از استقرار و در فاز CSR از منظر آکادمیک، بخش عمده مطالعات، عملکرد بهره‌برداری» صنایع سنجیده‌اند و جنبه‌های اخلاقی و بسترهای اجتماعی استقرار در اسناد بالادستی مغفول مانده است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ به‌طور خاص، کمتر پژوهشی به «خطمشی‌گذاری پیشینی» در مرحله طراحی و پیش از احداث واحدهای صنعتی بزرگ پرداخته است، مراحل که بیشترین بار روانی و ساختاری را بر پایداری اجتماعی جوامع میزبان تحمیل می‌کنند. دوم، از منظر تنظیم‌گری، حتی جدیدترین سند حقوقی کشور در این حوزه «آیین‌نامه مسئولیت اجتماعی شرکت‌های تحت مدیریت دولت (۱۴۰۴)» با وجود گامی رو به جلو در جهت شفافیت و ساختارمندسازی هزینه‌کرد، همچنان فاقد سازوکاری اختصاصی برای مشارکت مؤثر جامعه میزبان در سطح بنگاه و فاقد تمایز میان صنایع بر اساس سطح ریسک اجتماعی-زیست‌محیطی است. پژوهش حاضر با تمرکز بر شرکت فولاد گهرزمین بردسیر، دقیقاً درصدد پر کردن این دو شکاف «آکادمیک و تنظیم‌گرانه» و ارائه مدلی نظام‌مند برای سیاست‌گذاری پیشینی مسئولیت اجتماعی در سطح بنگاهی است.

چارچوب نظری

بنیان‌های نظری مسئولیت اجتماعی شرکتی

پیش از ورود به چارچوب تحلیل سیاست‌گذاری، لازم است جایگاه مدل سیاست‌گذاری انتخاب شده (والث-گیلسون) که شرح آن در قسمت بعد ارائه می‌گردد، نسبت به نظریه‌های بنیادین مسئولیت اجتماعی شرکتی روشن شود.

، یک نظریه عام و یکپارچه که بتواند همه ابعاد رابطه شرکت و CSR در ادبیات جامعه را توضیح دهد، وجود ندارد و دیدگاه‌های مختلف از زوایای متفاوت به این رابطه در یکی از (Aguinis & Glavas, 2012; Garriga & Melé, 2004). پرداخته‌اند. CSR نظریه‌ها و رویکردهای (Garriga & Melé, 2004) صورت‌بندی‌های اثرگذار، در چهار خانواده ابزاری، سیاسی، یکپارچه و اخلاقی دسته‌بندی می‌کنند. در این طبقه‌بندی، را عمده‌ترین از منظر دستیابی شرکت به اهداف اقتصادی بررسی CSR رویکردهای ابزاری می‌کنند؛ رویکردهای سیاسی بر قدرت شرکت و مسئولیت ناشی از آن در جامعه متمرکزند؛ رویکردهای یکپارچه بر شناسایی و پاسخ‌گویی به مطالبات اجتماعی تأکید دارند؛ و رویکردهای اخلاقی، مسئولیت شرکت را بر مبنای اصول و تعهدات اخلاقی در قبال جامعه تبیین می‌کنند. این دسته‌ها، با وجود تفاوت در مبانی و نقطه تأکید، لزوماً رویکردهایی رقیب و معارض یکدیگر نیستند و می‌توانند ابعاد مکمل رابطه شرکت و جامعه را توضیح دهند.

در میان این رویکردها، **نظریه ذی‌نفعان** جایگاه ویژه‌ای در گسترش مفهوم مسئولیت با گسترش دامنه تحلیل شرکت از سهامداران به مجموعه (Freeman 1984) شرکت دارد. ذی‌نفعانی که بر فعالیت شرکت اثر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند، زمینه‌ای برای فهم مسئولیت اجتماعی در قالب روابط چندجانبه میان شرکت و گروه‌های مختلف فراهم کرد. نیز با تفکیک ابعاد توصیفی، ابزاری و هنجاری نظریه (Donaldson و Preston 1995) ذی‌نفعان، ظرفیت آن را برای تبیین همزمان واقعیت‌های سازمانی، پیامدهای مدیریتی و تنها به اقدامات CSR مبانی اخلاقی رابطه شرکت با ذی‌نفعان نشان دادند. از این منظر، داوطلبانه شرکت محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم شناسایی و توجه به منافع و مطالبات گروه‌های مختلف مرتبط با فعالیت شرکت است.

عملکرد اجتماعی شرکتی (Corporate Social Performance) هم‌زمان، رویکرد عملکرد اجتماعی شرکتی تلاش کرد مفهوم مسئولیت اجتماعی را از سطح اصول و تعهدات کلی (Performance) با (Wood 1991) به فرایندها و پیامدهای عملکرد اجتماعی شرکت پیوند دهد. بازصورت‌بندی مفهوم عملکرد اجتماعی شرکتی، رابطه میان اصول مسئولیت اجتماعی، فرایندهای پاسخ‌گویی شرکت و پیامدهای عملکرد اجتماعی آن را در یک چارچوب منسجم

مستلزم توجه نه فقط به تعهدات اعلام شده شرکت، بلکه CSR قرار داد. از این منظر، تحلیل به نحوه پاسخ‌گویی آن به مسائل اجتماعی و پیامدهای واقعی عملکردش است.

نظریه مشروعیت نیز بُعد دیگری از رابطه شرکت و جامعه را برجسته می‌کند. مشروعیت سازمانی را نوعی ادراک یا قضاوت اجتماعی درباره (Suchman (1995 شایستگی و پذیرفتنی بودن فعالیت سازمان در چارچوب نظام هنجاری و ارزشی جامعه مفهوم‌پردازی می‌کند. بر این اساس، تداوم فعالیت شرکت تنها به برخورداری از مجوز قانونی وابسته نیست، بلکه به حفظ پذیرش و مشروعیت اجتماعی آن نیز ارتباط دارد. این دیدگاه، اهمیت عواملی همچون شفافیت، پاسخ‌گویی، اعتماد و سازگاری فعالیت شرکت با برجسته می‌سازد. CSR انتظارات جامعه را در تحلیل

این صورت‌بندی‌های نظری همچنین نشان می‌دهند که فهم مسئولیت اجتماعی شرکتی با اتکا به یک نظریه منفرد، نمی‌تواند پیچیدگی رابطه شرکت و جامعه را به‌طور کامل نشان CSR با مرور نظام‌مند ادبیات نظری (Frynas & Yamahaki, 2016 توضیح دهد.) و CSR می‌دهند که نظریه‌های ذی‌نفعان، نهادی و مشروعیت عمدتاً به محرک‌های بیرونی روابط شرکت با محیط اجتماعی آن توجه دارند، در حالی که نظریه‌هایی مانند دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه نمایندگی بیشتر فرایندهای درونی سازمان را توضیح می‌دهند. از این منظر، این رویکردها را می‌توان مکمل یکدیگر دانست و ترکیب آنها امکان تحلیل هم‌زمان فشارها و انتظارات اجتماعی، زمینه نهادی و ظرفیت‌ها و تصمیم‌های درون سازمان را نیز، ضمن شناسایی جایگاه پایدار (Billedeau et al., 2026 فراهم می‌کند. مرور جدیدتر) ، بر CSR نظریه‌هایی همچون نظریه ذی‌نفعان، نظریه نهادی و نظریه مشروعیت در تبیین وابستگی کارآمدی این نظریه‌ها به زمینه و شرایطی تأکید دارد که شرکت در آن فعالیت می‌کند. بر این اساس، مسئولیت اجتماعی را نمی‌توان تنها مجموعه‌ای ثابت از اقدامات داوطلبانه در نظر گرفت، بلکه باید آن را پدیده‌ای زمینه‌مند دانست که در تعامل میان انتظارات اجتماعی، شرایط نهادی و تصمیم‌های سازمانی شکل می‌گیرد.

در این میان، نقش ارزش‌ها در پیوند دادن این سطوح تحلیلی اهمیت ویژه‌ای دارد. در مرور ۲۰۷ مطالعه مبتنی بر نظریه نهادی نشان می‌دهند که (Risi et al., 2023) ارزش‌ها هم در شکل‌دهی به انتخاب‌های عامدانه کنشگران برای پذیرش مسئولیت اجتماعی و هم در پیوند دادن این انتخاب‌ها با ساختارهای نهادی مؤثرند. آنان از دو کارکرد ارزش‌ها سخن می‌گویند؛ به (referencing) «و» «مرجع‌دهنده (bridging)» «پیونددهنده این معنا که ارزش‌ها از یک سو میان ساختارهای نهادی و عاملیت شرکت و کنشگران واسطه می‌شوند و از سوی دیگر، برای شرکت و ذی‌نفعان اجتماعی به نقطه مرجعی برای داوری درباره رفتار مسئولانه تبدیل می‌شوند. بنابراین، معنای مسئولیت اجتماعی نیز

می‌تواند متناسب با زمینه اجتماعی و نهادی، ارزش‌ها و انتظارات ذی‌نفعان تغییر کند. این در یک جامعه میزبان مشخص، CSR نکته برای پژوهش حاضر اهمیت دارد، زیرا سیاست صرفاً بر مبنای برداشت شرکت از مسئولیت اجتماعی شکل نمی‌گیرد، بلکه در تعامل با ارزش‌ها، انتظارات و شرایط نهادی همان جامعه معنا و جهت پیدا می‌کند.

هر یک بخشی از رابطه پیچیده CSR برآیند این ادبیات نشان می‌دهد که نظریه‌های میان شرکت و جامعه را توضیح می‌دهند: رویکردهای ابزاری بر منافع و کارکرد اقتصادی، رویکردهای سیاسی بر قدرت و مسئولیت ناشی از آن، نظریه ذی‌نفعان بر روابط و مطالبات گروه‌های مختلف، عملکرد اجتماعی شرکتی بر پاسخ‌گویی و پیامدهای عملکرد، و نظریه مشروعیت بر پذیرش اجتماعی فعالیت شرکت تمرکز دارند (Freeman, 1984; Garriga & Melé, 2004; Suchman, 1995; Wood, 1991).

با این حال، مسئله پژوهش حاضر فراتر از تبیین کلی مسئولیت اجتماعی در یک جامعه میزبان مشخص CSR شرکت‌هاست و به سیاست‌گذاری پیشینی مربوط می‌شود. بنابراین، نظریه‌های فوق در این پژوهش عمدتاً نقش مبنای مفهومی برای فهم رابطه شرکت، جامعه و ذی‌نفعان را ایفا می‌کنند، در حالی که تحلیل چگونگی شکل‌گیری سیاست، نقش بازیگران، فرایند سیاست‌گذاری و محتوای سیاست نیازمند یک چارچوب مستقل در سطح تحلیل سیاست است. از این منظر، مدل والت-گیلسون می‌تواند، چارچوب مناسبی برای تحلیل سیاست‌گذاری این حوزه CSR در کنار بنیان‌های نظری فراهم آورد.

نظریه‌های ابزاری، ریشه در دیدگاه فریدمن دارند که تنها مسئولیت بنگاه را حداکثرسازی ثروت سهامداران در چارچوب موازین قانونی می‌داند و مشارکت اجتماعی (Ogden & Watson, 1999) را صرفاً وسیله‌ای برای دستیابی به این هدف تلقی می‌کند. این دیدگاه، اگرچه در نگاه نخست با یافته‌های مقاله حاضر همسو (Friedman, 1970) نیست، برای تبیین یکی از مهم‌ترین آسیب‌های شناسایی‌شده در داده میدانی یعنی گرایش برخی بنگاه‌ها به «رویکرد صدقه‌ای و نمایشی» یا استفاده از مسئولیت اجتماعی صرفاً به‌مثابه ابزار بازاریابی و برندسازی (ر.ک. مقوله «پرهیز از نگاه صدقه‌ای به مسئولیت اجتماعی» در جدول ۴) چارچوبی توضیحی فراهم می‌کند.

نظریه‌های سیاسی، بر رابطه میان قدرت اجتماعی-اقتصادی بنگاه و قدرت سیاسی (با طرح مفهوم «تعادل قدرت اجتماعی» Davis, 1960) حاکمیت تمرکز دارند. دیویس (Davis) نشان می‌دهد که هرچه قدرت اجتماعی یک بنگاه بیشتر باشد، مسئولیت اجتماعی متناظر

آن نیز باید افزایش یابد؛ در غیر این صورت، بازیگران دیگر (از جمله نخبگان سیاسی Zhang، محلی) این خلأ را با انگیزه‌های غیرشفاف پر خواهند کرد. پژوهش‌های بعدی (نیز نشان داده‌اند وابستگی مدیران شرکتی به قدرت سیاسی می‌تواند مسئولیت 2017 اجتماعی را به ابزاری برای کسب مقاصد سیاسی تبدیل کند. این خوشه نظری مبنای تبیینی مستقیمی برای یافته‌های مقوله «عوامل اجتماعی و سیاسی» در جدول ۲ فراهم می‌کند، به‌ویژه مقوله‌های «سیاسی‌کردن مسئولیت اجتماعی توسط افراد ذی‌نفوذ» و لزوم «جدایی مسئولیت اجتماعی از سیاست‌زدگی».

نظریه‌های یکپارچه و مکمل، که مقاله حاضر بیشترین قرابت را با آن‌ها دارد، بر چگونگی شناسایی، ارزیابی و پاسخ‌گویی بنگاه به مطالبات اجتماعی محیط پیرامونی خود (تأکید می‌کند مسئولیت Preston & Post, 1975 متمرکزند. اصل پاسخ‌گویی عمومی) بنگاه نباید محدود به گروه خاصی از ذی‌نفعان باشد، بلکه باید در چارچوب خط‌مشی عمومی و با مشارکت طیف گسترده‌ای از افراد و گروه‌های جامعه صورت گیرد؛ رویکرد مدیریت (نیز بر ضرورت لحاظ‌کردن نظر گروه‌های Freeman & Philips, 2002 ذی‌نفعان) ذی‌نفع در تصمیم‌گیری‌های بنگاه تأکید دارد. این دو رویکرد مستقیماً مبنای نظری بعدهای «فرایند» و «بازیگران» در مدل تحلیلی حاضرند و توجیه‌کننده یافته‌هایی نظیر لزوم «شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی»، «تصمیم‌گیری بر مبنای ارزیابی اهمیت و مشارکت ذی‌نفعان» و ایجاد سازوکار رسمی نظیر «کمیته مسئولیت‌های اجتماعی» هستند (با تلفیق ارزیابی Wood, 1991a (جدول ۴). الگوی عملکرد اجتماعی شرکتی وود) عملکرد زیست‌محیطی، مدیریت ذی‌نفعان و مدیریت موضوعات اجتماعی در یک چارچوب واحد، پیش‌نمونه نظری مدل چهاربعدی این پژوهش محسوب می‌شود؛ این خط نظری در (و چارچوب‌های پایداری CSP دهه‌های اخیر با مفاهیمی چون عملکرد اجتماعی شرکتی) تکامل یافته است، پیوندی که در یافته‌های این پژوهش GRI و گزارش‌دهی جهانی (نظیر نیز در قالب مقوله‌هایی چون «گزارش‌دهی بر اساس استاندارد جهانی» و «همسویی مسئولیت اجتماعی با اهداف جهانی توسعه پایدار» (جدول ۴) بازتاب یافته است.

نظریه‌های اخلاقی، سرانجام، بر تعهد بنگاه به جامعه فراتر از الزامات قانونی یا (بر این فرض Van Staden, 2003 منافع راهبردی تأکید دارند. نظریه مشروعیت) استوار است که میان بنگاه و جامعه میزبان یک «قرارداد اجتماعی» ضمنی وجود دارد؛ در صورتی که بنگاه از این قرارداد تخطی کند، جامعه ممکن است مشروعیت فعالیت آن را با اعتراض، بی‌اعتمادی یا حتی تقابل عملی پس بگیرد. این چارچوب تبیین می‌کند چرا در یافته‌های این پژوهش، مقوله‌هایی نظیر «اعتمادسازی»، «شفافیت میزان درآمد و بودجه» و «گزارش‌دهی بر اساس استاندارد جهانی» (جدول ۴) نه صرفاً ابزارهای

مدیریتی، بلکه پیش‌شرط حفظ «مجوز اجتماعی فعالیت» بنگاه در جامعه میزبان تلقی می‌شوند.

با این حال، هیچ‌یک از این چهار خوشه نظری «که عمدتاً در سطح توضیح رفتار بنگاه شکل گرفته‌اند» به‌تنهایی برای پاسخ به پرسش پژوهش حاضر که ناظر بر در یک جامعه میزبان مشخص است کافی نیستند. از این‌رو، CSR سیاست‌گذاری پیشینی مقاله حاضر این بینش‌های نظری را به‌عنوان مبنای محتوایی برای شکل‌دهی به ابعاد چهارگانه مدل تحلیلی به کار می‌گیرد، اما ساختار کلی تحلیل را بر چارچوب سیاست‌گذاری والت و گیلسون (۱۹۹۴) استوار می‌سازد که به‌طور خاص برای تحلیل فرایند شکل‌گیری سیاست طراحی شده است.

ابعاد مدل سیاست‌گذاری پژوهش: مدل والت-گیلسون

رهیافت‌ها و مدل‌های مفهومی سیاست‌گذاری، با ساده‌سازی واقعیت‌های درهم‌تنیده و پیچیده پدیده‌های سیاسی و اجتماعی، درک پژوهشگران را از فرآیندها، موانع و پیامدهای خطمشی ارتقا داده و بستر تجربی لازم را برای ارزیابی شواهد و جهت‌گیری‌های آینده پژوهش حاضر، چارچوب نظری خود Doshmangir et al., 2014 فراهم می‌سازند). را بر «مدل مثلث سیاست‌گذاری والت و گیلسون (۱۹۹۴)» استوار ساخته است. این مدل فرایند سیاست‌گذاری را فراتر از رویکردهای خطی و فنی نگریسته و آن را برآمد تعاملی Walt و متقابل چهار بُعد به هم پیوسته شامل «محتوا، زمینه، فرایند و بازیگران» می‌داند) سادگی و در عین حال جامعیت این چارچوب تحلیلی، تحلیل‌گران (Walt & Gilson, 1994) را قادر می‌سازد تا واقعیت‌های غیرنظام‌مند خطمشی‌گذاری را کالبدشکافی کرده و ابزاری (Walt et al., 2005) برای مدیریت راهبردی تدوین نمایند).

در پژوهش حاضر، مدل والت-گیلسون برای تحلیل نحوه شکل‌گیری و جهت‌گیری سیاست صرفاً بر اساس CSR در جامعه میزبان به کار گرفته می‌شود؛ به این معنا که سیاست CSR محتوای نهایی آن بررسی نمی‌شود، بلکه چگونگی تبدیل مسائل و مطالبات اجتماعی به اولویت‌های سیاستی، نقش زمینه و بازیگران در این فرایند و نحوه انعکاس این تعاملات در محتوای سیاست نیز مورد توجه قرار می‌گیرد.

این ابعاد چهارگانه بر اساس متون نظری کلیدی به شرح زیر تبیین و عملیاتی می‌شوند:

۱. محتوا^۱: معرف ماهیت، اهداف و ارزش‌های آشکار و پنهان خط‌مشی است که در اسناد، قوانین و دستورالعمل‌ها تعبیه شده و شیوه عمل سیاست‌گذاران را هدایت می‌کند (Walt, 1994; Lehmann, 2016). محتوای خط‌مشی در این پژوهش، بر الگوها و اهداف مسئولیت اجتماعی (CSR) صنایع برای تحقق پایداری اجتماعی تمرکز دارد.

۲. زمینه^۲: به محیط و بسترهای سیستمی (ملی، بین‌المللی یا محلی) شامل ساختارها، منابع، فرهنگ، تاریخ و سنت اشاره دارد که تصمیم‌گیرندگان کلیدی و امکان اجرای سیاست را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد. (Walt & Gilson, 1994; Lehmann, 2016) در این تحقیق، ویژگی‌های بومی، چالش‌های اشتغال و ساختار اجتماعی منطقه بردسیر، بستر یا زمینه سیاست‌گذاری را تشکیل می‌دهند.

۳. فرآیند^۳: در مدل والت-گیلسون به چگونگی شکل‌گیری، صورت‌بندی و اجرای سیاست و تعاملات میان کنشگران در جریان این مسیر اشاره دارد؛ بنابراین، فرایند صرفاً مجموعه‌ای خطی از مراحل اداری نیست، بلکه شامل چگونگی شناسایی و تعریف مسئله، برجسته‌شدن و ورود آن به دستور کار، تعیین و اولویت‌بندی مسائل، شکل‌گیری و مقایسه گزینه‌های سیاستی، تصمیم‌گیری، اجرا و دریافت بازخورد برای اصلاح سیاست (Walt & Gilson, 1994). در این

¹ - Content

² - Context

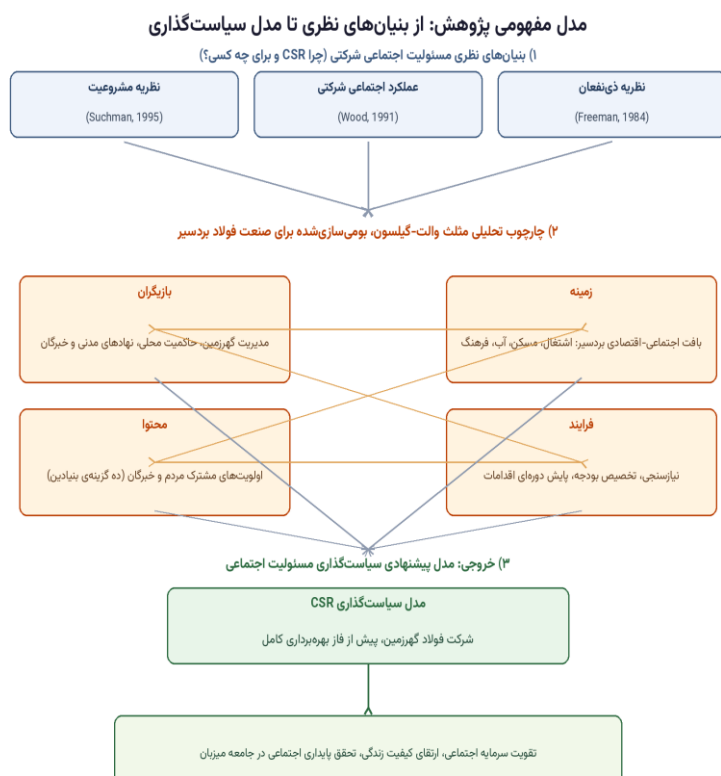
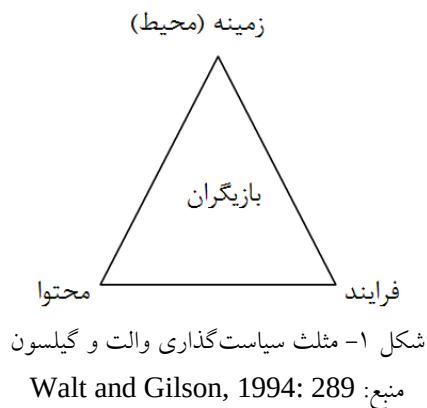
³ - Process

فرایند، تعامل میان بازیگران، تفاوت منافع و ارزش‌ها، قدرت و نفوذ، و نحوه مشارکت و تبادل اطلاعات می‌تواند بر جهت‌گیری سیاست اثر بگذارد. در پژوهش حاضر، این بعد ناظر بر چگونگی تبدیل مطالبات و مسائل اجتماعی جامعه میزبان به اولویت‌های قابل سیاست‌گذاری و سپس صورت‌بندی آنها در قالب جهت‌گیری‌ها و اقدامات CSR است. این بعد، استراتژی‌های ارتباطی، سبک تصمیم‌گیری و مدیریت بازیگران را در بر می‌گیرد (Lehmann, 2016) و در این پژوهش معطوف به سازوکارهای نیازسنجی، تخصیص بودجه و پایش دوره‌ای اقدامات CSR است.

۴. بازیگران^۱: افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که با سطوح متفاوتی از قدرت، منافع و ارزش‌ها در تدوین و اجرای خط‌مشی نقش‌آفرینی می‌کنند. (Walt & Gilson, 1994) در بستر حاضر، شبکه بازیگران شامل مدیریت شرکت گهرزمین، مسئولان حاکمیتی محلی و نهادهای مدنی جامعه میزبان است.

پیوند میان این چهار بُعد (شکل ۱)، چارچوب تحلیلی پژوهش را برای بررسی شرایط در صنعت فولاد گهرزمین بردسیر CSR شکل‌گیری، بازیگران، فرایند و محتوای سیاست فراهم می‌کند و مبنایی برای تحلیل یافته‌ها و صورت‌بندی سیاست‌های پیشنهادی مسئولیت اجتماعی در مرحله پیش از بهره‌برداری کامل خواهد بود.

¹ - Actors



شکل ۲- مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش (برساخته از تلفیق بنیان‌های نظری با چارچوب والت-گیلسون)

روش پژوهش:

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر ماهیت و روش، یک است. فرآیند اجرای این پژوهش مبتنی بر یک «پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی» ساختار چندمرحله‌ای برای همسوسازی دیدگاه‌های جامعه محلی و خبرگان سازماندهی شده است که مراحل آن به شرح زیر است:

گام اول؛ فاز کمی (نیازسنجی جامعه محلی): در این مرحله، ابتدا به منظور سنجش انتظارات و نیازهای جامعه میزبان، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته بر اساس ابعاد اساسی پایداری اجتماعی (شامل شاخص‌های گوناگون زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی) تدوین و در میان شهروندان منطقه بردسیر توزیع گردید تا اولویت‌های قاعده‌مند مردم استخراج شود.

گام دوم؛ فاز کیفی (مصاحبه عمیق با خبرگان): در گام دوم، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۵۷ نفر از خبرگان (شامل اساتید دانشگاه، فعالان اجتماعی، مسئولان محلی و مدیران ارشد صنعت) که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، انجام شد. (تعداد مصاحبه‌های نهایی پس از ادغام ساختار اشباع نظری، ۵۷ مصاحبه ثبت این مصاحبه‌ها به شیوه تحلیل مضمون بررسی شدند و در انتها به منظور گردید). بررسی دقیق‌تر پرسشنامه‌ای هدفمند در اختیار این دسته قرار گرفت تا نتایج مصاحبه‌ها با پرسشنامه نخبگان بررسی شود.

جدول ۱-۱: راهنمای سوالات باز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان به تفکیک ابعاد مدل

والث-گیلسون

بُعد (طبق جدول ۱)	سوال باز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته
زمینه	نظرتان نسبت به حضور شرکت‌های صنعتی و معدنی، به‌ویژه فولادی‌ها، در شهر بردسیر چیست؟
فرایند	ارزیابی شما از نحوه‌ی هزینه‌کرد مسئولیت‌های اجتماعی این شرکت‌ها چیست؟
محتوا	شرکت‌ها در حوزه‌ی مسئولیت اجتماعی چه کمکی می‌توانند به شهر بردسیر بکنند و چه اولویت‌هایی را لازم می‌بینید؟
بازیگران	چه پیشنهاداتی برای ساختار شرکت و تیم مدیریتی‌اش در

حوزه‌ی مسئولیت‌های اجتماعی دارید؟ چه موانعی در این زمینه وجود دارد؟	
---	--

این سوالات باز، مبنای اولیه‌ی گردآوری داده‌های کیفی از خبرگان بودند که پس از پیاده‌سازی و کدگذاری باز، به مقولات فرعی مندرج در جدول ۱ (از جمله عوامل اجتماعی و سیاسی، نیروی انسانی و اشتغال، مسکن و حمل‌ونقل، فرهنگ و آموزش و ورزش، و محیط‌زیست و سلامت عمومی) بسط یافتند.

گام سوم؛ فاز چندمعیاره (تلفیق دیدگاه‌ها): با بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری (نتایج حاصل از فاز کمی (دیدگاه مردم) با نتایج مصاحبه‌ها و MCDM چندمعیار) پرسشنامه‌های نخبگان تقاطع داده شد تا «گزینه‌ها و دغدغه‌های مشترک» میان جامعه محلی و خبرگان استخراج گردد.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده **گام چهارم؛ تحلیل داده‌ها و مدل‌سازی:** از روش «تحلیل مضمون» و بر مبنای الگوی شش مرحله‌ای برون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) یعنی (آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضمون‌ها، تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و تهیه گزارش) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مضامین استخراج‌شده (کدهای اولیه و سازمان‌دهنده) در نهایت در ابعاد چهارگانه مدل مثلث سیاست‌گذاری والت و گیلسون (۱۹۹۴) شامل زمینه، بازیگران، فرآیند و محتوا شکل گیرد. CSR تعبیه شدند تا مدل نهایی سیاست‌گذاری

یافته‌های **روایی و پایایی (اعتباربخشی کیفی):** برای تضمین روایی و اعتبار بخش کیفی، از راهبردهای پیشنهادی کرسول^۲ شامل «توضیحات تفصیلی و غنی» از بستر پژوهش، «کنترل اعضا» (بازخورد گرفتن از شرکت‌کنندگان درباره کدهای استفاده شد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲). در استخراج‌شده) و قاعده «مثلث‌سازی»^۳ این پژوهش، مثلث‌سازی از طریق به‌کارگیری روش‌های متعدد گردآوری داده‌ها (پرسش‌نامه کمی، مصاحبه کیفی و تحلیل اسنادی) و تکثر منابع اطلاعاتی (مردم، مدیران و اساتید) محقق گردید که این امر با پوشش دادن نقاط ضعف هر روش توسط روش دیگر، اعتبار و ارجاع‌پذیری مدل نهایی را به حداکثر رسانده است.

^۱ - Braun and Clarke

^۲ - Creswell

^۳ - Triangulation

یافته های پژوهش:

(CSR هدف غایی این پژوهش، تدوین مدل سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی) شرکت فولاد گهرزمین بردسیر در راستای تحقق پایداری اجتماعی جامعه‌ی میزبان است. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه با خبرگان و پرسش‌نامه‌های کمی (۴۰۸ شهروند و ۵۷ نخبگان)، بر اساس ابعاد چهارگانه‌ی مدل مثلث سیاست‌گذاری والت-گیلسون (۱۹۹۴) سازمان‌دهی شده‌اند: زمینه، بازیگران، فرایند، و محتوای سیاست‌گذاری. این چهار بُعد را نباید مجموعه‌ای از یافته‌های مستقل و موازی دانست، بلکه هر یک پاسخی به یک وجه از همان پرسش واحد است که خط‌مشی‌گذاری مسئولیت اجتماعی صنعت فولاد در بستر بردسیر باید بر چه شالوده‌ای، توسط چه کسانی، از طریق چه رویه‌ای، و با چه محتوایی شکل بگیرد.

یافته‌های بُعد زمینه (۱-۴) نشان می‌دهند صنعت هم‌زمان منبع امید اقتصادی و منبع فشار بر منابع محدود منطقه (آب، زمین، مسکن، نیروی کار) است؛ تناقضی که هر باید صریحاً به آن پاسخ دهد. یافته‌های بُعد بازیگران (۲-۴) نشان می‌دهند CSR سیاست مسئله‌ی اصلی نه فقدان اراده برای مشارکت، بلکه ابهام در جایگاه ساختاری و اختیارات است. یافته‌های بُعد فرایند (۳-۴) نشان CSR نهاد راهبری مسئولیت اجتماعی (کمیته‌ی می‌دهند فاصله‌ی میان وضع موجود و مطلوب، نه در فقدان دانش فنی بلکه در نبود انضباط نهادی برای اجرای پیوسته‌ی چرخه‌ی سیاست‌گذاری نهفته است. و یافته‌های بُعد محتوا (۴-۴) دلایلی گزینه‌های سیاستی را آشکار می‌کنند: هسته‌ای مشترک و کم‌ریسک با مشروعیت مردمی بالا، و لایه‌ای راهبردی‌تر که نگاه تخصصی خبرگان به پایداری بلندمدت را بازتاب می‌دهد.

در مجموع، این چهار یافته یک روایت واحد می‌سازند: سیاست‌گذاری مؤثر مسئولیت اجتماعی در بردسیر مستلزم شناخت دقیق تناقض‌های زمینه‌ای (چرا)، تعریف روشن جایگاه نهادی بازیگران (چه کسی)، استقرار انضباط رویه‌ای در فرایند (چگونه)، و توالی‌بندی محتوای سیاستی بر مبنای مشروعیت مردمی و راهبرد بلندمدت (چه چیزی) است. مدل پیشنهادی این پژوهش (بخش ۵) بر همین چهار رکن بنا می‌شود.

جدول ۱: ابعاد چهارگانه مدل سیاست‌گذاری CSR شرکت گهرزمین

زمینه	سیاست‌گذاری شرکت
فرایند	سیاست‌گذاری
عوامل اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، جمعیتی و ... مؤثر بر مسئولیت اجتماعی شرکت	اصول تصمیم‌گیری، مرحله تصمیم‌گیری،

شرکت	اجرا و ارزیابی مسئولیت اجتماعی شرکت
بازیگران مسئولیت اجتماعی شرکت	تشکیلات سازمانی، ترکیب بازیگران و سازوکار ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی
محتوا سیاستی مسئولیت اجتماعی شرکت	توصیه های سیاستی حاصل از مرحله کمی و کیفی پژوهش

۱-۴- زمینه سیاست گذاری مسئولیت اجتماعی

یافته های این بخش نشان می دهد که ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد گهرزمین در بردسیر در خلأ رخ نمی دهد، بلکه مستقیماً تحت تأثیر بافتی محلی قرار دارد که همزمان فرصتزا و چالشزا است: ورود صنعت برکاتی اقتصادی (نظیر افزایش امید و اشتغال) به همراه داشته، اما ساختار اجتماعی-اقتصادی منطقه را نیز دچار تکانه های محسوسی کرده است. کدهای استخراج شده از مصاحبه ها در این بُعد در پنج مقوله ای فرعی دسته بندی شدند: (۱) عوامل اجتماعی و سیاسی، (۲) نیروی انسانی و اشتغال، (۳) مسکن و حمل و نقل، (۴) فرهنگ، آموزش و ورزش، و (۵) محیط زیست و سلامت عمومی. در ادامه، یافته های هر مقوله ارائه و در پایان بخش، دلالت های سیاستی آن ها به صورت مجزا جمع بندی می شود.

عوامل اجتماعی و سیاسی. داده ها بیانگر شکافی میان ذهنیت عمومی و رویکرد صنعت است: مردم بردسیر نسبت به مسئولیت اجتماعی شرکت های فولادی بدبین اند و ترجیح می دهند رضایت خودشان، نه فقط رضایت مسئولان، معیار عمل قرار گیرد. و نیز به «سیاسی شدن» CSR مصاحبه شوندگان به نبود قانون یکپارچه برای هزینه کرد تصمیمات مسئولیت اجتماعی توسط افراد ذی نفوذ اشاره کردند. این یافته ای میدانی با ارزیابی نظام مند شیخی و عزت آبادی پور (۱۴۰۱) همخوانی دارد که نشان می دهد مقررات مسئولیت اجتماعی شرکتی در ایران در بیش از هفت دسته ای قانونی پراکنده توزیع شده و فاقد متولی واحد در سطح حاکمیت است؛ اگرچه آیین نامه ای مسئولیت اجتماعی شرکت های تحت مدیریت دولت (مصوب ۱۴۰۴) نخستین گام یکپارچه سازی این حوزه محسوب می شود، همچنان فاقد سازوکاری اختصاصی برای مشارکت مؤثر جوامع میزبان در سطح بنگاه است؛ خلأیی که یافته های میدانی این پژوهش در بردسیر نیز آن را تأیید می کند.

در کنار این، عواملی چون تنوع قومی-فرهنگی شهر، حضور اتباع و مهاجران افغان، و ناامنی موضعی نیز به عنوان بخشی از بافت اجتماعی گزارش شدند؛ عواملی که را تحت تأثیر قرار دهند. CSR می تواند نحوه ی طراحی و پذیرش مداخلات

نیروی انسانی و اشتغال. همزمان با افزایش امید به زندگی و کاهش نگرانی های معیشتی در پی اشتغالزایی صنعت، مصاحبه شوندگان از پیامدهای جانبی آن نیز گفتند: خروج نیروی کار از بخش کشاورزی و دامپروری به سوی صنعت، احساس بی عدالتی در میان کارکنان سایر ادارات، و ورود نیروهای کارآمد سایر دستگاه ها به فولاد و فقدان نیروی بومی در رده های بالای تصمیم گیری در شرکت، ضعف دانش فنی بومی و اشتغال بومیان عمده تاً در مشاغل سطح پایین شرکت های فولادی، از دیگر یافته های تکرار شونده

در این مقوله بود.

مسکن و حمل و نقل. یکی از ملموس‌ترین اثرات زمینه‌ای که در مصاحبه‌ها برجسته شد، افزایش شدید قیمت زمین و مسکن و کمبود مسکن در شهرستان بود؛ موضوعی که در چند مصاحبه‌ی جداگانه به‌صراحت تکرار شد. افزایش تصادفات در محورهای مواصلاتی صنایع بزرگ و ضعف زیرساخت‌های اقامتی و گردشگری از دیگر یافته‌های این مقوله بودند.

فرهنگ، آموزش و ورزش مصاحبه‌شوندگان کمبود امکانات آموزشی (مدارس، آموزش فنی‌حرفه‌ای)، فرهنگی (کتابخانه، زیرساخت موسیقی و تئاتر) و ورزشی شهرستان را برجسته کردند و حضور صنعت را عاملی مؤثر «هم مثبت و هم منفی» بر این وضعیت دانستند.

محیط زیست و سلامت عمومی. پرتکرارترین و حادث‌ترین نگرانی مطرح‌شده در این مقوله، به منابع آب مربوط بود: کمبود منابع آبی استان، آلودگی آب به فلزات سنگین، فرونشست زمین، و آسیب به باغات و محصولات کشاورزی در پی خرید زمین و چاه‌های کشاورزی توسط صنایع. نگرانی از وضعیت بهداشتی اردوگاه اتباع خارجی نیز به‌عنوان یک چالش سلامت عمومی محلی گزارش شد.

در بردسیر با CSR در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهد که زمینه‌ی سیاست‌گذاری یک تناقض بنیادین مشخص می‌شود: صنعت هم‌زمان منبع امید اقتصادی و منبع فشار بر منابع محدود منطقه (آب، زمین، مسکن، نیروی کار) است. این تناقض، محور اصلی در این بستر باید صریحاً به آن CSR چالش‌های زمینه‌ای است که هر مدل سیاست‌گذاری پاسخ دهد.

در بردسیر CSR دلالت‌های سیاستی این بُعد: بر اساس یافته‌های بالا، خطمشی‌گذاری باید (الف) مستقیماً معطوف به حل چالش‌های زمینه‌ای شناسایی‌شده باشد نه صرفاً اقدامات نمایشی، (ب) به‌طور خاص به مدیریت اثرات صنعت بر منابع آب و زمین کشاورزی اولویت دهد، و (ج) سازوکاری برای جذب و توانمندسازی نیروی بومی طراحی کند تا از تشدید نابرابری بین کارکنان صنعت و سایر بخش‌ها جلوگیری شود.

جدول ۲- زمینه سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی

عوامل اجتماعی و سیاسی	عدم روحیه مطالبه‌گری در مردم بردسیر
	ذهنیت منفی نسبت به صنایع در شهر بردسیر
	ذهنیت منفی مردم در مورد مسئولیت اجتماعی صنایع
	بدبینی مردم نسبت به شرکت‌های فولادی
	توجه به رضایت مردم نه رضایت مسئولین
	تسهیل‌گری و مشارکت با اجتماع محلی در انجام مسئولیت اجتماعی
	سیاسی‌کردن (مسئولیت اجتماعی) صنایع

توسط افراد ذی نفوذ	
جدایی مسئولیت اجتماعی از سیاست زدگی	
فقدان قانون و برنامه مشخص درباره هزینه کرد مسئولیت اجتماعی	
فقدان قانون یکپارچه در خصوص مسئولیت اجتماعی شرکت ها	
عدم حمایت فولاد از شهرداری	
تخریب نیروهای بومی و کارآمد توسط مردم	
ظرفیت مهاجر پذیری شهر	
وضعیت چند (خرده) فرهنگی شهر	
تردد اشرار در شهرستان بردسیر	
چالش های مهاجرین و مهمان شهر افغانه	
وجود اتباع خارجی	
ایجاد امنیت با اشتغال نیرو های بومی	
افزایش امید به زندگی با ورود صنایع	
افزایش امیدواری و کاهش خودکشی با اشتغال افراد بومی	
امنیت شغلی و آرامش روانی	
بی انگیزگی برای حضور در مشاغل غیر فولادی	
ایجاد تضاد طبقاتی	عوامل مرتبط با نیروی انسانی و اشتغال
کاهش نیروی کار برای کشاورزی و دامپروری	
کمبود نیروی انسانی و افزایش بهای آن در حوزه کشاورزی و دامپروری	
ورود نیروهای کارآمد ادارات دیگر به فولاد	
احساس بی عدالتی در میان کارکنان سایر ادارات	
عدم تمایل برای استخدام در سایر دستگاه های دولتی و غیردولتی	
معضلات گزینش نیروی بومی برای صنایع	
ضعف دانش فنی بومی	

کارگران بی مدرک	
نیروی متخصص غیر بومی	
اشتغال بومی در مشاغل سطح پایین	
ایجاد اشتغال ناپایدار	
کمبود مسکن	عوامل مرتبط با مسکن و حمل و نقل
افزایش قیمت مسکن	
افزایش قیمت زمین	
افزایش تصادفات در محورهای صنایع بزرگ	
پیامدهای های راه اندازی راه آهن	
ضعف اماکن اقامتی	
فقدان زیر ساخت های گردشگری	
معضلات مهمانشهر برای صنعت گردشگری شهرستان	
غیر ملموس بودن فعالیت های فرهنگی	عوامل مرتبط با فرهنگ، آموزش و ورزش
وضعیت برنامه های فرهنگی شهر	
تأثیر حضور صنعت در وضعیت فرهنگی شهر	
تأثیر صنعت بر افراد شاغل در آن	
کمبود امکانات مدارس	
لزوم توجه به افزایش جمعیت دانش آموزی	
توجه به آموزش فنی حرفه ای	
کمبود کتابخانه	
ضعف امکانات و زیرساخت های تئاتر و موسیقی در شهر	
نبود امکانات رفاهی و بهداشتی	
عدم امکانات و تجهیزات برای ورزش حرفه ای	
افزایش هزینه سالن های ورزشی با واگذاری به بخش خصوصی	

عدم توجه به شناسایی و پرورش استعداد های ورزشی	
وضعیت مطلوب آب و هوا و گردشگر پذیری شهرستان	عوامل مرتبط با محیط زیست و سلامت عمومی
آلودگی های زیست محیطی	
آسیب های محیط زیستی	
توجه به آلاینده های ناشی از صنایع	
کمبود منابع آبی استان	
نگرانی از وضعیت آب شهرستان	
فرونشست زمین	
شوری و بی کیفیت شدن آب	
آلوده بودن آب به فلزات سنگین در بردسیر	
آسیب به محصولات و باغات کشاورزی	
کمبود برق و آسیب به کشاورزی	
خرید چاه کشاورزی برای صنایع	
خرید زمین های کشاورزی توسط صنعت	
اثر بخش بودن خاموش کردن موتور پمپاژ	
آثار منفی صنعت بر کشاورزی بردسیر	
محدودیت دولت در حمایت از سلامت مردم	
معضلات بهداشتی اردوگاه اتباع	
تحت کنترل نبودن وضعیت سلامت اتباع خارجی	

۲-۴- بازیگران سیاست گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد

یافته های این بخش نشان می دهد اثربخشی سیاست گذاری مسئولیت اجتماعی مستلزم عبور از الگوی یک واحد ساده روابط عمومی و شکل گیری آنچه می توان «شبکه ی بازیگران پویا» نامید: ارکان صنعت در کنار نهادهای حاکمیتی محلی (فرمانداری، دادستانی) و نهادهای مدنی (سمن ها، دانشگاه) که از طریق دفاتر ارتباط مردمی با یکدیگر و با جامعه ی میزبان همسو می شوند. بر این اساس، مدل پیشنهادی بازیگران بر سه رکن استوار است: تشکیلات سازمانی، ترکیب بازیگران، و سازوکار ارتباط (جدول ۳).

تشکیلات سازمانی مسئولیت اجتماعی:

مصاحبه شوندگان طیفی از سناریوهای سازمانی را مطرح کردند که با وجود تفاوت در جزئیات، بر یک نیاز مشترک تأکید دارند: وجود نهادی تخصصی برای راهبری

مسئولیت اجتماعی، نه لزوماً مستقل از هیئت‌مدیره. برخی الگوی «کمیته مسئولیت اجتماعی» یا «کمیته پایداری» با حضور مدیران ارشد حوزه‌های مختلف (منابع انسانی، بازرگانی، فروش) را پیشنهاد دادند (مصاحبه ۱۰، ۱۴۰۴)، در حالی که برخی دیگر تأکید کردند این کمیته الزاماً مستقل از هیئت‌مدیره نیست بلکه در سطحی متفاوت با آن مرتبط است (مصاحبه ۱۰، ۱۴۰۴). یافته‌های دیگر بر نقش نظارتی این کمیته بر استراتژی مسئولیت اجتماعی و اطمینان از همسویی آن با ارزش‌ها و مقررات شرکت تأکید کردند (مصاحبه ۱۲ و ۱۳، ۱۴۰۴). در سطح ساختار حاکمیت شرکتی، یافته‌ها نشان می‌دهد جایگاه این کمیته باید به‌عنوان زیرمجموعه‌ی هیئت‌مدیره تعریف شود، با سقف اختیارات مالی مشخص برای مدیرعامل و الزام تصویب هیئت‌مدیره برای مبالغ بالاتر. در شرکت مورد مطالعه، طبق آیین‌نامه‌ی موجود، هیئت‌مدیره مدیرعامل را مکلف کرده هزینه‌های مسئولیت اجتماعی را تنها در محدوده‌ی فعالیت‌های معدنی شرکت انجام دهد (مصاحبه ۳۷، ۱۴۰۳)؛ محدودیتی که پیامدهای آن در بخش بحث بررسی می‌شود. افزون بر این، مصاحبه‌شوندگان بر ضرورت تشکیل کارگروه‌ی تخصصی برای هزینه‌کرد مسئولیت اجتماعی تأکید کردند که هزینه‌های شهری را از مجاری رسمی (مانند فرمانداری) و بر مبنای اقدامات زیربنایی هدایت کند، نه رویکردهای سلبه‌ای یا نمایشی مانند تخصیص بودجه صرفاً به برنامه‌هایی چون یادواره‌ها (مصاحبه ۱۹، ۱۴۰۳).

ترکیب بازیگران مسئولیت اجتماعی:

یافته‌های این بخش نشان می‌دهد ترکیب مؤثر بازیگران مستلزم هم‌زمانی یک ساختار داخلی صاحب‌اختیار و یک شبکه‌ی بیرونی چندذی‌نفعی با قدرت اجرایی واقعی است؛ هر یک به‌تنهایی برای تحقق مسئولیت اجتماعی کافی نیست.

جایگاه و اقتدار سازمانی. مصاحبه‌شوندگان به‌طور مکرر تأکید کردند واحد مسئولیت اجتماعی باید در رتبه‌ی سازمانی بالا تعریف شود، اختیار کافی داشته باشد، و ارتباط مستقیم با مدیرعامل یا مدیریت ارشد برقرار کند؛ نه به‌صورت یک واحد مستقل و محدود، بلکه به‌شکلی فراگیر در کل شرکت (مصاحبه ۱۰، ۹؛ ۱۴۰۴). یافته‌ای که به‌طور خاص باید مورد توجه قرار گیرد این است که جایگاه این واحد به «بلوغ سازمانی» شرکت گره خورده: در غیاب این بلوغ، مسئولیت باید موقتاً به یک مدیریت یا معاونت مشخص واگذار شود تا مفهوم مسئولیت اجتماعی به‌تدریج نهادینه شود (مصاحبه ۱۳، ۱۴۰۴). نکته‌ی نگران‌کننده‌تر این‌که، بنا بر یک مصاحبه، در غیاب الزام قانونی، میزان فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی عملاً به گرایش‌های شخصی و اعتقادی مدیرعامل وابسته است (مصاحبه ۶، ۱۴۰۳)؛ یافته‌ای که نشان می‌دهد بدون نهادینه‌سازی رسمی، اثربخشی این حوزه شکننده و متکی به افراد باقی می‌ماند.

ترکیب داخلی کمیته. یافته‌ها الگویی چندلایه از عضویت را نشان می‌دهند: مدیران ارشد حوزه‌های کلیدی (منابع انسانی، بازرگانی/فروش، روابط عمومی، ایمنی و بهداشت، محیط‌زیست، زنجیره تأمین، مالی) به همراه اعضای مستقل مسئول تأیید بودجه و ارزیابی اثر (مصاحبه ۹، ۱۰، ۱۲؛ ۱۴۰۴)، نقش یک «مدیر ارشد پایداری» در سطح اجرایی برای یکپارچه‌سازی اصول پایداری در کل شرکت، تیم‌های عملیاتی پایداری در هر واحد (تولید، زنجیره تأمین، بازاریابی)، و یک «شورای ذی‌نفعان» شامل نمایندگان جامعه محلی، کارکنان، مشتریان و سازمان‌های مردم‌نهاد برای دریافت بازخورد در تصمیم‌گیری

(مصاحبه ۱۳، ۱۴۰۴). وجود دبیرخانه نیز به عنوان زیرساخت اجرایی ضروری این کمیته گزارش شد (مصاحبه ۱۰، ۱۴۰۴). یک یافته‌ی تکمیلی، ضرورت داشتن یک معاونت اجتماعی برای رسیدگی به معضلات خانواده‌های کارکنان (مراکز مشاوره، سلامت روان) را مطرح می‌کند (مصاحبه ۳۴، ۱۴۰۳).

بازیگران بیرونی و حاکمیتی. یافته‌ها به روشنی نشان می‌دهند صرف کمیته‌ی داخلی کافی نیست؛ راهکار محوری، تشکیل یک «کارگروه مسئولیت اجتماعی شهرستانی» با حضور فرماندار، دادستان، دادگستری، امام جمعه و کارشناسان مستقل است (مصاحبه ۱۸، ۲۹، ۳۱؛ ۱۴۰۳). اهمیت این کارگروه در قدرت اجرایی واقعی آن نهفته است: حضور دادستان، به‌طور مشخص، امکان برخورد قانونی با متخلفین را فراهم می‌کند (مصاحبه ۳۳، ۱۴۰۳)، و ساختاری با این ترکیب می‌تواند توان چانه‌زنی شرکت‌ها را برای تعیین سهم مشخص مسئولیت اجتماعی افزایش دهد (مصاحبه ۱۸، ۱۴۰۳). در سطح داخلی شرکت، ارتباط با این کارگروه شهرستانی معمولاً از طریق یک عضو هیئت‌مدیره یا نماینده‌ی تام‌الاختیار (معاون مالی یا پشتیبانی) برقرار می‌شود (مصاحبه ۳۷، ۱۴۰۳). حضور کارشناسان دانشگاهی مستقل نیز به عنوان تضمینی برای عدم وابستگی تصمیمات به افراد خاص توصیه شده (مصاحبه ۲۸، ۱۴۰۳)، و یافته‌ای دیگر بر لزوم تنوع دیدگاه در سطح هیئت‌مدیره «فراتر از نگاه صرفاً صنعتی و سودمحور» تأکید دارد (مصاحبه ۷، ۱۴۰۳).

بازیگران جامعه‌ی مدنی. همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد، بهزیستی و کمیته‌ی امداد به عنوان بازیگرانی با «داده و اطلاعات» درباره‌ی نیازمندان واقعی مطرح شده «نه فقط گیرنده‌ی کمک» (مصاحبه ۳۴، ۳۵؛ ۱۴۰۳) و حتی تخصیص بخشی از درآمد شرکت به عنوان سرمایه در گردش برای وام‌دهی از طریق سمن‌های شهرستان پیشنهاد شده (مصاحبه ۲۵، ۱۴۰۳).

الگوی مقایسه‌ای منطقه‌ای. در همین منطقه، شرکت گل‌گهر مدل «هیئت امنا»ی ۹ نفره (امام جمعه، فرماندار، شهردار، رئیس دانشگاه سیرجان، مدیرعامل گل‌گهر و مدیرعامل مؤسسه) را برای نهادی وابسته به خود به کار برده؛ ساختاری که به‌گونه‌ای طراحی شده که با تبدیل شدن به مطالبه‌ی عمومی، هیچ فرد یا گروهی نتواند آن را منحل کند (مصاحبه ۳۵، ۱۴۰۳). این الگو نمونه‌ای عملی از پایداری نهادی در همین بستر منطقه‌ای است و می‌تواند معیار مقایسه‌ای برای طراحی کارگروه شهرستانی گل‌گهر زمین باشد.

در مجموع، یافته‌های این بخش نشان می‌دهد ترکیب بازیگران مؤثر، سه‌لایه است: (۱) واحد داخلی صاحب‌اختیار و متصل به مدیریت ارشد، (۲) کمیته‌ی داخلی چندبخشی با دبیرخانه، و (۳) کارگروه بیرونی شهرستانی با قدرت اجرایی و حقوقی واقعی (حضور دادستان و فرماندار). ضعف اصلی وضع موجود، وابستگی اثربخشی به گرایش شخصی مدیرعامل به‌جای الزام نهادی است.

دلالت‌های سیاستی: (الف) واحد مسئولیت اجتماعی باید رسماً در سطح معاونت یا هم‌تراز آن، با ارتباط مستقیم با مدیرعامل/هیئت‌مدیره تعریف شود؛ (ب) کمیته‌ی داخلی باید ترکیب چندبخشی مشخص (منابع انسانی، مالی، محیط‌زیست، زنجیره تأمین، روابط عمومی) به همراه دبیرخانه داشته باشد؛ (ج) کارگروه شهرستانی با حضور فرماندار، دادستان و کارشناسان مستقل تشکیل شود، در صورت امکان با الگوگیری از ساختار

«هیئت امانا»ی گل‌گهر برای تضمین پایداری نهادی؛ (د) الزام مسئولیت اجتماعی باید در اساسنامه/آیین‌نامه‌ی داخلی رسمیت یابد تا وابستگی به گرایش شخصی مدیرعامل کاهش یابد.

سازوکار ارتباط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بازیگران مسئولیت اجتماعی:

یافته‌های این بخش نشان می‌دهد سازوکار ارتباط مؤثر، ترکیبی از یکپارچگی مدیریتی درونی، فرایند مشارکتی، حضور فیزیکی-نمادین در جامعه‌ی میزبان، و چرخه‌ی ساختاریافته‌ی تعامل با ذی‌نفعان بیرونی است.

یکپارچگی مدیریتی درونی. مصاحبه‌شوندگان بر ضرورت مدیریتی یکپارچه و چندبعدی «نه پراکنده» تأکید کردند که تمرکز خود را حفظ کند (مصاحبه ۱۱، ۱۴۰۴)، به‌ویژه برای شرکت‌های فولادی که با ذی‌نفعان متعدد ملی و منطقه‌ای در ارتباطاند (مصاحبه ۹، ۱۴۰۴). ساختار پیشنهادی، یک مدل ماتریسی است که حاکمیت بالا-به-پایین را با مالکیت دیپارتمانی و همکاری بین‌بخشی ترکیب می‌کند تا هم انطباق با مقررات و هم تأثیر اجتماعی حفظ شود (مصاحبه ۱۲، ۱۴۰۴). یافته‌ی مکمل این است که مسئولیت اجتماعی نباید به یک دفتر محدود بماند؛ باید در همه‌ی کارکنان درونی‌سازی شود تا از طریق آنان «که خود عضو جامعه‌اند» به کل جامعه سرایت کند (مصاحبه ۱۱، ۱۴۰۴).

فرایند مشارکتی. یافته‌ها وضع موجود را «خطی و چندمرحله‌ای» توصیف می‌کنند و وضع مطلوب را فرایندی مشارکتی و تعاملی می‌دانند که جامعه در تمام مراحل آن حضوری فعال داشته باشد (مصاحبه ۱۱، ۱۴۰۴)؛ حتی در شرایط رقابتی میان ذی‌نفعان، رویکرد پیشنهادی «رقابت همکارانه» است تا از رویارویی میان گروه‌های متضاد پرهیز شود (مصاحبه ۱۱، ۱۴۰۴).

حضور فیزیکی و نمادین در جامعه‌ی میزبان. این یافته یکی از ملموس‌ترین و پرتکرارترین یافته‌های این بخش است. مصاحبه‌شوندگان از نبود دفتر شرکت در بردسیر و لزوم مراجعه به تهران گلایه کردند (مصاحبه ۲۰، ۱۴۰۳)، در حالی که تأسیس دفتر مستقیماً در بردسیر (بدون نیاز به استقرار در کرمان) را راهکاری عملی برای تسهیل تعامل می‌دانند (مصاحبه ۱۴، ۱۴۰۳). یافته‌ی مرتبط و قابل‌توجه، گلایه‌ی صریح نخبگان از استفاده‌ی شرکت‌ها از نام «سیرجان» به‌جای «بردسیر» در عنوان خود است؛ مسئله‌ای هویتی-نمادین که مستقیماً بر احساس ناپدیدگرفته‌شدن جامعه‌ی میزبان اثر می‌گذارد. در کنار حضور فیزیکی، تخصیص یک «کرسی» در شورای اداری شهرستان صرفاً برای شنیدن دغدغه‌ها (نه طرح منافع) نیز پیشنهاد شده (مصاحبه ۵، ۱۴۰۳).

چرخه‌ی ساختاریافته‌ی تعامل با ذی‌نفعان. یافته‌ها یک توالی مشخص را ترسیم می‌کنند: شناسایی ذی‌نفعان کلیدی (کارکنان، جامعه محلی، نهادهای دولتی، محیط‌زیست، مشتریان، پیمانکاران)، جمع‌آوری داده از آنان از طریق مصاحبه، نظرسنجی و گروه‌های کانونی، پاسخ‌گویی عمومی از طریق گزارش‌های دوره‌ای و جلسات، و در نهایت کسب اعتماد از طریق آگاهی‌بخشی مستمر درباره‌ی فعالیت‌های شرکت (مصاحبه ۹، ۱۱؛ ۱۴۰۴).

الگوی مقایسه‌ای منطقه‌ای. در همین منطقه، پژوهشی مستقل درباره‌ی فضای مجازی شهرستان سیرجان به تحلیل نارضایتی عمومی نسبت به شرکت گل‌گهر پرداخته تا ریشه‌های این احساس منفی شناسایی شود (مصاحبه ۳۵، ۱۴۰۳)؛ نمونه‌ای از پایش سیستماتیک

افکار عمومی که می‌تواند الگویی برای شرکت گهرزمین باشد.

در مجموع، یافته‌های این بخش نشان می‌دهد سازوکار ارتباط مؤثر صرفاً یک ابزار نیست، بلکه بسته‌ای از چهار مؤلفه‌ی به‌هم‌پیوسته است: یکپارچگی درونی، مشارکتی‌بودن فرایند، حضور واقعی (نه صرفاً اداری) در جامعه‌ی میزبان، و چرخه‌ای منظم برای شنیدن و پاسخ‌گویی. نکته‌ی برجسته این‌که مسئله‌ی هویتی نام‌گذاری («سیرجان» به‌جای «بردسیر») نشان می‌دهد بخشی از نارضایتی، پیش از هر اقدام مالی، ریشه در نمادها و احساس دیده‌شدن دارد.

دلالت‌های سیاسی: (الف) ساختار ماتریسی مدیریت مسئولیت اجتماعی با مالکیت دپارتمانی مستقر شود؛ (ب) فرایندهای فعلی خطی به فرایندهای مشارکتی با حضور فعال جامعه در تمام مراحل بازطراحی شوند؛ (ج) دفتر ارتباط مردمی به‌طور فیزیکی در بردسیر (نه سیرجان یا کرمان) تأسیس و از نام صحیح «بردسیر» در هویت شرکت استفاده شود؛ (د) چرخه‌ی شناسایی-جمع‌آوری داده-پاسخ‌گویی-اعتمادسازی به‌صورت نهادی و دوره‌ای اجرا شود، در صورت امکان با بهره‌گیری از ابزارهای پایش فضای مجازی مشابه تجربه‌ی گل‌گهر برای شناسایی زودهنگام نارضایتی‌ها.

جدول ۳- بازیگران سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد

بازیگران سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد	۱-۲- تشکیلات سازمانی مسئولیت اجتماعی سناریو مطلوب: ایجاد کمیته مسئولیت اجتماعی شرکت
	۲-۲- ترکیب بازیگران مسئولیت اجتماعی
	۳-۲- سازوکار ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی بازیگران مسئولیت اجتماعی

۳-۴- فرآیند سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت

یافته‌های این بخش، بین وضع موجود و وضع مطلوب فرآیند سیاست‌گذاری تمایز روشنی نشان می‌دهد. طبق تحلیل مصاحبه با خبرگان، فرآیند فعلی فعالیت‌های اجتماعی صنعت در منطقه غالباً انفعالی، جزیره‌ای و سلیقه‌ای است؛ در مقابل، خبرگان یک الگوی جایگزین «چرخه‌ی خطمشی‌گذاری یادگیرنده و هوشمند» را در قالب چهار مرحله (اصول تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری، اجرا، ارزیابی) ترسیم کرده‌اند (جدول ۴). محور مشترک این چهار مرحله، عبور از فشارهای عوام‌گرایانه‌ی بودجه‌ریزی خرد (مانند کمک‌های نقدی موردی) به‌سوی مکانیزمی مالی شفاف و قاعده‌مند (نظیر تخصیص درصدی ثابت از سود است. GRI خالص) و گزارش‌دهی استاندارد (نظیر چارچوب^۱

^۱ - Global Reporting Initiative

مرحله‌ی اصول تصمیم‌گیری. یافته‌ها نشان می‌دهد پیش از هرگونه اقدام اجرایی، خبرگان بر پایه‌گذاری چند اصل راهنما تأکید دارند: اولویت‌بخشی صریح به مسئولیت اجتماعی در برنامه‌های صنایع بردسیر، مبنا قرار دادن مطالبات مردم بومی و منفعت عمومی، و تعهد داوطلبانه‌ی مستمر «نه‌موردی» شرکت. نکته‌ی برجسته، تأکید مکرر بر پرهیز از «رویکرد گداپروری» و «نگاه صدقه‌ای»، و پرهیز از عملکرد جزیره‌ای هر یک از چهار صنعت بزرگ بردسیر است؛ به عبارت دیگر، خبرگان مسئولیت اجتماعی را نه اقدامی جبرانی و پراکنده، بلکه بخشی یکپارچه از استراتژی صنعت و همسو با برنامه‌ی مدون توسعه‌ی شهرستان می‌دانند.

مرحله‌ی تصمیم‌گیری. یافته‌ها بر لزوم استانداردسازی تصمیمات تأکید می‌کند: تدوین مجموعه‌ای شفاف از استانداردها، همسوسازی با اهداف جهانی توسعه‌ی پایدار و اهداف تجاری شرکت، و استفاده از ابزارهایی مشخص شامل مدل امتیازدهی برای اولویت‌بندی پروژه‌ها، تحلیل هزینه-فایده، و ماتریس ابعاد تأثیرگذاری. خبرگان به‌طور خاص بر شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی تأکید کردند و تصریح کردند تأیید نهایی برنامه‌ها باید توسط کمیته‌ی راهبری مسئولیت اجتماعی صورت گیرد؛ نکته‌ای که این مرحله را مستقیماً به یافته‌های بُعد «بازیگران» (بخش ۴-۲) پیوند می‌زند.

مرحله‌ی اجرا. یافته‌ها عمدتاً حول شفافیت و انضباط بودجه‌ای متمرکز است: تدوین شاخص‌های قابل‌سنجش پیش از اجرا، و پرهیز مکرر از سه‌الگوی هزینه‌کرد که خبرگان آسیب‌زا می‌دانند «هزینه‌کردهای خرد و پراکنده»، «پول‌پاشی» بدون برنامه، و عوام‌گرایی مسئولان شهری. در مقابل، شفافیت درآمد و بودجه و اولویت‌بندی بر پایه‌ی ارزیابی کارشناسی «نه سلیقه‌ای به‌عنوان جایگزین مطلوب مطرح شد.

مرحله‌ی ارزیابی. یافته‌ها نشان می‌دهد حلقه‌ی ارزیابی باید هم درونی (شاخص‌های کلیدی عملکرد، ارزیابی سالانه‌ی داخلی) و هم برون‌سازمانی (نظارت مالی مستقل) باشد. GRI خبرگان به‌طور مشخص بر همسویی با استانداردهای جهانی «به‌ویژه چارچوب» و ساده‌سازی گزارش برای اطلاع‌رسانی منظم به ذی‌نفعان تأکید کردند.

در مجموع، یافته‌های بُعد فرآیند نشان می‌دهد فاصله‌ی اصلی میان وضع موجود و مطلوب، نه در فقدان دانش فنی درباره‌ی «چگونگی» سیاست‌گذاری، بلکه در نبود انضباط نهادی برای اجرای پیوسته‌ی این چرخه است: خبرگان به‌روشنی می‌دانند چه باید کرد، اما وضع موجود همچنان انفعالی و سلیقه‌ای توصیف می‌شود.

دلالت‌های سیاستی: (الف) هر چهار مرحله باید در یک سند رسمی سیاست مسئولیت اجتماعی مدون و به کمیته‌ی راهبری (بخش ۴-۲) واگذار شود؛ (ب) مکانیزم بودجه‌ای باید از حالت موردی و سلیقه‌ای به قاعده‌ای شفاف (مانند درصد ثابتی از سود خالص)

نهادینه شود تا هم پاسخ‌گویی GRI تغییر کند؛ (ج) گزارش‌دهی سالانه بر اساس چارچوب درونی و هم اعتمادسازی بیرونی تقویت شود.

جدول ۴- فرآیند سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت

اصول تصمیم‌گیری در فرآیند سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت	اولویت بندی مسئولیت‌اجتماعی صنایع در بردسیر
	توجه به مطالبات مردم بومی
	انجام پروژه ها مبتنی بر منفعت عمومی
	باور به پایداری و مسئولیت‌اجتماعی شرکت
	تعهد داوطلبانه مسئولیت‌اجتماعی شرکت
	پایبند بودن به مسئولیت‌اجتماعی شرکت
	استمرار در مسئولیت اجتماعی
	اعتماد سازی
	جریان سازی برای تحقق مسئولیت‌اجتماعی صنایع در شهر
	حذف رویکرد گداپروری در شرکت ها
	پرهیز از نگاه صدقه ای به مسئولیت‌اجتماعی
	رفع اثرات نامطلوب فعالیت شرکت برای جامعه
	عدم موازی کاری در مسئولیت‌اجتماعی شرکت
	تمرکز بر اقدامات بنیادی و ماندگار در شهر
	آینده نگری و حل مسایل مسئولیت‌اجتماعی شرکت
	پرهیز از عملکرد جزیره ای چهار صنعت بردسیر در حوزه مسئولیت‌اجتماعی
	مسئولیت‌اجتماعی شرکت ها با یکپارچه‌سازی استراتژی صنعت
	در نظر گرفتن برنامه مدون توسعه شهرستان
مرحله تصمیم‌گیری مسئولیت اجتماعی شرکت	تعیین استاندارد
	مجموعه استانداردهای شفاف
	برنامه ریزی بر اساس اصول مسئولیت‌اجتماعی شرکت ها
	همسویی مسئولیت‌اجتماعی با اهداف جهانی توسعه پایدار

همسوسازي مسؤليت اجتماعي با اهداف تجاری و پایداری	
صحت سنجي تقاضاهاي مسؤليت اجتماعي شرکت	
تدوين نقشه و برنامه ریزی	
مسؤولیت اجتماعي شناسایی و ارزیابی نیازهای شرکت ها	
استفاده از یک مدل امتیازدهی برای اولویت بندی پروژه های مسؤليت اجتماعي	
تحليل هزینه-فایده طرح مسؤليت اجتماعي شرکت	
شناسایی و اولویت بندی ذینفعان کلیدی	
اولویت بندی مسائل مهم از منظر تأثیر شرکت و اهمیت برای ذینفعان	
ایجاد ماتریس برای بررسی ابعاد تأثیر گذاری مسؤليت اجتماعي	
توجه به استاندارد های پایداری فولاد	
توجه به استاندارد جهانی فولاد مسؤليت پذیر	
تصميم گيري بر اساس استاندارد های جهانی و تصميم گيري بر مبناي ارزیابی اهمیت مشارکت ذینفعان	
تأیید نهایی برنامه ها توسط کمیته راهبری مسؤليت اجتماعي شرکت	
تدوين شاخص های قابل سنجش و تعیین اهداف	مرحله اجرای مسؤليت اجتماعي شرکت
تهیه چک لیست	
شیوه تخصیص بودجه برای مسؤليت اجتماعي	
پرهیز از هزینه کردهای خرد بودجه مسؤليت اجتماعي	
پرهیز از پول پاشی در هزینه کرد مسؤليت اجتماعي	
پرهیز از عوام گرایی مسئولین شهر در هزینه کرد	
پرهیز از هزینه کرد خرد بودجه	

شفافیت میزان درآمد و بودجه	مرحله ارزیابی مسئولیت اجتماعی شرکت
اولویت‌بندی تخصیص بودجه مسئولیت اجتماعی کارشناسی‌شده و پرهیز از عملکرد سلیقه‌ای	
ارزیابی سالانه مسئولیت اجتماعی	
در استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد ارزیابی درونی	
ارزیابی درونی عملکرد شرکت ها در زمینه مسئولیت اجتماعی	
تدوین سازوکار نظارت مالی برون سازمانی در صنایع	
بازبینی مسیر مسئولیت اجتماعی	
ارزیابی مستمر برنامه های مسئولیت اجتماعی شرکت	
اثر سنجی مسئولیت اجتماعی	
ساده سازی گزارش مسئولیت اجتماعی	
گزارش دهی بر اساس استاندارد جهانی	
گزارش دهی پایداري بر اساس نهادگزارش‌دهی جهانی	
گزارش‌دهی سالانه بر اساس چارچوب‌هایی گزارش های توسعه سازمان استاندارد سازی مانند و استاندارد های گزارشگری مالی بین المللی پایدار	
اطلاع‌رسانی منظم عملکرد مسئولیت اجتماعی	
بازاریابی و برند سازی مسئولیت اجتماعی شرکتی	

۴-۴- محتوای سیاست های مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد

یافته‌های این بخش بر پایه‌ی دو منبع داده شکل گرفته‌اند: نظرسنجی وضع مطلوب از ۴۰۸ شهروند و ۵۷ خبره، و مصاحبه‌های تفصیلی با خبرگان. یافته‌ی محوری این است که در حوزه‌های زیرساختی و ملموس «نظیر جاده، بهداشت، و اشتغال جوانان» همگرایی بالایی میان ذهنیت شهروندان و خبرگان وجود دارد؛ در مقابل، خبرگان در مصاحبه‌های تفصیلی ابعاد راهبردی‌تری را مطرح کرده‌اند (نظیر انتقال حساب‌های بانکی شرکت به شهرستان، یا الزام سکونت درون‌شهری مدیران کارخانه) که فراتر از افق دید عمومی شهروندان است؛ ولی پایداری بلندمدت خدمت‌رسانی صنعت به جامعه‌ی محلی را هدف می‌گیرد. با توجه به اهمیت اجرایی، در ادامه دو مجموعه ارائه می‌شود: گزینه‌های مشترک شهروندان و خبرگان (جدول ۵)، و گزینه‌های تفصیلی برخاسته از مصاحبه‌ی خبرگان (جدول ۶).

گزینه‌های مشترک شهروندان و خبرگان. همگرایی میان دو گروه در هفت حوزه دیده می‌شود: آموزش (تجهیز مدارس فن‌وحرفه‌ای و آزمایشگاه‌ها)، بهداشت شهری (زیرساخت درمانی، پایش سرطان، درمانگاه جدید)، حمل‌ونقل (کیفیت هوا، جاده، روشنایی، حمل‌ونقل عمومی)، خدمات شهری (رستوران، امکانات ورزشی، اینترنت)، تعلق و همدلی (رضایت شغلی)، امنیت اقتصادی (درآمد، اشتغال) و امنیت اجتماعی (اشتغال جوانان، کاهش سرقت). نکته‌ی درخور توجه این است که در دو حوزه‌ی «احساس مسئولیت نسبت به شهر» و «مشارکت در نهادهای خیریه»، هیچ گزینه‌ی مشترکی میان دو گروه ثبت نشده؛ که خود می‌تواند نشانه‌ای از فاصله‌ی ذهنیت شهروندان با خبرگان در حوزه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی باشد و در بحث قابل تحلیل است. همگرایی بالا در حوزه‌های زیرساختی نشان می‌دهد این دسته از گزینه‌ها، به دلیل ملموس بودن و نیاز نداشتن به چارچوب تخصصی برای درک اولویتشان، از مشروعیت اجرایی بالاتری نزد جامعه‌ی محلی برخوردارند.

گزینه‌های تفصیلی خبرگان (جدول ۶). در سطح تفصیلی‌تر، خبرگان مجموعه‌ای گسترده از گزینه‌های سیاستی را در ده حوزه مطرح کرده‌اند: آموزش و پژوهش، سلامت و خدمات اجتماعی، حمل‌ونقل و زیرساخت شهری، خدمات شهری، گردشگری و میراث فرهنگی، محیط‌زیست و انرژی، بومی‌گرایی، سرمایه‌گذاری، اسکان و مسکن، و حقوق و آموزش منابع انسانی. با وجود تنوع، دو خط مشترک در بیشتر این حوزه‌ها تکرار می‌شود: نخست، تأکید بر بومی‌گرایی؛ یعنی هدایت منابع صنعت (چه مالی، چه استخدامی) به سمت جامعه‌ی محلی بردسیر، که نه‌فقط به‌عنوان یک حوزه‌ی مستقل بلکه به‌صورت یک محور عبوری در حوزه‌های اشتغال، مسکن، و سرمایه‌گذاری هم بازتاب یافته است؛ دوم، ترجیح آشکار برای زیرساخت‌های دیده‌شدنی و ماندگار (موزه، کتابخانه، سالن ورزشی، بیمارستان) بر اقدامات مصرفی و کوتاه‌مدت، که با اصل «پرهیز از نگاه صدقه‌ای» در بُعد فرآیند (۳-۴) کاملاً هم‌راستا است.

در مجموع، محتوای پیشنهادی سیاست مسئولیت اجتماعی، دو لایه دارد: یک هسته‌ی مشترک و کم‌ریسک (جدول ۵) که مشروعیت مردمی بالایی دارد و می‌تواند نقطه‌ی شروع اجرا باشد، و یک لایه‌ی راهبردی‌تر (جدول ۶) که بازتاب‌دهنده‌ی نگاه تخصصی‌تر خبرگان به پایداری بلندمدت است. این دوالیگی، خود می‌تواند مبنای توالی اجرایی در مدل پیشنهادی باشد.

دلالت‌های سیاستی: (الف) اجرای گزینه‌های جدول ۵ به‌عنوان فاز نخست
سیاست‌گذاری، برای جلب اعتماد سریع جامعه‌ی محلی اولویت یابد؛ (ب) گزینه‌های جدول ۶ بر مبنای دو محور «بومی‌گرایی» و «زیرساخت ماندگار» دسته‌بندی و در قالب برنامه‌ی میان‌مدت به کمیته‌ی مسئولیت اجتماعی (۲-۴) واگذار شود؛ (ج) فقدان گزینه‌ی مشترک در حوزه‌ی «احساس مسئولیت نسبت به شهر» نیازمند بررسی جداگانه است، چون ممکن است نشانه‌ی ضعف سرمایه‌ی اجتماعی باشد که با اقدامات صرفاً زیرساختی حل نمی‌شود.

۳-۴-۴- گزینه‌های مشترک میان مردم و خبرگان

گزینه‌های برگزیده مشترک مردم و خبرگان در جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۵- گزینه‌های برگزیده مشترک مردم و خبرگان

بعد	معیار	شاخص
آموزش	آموزشی فرهنگی	تجهیز مدارس فنی و حرفه‌ای

شهر		
آزمایشگاه‌های آموزشی و تحصیلی		
بهبود زیرساخت‌های درمانی	امکانات و تجهیزات پزشکی	بهداشت شهری
پایش سرطان و ام شهر از جمله بخش آرای		
راه اندازی درمانگاه جدید	امکانات و تجهیزات پزشکی	
نظارت بیشتر بر کارخانه و پایش میزان آلودگی آن	کیفیت هوا	
تعمیرات و بهسازی منظم	کیفیت خیابان‌ها و جاده‌ها	حمل و نقل
نصب و بهبود روشنایی در خیابان‌ها و جاده‌ها	ایمنی خیابان‌ها و جاده‌ها	
احداث پل‌های عابر پیاده	کیفیت معبر و پیاده رو	
افزایش تعداد سرویس‌های حمل و نقل اتوبوس و ون	کیفیت حمل و نقل عمومی	
بهبود کیفیت غذا	خدمات رستوران‌ها	خدمات شهری
ایجاد سالن‌های ورزشی مختلف	امکانات ورزشی	
تقویت سرعت اینترنت	خدمات اینترنت	
مشترک نداشتند	احساس مسئولیت نسبت به شهر	احساس مسئولیت
مشترک نداشتند	مشارکت در نهادهای خیریه و تعاونی	مشارکت
افزایش حقوق و مزایا	رضایت از شغل	تعلق و همدلی
ایجاد فرصت‌های شغلی جدید	رضایت از درآمد ماهانه	امنیت اقتصادی
افزایش درآمدها	هزینه‌های زندگی	

ایجاد شغل برای جوانان	امنیت اجتماعی	امنیت اجتماعی
تغییر نرخ بیکاری	کاهش سرقت	

۴-۴-۴- گزینه های تفصیلی بر اساس مصاحبه از نظر خبرگان

گزینه های تفصیلی بر اساس مصاحبه از نظر خبرگان در رابطه با حوزه های مسئولیت اجتماعی مطابق جدول زیر است.

جدول ۶- گزینه های تفصیلی بر اساس مصاحبه از نظر خبرگان

گزینه سیاستی	حوزه مسئولیت اجتماعی
راه اندازی مراکز آموزش جوار صنعتی	آموزش و پژوهش
تخصیص بودجه برای پژوهش های علمی شهر	
ایجاد مرکز رشد دانشگاهی برای رصد و پایش کیفیت کارخانه	
ساخت هنرستان	
ضرورت توجه به محله های کم برخوردار و جذب نیرو از آنها	
توجه به اشتغال بانوان	
راه اندازی دوره های تخصصی	
تجهیز مجتمع های آموزشی برای پرورش نیرو های شرکت	
ساخت مدرسه و تهیه لوازم تحریر	
تأسیس مدرسه غیر انتفاعی	
برگزاری جشن کتاب	
ساخت مهدکودک بازی محور	
ایجاد مرکز رشد دانشگاهی برای رصد و پایش کیفیت کارخانه	
ساخت شهرک سلامت در بردسیر	سلامت و خدمات اجتماعی
خرید تجهیزات بهداشتی و درمانی	
حمایت از بیماران خاص و صعب العلاج	
تجهیز آزمایشگاه های درمانی شهر	
ساخت بخش مراقبت های ویژه	
تأمین آمبولانس	
ساخت بخش سوانح سوختگی	
جذب متخصصان پزشکی	

تقویت تجهیزات پزشکی	
درمان بیماری های بومی منطقه	
ایجاد مرکز آموزش و بازآموزی برنامه های سلامت به کارکنان	
ساخت پرورشگاه	
حمایت از زنان سرپرست خانوار	
حمایت از معلولین	
حمایت از بچه های معلول و سندرم دون	
تأسیس یک مکان مناسب برای سالمندان	
ساخت گرمخانه و سرپناه برای افراد نیازمند	
ایجاد مرکز ترک اعتیاد	
دادن جهیزیه	
آسفالت معابر شهری	حمل و نقل و زیرساخت های شهری
بهسازی و نوسازی جاده های شهرستان	
ایمن سازی جاده ها	
تجهیز زیرساخت های اطفاء حریق	
تأمین ماشین آتش نشانی	
ساخت یا تجهیز مؤسسه های هنری و موسیقی	خدمات شهری
دعوت از اساتید مطرح در فرهنگ و هنر	
تأسیس فرهنگسرا	
تأسیس اماکن فرهنگی درکارخانه	
تأسیس پارک بانوان	
ساخت یک سالن اجتماعات فاخر	
ساخت یک کتابخانه فاخر	
ساخت سالن سینما و تئاتر	
ساختن شهر بازی	
ساخت سالن ورزشی چندمنظوره	
ساخت مجتمع گردشگری	گردشگری و میراث فرهنگی
احداث اکوکمپ های طبیعت گردی	
احداث موزه منطقه ای	
احداث موزه تاریخی	

ساخت هتل	محیط زیست و انرژی
ساخت خانه بوم گردی	
توسعه عمارت بهادر الملک	
رونق بخشیدن جشنواره گل محمدی، سیب، گلابی	
کمک به بهبود تصفیه آب شهر	
بهسازی شبکه آب رسانی شهر	
راه اندازی سیستم فاضلاب شهری	
استاندارد محیط زیستی برای خارج کردن پساب ها	
احداث هلالی آبگیر	
برنامه بازیافت و دفع زباله های شهر که محل تخلیه آنها نزدیک صنایع است	
راه اندازی و نصب دستگاه های پایش آلودگی هوا در شهر	
تجهیز کارخانه به سیستم های پیشرفته آلودگی زدا	
احداث واحد دیوواترین	
تولید برق با انرژی های پاک مثل انرژی خورشید	
استفاده از چراغ ها با پنل خورشیدی	
نصب تجهیزات و فیلتر ها	بومی گرایی
انتقال حساب های بانکی صنایع به شهرستان بردسیر	
تأمین مایحتاج خرد صنایع از خود شهرستان بردسیر	
توانمندسازی جوامع محلی بردسیر	
حمایت از برند اولین شهر صنعتی با معماری ویلایی و سنتی و کشاورزی ارگانیک	سرمایه گذاری
احداث شهرک های صنعتی و کارگاه های قطعه ساز مورد نیاز صنایع	
سرمایه گذاری در حوزه احداث گلخانه ها، گاو داری ها، پرورش ماهی و طیور	
اعطای تسهیلات بانکی به متقاضیان حوزه	

کشاورزی و دامپروری به کمک صنایع	اسکان و مسکن
راه اندازی مجدد کارخانه لبنیات پارس بردسیر	
الگوی سکونت پراکنده	
ساخت شهرک مسکونی کارکنان	
اختصاص قسمتی از درآمد کارکنان جهت ساخت مسکن	
تشکیل تعاونی مسکن	حقوق و آموزش منابع انسانی
افزایش پلکانی حقوق کارکنان و زمینه سازی رشد فرهنگی آنها و خانواده هایشان	
فراهم سازی امکان ادامه تحصیل کارکنان صنعت به منظور مدیریت فرهنگی در آمدشان	
شناسایی و آموزش فنی و حرفه ای سربازان بومی بردسیر و استخدام آنها	
شناسایی نیروهای نخبه بردسیری خارج از شهر و زمینه سازی برای خدمت آنها به صنعت	
شناسایی دانش آموزان و دانشجویان نخبه بردسیر و بورسیه آنها	
آینده نگری برای بیمه درمانی قوی کارکنان و بازنشستگان	
زمینه سازی برای ماندگاری و ساکن شدن کارکنان در شهر بردسیر	
نظارت بر سلامت کارکنان	
نظارت و پایش فصلی سلامت کارکنان	
منع لابی گری و تبعیض در استخدام	
انتخاب نیروی بومی	
تأسیس دفتر شرکت در بردسیر	
انتخاب پیمانکاران بومی	
توجه به برنامه اشتغال شهرستان بردسیر	
ایجاد رقابت برای نیروهای بومی و رشد آنها	
توصیه جذب نیروهای نخبه در صنایع	
ایجاد تعادل بین حقوق کارمندان صنایع و	

کارمندان دولت	
ارزیابی با روش امتیاز دهی برای جذب نیرو با تاکید بر نیرو بومی	
در نظر گرفتن کد ملی بومی نه محل سکونت در استخدام	
رعایت انصاف و عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد به کارگران و پرسنل	
معضلات شرکت های اقماری وابسته به صنایع	
اصلاح ساعت کاری و شیوه کاری برای ارتباط بیشتر با خانواده	
ایجاد فرصت برابر اشتغال برای همه افراد متقاضی و پرهیز از استخدام های رابطه ای	
رعایت عدالت و انصاف در استخدام نیروهای بومی	
رعایت قوانین کار و ضد فساد شرکت	
اجرای سیاست های منصفانه در مشارکت منابع انسانی	

بحث و نتیجه گیری:

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد گهرزمین جهت تحقق پایداری اجتماعی در جامعه میزبان (شهرستان بردسیر) انجام شد. این مدل، با اتکا به چارچوب نظری مثلث سیاست‌گذاری والت-گیلسون (۱۹۹۴)، ساختاری چهاربعدی شامل زمینه، بازیگران، فرآیند و محتوا را تبیین می‌کند. یافته‌های هر یک از این چهار بُعد را نباید مستقل از هم خواند: آن‌ها مشترکاً پاسخی به این پرسش‌اند که سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی صنعت فولاد در بستر بردسیر باید بر چه شالوده‌ای (زمینه)، توسط چه کسانی (بازیگران)، از طریق چه رویه‌ای (فرآیند)، و با چه محتوایی (محتوا) شکل بگیرد. در ادامه، یافته‌های هر بُعد و دلالت‌های آن مرور می‌شود.

در خصوص عوامل زمینه‌ای، یافته‌های پژوهش پنج مقوله‌ی کلیدی را نشان می‌دهد: عوامل اجتماعی و سیاسی، نیروی انسانی و اشتغال، مسکن و حمل‌ونقل، فرهنگ و آموزش و ورزش، و محیط‌زیست و سلامت عمومی. تحلیل تفسیری این ابعاد نشان می‌دهد بافت اطراف کارخانه‌ی فولاد گهرزمین با یک تناقض بنیادین مشخص می‌شود: ورود صنعت همزمان تکانه‌های مثبتی در اشتغال ایجاد کرده و چالش‌های بستر محلی (تورم مسکن،

بحران فرونشست و کمبود آب، مسائل مهمان شهر افغانه) را تشدید کرده است. این یافته با نتایج محمودآبادی و همکاران (۱۴۰۴) همخوانی دارد و نشان می‌دهد این بافت ویژه باید مبنای اصلی تصمیم‌گیری در پیشبرد اهداف پایداری اجتماعی قرار گیرد.

در بُعد بازیگران، یافته‌های میدانی مؤید ضرورت تشکیل «کمیته‌ی مسئولیت اجتماعی» با ترکیبی از حضور فرماندار، دادستان، نخبگان دانشگاهی و مدیران ارشد صنعت است؛ الگویی که حرکت به سمت حاکمیت شبکه‌ای را نشان می‌دهد. با این حال، باید صریح گفت که سازوکارهای دقیق ارتباط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی این کمیته، در داده‌های مصاحبه‌ی این پژوهش تفصیل نیافته‌اند و طراحی آن‌ها نیازمند پژوهش تکمیلی است؛ آنچه در این بخش می‌توان گفت این است که جهت‌گیری کلی پیشنهادی «تعریف دقیق این سازوکارها» با الگوهای حاکمیت شرکتی در صنایع فولاد جهانی، از جمله رویه‌های گزارش‌شده‌ی شرکت نیپون استیل ژاپن و چارچوب مشارکت ذی‌نفعان مانچینی و سالا^۱ (۲۰۱۸)، سازگار است و می‌تواند مبنای طراحی تفصیلی آن قرار گیرد.

در بُعد فرآیند سیاست‌گذاری، مدل پیشنهادی مجموعه‌ای پیاپی از «اصول حاکم بر تصمیم‌گیری، خط‌مشی‌گذاری، اجرا و ارزیابی» را در بر می‌گیرد. یافته‌ها بر گزارش‌دهی منظم به هیئت‌مدیره و تعریف سازوکار شفاف تخصیص بودجه تأکید دارند؛ به عنوان یک الگوی مقایسه‌ای، قاعده‌ی تخصیص حداقل ۲ درصد از متوسط سود خالص سه‌ساله «مشابه رویکردی که در سنج‌های توسعه‌ای نظیر سیاست‌های فولاد بوشان هند دیده می‌شود» می‌تواند مبنای طراحی این سازوکار در شرکت فولاد گهرزمین باشد. طراحی مکانیزم‌های پایش دوره‌ای (سه‌ماهه، شش‌ماهه، سالانه) و پیوند نتایج آن به گزارش سالانه‌ی مسئولیت (تضمین می‌کند اقدامات هدف‌مند و GRI اجتماعی بر اساس استانداردهای جهانی (نظیر ساختار یافته باشند و از «پول‌پاشی» بی‌هدف و سلیقه‌ای ناشی از فشارهای مقطعی جلوگیری شود.

در بُعد محتوای سیاست‌ها، نوآوری روشی پژوهش در استخراج موازی گزینه‌های وضع مطلوب از دیدگاه مردم و از دیدگاه نخبگان است. شناسایی «ده گزینه‌ی مشترک و بنیادین» بین جامعه‌ی محلی و نخبگان (نظیر تجهیز درمانگاه، ایمن‌سازی جاده‌ها، توسعه‌ی هنرستان‌ها) بستری برای تجمیع نظرات و همگرایی منافع فراهم می‌سازد که می‌تواند مبنای فاز نخست اجرا قرار گیرد، در حالی که گزینه‌های تفصیلی‌تر برخاسته از مصاحبه‌ی خبرگان، افق راهبردی‌تری برای فازهای بعدی ترسیم می‌کنند.

در پایان باید تأکید شود که اجرایی‌سازی مدل چهاربخشی این پژوهش، مستلزم آن است که یافته‌های آن بی‌درنگ و در اولویت نخست در دستور کار «کمیته یا کارگروه مسئولیت

^۱ - Mancini, L., & Sala

اجتماعی شرکت فولاد گهرزمین» قرار گیرد؛ به‌ویژه پیش از توسعه‌ی فازهای بعدی این واحد صنعتی، تا از تکرار الگوی واکنشی و پسینی که در بُعد زمینه مشاهده شد پیشگیری شود. به عبارت دیگر، وظیفه‌ی کلیدی این کمیته دست‌کم در سه سال آینده، عبور از نگاه‌های مقطعی و عملیاتی‌سازی دقیق بحث‌های فرآیندی (نظارت نظام‌مند و ساختار بودجه) و محتوایی (ماتریس اولویت‌های مشترک مردم و نخبگان) این پژوهش خواهد بود، تا توسعه‌ی پایدار جامعه‌ی میزبان به شکلی ملموس محقق شود.

تشکر و قدردانی:

این مقاله برآمده از نتایج قرارداد پژوهشی به شماره ۱۱۸-ق/۴۰۳ و قرارداد فرصت مطالعاتی ارتباط با جامعه و صنعت به شماره ۱۰۳-ق/۴۰۳ و شرکت معدنی و صنعتی گهر زمین و کلیه هزینه‌های این طرح پژوهشی از سوی این شرکت پرداخت شده است، نویسندگان مراتب قدردانی خود را از این شرکت اعلام می‌دارند.

تعارض منافع:

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافی در انجام این پژوهش و انتشار نتایج آن وجود نداشته است.

:اعلامیه استفاده از هوش مصنوعی

نویسنده اول، به عنوان نویسنده مسئول، اذعان می‌دارد که در ویرایش زبانی و بهینه‌سازی نگارشی این مقاله از ابزار هوش مصنوعی کلاذ تنها به عنوان دستیار ویرایشی و در چارچوب اصول اخلاق پژوهش بهره گرفته شده و مسئولیت کامل صحت علمی، تحلیل داده‌ها و نتایج مقاله بر عهده نویسنده اول است.

کد ارکید نویسندگان:

ORCID

Ahmad Banyasady 

<https://orcid.org/0000-0002-1286-2893>

Yahya Kamali 

<https://orcid.org/0009-0002-3513-2989>

Morad Yari Dehnavi 

<https://orcid.org/0000-0002-1536-9519>

منابع:

- ایمان، محمدتقی و بذرافکن، مهتا. (۱۳۹۴)، «درک معنای زنان منطقه عسلویه از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (مطالعه مردم‌نگارانه)»، زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۳، شماره ۱: ۱-۲۲.

<https://doi.org/10.22059/jwdp.2015.55203>

- بشیری‌منش، نازنین؛ قدمیاری، نسرین و احمدی، حدیث. (۱۴۰۱)، «مسئولیت اجتماعی شرکت و حضور زنان در هیأت مدیره»، زن در توسعه و سیاست، دوره ۲۰، شماره ۳: ۳۴۳-۳۶۳.

<https://doi.org/10.22059/jwdp.2022.336023.10081>

33

- تقی‌پوریان، محمدجواد؛ مشایخ‌بخش، مهسا؛ محمدپور، آزاده و عطایی، سپیده. (۱۳۹۶)، «نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی بر وفاداری مشتریان در بخش بانکداری»، مدیریت بازاریابی، دوره ۱۲، شماره ۲: ۳۷-۴۹.

- زارعی‌محمودآبادی، علیرضا؛ روحانی، علی و افشانی، سیدعلیرضا. (۱۴۰۳)، «چالش مسئولیت اجتماعی شرکتی در شرکت‌های صنعتی

شهر میبد: یک مطالعه کیفی»، مطالعات جامعه‌شناختی شهری، شماره

۵۳: ۱۴۰-۱۶۲.

<https://doi.org/10.71547/urb.2025.1206826>

- سیدجوادین، رضا؛ هاشمی، مهدی و محمودیان، امید. (۱۳۹۵)، «ارائه

مدلی به‌منظور تبیین مسئولیت اجتماعی در شرکت‌های نفت و گاز با

استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)»، مدیریت دولتی،

دوره ۸، شماره ۱: ۷۵-۹۲.

<https://doi.org/10.22059/jipa.2016.57505>

- شیخی، سینا؛ عزت آبادی پور، حسام. (۱۴۰۱)، 'بررسی سیاستگذاری

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در ایران و جهان'، ماهنامه گزارش‌های

کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۰(۱۱)،

e9300.

- طباطبایی، امیر؛ حسنی، پرخیده؛ مرتضوی، حامد و طباطبایی‌چهر،

محبوبه. (۱۳۹۲)، «راهبردهایی برای ارتقاء دقت علمی در تحقیقات

کیفی»، مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، دوره ۵، شماره ۳: ۶۶۳-۶۷۰.

- فرخی، مجتبی؛ نصر اصفهانی، علی و صفری، علی. (۱۳۹۹)، «تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مشروعیت اجتماعی با نقش میانجی: مسئولیت اجتماعی (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)»، مدیریت فردا، دوره ۱۹، شماره ۶۴: ۱۲۱-۱۳۴.
- قربانی، محمدجواد؛ فقیهی، ابوالحسن و عزیزی، شهریار. (۱۳۹۶)، «تحلیل محتوای مسئولیت اجتماعی در مقاصد استراتژیک شرکت‌های صنعت نفت، گاز و پتروشیمی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۶، شماره ۳۲.
- گویا، محمد؛ رحمانی فیروزجاه، علی و ابراهیمی، قربانعلی. (۱۳۹۹)، «تأثیر مسئولیت اجتماعی بر اعتماد اجتماعی به نظام بانکی»، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، دوره ۳، شماره ۱: ۴۶۷-۴۸۸.

<https://doi.org/10.30510/psi.2021.312482.2564>

- منیشداوی، الهه؛ میرمهدی، سیدمهدی و یاراحمدی، فتانه. (۱۴۰۲).

«بررسی تأثیر ادراک کارکنان از مسئولیت‌های اجتماعی شرکت، بر

غرور سازمانی و تعهد خدمت به مشتری (با تأکید بر مدیریت

استراتژیک)»، مدیریت فردا، دوره ۲۲، شماره ۷۷: ۴۱-۵۶.

- Aguinis, Herman, and Ante Glavas. (2012). "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda." *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Billedeau, David Benjamin, Nicholas Palaschuk, and Jeffrey Wilson. (2026). "Corporate Social Responsibility Theories in the Context of Global Transformational Events: A Scoping Review." *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 35, 321–339.
<https://doi.org/10.1111/beer.12792>
- Bramley, Glen, Nicola Dempsey, Sinead Power, Caroline Brown, and David Watkins. (2009). "Social Sustainability and Urban Form: Evidence from Five British Cities." *Environment and Planning A: Economy and Space*, 41(9), 2125–2142.
<https://doi.org/10.1068/a4184>
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. (2006). "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Colantonio, Andrea. (2011). "Social Sustainability: Exploring the Linkages Between Research, Policy and Practice." *European Research on Sustainable Development*, 35–57.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-19202-9_5
- Creswell, John W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dixon, Tim, Andrea Colantonio, Robin Ganser, Juliet Carpenter, and Austine Ng'ombe. (2009). *Measuring Socially Sustainable Urban Regeneration in Europe*. Oxford Brookes University.

- Donaldson, Thomas, and Lee E. Preston. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications." *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
<https://doi.org/10.2307/258887>
- Doshmangir, Leila, Hakimeh Mostafavi, and Arash Rashidian. (2014). "How to Do Policy Analysis? A View on Approaches and Modes of Policy Analysis in Health Sector." *Hakim Health Systems Research*, 17(2), 138–150.
- dos Santos, Lucas Inacio, Rosley Anholon, Dirceu da Silva, Carlos Raul Etulain, Vasco Sanchez Rodrigues, and Walter Leal Filho. (2022). "Corporate Social Responsibility Projects: Critical Success Factors for Better Performance of Brazilian Companies and Guidelines to Qualify Professionals and Entrepreneurs." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1685-1706. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00786-y>
- Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Frynas, Jędrzej George, and Camila Yamahaki. (2016). "Corporate Social Responsibility: Review and Roadmap of Theoretical Perspectives." *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258–285.
- Garriga, Elisabet, and Domènec Melé. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory." *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Jenkins, Heledd Mair, and Louise Obara. (2006, September). "Corporate Social Responsibility (CSR) in the Mining Industry – The Risk of Community Dependency." In *Corporate Responsibility Research Conference*, Dublin, 4–5.
- Kumar, Ajay, Jyotirani Gupta, and Niladri Das. (2022). "Community Resilience, Corporate Social Responsibility and Local Economic Development: The Case of Coal Mining in India." *The Extractive Industries and Society*, 11, 101120.
<https://doi.org/10.1016/j.exis.2022.101120>
- Lehmann, Uta. (2016). *Understanding and Analyzing Health Policy*. School of Public Health, University of the Western Cape.
- Mancini, Lucia, and Serenella Sala. (2018). "Social Impact Assessment in the Mining Sector: Review and Comparison of

Indicators Frameworks." *Resources Policy*, 57, 98–111.

<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.02.002>

- Ogden, Stuart, and Robert Watson. (1999). "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the UK Privatized Water Industry." *Academy of Management Journal*, 42, 526–538.
<https://doi.org/10.2307/256974>
- Risi, David, Laurence Vigneau, Stephan Bohn, and Christopher Wickert. (2023). "Institutional Theory-Based Research on Corporate Social Responsibility: Bringing Values Back In." *International Journal of Management Reviews*, 25, 3–23.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12299>
- Suchman, Mark C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Tata Steel Limited. (n.d.). *Revised CSR Programmes Approved by the Board of Directors of the Company for the Financial Year 2025–26*. Retrieved July 30, 2026, from
<https://www.tatasteel.com/media/25603/revised-csr-programmes.pdf>
- Walt, Gill, and Lucy Gilson. (1994). "Reforming the Health Sector in Developing Countries: The Central Role of Policy Analysis." *Health Policy and Planning*, 9(4), 353–370.
- Walt, Gill, Jeremy Shiffman, Helen Schneider, Susan F. Murray, Ruairí Brugha, and Lucy Gilson. (2008). "Doing Health Policy Analysis: Methodological and Conceptual Reflections and Challenges." *Health Policy and Planning*, 23(5), 308–317.
- Wood, Donna J. (1991). "Corporate Social Performance Revisited." *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
<https://doi.org/10.2307/258977>

Designing a Corporate Social Responsibility Policy Framework to Advance Social Sustainability in Host Communities: A Steel Industry Case Study

Abstract

With the expansion of industrial activities and the growing expectations of local communities regarding the social role of business enterprises, corporate social responsibility (CSR) has become one of the most important mechanisms for promoting social sustainability and strengthening industry–community relationships. Nevertheless, developing effective CSR policies and aligning them with the needs and priorities of host communities remains a significant challenge. The present study aimed to develop a CSR policy model for Gohar Zamin Steel Company to promote social sustainability in Bardsir. An exploratory mixed-methods design was employed, drawing on the Walt and Gilson policy analysis framework. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with experts in industry, management, policymaking, and local development and were analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, the perspectives of citizens and experts regarding CSR priorities were examined. The findings revealed that effective CSR policymaking requires simultaneous attention to four key dimensions: context, actors, process, and policy content. Furthermore, stakeholder participation, transparency, social trust-building, local needs assessment, and continuous evaluation emerged as essential requirements of the policymaking process. Based on the findings, a CSR policy model was developed that can, on the one hand, contribute to strengthening social capital, improving quality of life, and promoting social sustainability in industrial host communities and, on the other hand, enrich the literature on CSR policymaking and social sustainability, particularly in developing countries.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Social Sustainability, Public Policy, Industrial Host Communities, Stakeholder Participation, Local Development

چکیده مبسوط

با گسترش صنایع بزرگ، به‌ویژه در حوزه فولاد، و افزایش انتظارات جوامع محلی از نقش‌آفرینی اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی، مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) از یک اقدام داوطلبانه به یکی از مهم‌ترین سازوکارهای تحقق پایداری اجتماعی و تقویت روابط میان صنعت و جامعه تبدیل شده است. با این حال، مرور ادبیات نشان می‌دهد که بخش عمده مطالعات پیشین، عملکرد CSR را پس از استقرار و در فاز بهره‌برداری صنایع سنجیده‌اند و از ارائه یک چارچوب منسجم برای «خطمشی‌گذاری پیشینی» بازمانده‌اند؛ خلأیی که مانع از آن می‌شود صنایع پیش از آغاز بحران‌های اجتماعی، ساختار خطمشی مناسبی طراحی کنند. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد گهرزمین در بردسیر، پیش از فاز بهره‌برداری کامل، برای تحقق پایداری اجتماعی در جامعه میزبان انجام شده است. پرسش اصلی پژوهش این بود که مدل مطلوب خطمشی‌گذاری مسئولیت اجتماعی این صنعت، از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی برخوردار است.

برای پاسخ به این پرسش، چارچوب تحلیل سیاست والت و گیلسون (۱۹۹۴) به‌عنوان مبنای تحلیلی پژوهش برگزیده شد؛ چارچوبی که با یکپارچه‌سازی چهار بُعد تعاملی «زمینه، بازیگران، فرایند و محتوا»، امکان کالبدشکافی پیچیدگی‌های سیاست‌گذاری را فراهم می‌آورد. این چارچوب در کنار بنیان‌های نظری مسئولیت اجتماعی شرکتی (شامل نظریه‌های ابزاری، سیاسی، یکپارچه و مکمل، و اخلاقی) به‌عنوان مبنای محتوایی برای شکل‌دهی به ابعاد چهارگانه مدل تحلیلی به‌کار گرفته شد.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر روش، یک پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی است که در چهار گام اجرا شد. در گام نخست (فاز کمی)، پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته بر اساس ابعاد پایداری اجتماعی میان شهروندان بردسیر توزیع شد تا اولویت‌های مردم استخراج شود. در گام دوم (فاز کیفی)، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۵۷ نفر از خبرگان صنعت، مدیریت، سیاست‌گذاری و توسعه محلی که به روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شده بودند، انجام و با روش تحلیل مضمون بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شد. در گام سوم، با بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، نتایج فاز کمی و فاز کیفی تلفیق شد تا «گزینه‌ها و دغدغه‌های مشترک» میان جامعه محلی و خبرگان استخراج گردد. در گام چهارم، مضامین استخراج‌شده در ابعاد چهارگانه مدل والت-گیلسون تعبیه شدند تا مدل نهایی سیاست‌گذاری شکل گیرد. برای تضمین روایی و پایایی بخش کیفی، از راهبردهای توضیحات تفصیلی، کنترل اعضا و مثلث‌سازی روش‌ها و منابع اطلاعاتی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد سیاست‌گذاری اثربخش مسئولیت اجتماعی مستلزم توجه همزمان به چهار مؤلفه است. در بُعد زمینه، پنج مقوله کلیدی شناسایی شد: عوامل اجتماعی و سیاسی، نیروی انسانی و اشتغال، مسکن و حمل‌ونقل، فرهنگ و آموزش و ورزش، و محیط‌زیست و سلامت عمومی. تحلیل نشان داد بافت اطراف کارخانه با تناقضی بنیادین مشخص می‌شود: ورود صنعت همزمان تکانه‌های مثبت اشتغال ایجاد کرده و چالش‌های محلی مانند تورم مسکن، فرونشست و کمبود آب را تشدید کرده است. در بُعد بازیگران، یافته‌ها بر ضرورت تشکیل «کمیته مسئولیت اجتماعی» با ترکیبی از فرماندار، دادستان، نخبگان دانشگاهی و مدیران ارشد صنعت تأکید کردند؛ الگویی که حرکت به‌سمت حاکمیت شبکه‌ای شرکت و جامعه را نشان می‌دهد. در بُعد فرایند، یافته‌ها بر گزارش‌دهی منظم به هیئت‌مدیره، تعریف سازوکار شفاف تخصیص بودجه (با الگویی نظیر تخصیص حداقل دو درصد از متوسط سود خالص سه‌ساله)، و طراحی مکانیزم‌های پایش دوره‌ای بر اساس استانداردهای جهانی گزارش‌دهی تأکید دارند. در بُعد محتوا، از تلفیق دیدگاه‌های مردم و

خبرگان، ده گزینه مشترک و بنیادین (مانند تجهیز درمانگاه، ایمن‌سازی جاده‌ها و توسعه هنرستان‌ها) شناسایی شد که می‌تواند مبنای فاز نخست اجرا باشد، در کنار گزینه‌های تفصیلی‌تر خبرگان که افق راهبردی‌تری برای فازهای بعدی ترسیم می‌کنند.

بر اساس این یافته‌ها، مدلی چهاربعدی برای سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد گهرزمین ارائه شد که مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت، اعتمادسازی اجتماعی، نیازسنجی محلی و ارزیابی مستمر را از مهم‌ترین الزامات آن معرفی می‌کند. این مدل از یک سو می‌تواند به تقویت سرمایه اجتماعی، ارتقای کیفیت زندگی و تحقق پایداری اجتماعی در جوامع میزبان صنایع کمک کند و از سوی دیگر به غنای ادبیات سیاست‌گذاری مسئولیت اجتماعی و پایداری اجتماعی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، بیفزاید. پژوهش حاضر توصیه می‌کند یافته‌های آن بی‌درنگ در دستور کار کمیته یا کارگروه مسئولیت اجتماعی شرکت فولاد گهرزمین قرار گیرد، به‌ویژه پیش از توسعه فازهای بعدی این واحد صنعتی، تا از تکرار الگوی واکنشی و پسینی که در بُعد زمینه مشاهده شد پیشگیری شود. با این حال، باید تصریح کرد که سازوکارهای دقیق ارتباط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی کمیته پیشنهادی، در داده‌های میدانی این پژوهش به‌طور کامل تفصیل نیافته و طراحی جزئیات آن نیازمند پژوهش‌های تکمیلی آتی است.

Extended Abstract

Designing a Corporate Social Responsibility Policy Framework to Advance Social Sustainability in Host Communities: A Steel Industry Case Study

Ahmad Banyasady* 

Department of Educational Sciences,
Faculty of Literature and Humanities,
Malayer University, Malayer, Iran.

Yahya Kamali 

Department of Political Science, Faculty of
Law and Theology, Shahid Bahonar
University, Kerman, Iran.

Morad Yari Dehnavi 

Department of Educational Sciences,
Faculty of Literature and Humanities,
Shahid Bahonar University, Kerman, Iran.

1. Introduction

As large-scale industries, particularly in the steel sector, have expanded, the expectations of local communities regarding the social role of business enterprises have grown accordingly. Corporate social responsibility (CSR) has consequently evolved from a voluntary, discretionary practice into one of the most important mechanisms for achieving social sustainability and strengthening industry-community relationships. Nevertheless, a review of the literature reveals that most prior studies have assessed CSR performance only after industrial establishment and during the operational phase, leaving a gap in the provision of a coherent framework for "ex-ante" or anticipatory CSR policymaking. This gap prevents industries from designing an appropriate policy structure before social crises emerge. The present study was conducted with the aim of developing a CSR policy model for Gohar Zamin Steel Company in Bardsir, prior to its full operational phase, in order to promote social sustainability in the host community. The central research

* - Corresponding Author: a.banyasady@malayeru.ac.ir

question asked what dimensions and components should characterize the optimal CSR policymaking model for this industry.

2. Literature Review

To answer this question, the Walt and Gilson (1994) health-policy triangle framework was adopted as the analytical basis of the study. By integrating four interacting dimensions — context, actors, process, and content — this framework enables a systematic dissection of the complexities of policymaking. Alongside the theoretical foundations of CSR (including instrumental, political, integrative and stakeholder-based, and ethical theories), this framework served as the substantive basis for shaping the four dimensions of the analytical model.

3. Methodology

In terms of purpose, the study is applied-developmental; in terms of method, it follows a sequential exploratory mixed-methods design carried out in four stages. In the first stage (quantitative phase), a researcher-developed questionnaire based on the dimensions of social sustainability was distributed among the citizens of Bardsir to elicit the community's prioritized needs. In the second stage (qualitative phase), semi-structured interviews were conducted with 57 experts from industry, management, policymaking, and local development, selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached; the interviews were analyzed using thematic analysis based on the six-phase model of Braun and Clarke (2006). In the third stage, multi-criteria decision-making methods were used to integrate the findings of the quantitative and qualitative phases in order to identify the "shared options and concerns" of the local community and the experts. In the fourth stage, the extracted themes were embedded within the four dimensions of the Walt-Gilson triangle to construct the final policy model. To ensure the validity and reliability of the qualitative findings, strategies such as thick description, member checking, and triangulation of methods and data sources were employed.

4. Results

The findings showed that effective CSR policymaking requires simultaneous attention to all four dimensions. Regarding context, five key categories were identified: social and political factors, human resources and employment, housing and transportation, culture, education and sports, and environment and public health. The analysis revealed a fundamental contradiction in the area surrounding the plant: the arrival of the industry has generated positive employment impulses while simultaneously intensifying local challenges such as housing inflation, land subsidence, and water scarcity. Regarding actors, the findings underscored the necessity of establishing a "social responsibility committee" comprising the governor, the prosecutor, academic experts, and senior industry managers; a configuration reflecting a shift toward network governance between the company and the community. Regarding process, the findings emphasized regular reporting to the board of directors, the definition of a transparent budget-allocation mechanism (comparable to benchmarks allocating a minimum of two percent of average net profit over three years), and the design of periodic monitoring mechanisms aligned with global reporting standards. Regarding content, the parallel integration of citizens' and experts' perspectives identified ten shared, foundational priorities (such as equipping local clinics, improving road safety, and developing vocational schools) that can serve as the basis for a first phase of implementation, alongside more detailed options derived from expert interviews that outline a more strategic horizon for subsequent phases.

5. Discussion

Based on these findings, a four-dimensional CSR policy model was developed for Gohar Zamin Steel Company, identifying stakeholder participation, transparency, social trust-building, local needs assessment, and continuous evaluation as its most essential requirements. On one hand, this model can contribute to strengthening social capital, improving quality of life, and achieving social sustainability in industrial host communities; on the other hand, it enriches the literature on CSR policymaking and social sustainability, particularly in developing-country contexts.

6. Conclusion

The study recommends that its findings be placed immediately on the agenda of Gohar Zamin Steel Company's social responsibility committee or working group, especially before the development of subsequent phases of the industrial unit, in order to prevent a repetition of the reactive, after-the-fact pattern observed in the contextual dimension. It should nonetheless be acknowledged that the precise internal and external communication mechanisms of the proposed committee were not fully elaborated in the field data of this study, and their detailed design requires further research.

Acknowledgement

This article is derived from the results of research contract No. 118-Q/403 and study-leave contract for university–industry and community engagement No. 103-Q/403, funded by Gohar Zamin Mining and Industrial Company. All expenses of this research project were covered by the company, and the authors hereby express their gratitude to Gohar Zamin Mining and Industrial Company for its support.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the conduct of this research and the publication of its results.

AI Disclosure Statement:

The corresponding author declares that Claude AI was used solely as an editorial assistance tool for language refinement and manuscript optimization, in accordance with research ethics guidelines; full responsibility for the scientific accuracy, data analysis, and findings of this article remains with the 1st author.