

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

## مدل ترویج مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی در صنعت برق ایران

ملیحه خنجری-مهیا عسگرشهبازی-غلامرضا حیدری

پژوهشگاه نیرو-تهران-شهرک قدس-انتهای بلوار شهید دادمان  
Mkhanjari@nri.ac.ir-Mahya.asgarshahbazi@gmail.com-Ghheydari@nri.ac.ir

### چکیده

امروزه اساس بقای یک سازمان، با توجه به بروز مسائلی جدید در زمینه‌ی جهانی شدن تجارت، پیشرفت تکنولوژی، سرعت تغییر الگوهای مصرف، اثرات اجتماعی و زیست محیطی فعالیت‌های شرکتی، تنها به مباحث اقتصادی مانند حداکثر کردن سود و توجه صرف به منافع سهامداران در فضای رقابتی محدود نمی‌شود بلکه سازمان‌ها با مفهومی به نام مسئولیت اجتماعی به عنوان یک پارادایم جدید مدیریتی روبه‌رو هستند. رویکردی که در آن به ایجاد کسب‌وکار مسئولانه و تعهد به شناسایی و تأمین منافع تمامی ذینفعان سازمان با روش‌های مناسب و بهره‌ور توجه می‌شود. بنابراین هر کسب‌وکاری نیازمند بازتعریف استراتژی‌های کلان خود با توجه به این مفهوم است. صنعت برق نیز به عنوان یکی از صنایع بزرگ کشور که در تعامل با مصرف‌کنندگان خود نیازمند توجه به حوزه‌های مسئولیت اجتماعی از جهت تأثیرات فعالیت‌های خود در بخش تولید، توزیع، انتقال و مصرف برق است، از این امر مستثنی نیست. همچنین برای حل چالش‌های خود در این حوزه نیازمند مشارکت جوامع محلی، مردم و آگاهی مدیران ارشد سازمانی است. از این رو در این مقاله هدف یافتن مدلی مناسب برای اجرا، ترویج و پرداختن به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و شکل‌گیری نهادی آن در صنعت برق است، به این منظور پس از بررسی انواع مدل‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی مطرح شده و همچنین با توجه به نظر جمعی از خبرگان حوزه‌ی علوم اجتماعی، یک مدل تلفیقی سه مرحله‌ای ترویج CSR با رویکرد مدیریت استراتژیک با توجه به لزوم تناسب برنامه‌ریزی اقدامات در این حوزه با استراتژی‌های کلان صنعت برق، برای اجرا و توجه به حوزه‌ی مسئولیت اجتماعی ارائه می‌شود.

### کلید واژه

ترویج مسئولیت‌پذیری اجتماعی-صنعت برق-مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی-مدل تلفیقی سه مرحله‌ای ترویج CSR.

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

زندگی شان را بهبود بخشند» [۳].

## ۱- مقدمه

با توجه به تحقیقات بسیار انجام شده در این زمینه می توان گفت که مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی از زمان ورود خود در دهه ی ۱۹۵۰ به ادبیات مدیریت، روندی تکاملی را طی کرده که ویسر در سال ۲۰۱۱ در کتاب خود با عنوان «نسل ها و گام های CSR» این روند را شامل ۵ مرحله می - داند که در آن حاکمیت شرکت ها از حالت تدافعی، مجموعه اقدامات خیرخواهانه، تبلیغی و استراتژیک به سمت حاکمیت شرکتی سیستمی تغییر کرده است. حالتی که در آن از مسئولیت اجتماعی برای تمرکز در شناسایی و مقابله با علل اصلی ناپایداری و بی مسئولیتی از طریق نوآوری در مدل های کسب و کار، دگرگونی فرآیندها، محصولات و خدمات در سطح بین المللی استفاده می شود. [۴] همچنین سیر تحول این مفهوم از دید مدیریتی در سه مرحله ی تاریخی شکل گرفته است.

از سال ۱۸۰۰ تا ۱۹۳۰، مدیریت مبتنی بر کسب حداکثر سود، دیدگاه غالب به مسئولیت پذیری اجتماعی شرکتی است که در آن بنگاه تنها مسئول تأمین منافع و کسب حداکثر سود شرکتی است. از سال ۱۹۳۰ تا ۱۹۶۰، مدیریت مبتنی بر اعتماد شکل می گیرد که به دنبال اتخاذ سیاست هایی ارزش آفرین برای جامعه و سازمان و توجه به حقوق کارگری است. در نهایت از سال ۱۹۶۰ تا کنون، مدیریت کیفیت زندگی مطرح می شود. که در این دوره رفاه اجتماعی و حقوق شهروندی در نظر گرفته می شود و شرکت ها بیش از پیش متوجه اثرات زیست محیطی می - شوند. بنابراین رویکردی تحت عنوان «نظریه ی عمومی مسئولیت اجتماعی» یا «نظریه ی کیفیت زندگی» بیان می - شود که در آن نه تنها شرکت ها مسئول تأمین منافع خود که ملزم به رعایت ارزش های اجتماعی و منافع جامعه هستند. [۵] همچنین می توان گفت که تا کنون مکانیزم ها، اصول و روش هایی برای گزارش دهی سالیانه در این حوزه و ترغیب شرکت ها به انجام این امور توسعه یافته است که از آن جمله می توان به استاندارد ISO 26000، پیمان جهانی سازمان ملل متحد<sup>۴</sup> (GC) و چارچوب گزارش دهی جهانی پایداری<sup>۵</sup> (GRI) اشاره کرد.

## ۲- ضرورت پژوهش

با توجه به مطالب پیش گفته می توان گفت که در صنعت

امروزه با توسعه ی تجارت، گسترش تکنولوژی، رشد سریع تغییرات نیازمندی های مشتری، جهانی شدن و گسترش دامنه ی فعالیت های سازمان های بزرگ و کوچک به طور قطع مشکلات جدیدی پدیدار می شود که دارای اثرات و پیامدهایی بر اجتماع و محیط زیست اطراف سازمان ها است. از این رو سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی و ادامه ی حیات خود، علاوه بر تدوین برنامه در جهت سودآوری سهامداران، نیازمند توجه به تمامی اثرات اجتماعی، زیست محیطی و رفاهی فعالیت های خود بر جامعه و ذینفعان هستند.

از این رو امروزه توجه به مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) به جهت بالا رفتن اهمیت استراتژیک روابط ذینفعان به عنوان یک ابزار یکپارچه ی مدیریتی مورد توجه بسیاری از سازمان ها در سطح جهانی قرار گرفته است. ابزاری که اثربخشی شرکت، شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت پذیری و رفتار منصفانه در قبال ذینفعان را هدف قرار می دهد. در تعریفی عام، مسئولیت اجتماعی شرکت ها برنامه ای است که بنگاه ها به وسیله ی آن رویکردهای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را با ارزش ها، فرهنگ، استراتژی ها، ساختار تصمیم گیری و شیوه های عملیاتی خود به شکلی شفاف و قابل حسابرسی یکپارچه می کنند و در نتیجه فرآیندها و رویه های بهتری را در درون شرکت خود جاری می سازند و علاوه بر ثروت آفرینی، اثرات اجتماعی خود بر جامعه را بهبود می بخشند.

تاکنون تعاریف بسیاری برای این مفهوم توسط محققین بیان شده اما هنوز اتفاق نظری برای بیان یک تعریف جامع از آن در سطح جهانی وجود ندارد. بنابه تعریف کمیسیون اروپا<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۴، «مسئولیت اجتماعی مفهومی است که به موجب آن شرکت ها ملاحظات اجتماعی و محیطی را در عملیات تجاری خود و در تعامل با ذینفعان به صورت داوطلبانه رعایت می کنند.» [۱] و [۲].

همچنین مجمع جهانی برای توسعه پایدار<sup>۳</sup> (DWBCS) در سال ۲۰۰۱ مسئولیت اجتماعی شرکت ها را اینگونه تعریف می کند: «تعهد کسب و کار و تجارت به همکاری برای توسعه - ی پایدار اقتصادی، کار با کارگران و خانواده ی آنها، جامعه ی محلی و در نهایت کل جامعه مرتبط است، تا بتوانند کیفیت

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

می‌شود و بیشترین توجه مدیران را به خود جلب می‌کند، از این رو پایه و اساس این هرم بوده و سپس مسئولیت‌های قانونی، اخلاقی و بشردوستانه در درجه‌ی بعدی مطرح می‌شوند. او همچنین معتقد است که سازمان‌ها از ۴ استراتژی برای انجام مسئولیت اجتماعی خود بهره می‌گیرند که شامل استراتژی تدافعی، استراتژی واکنشی، استراتژی انطباقی و استراتژی عمل‌گرایانه است. [۹] لانتوس در سال ۲۰۰۱ مسئولیت اجتماعی را شامل سه حوزه‌ی مسئولیت اجتماعی اخلاقی شرکت، مسئولیت بشردوستانه شرکت و در نهایت مسئولیت اجتماعی استراتژیک شرکت می‌داند که مورد آخر از دید او بر دو مفهوم عمده تمرکز دارد: ۱- جلوگیری از آسیب‌ها و صدماتی که می‌تواند در نتیجه فعالیت‌های شرکت باشد و ۲- انجام اهداف استراتژیک کسب و کار. [۱۰] گوا در سال ۲۰۰۸ مدل هرمی کارول را به صورت دایره‌ی متقاطع توسعه می‌دهد و بیان می‌کند که مسئولیت‌های مختلف با یکدیگر روابط پویا و متقابل دارند و به‌طور خاص مسئولیت اقتصادی، اساسی‌ترین مسئولیت نیست و همچنین اقدامات اقتصادی در راستای مسئولیت اجتماعی شرکت اهمیت کمتری نسبت به سایر مسئولیت‌ها ندارد. او همچنین صورت دیگری از مدل کارول را تحت دایره متحدالمرکز مطرح می‌کند که در آن مسئولیت اقتصادی در مرکز قرار می‌گیرد با این فرض که دارای اهمیت بیشتر نسبت به سایر قلمروها نیست. اما در این مدل مسئولیت بشردوستانه بیشترین اهمیت را داشته و فرض می‌شود که هر عضو داخلی در این دایره متحدالمرکز، عضوی از دایره‌ی گسترده‌تر بیرونی نیز بوده و برعکس این مورد وجود ندارد. [۱۱] وود در سال ۱۹۹۱ مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی را با توجه به نتیجه‌ی منطقی مجزا نبودن سازمان و جامعه از یکدیگر و انتظار رفتارها و نتایج مناسب از کسب‌وکار سازمان‌ها توسط جامعه در یک استراتژی سه سطحی مطرح می‌کند. سطح اول شامل: اصول مسئولیت-پذیری اجتماعی سازمانی است که در سه حالت عوامل نهادی (مشروعیت)، سازمانی (مسئولیت عمومی) و یا عوامل فردی (اختیارات مدیریت) رخ می‌دهد. سطح دوم شامل: خط‌مشی‌گذاری و فریندهای پاسخگویی اجتماعی سازمانی است که در قالب ارزیابی محیطی، مدیریت ذینفعان و یا مدیریت منابع انجام می‌شود و سطح سوم شامل: نتایج محسوس و مرتبط با مسائل اجتماعی سازمانی است که به

برق کشور نیز، با توجه به اینکه دامنه‌ی فعالیت‌ها و فرآیندهای تولید، توزیع، انتقال و مصرف برق در هر گام در ارتباط تنگاتنگ با ذینفعانی شامل سهامداران، مشترکین، تأمین‌کنندگان، کارکنان، قانون‌گذاران، محیط و جامعه است. ضرورت دارد تا به مسأله‌ی CSR به صورت جدی توجه شود. بنابراین با توجه به سیر تکاملی موجود در این حوزه، تدوین اصول جهانی برای گزارش‌دهی CSR، همچنین پیوستن ایران به اعلامیه توسعه‌ی هزاره در سال ۲۰۰۰ از طریق برنامه‌ی توسعه‌ی سازمان ملل (UNDP) و عدم انجام اقدامات لازم در این زمینه [۶]، همچنین با توجه به وجود ۵ نیروی پیشران مطرح در صنایع بنا به نظر چندلر و ورت (۲۰۱۴) یعنی ثروتمندی، پایداری، جهانی شدن، رسانه و برند بنگاه [۷] که به نوعی در صنعت برق نیز جزء عوامل ترغیب‌کننده برای گرایش به سمت CSR هستند و همچنین ایجاد فضای آزاد اقتصادی و رقابتی‌تر شدن شرکت‌ها در ایران، ضرورت دارد تا به صورت جدی‌تری به این مسأله و راه‌های ایجاد حساسیت به آن در مدیران ارشد صنعت برق پرداخته شود. از این رو هدف از انجام این تحقیق بررسی و ارائه‌ی مدلی برای اجرا و تحقق پذیرش و همراهی مدیران ارشد صنعت برق و مردم برای توجه به مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی و نهادینه‌شدن آن در این صنعت است. چرا که صنعت برق به عنوان یک شرکت خدمات عمومی که کالایی زیرساختی را ارائه می‌دهد، همواره مورد پایش دقیق توسط ذینفعان خود بوده و باید به منظور تأمین نیازمندی‌های آنها علاوه بر وظایف قانونی خود، فراتر از حداقل‌های الزامی قانونی عمل کند.

## ۳- مرورادبیات و مبانی نظری پژوهش

تا کنون مدل‌های مختلفی برای افشاء و یا اجرای مسئولیت-پذیری اجتماعی شرکتی توسط محققین مورد بررسی قرار گرفته است. به عنوان مثال دیویس در سال ۱۹۷۵ مدلی با ۵ فرض اصلی را برای نحوه‌ی عمل سازمان در CSR بیان می‌کند که از قدرت اجتماعی، عمل در سیستم باز دوطرفه، محاسبه‌ی هزینه-فایده‌ی اجتماعی محصول، انتقال هزینه-های اجتماعی به مصرف‌کننده و مسئولیت برای بهبود جامعه را شامل می‌شود. [۸] کارول از پیشگامان این حوزه نیز در سال ۱۹۹۱ یک مدل هرمی از مسئولیت اجتماعی را در ۴ بعد ارائه می‌دهد که مطابق با نظر او مسئولیت اقتصادی اولین و مهم‌ترین الزام شرکت‌های تجاری فرض

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

زمینه پیمان جهانی سازمان ملل متحد (GC) ده اصل پذیرفته شده جهانی را معطوف به انجام فعالیت‌ها و کسب‌وکار مسئولانه تحت قلمرو و موازین ۱-حقوق شهروندی، ۲-استانداردهای کار، ۳-رعایت اصول زیست-محیطی و ۴-مبارزه با فساد و افزایش شفافیت بیان و برای این ۴ حوزه، نحوه‌ی ارزیابی، سیاست‌گذاری، اهداف، شکل اجرا و در نهایت نحوه‌ی اندازه‌گیری نتایج را بازگو می‌کند. [۱۶] در چارچوب گزارش‌دهی جهانی پایداری (GRI) نیز علاوه بر اصول گزارش‌دهی، سه دسته اطلاعات افزایشی توسط سازمان‌ها شامل اهداف و چشم‌انداز، رویکردهای مدیریتی و شاخص‌های عملکردی در بخش‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی (شامل: اقدامات کارگری و کارشایسته، حقوق شهروندی، جامعه و مسئولیت محصول) بیان می‌شوند. [۱۷] در نهایت مون و همکاران در سال ۲۰۱۰ به ارائه‌ی مدلی در زمینه‌ی مراحل تدریجی ترویج CSR از دید فرهنگی در سازمان می‌پردازند که شامل سه فاز کلی ۱-اکراه یا عدم پذیرش، ۲-درک مسئولیت اجتماعی و در نهایت ۳-پذیرش آن و نهادینه شدن در فرهنگ سازمانی است. آنها بیان می‌کنند که این فازها در طی ۷ گام رد، حفاظت از منابع، تطبیق جویی، قابلیت‌یابی، مراقبت، استراتژی‌سازی و تبدیل در سازمان شکل می‌گیرند. [۱۸]

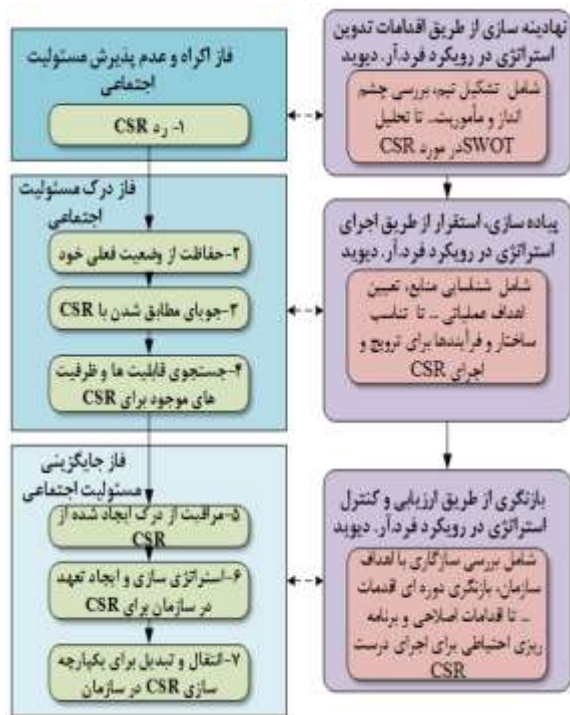
در نهایت می‌توان گفت که در این پژوهش پس از مطالعه‌ی انواع مدل‌ها و روش‌های اجرای CSR، مدل مون و همکاران (۲۰۱۰) به دلیل توجه به مفهوم فرهنگ سازمانی و ارائه مدل جامع با دید بلندمدت برای نهادینه شدن و تطبیق با CSR در ساختار سازمانی انتخاب گردید. همچنین از آنجایی که اقداماتی در این سطح یعنی سطح کلان سازمان به طور معمول در صورتی موفق خواهند بود که با استراتژی‌های سازمان هم‌راستا باشند. مدل انتخابی در تلفیق با رویکردهای مدیریت استراتژیک فرد. آر. دیوید که در سه سطح ۱-تدوین، ۲-اجرا و ۳-کنترل و ارزیابی استراتژی صورت می‌گیرد، به عنوان متدولوژی مبنا جهت برنامه‌ریزی مجموعه اقدامات لازم برای ترویج CSR در صنعت برق مورد توجه قرار گرفتند.

## ۴- روش انجام پژوهش

پیش از بررسی متدولوژی ترویج CSR و گام‌های اجرایی آن در صنعت برق کشور به عنوان خروجی این پژوهش، لازم

صورت اثرات، برنامه‌ها و یا سیاست‌های اجتماعی بروز می‌کنند. او همچنین با شناسایی انواع مختلف مسئولیت‌ها به دنبال آزمون اصول ایجاد انگیزه برای رفتار مسئولانه، فرآیندهای پاسخگویی و پیامدهای عملکرد سازمان‌ها بود. [۱۲] ویسر در سال ۲۰۱۱ با ارائه‌ی یک مدل جامع نسل جدیدی از مسئولیت اجتماعی شرکتی را در قالب مدل DNA برای واحدهای کسب‌وکار ارائه داد که در آن ۴ هدف اساسی ایجاد ارزش، حاکمیت شرکتی خوب، مشارکت اجتماعی و امانتداری محیطی با بیان اهداف استراتژیک هر یک و شاخص‌های کلیدی مورد توجه قرار می‌گیرند. [۱۳] در خصوص رویکرد استراتژیک به مسئولیت اجتماعی شرکتی، کاستکا و همکاران در سال ۲۰۰۴ چارچوبی را به عنوان سیستم مدیریتی مبتنی بر فرآیند ارائه کردند که در آن CSR شامل فرآیندهایی از جمله مسئولیت‌پذیری مدیریت و هیئت مدیره، شناسایی انتظارات ذینفعان، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع، فرآیندها و سیستم‌ها، اندازه‌گیری و تحلیل، مدیریت تغییرات و بهبود مستمر می‌باشد. [۱۴] بنابراین از CSR می‌توان به عنوان یک استراتژی برای دستیابی به اهداف سازمان استفاده کرد. چرا که از طریق آن بهبود سودآوری، رضایت مشتری، دلگرمی کارکنان، الزامات قانونی و تأیید اجتماعی حاصل می‌شود. همچنین فعالیت‌های استراتژیک CSR بر ایجاد فرصت‌های جدید در بازار، گسترش فعالیت‌ها، شهرت سازمان و بهبود عملکرد مالی آن اثرگذار است. همچنین در بین ابزارهای کنترل کننده و مجامع بین المللی استاندارد ISO26000 که در سال ۲۰۱۰ پس از ده سال با مشارکت بیش از ۹۰ کشور و ۴۰ سازمان بین‌المللی و منطقه‌ای تدوین شده است که ضمن بیان اصول ۷ گانه‌ی ۱-پاسخگویی، ۲-شفافیت فعالیت‌های سازمان، ۳-رفتار اخلاقی، ۴-احترام به منافع، ۵-علاقه ذینفعان و سهامداران، ۶-احترام به حاکمیت شرکتی و اجرای قانون، ۷-احترام به هنجارهای رفتاری بین‌المللی و ۷-حقوق شهروندی، به بیان فعالیت‌ها و موضوعات اصلی CSR، ادغام و تعمیم آن در سازمان در جهت ایجاد توسعه‌ی پایدار می‌پردازد. [۱۵] سازمان‌ها علاوه بر استقرار نظام‌های CSR در مورد شاخص‌های عملکردی خود نیز گزارش‌هایی را ارائه می‌دهند که فراتر از گزارش‌های معمول مالی سالیانه بنگاه‌ها بوده و تحت عنوان "گزارش مسئولیت اجتماعی" یا "گزارش پایداری" شناخته می‌شود. در این

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی



شکل ۲: متدولوژی ترویج CSR با رویکرد مدیریت استراتژیک در صنعت برق ایران

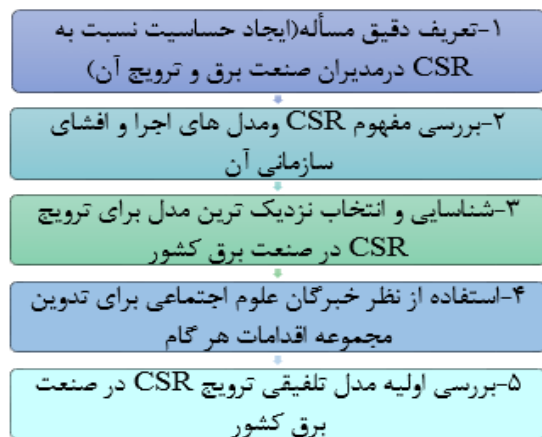
## ۵-۱- فاز اول: عدم پذیرش مسئولیت اجتماعی

در این فاز، سازمان CSR را به عنوان محدودیت در نظر می‌گیرد و این امر باعث مخالفت با انجام هر اقدامی فراتر از منافع مادی و سودآوری سازمان می‌شود. در بررسی صنعت برق نیز می‌توان گفت که اگرچه تا کنون از زمان ورود برق به کشور (۱۲۸۴ ه.ش) و تصویب اولین نظام‌نامه‌ی مؤسسه-ی برق تهران در ۲۵ مهرماه ۱۳۱۵ به عنوان آغاز شکل-گیری وزارت نیرو، هدف دولت برق‌رسانی به جهت افزایش رفاه زندگی مردم بوده است و همواره اقدامات لازم برای انجام هرچه بهتر این وظیفه در فرآیند تولید، توزیع، انتقال و مصرف برق لحاظ شده است. اما به طور معمول ملاحظات اجتماعی، محیط‌زیستی و شهروندی به صورت پراکنده و جزیره‌ای و در قالب اقدامات داوطلبانه صورت گرفته است و گزارشی در این زمینه به صورت سالیانه صورت نمی‌گیرد.

## گام اول: رد و عدم پذیرش CSR

در این گام به عنوان تنها مرحله‌ی فاز اول، به طور معمول برای چالش‌های موجود در حوزه‌ی اجتماعی از دید فنی و تخصصی و با دید کوتاه‌مدت، تدابیری اندیشیده می‌شود و چون CSR با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی هماهنگی ندارد،

است تا روش پژوهش، مورد بررسی قرار بگیرد. در این مطالعه از آنجایی که شرایط موجود در صنعت برق کشور مورد بررسی قرار گرفته، نوع پژوهش، تحلیلی-توصیفی بوده و به جهت هدف پژوهش یعنی بررسی صنعت برق، کاربردی است. همچنین قابل ذکر است که به منظور ایجاد شناخت دقیق از مسائل اجتماعی صنعت برق و مجموعه اقدامات لازم در گام‌های مختلف از نظر خبرگان حوزه‌ی علوم اجتماعی نیز استفاده شده است. از این رو گام‌های کلی روش پژوهش به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱: گام‌ها و روش‌های انجام پژوهش حاضر

## ۵- متدولوژی ترویج CSR با رویکرد مدیریت استراتژیک

با توجه به مدل مون و همکاران (۲۰۱۰) مدل توسعه یافته برای ترویج تدریجی مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی با توجه به ماهیت و ساختار صنعت برق کشور به شرح شکل ۲ است. در این مدل بیان می‌شود که فرآیند ایجاد حساسیت و توجه به CSR در سازمان تدریجی بوده و جزئی از برنامه‌های بلندمدت سازمان محسوب می‌شود. همچنین پایه و اساس این مدل لزوم توجه به فرهنگ جاری سازمان و تدوین اقداماتی برای پذیرش CSR مبتنی بر این مفهوم است. از طرف دیگر این مدل، به این نکته اشاره دارد که پرداختن به موضوع CSR و یکپارچه شدن آن در سازمان نیازمند هم‌راستایی با استراتژی‌های کسب‌وکار بوده و باید متناسب با نوع ساختار حاکم بر آن یعنی جامعه‌محور یا اقتصاد محور بودن، مورد بررسی قرار بگیرد. در ادامه به بیان گام‌های اجرایی این مدل می‌پردازیم.

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

اقدامی در این زمینه صورت نمی‌گیرد. همچنین سازمان مجموعه وظایف خود را تنها در محدوده‌ی قرارداد خود با ذینفعان و سهامداران به انجام می‌رساند. بنابراین با توجه به اینکه ترویج این مفهوم نیازمند نهادینه شدن آن در فرهنگ و استراتژی‌های سازمانی است، با توجه به رویکردهای مدیریت استراتژیک در این فاز باید ابتدا اقدامات زیر صورت بگیرد:

۱- ابتدا باید مسائل اصلی صنعت برق از حوزه‌ی اجتماعی به دقت بررسی و تعریف شوند تا مخاطرات و موضوعاتی که زیست‌آسیبی شده‌اند مانند برق‌دزدی، ساخت نیروگاه با مکان‌یابی نامناسب در مناطق شهری و روستایی از جهت زیست‌محیطی، تنظیم‌پیک بار برق و ساعات کار اصناف، مطرح کردن برق به عنوان کالای اقتصادی و تعیین قیمت آن در بازار عرضه و تقاضا و موضوعاتی از این دست به دقت در مصاحبه و گفتگوی تخصصی با مدیران ارشد و کارشناسان مطلع مشخص و با توجه به فرآیند تولید، توزیع و انتقال و حتی بخش مصرف برق و بهینه کردن آن دسته‌بندی شوند. به این منظور باید پروژه‌هایی تعریف شود که شامل: بررسی پیامدهای استقرار صنعت برق به تفکیک مناطق مختلف کشور و اثرات آن در سطح جوامع پیرامونی، تحلیل اجتماعی الگوهای مصرف انرژی در بخش صنعت و خانگی و سایر موارد مشابه باشد.

۲- همچنین به طور معمول در گام اول تدوین استراتژی فرد.آر. دیوید و همچنین با توجه به نظر خبرگان علوم اجتماعی باید تیمی به منظور ترویج CSR متشکل از حوزه‌های مهندسی و علوم اجتماعی شکل بگیرد. لازم به ذکر است که در این زمینه تا کنون گروه اولیه‌ای متشکل از برخی جامعه‌شناسان آشنا به موضوع CSR و برنامه‌ریزی گفتمانی در قالب گروه مطالعات انرژی در انجمن مطالعات فرهنگی و ارتباطات دانشکده‌ی علوم اجتماعی دانشگاه تهران شکل گرفته است.

۳- در اقدام بعدی باید ارزش‌ها، اهداف، مأموریت و چشم‌انداز و نوع کسب‌وکار سازمان (اجتماع‌محور یا اقتصادمحور بودن) و جایگاه CSR در آنها مورد بررسی قرار بگیرد. به این منظور باید تمامی اسناد بالادستی اثرگذار در صنعت برق از این جهت مورد بررسی قرار بگیرند.

۴- علاوه بر بررسی رویکردهای فعلی سازمان و فرهنگ آن در مواجهه با CSR، باید جامعه‌ی هدف اصلی صنعت برق یعنی مردم و نوع باورهای شکل‌گرفته در آنها مانند مفهوم برق‌رسانی به عنوان وظیفه‌ی دولت، برق رایگان، برق عامل مدرنیته و زرق و برق و سایر روندهای تغییر یافته از زمان ورود برق به ایران تا کنون مانند تبدیل شدن برق از کالای لوکس به کالای عمومی مورد بررسی جامع قرار بگیرند تا موضوعات و زمینه‌های اصلی و کلیدی برای شروع ترویج CSR توسط نهادها و NGOها و رسانه‌ها برای جذب مشارکت مردم و مدیران ارشد سازمانی بخش صنعت برق شکل بگیرد.

۵- از جمله اقدامات مهم دیگر در این مرحله بررسی نوع نیازمندی‌های ذینفعان مختلف این صنعت در بخش‌های مختلف فرآیند تولید تا انتقال برق است. چرا که از دید خبرگان علوم اجتماعی باید مسائل اجتماعی در ۴ بخش صنعت برق، کالای برق، تجارت برق و مصرف برق به صورت مجزا مورد بررسی قرار بگیرد و اقدامات خلاقانه قابل قبول و مؤثری در هر یک از آنها برای مسأله‌مند کردن برق صورت بگیرد.

۶- همچنین در این مرحله باید به طور مشخص، روش اجرایی اقدامات در زمینه‌ی آگاهی در حوزه‌ی مسئولیت اجتماعی همراه با سهم آنها با توجه به نمونه‌های مشابه در صنعت برق سایر کشورها و یا حتی سازمان‌های با دامنه‌ی اثرگذاری همانند در داخل کشور تعیین شود. به این معنی که باید در یک بررسی نمونه‌ای میزان اثرگذاری اقدامات به صورت ترویجی یا پژوهشی مورد بررسی قرار بگیرند.

در این مرحله، مجموعه اقدامات صورت گرفته در موارد ۱، ۴ و ۵ اشاره به ضرورت بررسی کلیه‌ی عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر چالش‌های اجتماعی فعلی صنعت برق از جهت نقاط قوت و ضعف موجود در سازمان، فرهنگ فعلی سازمان، زنجیره‌ی تولید و تأمین برق تا عوامل خارجی شامل نوع نگاه مصرف‌کننده و نیازمندی‌های جدید تعریف شده‌ی آن با توجه به تعریف امکان استفاده از تکنولوژی‌های جدید با زیرساخت‌های برق، نوع تعامل فعلی سازمان با سایر نهادهای مرتبط برای اجرای CSR شامل سازمان محیط‌زیست، شهرداری، وزارت راه‌وشهرسازی و ... را به نمایش می‌گذارد که باید مورد بررسی قرار بگیرد. به عبارت دیگر

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

۱- برای تغییر باور موجود نسبت به برق و درک آن به عنوان یک کالای ملی با سطح مطالبه‌گری متفاوت باید تمامی گروه‌های اثرگذار بر مسائل حوزه‌ی برق جهت تغییر این باور به خوبی شناسایی شوند. اینکه علاوه بر دولت و مردم، چه گروه‌هایی در موضوعات اجتماعی صنعت برق دخیل هستند؟

۲- در این مرحله همچنین باید رقبای صنعت برق، مانند بخش خصوصی مورد بررسی قرار بگیرند، چرا که در صورت شناخت درست آنها، امکان ایجاد فضای رقابتی برای دیده- شدن نیازمندی‌های حقیقی ذینفعان و ارائه خدمات بهتر به آنها وجود دارد.

۳- به عنوان اقدام بعدی باید تمامی ابزارهای کمک‌کننده برای ترویج CSR مورد بررسی قرار بگیرند که می‌تواند شامل: ۱- بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود مانند پژوهشگاه نیرو به عنوان یک نهاد اثرگذار در صنعت برق برای تحریک خواست و اراده‌ی مدیریتی باشد، ۲- ایجاد یک فضای گفت- وگویی و ارتباطی بین مدیران صنعت برق در مورد مسئولیت اجتماعی و آموزش در این زمینه از طریق طرح بحث در حاشیه نشست‌های مهم مدیریتی صنعت برق و تدوam این کار حتی در سطح شورای معاونین و سازمان‌های وابسته باشد، ۳- همچنین استفاده از کارشناسان و مهندسين حوزه‌ی برق در سازمان برای ترویج این مفهوم از طریق برگزاری کارگاه‌هایی برای آنها و در نهایت ۴- بکارگیری مناسب سازمان‌های مردم‌نهاد، NGOها، رسانه‌ها و مطبوعات صنعت برق برای عارضه‌یابی و تغییر نظام دانایی موجود و طرح موضوع اهمیت پرداختن به مسئولیت اجتماعی برای تحریک نظام سیاست‌گذاری باشد. چرا که در این فاز در صورت رفتن به سمت فرهنگ‌سازی صرف، جامعه عامل ایجاد چالش‌ها شناخته شده و یک نگاه از بالا به پایین به مسائل صورت می‌گیرد. در حالی که باید دانست که سیستم نظام‌برنامه‌ریزی باید اصلاح شود نه ساختارها به معنی قواعدی که مبتنی بر آن زندگی اجتماعی و تاریخ و فرهنگ مردم شکل گرفته است. به عبارت دیگر باید در خود سازمان محل‌هایی که باورهای غلط و نشأت گرفته از ساختار مبنای برنامه‌ریزی‌های کلان هستند، بازنگری شوند.

## گام سوم: تطبیق جویی با CSR

در این مرحله، آگاهی مدیران عالی از مسئولیت‌پذیری

در این فاز تمامی نقاط قوت و ضعف درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود (SWOT) در زمینه‌ی مسئولیت‌پذیری اجتماعی صنعت برق مورد کنکاش قرار می‌گیرد تا زمینه برای تدوین چشم‌انداز و مأموریت کلان وزارت نیرو در زمینه‌ی مسئولیت‌پذیری اجتماعی محقق شود.

## ۵-۲- فاز دوم: درک مسئولیت اجتماعی

در این فاز، حساسیت نسبت به CSR افزایش یافته و این موضوع از جانب برخی از مدیران اذهان می‌شود و این رویکرد به عنوان محافظ ارزش‌های سازمان نمود پیدا می‌کند. اما هم‌چنان سازمان به دنبال منافع ازپیش تعیین شده‌ی خود است. درحالی که ذینفعان خواستار تغییر فرهنگ سازمانی هستند. همچنین در این فاز به تدریج اصول CSR به عنوان ابزاری برای مدیریت ریسک، تولید و ارائه خدمت به صورت کارا مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارتباط سازمان با ذینفعان به سمت روابط تعاملی گرایش پیدا می‌کند و مدیران عالی از منافع اجرای CSR آگاه می‌شوند.

این فاز شامل ۳ گام کلی حفاظت، تطبیق جویی و ظرفیت-یابی است که در ادامه به بیان هر یک می‌پردازیم.

## گام دوم: حفاظت از وضعیت فعلی خود

در این گام به عنوان اولین مرحله‌ی فاز دوم، اقدامات CSR به صورت محدود و ساختار نیافته در پاسخ به برخی از عواقب اجتماعی رخ داده و انتظارات ذینفعان از سازمان در قبال آن مسائل، صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر اصلاحات به صورت موضعی انجام می‌شوند. درحین حال هنوز پذیرش در زمینه‌ی CSR وجود ندارد و به عنوان محدودیت در فرآیندهای کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود. به عبارت دیگر پرداختن به موضوعات و اثرات اجتماعی-زیست‌محیطی فعالیت‌های سازمان، در قالب فعالیت‌های خیرخواهانه تعریف می‌شوند. از این‌رو مدیریت به ندرت در مسائل مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی درگیر می‌شود و این مفهوم به تدریج به عنوان عنصری از فرهنگ سازمانی تلقی می‌شود.

در این مرحله مطابق رویکردهای مدیریت استراتژیک به طور معمول اقدامات زیر صورت می‌گیرد:

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

(۱۳۶۴/۴/۱۹)، اساسنامه‌های شرکت‌های توزیع و تولید برق، آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۸ قانون برق، آیین‌نامه‌ی خرید و فروش برق در شبکه و ... توسط کمیته‌ی فوق برای دسته‌بندی آنها براساس میزان پرداختن به ملاحظات اجتماعی و زیست‌محیطی و همچنین ارتباط آنها با ذینفعان مختلف شامل: کارکنان، تأمین‌کنندگان، مشتریان (در بخش خانگی، تجاری، عمومی، صنعت، حمل و نقل، کشاورزی) و سهامداران برای ایجاد حمایت‌های قانونی از ترویج CSR چراکه با توجه به حساسیت اولیه‌ی که در این مرحله در مدیران سازمانی شکل گرفته، به طور معمول از رویه‌های اصلاحی یا جدید تدوین شده با ملاحظات اجتماعی استقبال می‌شود.

۳- در این مرحله همچنین نوع فعالیت‌ها و تعاملات گروه خبرگان علوم اجتماعی از انجمن به صورت شورای راهبردی و در قالب افراد باتجربه و صاحب‌نظر در حوزه‌ی مسئولیت-پذیری اجتماعی در کنار کمیته‌ی موجود برای ترویج بهتر CSR ارتقاء یافته و در این راستا می‌تواند دفتر محیط-زیست، ایمنی، بهداشت و امور اجتماعی وزارت نیرو کمک‌کننده باشد.

۴- همچنین در کنار این دو مجموعه یعنی کمیته‌ی CSR و شورای راهبردی، توجه به سمت ایجاد هیئتی در سطح معاونین وزارت نیرو برای شکل‌گیری سیاست‌گذاری در مراحل بعدی مفید و اثرگذار خواهد بود.

## گام چهارم: قابلیت‌ها و ظرفیت‌های موجود برای CSR

در این مرحله، سازمان به مهارت‌هایی در CSR دست یافته و برای اطمینان از بقای خود در فضای رقابتی تلاش می‌کند تا موضع جدیدی را نسبت به نقش خود در جامعه و تعهدات به ذینفعان بازگو کند. در این حالت منطبق کسب-وکار برای پذیرش CSR شکل گرفته و اقداماتی در این حوزه که سودآوراند و موجب شهرت سازمان در میان ذینفعان، سهامداران و کارکنان می‌شوند، ترویج پیدا می‌کنند. از این رو روابط با ذینفعان تعاملی‌تر شده و مسئولیت اجتماعی به ابعاد تأثیرگذار سازمان (ارزش‌ها و باورهای آن) نفوذ می‌کند.

مجموعه اقدامات عملی صورت گرفته در این مرحله شامل:

اجتماعی و تهدیدات بالقوه‌ی آن برای سازمان افزایش می‌یابد و سازمان برای تطبیق با نیازمندی‌های جدید ذینفعان که عملکرد آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به سمت خط-مشی‌ها و اجرای دستورالعمل‌هایی در جهت توجه به مسائل زیست‌محیطی و ایمنی کارکنان مانند EFQM و یا سایر استانداردها می‌رود. اما این اقدامات به صورت سطحی و در چند حوزه‌ی کاری محدود صرفاً برای کاهش ریسک تحریم‌های امتیازی در روابط با سایر سازمان‌ها به کار می‌رود. در حالی که هنوز موضع تدافعی در روابط متقابل با ذینفعان وجود دارد و پذیرش CSR یک الزام بیرونی بوده که به تدریج به ارزش درونی مطلوب تبدیل می‌شود. در این زمینه می‌توان به گزارش «ترازنامه‌ی انرژی سال ۱۳۹۳» معاونت امور برق و انرژی وزارت نیرو اشاره کرد که در آن ضمن بیان پوشش‌دهی برق تمام جمعیت شهری و ۹۹٫۸٪ جمعیت روستایی، مواردی مانند افزایش سهم سوخت مصرفی نیروگاه‌ها از گاز طبیعی به جهت سهولت بهره‌برداری، کاهش اثرات زیست‌محیطی (گاز طبیعی سهم ۷۱٫۳٪ از مصرف را در سال ۱۳۹۳ دارد)، افزایش مشارکت بخش خصوصی در تولید برق (۵۲٫۹٪ کل تولید برق کشور در سال ۱۳۹۳) و تلاش برای کاهش اتلاف انرژی در درون نیروگاه و بخش انتقال، فوق توزیع و توزیع و سایر موارد مشابه همگی نشان از آغاز توجه و تطبیق‌پذیری به محورهای مختلف مسئولیت‌پذیری اجتماعی است [۱۹] که برای بهره‌گیری از نتایج مؤثر آن در صنعت برق نیازمند یک چارچوب یکپارچه برای پیگیری این امور می‌باشد.

در این مرحله اقدامات استراتژیک مورد پذیرش در صنعت برق عبارت‌اند از:

۱- شکل‌گیری کمیته‌ای متشکل از مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه‌ی صنعت برق در قالب «کمیته‌ی مسئولیت‌پذیری اجتماعی صنعت برق» پس از برگزاری نشست‌های توجیهی با مدیران ارشد، به منظور نظام‌مندی بیشتر به مجموعه اقدامات لازم در حوزه‌ی CSR.

۲- بررسی تمامی رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، نظام‌نامه‌های وزارت نیرو و سایر قوانین مرتبط با این سازمان (مانند: قانون کار و تأمین رفاه اجتماعی، قانون تأسیس وزارت نیرو، قانون سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران در صنعت برق، قانون سازمان برق ایران



# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

## گام پنجم: مراقبت از درک ایجاد شده از CSR

در این گام، زمانی که اقدامات CSR فراتر از اهداف سودآوری کوتاه مدت و تعامل با محیط بیرونی می‌رود. چالش‌های بلندمدتی ظهور می‌کنند که مدیران ارشد را به هماهنگی خط‌مشی‌های CSR با ساختار سازمان و توسعه‌ی چشم‌اندازهای متعادل بین مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی وادار می‌کند. در این فاز گزارش‌دهی در مورد نتایج این اقدامات تضمین شده و سازمان به تدریج پذیرای دیدگاه‌های اجتماعی ذینفعان شده و مسئولیت اجتماعی به عنوان یک ویژگی فرهنگی در سازمان شکل می‌گیرد.

در این فاز پس از تدوین و اجرای استراتژی‌های اتخاذ شده برای ایجاد حساسیت به مسائل اجتماعی، به طور معمول اقداماتی جهت مدیریت، بازنگری و ارزیابی به این شرح صورت می‌گیرد:

۱- تشکیل دبیرخانه‌ای در سطح وزارتخانه برای پایش و ارزیابی دوره‌ای و متناوب امور و گزارشات حوزه‌ی CSR سازمان‌ها.

۲- تدوین نظام‌نامه‌ای در همکاری دبیرخانه‌ی CSR با شورای راهبردی و سیاست‌گذاری برای ایجاد یک فرمت استاندارد و یکپارچه از گزارش‌دهی CSR و بومی‌سازی حوزه‌های افشای عملکرد سازمان‌های زیرمجموعه‌ی صنعت برق با توجه به موضوعات مهم مورد توجه‌ی وزارت نیرو در مسائل اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی.

## گام ششم: ایجاد تعهد و استراتژی‌سازی برای CSR

در این مرحله، مسئولیت اجتماعی مهم شده و به عنوان عنصر کلیدی موفقیت طولانی مدت سازمان تعریف می‌شود. از این‌رو مدیران ناگزیر به لحاظ کردن CSR به عنوان بخش مهمی از استراتژی سازمان هستند. همچنین در این مرحله سازمان به اجرای سیستم‌های CSR و طرح‌های زیربنایی برای توسعه‌ی پایدار و جلب حمایت ذینفعان فراتر از انتظارات آنها اقدام می‌کند و استراتژی‌هایی برای دستیابی همزمان به مزایای اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تدوین می‌شود و سازمان به یک نهاد فعال با محوریت CSR بدل شده و گفتگوی شفاف با ذینفعان و درگیری و مشارکت سازنده‌ی آنها رویکردی غالب بر تمام فعالیت‌های

۱- تعریف واحدهای تحت عنوان «مسئولیت‌پذیری اجتماعی» در شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه صنعت برق برای پیگیری بهتر مجموعه اقدامات انجام شده در حوزه‌ی مسئولیت اجتماعی. به عبارت دیگر در راستای استراتژی‌های تدوین شده برای ترویج CSR ساختار سازمانی مجموعه‌های تابعه بررسی و مورد بازنگری قرار می‌گیرند تا واحدی به صورت عملی، بازتاب‌کننده‌ی فرآیندها و امور انجام شده در سازمان در حوزه‌ی مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی باشد.

۲- از جهت اقدامات حقوقی نیز به منظور اصلاح نوع نگاه شرکت‌های زیرمجموعه‌ی صنعت برق، قوانین جاری در قراردادهای ساخت نیروگاه، تولید برق، شرایط انتقال و توزیع در مناطق مختلف از جهت بندهای قانونی حمایت‌کننده از ارزیابی اثرات اجتماعی، زیست‌محیطی و توجه به حقوق جوامع محلی و شهروندی مورد بازنگری قرار می‌گیرند. همچنین قوانین مرتبط با حفظ حقوق کارکنان از جهت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای، کار کودکان، افراد غیربومی و حتی حریم خصوصی ذینفعان مطابق با مفاهیم CSR و استانداردهای موجود در متن قراردادهای صنعت برق بررسی می‌شوند.

## ۵-۳- فاز سوم: جایگزینی مسئولیت اجتماعی

در این فاز، دانش CSR افزایش یافته و ارتباطات با ذینفعان عمیق‌تر می‌شود. همچنین سازمان منابع داخلی خود را فعالانه برای بکارگیری CSR به عنوان فرصت ایجاد نوآوری جهت ارائه خدمات سازگار با مصرف‌کنندگان و ایجاد بازارهای جدید به کار می‌گیرد. چرا که این رویکرد برای آن ارزش افزوده ایجاد کرده و از این‌رو در تلاش برای برنامه‌ریزی جهت ایجاد و حفظ ارزش حاصله به جای برنامه‌های کوتاه مدت و مبتنی بر نتیجه در زمینه‌ی CSR خواهد بود. همچنین سازمان دچار تحول فرهنگی به سمت یکپارچه‌سازی مطالبات ذینفعان شده و از مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌های درون سازمانی بهره‌می‌گیرد. در نهایت می‌توان گفت که CSR به عنوان یک عامل انگیزشی و محرک بلندمدت پایدار با تسهیل منابع و ایجاد روابط بین طبیعت، جامعه و فناوری‌های سازگار با محیط‌زیست مطرح می‌شود.

این فاز شامل ۳ گام کلی مراقبت، تعهد و استراتژی‌سازی و انتقال است، که در ادامه به بیان هر کدام از آنها می‌پردازیم.

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

کسب و کار می‌شود.

برخوردار ملی از برق.

ج- مشارکت با وزارت علوم و تحقیقات: ۱- تعریف رشته‌ی جدید تحت عنوان «مطالعات اجتماعی انرژی» به صورت میان‌رشته‌ای برای تحقیق، پژوهش و حتی پرداختن به اثرات اجتماعی صنعت برق.

۲- تعریف پروژه‌های پژوهشی در تعامل دانشگاه با صنعت برق در حوزه‌ی علوم اجتماعی به جهت بررسی میزان اهمیت پرداختن به CSR توسط صنعت برق و اثرات ناشی از بکارگیری آن در عملکرد سازمان در مقابل ذینفعان کلیدی.

د- تعامل با وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی: ۱- تولید آثار هنری در حوزه‌ی صنعت برق، برگزاری رویدادهای هنری با موضوع برق در مناطق مختلف کشور به منظور همراهی و مشارکت مردمی با صنعت برق برای کنترل و کاهش عواقب اجتماعی پروژه‌های جاری سازمان.

۲- تعریف پروژه‌هایی به جهت شناساندن روند تغییرات صنعت برق و نیازمندی‌های جدید آن با ایجاد موزه‌ی برق و یا دانش‌نامه‌ی حوزه‌ی برق.

## گام هفتم: انتقال برای یکپارچه‌سازی CSR در

### سازمان

در این مرحله، سازمان فراتر از مدل کسب و کار سنتی خود عمل کرده و اصول CSR با تمام جنبه‌ها و فعالیت‌های سازمان ادغام شده و تغییرات عمیقی در فرهنگ و استراتژی سازمان ایجاد می‌شود که دستیابی به طیف وسیعی از عملکردهای CSR در جهت رفاه و تحقق پایداری محیط‌زیست تضمین می‌شود. در این حالت سازمان در این زمینه کاملاً شفاف عمل کرده و تجربیات خود را با سایر نهادها به اشتراک می‌گذارد. از این رو با توجه به اینکه در این مرحله صنعت برق در سطح کلان خود یعنی وزارت نیرو به درک کاملی از مسئولیت‌پذیری اجتماعی رسیده و این مفهوم توسط تمامی واحدهای کسب و کار به عنوان یک ارزش مهم سازمانی جهت رسیدن به اهداف تلقی می‌شود، تلاش می‌شود تا برای بهبود عملکرد سازمان علاوه بر مجموعه اقدامات صورت گرفته در حوزه‌ی CSR و گزارش-دهی سالیانه در مورد آن، برای اجرا و استقرار هرچه بهتر

از جمله اقدامات مهم انجام شده در این مرحله از دید مدیریت استراتژیک شامل بازنگری و ارزیابی اقدامات اتخاذ شده در تعامل با سایر سازمان‌های مهم اثرگذار و همچنین بازنگری پیوسته‌ی سازگاری اقدامات صورت گرفته در راستای اهداف و ارزش‌های سازمانی به این شرح است:

۱- آغاز همکاری و هماهنگی فعالانه صنعت برق با سایر نهادها و عوامل بیرونی به جهت تحقق اهداف CSR فراتر از انتظارات ذینفعان. در این راستا همکاری‌هایی به این شرح تعریف می‌شود:

الف- همکاری با سازمان محیط‌زیست: ۱- تعریف پروژه‌های مشترک جهت تدوین سازوکارهایی برای کاهش اثرات زیست‌محیطی فعالیت نیروگاه‌های مختلف موجود با توجه به تکنولوژی و سوخت پایه‌ی اولیه‌ی آنها شامل: نیروگاه‌های بادی، برق‌آبی، زیست سوخت، سوخت فسیلی، سیکل-ترکیبی، زمین‌گرمایی، هسته‌ای و خورشیدی. چرا که هر کدام به نحوی دارای اثرات آسبایی بر محیط‌زیست و شرایط زندگی مردم هستند.

۲- همچنین تعریف پروژه‌هایی مشارکتی به جهت بررسی امکان‌سنجی و لحاظ کردن اثرات اجتماعی و حتی مشارکت جوامع محلی برای تصمیم‌گیری در جهت احداث نیروگاه‌ها در شهرها و مناطق مختلف کشور، بهینه‌سازی و یا از رده خارج کردن نیروگاه‌های قدیمی.

۳- برگزاری همایش‌های مشترک در تعامل با سازمان محیط‌زیست به جهت آگاه ساختن اجتماعات محلی، ایجاد انگیزه و همراهی آنها در حفظ محیط‌زیست برای کاهش و کنترل اثرات فعالیت‌های صنعت برق.

ب- مشارکت با وزارت راه و شهرسازی: ۱- همکاری به جهت بررسی کاهش اثرات ناشی از عبور کابل‌های انتقال برق در سطح راه‌های کشور و معابر شهری در حوادث طبیعی و موقعیت‌یابی مناسب‌تر آنها و بررسی سایر موضوعات مشابه.

۲- بررسی تأثیر انتقال برق به مناطق مختلف کشور یا مسیر انتقال برق به سایر کشورها در پروژه‌های بین‌المللی با توجه به اقلیم‌ها و شرایط‌های اصلی کشور برای حفظ حقوق شهروندی، سلامت اجتماعی و همچنین افزایش بهره‌وری و

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

مطالعات اولیه‌ی انجام شده از صنعت برق در این حوزه ارائه شده و هنوز در گام‌های اولیه‌ی خود می‌باشد و به طور قطع در مراحل اجرایی با توجه به نوع بازخوردهای دریافت شده امکان گذار از برخی گام‌ها و یا حتی تعریف اقدامات عملیاتی با جزئیات بیشتر در برخی موارد وجود دارد.

## سپاسگزاری

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند که از حمایت‌ها و مساعدت مدیران گروه پژوهشی مدیریت و علوم اجتماعی پژوهشگاه نیرو، اساتید حوزه‌ی علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی و مدیریت مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران کمال تشکر و قدردانی را بنمایند.

## واژه‌نامه

1-Corporate social responsibility	مسئولیت اجتماعی شرکتی
2-The European Commission	کمیسیون اروپا
3-World Business Council for Sustainable Development, 1998	مجمع جهانی برای توسعه پایدار
4-Global Compact	پیمان جهانی سازمان ملل متحد
5-Global Report Initiative	چارچوب گزارش‌دهی جهانی پایداری
6-United Nations Development Programme	برنامه‌ی توسعه‌ی سازمان ملل

## مراجع

[1] [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)

[۲] چاوش باشی، فرزانه. (۱۳۸۹). "درآمدی بر مسئولیت اجتماعی در سطح سازمان"، پژوهش نامه شماره ۶۲ مسئولیت اجتماعی، معاونت پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی، نشر پژوهش‌گده تحقیقات راهبردی.

نظام‌نامه‌ی CSR در مرحله‌ی بلوغ آن دو اقدام مهم صورت بگیرد:

۱- تدوین یک نقشه‌راه برای ترسیم برنامه‌های آتی در حوزه‌ی مسئولیت‌پذیری اجتماعی به کمک دبیرخانه‌ی CSR موجود در سازمان و در همکاری با نهادهای فعال در این زمینه (مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی). چرا که با این اقدام، مسیر بلوغ صنعت برق در این حوزه در بخش ارتباطات با ذینفعان، گزارش‌دهی، توسعه‌ی جوامع محلی، حاکمیت و راهبری سازمان، نوآوری‌های انجام شده، محیط کارکنان، فضای کسب‌وکار، بازار برق و تعادل آن به جهت برآوردن نیارمندی‌های ذینفعان به درستی مشخص می‌شود.

۲- آمادگی صنعت برق برای انتقال و به اشتراک‌گذاری تجربیات خود در حوزه‌ی مسئولیت‌پذیری اجتماعی با دیگر سازمان‌ها و نهادهای مشابه. چرا که در این مرحله همه‌ی نهادها به عنوان عضوی از جامعه شناخته شده و مشارکت در پیاده‌سازی CSR در آنها به عنوان اقدامی در این حوزه تلقی شده و باعث یادگیری بیشتر سازمان می‌شود.

## ۶- نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی به عنوان یک پارادایم جدید مدیریتی در عصر حاضر تعریف می‌شود. چرا که سازمان‌ها براساس نیازهای اجتماعی شکل گرفته و دارای اثرگذاری مثبت و منفی بر جامعه و نهادها هستند از این رو باید در تصمیمات و اقدامات خود در مورد جامعه مسئولیت‌پذیر بوده و ملاحظات اخلاقی را رعایت کنند. از این رو در این پژوهش به منظور ایجاد حساسیت صنعت برق به عنوان یک سازمان ارائه‌دهنده‌ی خدمات زیرساختی و اساسی جامعه، به مسئولیت‌پذیری اجتماعی، یک مدل ترویجی CSR در تلفیق با رویکردهای مدیریت استراتژیک در ۳ فاز اصلی و ۷ گام فرعی با توجه به ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اصلی پذیرش مسئولیت‌اجتماعی و تدریجی و بلندمدت بودن اقدامات لازم برای شکل‌گیری این مفهوم در بدنه‌ی حاکمیتی صنعت برق ارائه شد. همچنین در این مدل راهکارهایی در هرگام با توجه به مدل سه مرحله‌ای تدوین تا ارزیابی استراتژی فرد.آردی.دیوید و نظر خبرگان علوم اجتماعی مطرح گردید. اما لازم به ذکر است که این مدل صرفاً برپایه‌ی

# دوازدهمین همایش بین المللی انرژی

- [14] Castka, P. & Bamber, C.J. & Bamber, D.J. & Sharp, J.M., "Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework," The TQM Magazine, vol. 16, no. 3, pp. 216-224, 2004.
- [15] مترجم امیدوار، علیرضا. (۱۳۹۱)، "استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، استاندارد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها"، مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی، نشر گندمان، ۱۳۹۱.
- [16] مترجم خارستانی، طاهره. و امیدوار، علیرضا. (۱۳۸۹)، "راهنمای چارچوب گزارش‌دهی جهانی پایدار"، مرکز ترویج مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها.
- [17] [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- [18] مترجم پارسایان، علی. و اعرابی، سید محمد. (۱۳۷۹)، " خلاصه‌ی کتاب مدیریت استراتژیک (فرد.آر. دیوید)"، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [19] فرمد، مجید. توانپور، مصطفی. خودی، مریم. امینی، فیروزه، صابرفتاحی، لیدا. سلیمانپور، پانته‌آ. گل‌قهرمانی، نسرین. (۱۳۹۵)، " ترازنامه انرژی سال ۱۳۹۳"، معاونت امور برق و انرژی، دفتر برنامه‌ریزی‌های کلان برق و انرژی.
- [3] Kansal, M. & Joshi, M. & Kansal, G.S.B. (2014), "Determinants of corporate social responsibility disclosures: Evidence from India", Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting.
- [4] Visser, W. (2011), "The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the NewDNA of Business," Journal of Business Systems, Governance and Ethics, vol. 5, no. 3, pp. 7-22.
- [۵] الوانی، مهدی. قاسمی، احمد. (۱۳۷۷)، "مدیریت و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان"، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۶] امیدوار، علیرضا. (۱۳۸۷)، "ترویج مسئولیت اجتماعی شرکتها، تکمیل کننده و جایگزین سیاست‌ها و وظایف دولت"، پژوهشنامه شماره ۲۱- پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی.
- [7] Chandler. & Werther, Jr., W.B. (2014), "Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation", Los Angeles: Sage Publications.
- [8] Davis, K. (1975), "Five propositions for Social Responsibility," Business Horizons, June, vol. 18, no. 3, pp. 19-24.
- [9] Carroll, A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," Business Horizons, July-August 1991, vol. 34, no. 4, pp. 39-48.
- [10] Lantos, G.P. (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility," Stonehill College, North Easton, MA 02357.
- [11] GEVA, A. (2008), "Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice," Business & Society Review, vol. 113, no. 1, pp. 1-41.
- [12] Wood, D.J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited," The Academy of Management Review, vol. 16, no. 4, pp. 691-718.
- [13] Visser, W. (2011), "The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the NewDNA of Business," Journal of Business Systems, Governance and Ethics, vol. 5, no. 3, pp. 7-22.