

Research Paper

Identifying and prioritizing factors shaping organizational learning with a social responsibility approach in the Social Security Organization of Mashhad

Mohammad Safizadeh¹, Elham Fariborzi^{*2}, Nazia Sadat Naseri³

1. Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran
2. Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran
3. Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

ARTICLE INFO

PP: 435-459

Use your device to scan and
read the article online



Keywords:

Organizational learning,
social responsibility,
Social Security
Organization, Mashhad
city.

Abstract

In today's competitive world, learning is the main source of transformation and change and the driving force of organizations. On the other hand, today, the social consequences of organizations' activities and their effects on various stakeholders have become increasingly important; in such a way that the social performance of organizations has a great impact on the overall performance of the organization. For this purpose, this study was conducted with the aim of identifying the factors shaping organizational learning with a social responsibility approach in the Social Security Organization of Mashhad. In the first part, data were collected through semi-structured interviews with 18 employees of the Social Security Organization of Mashhad and after analysis using content analysis, the results were identified as 11 components and 39 subcomponents. Then, the findings of the qualitative part were prioritized using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method to prioritize each of the dimensions and components of organizational learning and social responsibility, and the factors shaping organizational learning with a social responsibility approach in the Social Security Organization of Mashhad were identified.

Citation: Safizadeh, M., Fariborzi, E. and Naseri, N. S. (2025). Presenting an organizational learning model in the Social Security Organization of Mashhad in line with regional planning. *Geography (Regional Planning)*, 15(58), 435-459.

DOI:10.22034/jgeoq.2023.330072.3575

* **Corresponding Author:** Elham Fariborzi, **Email:** elhamfariborzi@gmail.com

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

Extended Abstract

Introduction

The Social Security Organization has been around for over 80 years and is considered one of the most influential social institutions in Iran. The Social Security Organization is a non-governmental, intergenerational public institution with a socio-economic identity in the public sphere, which is the most comprehensive provider of legal social security protection based on the principles of social insurance. This institution has administrative and financial independence and relies on the tripartite principle of the worker, the employer and the government. Considering that the Social Security Organization is an economic and social organization whose social aspect is based on its economic activities, the senior officials of this organization have implemented various programs and projects outside the legal framework in line with the social responsibility of this organization since its establishment in order to ensure the satisfaction of its audience, which has brought credibility, respect and a sense of honor to this organization. Among these measures, we can mention the establishment of the Social Security Housing Company, which addressed organizational concerns for creating the required building units in the two sectors of health care and insurance, and building affordable housing for insured workers. In addition, payment of amounts under the title of marriage allowance to insured persons, essential loans for pensioners, payment of housing deposits for retirement centers, financial assistance to the center of employer and labor trade associations, and the launch of pilgrimage and sightseeing trips for retirees and social security pensioners have also been carried out in this regard. Therefore, it can be said that one of the basic concerns of the Social Security Organization has been fulfilling social responsibility and realizing the citizenship rights of all members of society. On the other hand, this organization has numerous sub-groups that provide services in various economic, medical, and social sectors, and the connection of these sectors to social responsibility has been one of the concerns of managers and policymakers in

this field. One of the basic tools in developing a culture of social responsibility in organizations is relying on organizational learning models, which can also be followed up in the Social Security Organization. Therefore, the present study, considering the basic concern of managers and officials in the Social Security Organization, seeks to develop an organizational learning model with a social responsibility approach in the Social Security Organization of Mashhad.

Methodology

The approach of the present research is qualitative and was conducted using the content analysis technique. Content analysis is an inductive and exploratory method that allows the researcher to express a new theory based on interviews with experts, instead of relying on predefined theories, so that the theory can be used in the research field (Danaeifard et al., 2016). From the perspective of the research objective, this research is an applied research with a descriptive nature. The statistical population in this study was the managers of the Social Security Organization of Mashhad. Therefore, the sample of the present study consists of the managers of the Social Security Organization of Mashhad who: have at least 10 years of activity and 5 years of management in this organization. Also, have a bachelor's degree and are interested in participating in the research. According to the criteria mentioned, the population for the study was 48 people. In the first part, data were collected through semi-structured interviews with 18 employees of the Social Security Organization of Mashhad. After analyzing the results using content analysis, 11 components and 39 subcomponents were identified. Then, the findings of the qualitative part were prioritized using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method for each of the dimensions and components of organizational learning and social responsibility.

Results and Conclusion

In order to respond to the factors shaping social responsibility, the information from the interviews of the research participants was extracted, so that first the important and relevant concepts in the interview text were

highlighted, then the highlighted units were re-cut and identified as short and summarized semantic compact units. Subsequently, the similar semantic compact units were categorized and labeled and selected as a subcomponent. Again, although the subcomponents that had a close semantic load and could be placed in a set were selected and classified, finally, for each set a component that includes all the subcomponents in terms of semantics and concept was selected, and then by placing several components in a group, the dimensions of the problem were determined. The dimensions identified based on the above-mentioned process include: voluntary and voluntary responsibility, moral responsibility, legal responsibility and economic responsibility. These dimensions are consistent with the results of some previous studies mentioned in the second chapter. Carroll (2000) lists four dimensions for social responsibility in his model: humanitarian, moral, legal and economic. Lantus (2001) divided corporate social responsibility into corporate ethical social

responsibility, corporate philanthropic social responsibility, and corporate strategic social responsibility. Haghighi Kaffash and Taghavi, in a model that they proposed by citing and benefiting from three models: Carroll, Lantus, and SAC, presented the dimensions of legal responsibility, extralegal responsibility, economic responsibility with a social approach, social responsibility with an organizational strategy approach, and responsibility with an orientation toward multiple stakeholders under the title of a five-dimensional conceptual model of a strategic approach to social responsibility. Other scholars in this field also expressed dimensions for the social responsibility of companies and organizations that in some aspects correspond to the results of this study. In this regard, the studies of Avalos et al. (2021), Asagi et al. (2020), Valdez-Juarez et al. (2019), Zimmers et al. (2018), Fortis et al. (2018), Wang et al. (2017), Badaghi et al. (2019), and Goodarzi and Goodarzi (2019) were consistent and close to the present study in some dimensions and concepts.

References

1. Ebrahimpour, H., Yaghoubi, N. M., & Zahedi, S. S. (2016). Organizational learning capability and clinical governance implementation in Social Security Hospital (A case study). *Hospital*, 15(2), 75-83.
2. Badaqi, D., Eslam Bolchi, A., & Rabiei Mandjin, M. R. (2020). Enhancing the social responsibility model for education in the Social Security Organization. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(42), 339-358.
3. Habibi Navid, V., Vazifehdoost, H., & Jafari, P. (2016). Components of enhancing social responsibility in Islamic Azad University. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 22(2), 125-145.
4. Haghighatian, M., Hashemianfar, S. A., & Moradi, G. (2013). The impact of organizational socialization on employees' social responsibility (Case study: Kermanshah Oil Company). *Applied Sociology*, 24(3), 71-96.
5. Sharbatoghli, A., Afshari, D., & Najmi, M. (2010). Social responsibility among companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Iranian Journal of Management Sciences*, 5(19), 63-82.
6. Karimi, F., Ahmadi Dastjerdi, S., & Rajaeipour, S. (2013). A structural model of the relationship between social capital and organizational learning capability with employee innovation. *Productivity Management*, 7(4), 165-182.
7. Moradi, A., & Jalilian, H. (2017). Investigating the relationship between organizational learning and job satisfaction using structural equation modeling (Case study: Kermanshah). *Social Sciences Journal of Ferdowsi University of Mashhad*, 14(1), 81-112.
8. Khaki, G. (2020). *Research methodology with a thesis writing approach*. Foujan.

9. English Sources (APA 7th Edition)
9. Abu Zayyad, H. M., Obeidat, Z. M., Alshurideh, M. T., Abuhashesh, M., Maqableh, M., & Masa'deh, R. E. (2021). Corporate social responsibility and patronage intentions: The mediating effect of brand credibility. *Journal of Marketing Communications*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1881900>
10. Aluchna, M. (2010). Corporate social responsibility of the top ten: Examples taken from the Warsaw Stock Exchange. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 611–626. <https://doi.org/10.1108/17471111011083482>
11. Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0039-y>
12. Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 855–879). American Psychological Association.
13. Aguinis, H., & Glavas, A. (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>
14. Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
15. Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Kluwer Academic.
16. Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034>
17. Banerjee, S. B. (2007). *Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly*. Edward Elgar.
18. Berthoin Antal, A. B., & Sobczak, A. (2014). Culturally embedded organizational learning for global responsibility. *Business & Society*, 53(5), 652–683. <https://doi.org/10.1177/0007650312439534>
19. Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257–272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>
20. Birasnav, M., Chaudhary, R., & Scillitoe, J. (2019). Integration of social capital and organizational learning theories to improve operational performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 141–155. <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00206-9>
21. Boonstoppel, A. (2011). *The relationship between corporate social responsibility and financial performance: An empirical study of companies included in the Dow Jones Sustainability Index* [Master's thesis, Erasmus University Rotterdam].

22. Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
23. Chang, W. J., Hu, D. C., & Keliw, P. (2021). Organizational culture, organizational citizenship behavior, knowledge sharing and innovation: A study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0190>
24. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
25. Davies-Black Publishing. (2012). *Building the learning organization* [Book by Michael Marquardt].
26. Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00582.x>
27. Edwards, M. G. (2009). An integrative metatheory for organisational learning and sustainability in turbulent times. *The Learning Organization*, 16(3), 189–207. <https://doi.org/10.1108/09696470910949935>
28. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
29. Fortis, Z. (2016). *Three essays on organizational learning in regard to the development of corporate social responsibility* [Doctoral dissertation, University of Neuchâtel].
30. Fortis, Z., Maon, F., Frooman, J., & Reiner, G. (2018). Unknown knowns and known unknowns: Framing the role of organizational learning in corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12131>
31. Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.000039399.90587.34>
32. Gond, J. P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640–671. <https://doi.org/10.1080/03085147.2011.607364>
33. Holan, P. M., & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603–1613. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1.040.0273>
34. Hosseini-Motlagh, S. M., Nouri-Harzvili, M., Choi, T. M., & Ebrahimi, S. (2019). Reverse supply chain systems optimization with dual channel and demand disruptions: Sustainability, CSR investment and pricing coordination. *Information Sciences*, 503, 606–634. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2018.09.045>
35. Karnani, A. (2011). ‘Doing well by doing good’: The grand illusion. *California Management Review*, 53(2), 69–86. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.2.69>

36. Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119–125. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003>
37. Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
38. Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: A theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 536–547. <https://doi.org/10.1002/bse.541>
39. Martínez-Costa, M., Jiménez-Jiménez, D., & Dine Rabeh, H. A. (2019). The effect of organisational learning on interorganisational collaborations in innovation: An empirical study in SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(2), 137–150. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538601>
40. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
41. Murillo-Avalos, C. L., Cubilla-Montilla, M., Celestino Sánchez, M. Á., & Vicente-Galindo, P. (2021). What environmental social responsibility practices do large companies manage for sustainable development? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 153–168. <https://doi.org/10.1002/csr.2040>
42. North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer.
43. O'Dell, C. (1999). *Knowledge management: What's now and what's next*. APQC.
44. Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., & Mulder, M. (2020). Learning organization for corporate social responsibility implementation: Unravelling the intricate relationship between organizational and operational learning organization characteristics. *Organization & Environment*, 33(3), 365–386. <https://doi.org/10.1177/1086026620933915>
45. Peters, J. (2013). Nice guys finish first: How—and why—to apply TQ disciplines to social responsibility issues. *The TQM Magazine*, 9(3), 231–239. <https://doi.org/10.1108/09544789710168957>
46. Scipioni, S., Russ, M., & Niccolini, F. (2021). From barriers to enablers: The role of organizational learning in transitioning SMEs into the circular economy. *Sustainability*, 13(3), 1021. <https://doi.org/10.3390/su13031021>
47. Sharma, D. J. (2003). *Knowledge management: Making sense of an oxymoron*. Butterworth-Heinemann.
48. Semenyuk, E. P. (2020). Information aspect of social responsibility for the future of humanity. *Scientific and Technical Information Processing*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.3103/S014768822001007X>
49. Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2019). Organizational learning and corporate social responsibility drivers of performance in SMEs in Northwestern Mexico. *Sustainability*, 11(20),

5655. <https://doi.org/10.3390/su11205655>
50. Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 8, 1906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>
51. Waddock, S. (2001). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*, 105(3), 323–345. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00085>
52. Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., & Adetoun, B. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823–837. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400230>
53. Werlang, N. B., & Rossetto, C. R. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, 26(3), e2905. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-2905-19>
54. Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley.
55. Wilkinson, J., Rushmer, R. K., & Davies, H. O. (2004). Clinical governance and the learning organization. *Journal of Nursing Management*, 12(1), 105–113. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00460.x>
56. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
57. Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Organizational learning for corporate social responsibility in sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 80–101. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546752>

مقاله پژوهشی

شناسایی و اولویت بندی عوامل شکل دهنده یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی
در سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد

محمد صفی زاده- گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
الهام فریریزی^{*۲}- گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
نازیا سادات ناصری- گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
در دنیای رقابتی امروز، یادگیری منشاء اصلی تحول و تغییر و موتور محرک سازمان ها است. از سوی دیگر امروزه پیامدهای اجتماعی فعالیت های سازمان ها و تاثیرات آنها بر ذینفعان مختلف اهمیتی روز افزون یافته است؛ به گونه ای که عملکرد اجتماعی سازمان ها بر عملکرد کلی سازمان تاثیرات زیادی دارد. به همین منظور این مطالعه با هدف شناسایی عوامل شکل دهنده یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد انجام گردید. در بخش اول داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد جمع آوری و پس از تجزیه و تحلیل به روش تحلیل محتوا، نتایج حاصل شامل ۱۱ مولفه و ۳۹ زیرمولفه شناسایی گردید سپس یافته های بخش کیفی به وسیله روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) اولویت بندی هر یک از ابعاد و مولفه های یادگیری سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی صورت پذیرفت و عوامل شکل دهنده یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد مشخص شد.	شماره صفحات: ۴۳۵-۴۵۹ از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید  واژه های کلیدی: یادگیری سازمانی، مسئولیت پذیری اجتماعی، سازمان تامین اجتماعی، شهر مشهد

استناد: صفی زاده، محمد، فریریزی، الهام و ناصری، نازیا سادات. (۱۴۰۴). ارائه مدل یادگیری سازمانی در سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد در راستای برنامه ریزی منطقه ای. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۵(۵۸)، ۴۳۵-۴۵۹

DOI:10.22034/jgeoq.2023.330072.3575

مقدمه

در چند دهه گذشته جهان شاهد رسوایی‌های مختلف شرکتی (به عنوان مثال، نایک و کار کودکان؛ نستله و شیرخشک نوزادان و...) در ارتباط با رفتارهای غیراخلاقی مشکوک بوده است که علاوه بر ایجاد خشم عمومی در زمان وقوع، به طور کلی منجر به افزایش آگاهی ذینفعان شده است. بنابراین به دلیل این رسوایی‌ها، فشارها بر شرکت‌ها بیشتر شده است و از سازمان‌ها انتظار می‌رود که همانقدر که بر بازده اقتصادی متمرکز هستند، روی مسائل اجتماعی و زیست محیطی تمرکز کنند. بر این اساس، شرکت‌ها تحت فشار قرار گرفته‌اند تا از طریق عملیات و استراتژی‌های خود به مسائلی مانند گرم شدن کره زمین، آلودگی هوا، مشکلات زیاله، کمبود منابع آب و انرژی همراه با مشکلات مختلف اجتماعی مانند رشد نابرابری درآمد و فقر گسترده، کار کودکان، عدم دسترسی به آموزش و امکانات پزشکی و غیره توجه کنند. در نتیجه، سازمان‌ها شروع به بررسی و زیر سوال بردن شیوه‌های تولید خود و نحوه تعامل و جذب نیازهای همه ذینفعان کرده‌اند (وادوک^۱؛ ۲۰۰۱؛ دوح و گوی^۲، ۲۰۰۶؛ کمپبل^۳، ۲۰۰۷). با این وجود هنوز بحث برانگیز است که آیا شرکت‌ها مسئولیت‌های اجتماعی فراتر از تعهدات قانونی و عملکرد تولید ثروت دارند یا خیر (کارنی^۴، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، تعریف دقیق مسئولیت اجتماعی شرکتی^۵ (CSR) هنوز مورد بحث است (گاریگا و مله^۶، ۲۰۰۴؛ علی و همکاران^۷، ۲۰۱۷) و پیاده سازی و توسعه مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها هنوز چالش برانگیز است و به نظر می‌رسد سازمان‌ها فقط به تعداد محدودی از نگرانی‌های مطرح شده از طرف ذینفعان پایبندند و در بیشتر موارد تجارت معمول خود را پی می‌گیرند (بنرجی^۸، ۲۰۰۷؛ بهاتاچاریا و همکاران^۹، ۲۰۰۹؛ کلک و ون تلدر^{۱۰}، ۲۰۱۰؛ علی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۲). به عنوان مثال فقط در سال‌های گذشته، دنیا شاهد رسوایی‌هایی در صنعت و بخش‌های مختلف اقتصادی بودند. در صنعت داروسازی، نوراتیس^{۱۱} عوارض جانبی دو داروی خود را در مورد سرطان خون گزارش نداد. همچنین در صنایع غذایی، مشخص شد که نستله در هند نودل با مقادیر بالای سرب تولید می‌کند. این رسوایی‌ها باعث کاهش اعتماد عمومی به شرکت‌ها و مجبور کردن دولت‌ها به اقداماتی از قبیل جریمه نقدی، صدور حکم و تشکیل پرونده‌های قضایی می‌شود. همه اینها بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر منفی می‌گذارند (فورتیس^{۱۲}، ۲۰۱۶).

محققان گوناگون لزوم توسعه رویکردهای جدید یادگیری سازمانی برای توسعه مسئولیت اجتماعی را مطرح کرده‌اند و معتقدند که تحقیقات در این حوزه ناقص است (اصیف و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۳؛ ادوارد^{۱۴}، ۲۰۰۹؛ برتون و سوبزک^{۱۵}، ۲۰۱۴). از اینرو تحقیق حاضر با هدف پر کردن این شکاف تحقیقاتی و ارائه الگوی یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی صورت خواهد پذیرفت.

سازمان تامین اجتماعی قدمتی بیش از ۸۰ سال داشته و از تاثیرگذارترین نهادهای اجتماعی در ایران به شمار می‌رود. سازمان تامین اجتماعی یک نهاد عمومی غیردولتی بین نسلی با هویت اجتماعی-اقتصادی در گستره عمومی است که جامع ترین ارائه دهنده حمایت های قانونی تامین اجتماعی مبتنی بر اصول بیمه های اجتماعی می باشد. این نهاد دارای استقلال اداری و مالی است و بر اصل سه جانبه گرایی کارگر، کارفرما و دولت اتکا دارد. با توجه به اینکه سازمان تامین اجتماعی یک سازمان اقتصادی و اجتماعی است که جنبه اجتماعی آن بر فعالیت‌های اقتصادی می‌چربد، مسئولان ارشد این سازمان از همان ابتدای تأسیس به

¹ Waddock

² Doh & Guay

³ Campbell

⁴ Karnani

⁵ Corporate Social Responsibility (CSR)

⁶ Garriga & Melé

⁷ Ali et al

⁸ Banerjee

⁹ Bhattacharya et al

¹⁰ Kolk & Van Tulder

¹¹ Novartis

¹² Fortis

¹³ Asif et al

¹⁴ Edwards

فراخور مسئولیت اجتماعی این سازمان برنامه‌ها و پروژه‌های مختلفی را خارج از چارچوب قانونی در جهت تأمین رضایتمندی مخاطبان به اجرا درآورده‌اند که در عمل برای این سازمان اعتبار، احترام و حس تکریم را همراه داشته است. از جمله این اقدامات می‌توان به تأسیس شرکت خانه سازی تأمین اجتماعی اشاره کرد که بر رفع دغدغه‌های سازمانی برای ایجاد واحدهای ساختمانی مورد نیاز در دو بخش درمان و بیمه، ساخت مسکن ارزان قیمت برای بیمه شدگان کارگر اشاره کرد. علاوه بر این مورد پرداخت مبالغی تحت عنوان کمک هزینه ازدواج به بیمه شدگان، وام ضروری مستمری بگیران، پرداخت ودیعه مسکن کانون‌های بازنشستگی، کمک مالی به کانون انجمن‌های صنفی کارفرمایی و کارگری و راه اندازی سفرهای زیارتی و سیاحتی برای بازنشستگان و مستمری بگیران تأمین اجتماعی نیز در همین راستا صورت پذیرفته است. از این‌رو می‌توان بیان داشت که یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان تأمین اجتماعی ایفای مسئولیت اجتماعی و تحقق حقوق شهروندی آحاد جامعه بوده است. از سوی دیگر، این سازمان دارای زیر مجموعه‌های متعددی است که در بخش‌های مختلف اقتصادی، درمانی و اجتماعی به خدمت‌رسانی می‌پردازند که پایداری این بخش‌ها به مسئولیت اجتماعی یکی از دغدغه‌های مدیران و سیاست‌گذاران در این حوزه بوده است. یکی از ابزارهای اساسی در گسترش فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌ها اتکا بر الگوهای یادگیری سازمانی است که می‌تواند در سازمان تأمین اجتماعی نیز مورد پیگیری قرار گیرد. از این‌رو مطالعه حاضر با توجه به دغدغه اساسی مدیران و مسئولان در سازمان تأمین اجتماعی به دنبال توسعه الگوی یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان تأمین اجتماعی شهر مشهد است.

تعاریف و مبانی نظری پژوهش

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی بیش از پنج دهه پیش توسط سیرت و مارچ (۱۹۶۳) به عنوان فرآیندی متشکل از روش‌هایی که از طریق آن سازمان‌ها به عنوان یک اجتماع از طریق تعامل با محیط داخلی و خارجی خود یاد می‌گیرند ارائه شد. از آن زمان به مفهوم یادگیری سازمانی به طرق گوناگون پرداخته شده است (آرگوت^۱، ۱۹۹۹؛ شپتون^۲، ۲۰۱۳). یادگیری سازمانی نشان دهنده مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی است که به عنوان دانشی ویژه با بکارگیری مهارت‌های مبتنی بر فناوری و فرایندها، تمایز دهنده سازمان از رقباست و همچنین منجر به انطباق سازمان با محیط خود می‌شود (به نقل از ویلکینسون^۳، ۲۰۰۴). با این وجود ادبیات تحقیق در این حوزه تا حدی در هاله‌ای از ابهام مفهومی و تجربی باقی مانده است (فورتیس^۴، ۲۰۱۶). گرچه می‌توان دو گرایش گسترده را تشخیص داد (آرتور و ایمن اسمیت^۵، ۲۰۰۱؛ هولان و فیلیپس^۶، ۲۰۰۴)؛ (۱) دیدگاه شناختی یادگیری سازمانی را مربوط به تغییر در مدل‌های ذهنی و شناختی مشترک فردی و جمعی می‌داند (به عنوان مثال ویک^۷، ۱۹۷۹؛ زهرا و جورج^۸، ۲۰۰۲) و (۲) یک دیدگاه رفتاری‌تر که فرض می‌کند یادگیری سازمانی مسئول ایجاد رفتارهای جدید، روش‌های عملیاتی، عادات و روال‌های معمول می‌داند (به عنوان مثال سیرت و مارس، ۱۹۶۳؛ مارس و همکاران^۹، ۲۰۰۰). وجه مشترک هر دو دیدگاه این است که "هر دو مکتب فکری توجه زیادی به تغییرات پایگاه دانش یک سازمان از طریق تجربه دارند" (هولان و فیلیپس، ۲۰۰۴)، با تأکید بر اینکه شرکت‌ها با توسعه دانش یاد می‌گیرند و دامنه توانمندی‌ها و رفتارهای خود را افزایش می‌دهند (بیراسناو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۹).

از طرفی توجه به چگونگی فعالیت سازمان و نیز چگونگی یادگیری آن عنوانی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است؛ در حالی که تا قبل از نگارش کتاب معروف پیتز سنگه این عنوان چندان معروف و مورد توجه نبود (کنت گیور^{۱۱}،

¹ Argote

² Shipton

³ Wilkinson

⁴ Holan and Phillips

⁵ Weick

⁶ Zahra

⁷ Birasnav & et al.

⁸ Kontoghiorghes et al

۲۰۱۱). یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرآیندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کارگرفته می‌شوند.

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضاء سازمان حاصل می‌شود. یادگیری سازمانی بر پایه‌ی دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند سیاست‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی بر روی ذخیره دانش متکی است. افراد و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می‌شود آرگریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند (مارتینز-کوستا و جیمز-جیمز^۱، ۲۰۱۹). پروبست و باچل^۲ (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: "توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود" (دیویس^۳، ۲۰۱۲).

تحقیق حاضر هر دو مکتب شناختی و رفتاری را در تعریف یادگیری سازمانی مدنظر قرار خواهد داد. "باب گانز"^۴ یادگیری سازمانی را چنین تعریف کرده است: "کسب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های بهبود بخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان" (باب گانز، ۱۳۷۸).

گاروین نیز تعریف مشابهی را ارائه می‌دهد، وی اظهار می‌کند که در بسیاری از مکاتب، یادگیری به عنوان فرایندی که در طول زمان آشکار می‌گردد و با کسب دانش، درک عمیق تر و بهبود عملکرد همراه است، تعریف می‌شود (ایلریس، ۲۰۱۸). "کانجلوسی و دیل"^۵ (۱۹۶۵) یادگیری سازمانی را، متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان می‌داند.

"آرگریس و شان"^۶ (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را فرآیندی می‌دانند که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می‌کنند.

سایمون (۱۹۹۱)، یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد می‌داند که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.

ویک و رابرتس، (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را این طور تعریف می‌نمایند: از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن "هوش جمعی" سازمان به وجود می‌آید، تشکیل شده است.

داجسون یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و همچنین بهبود کارایی سازمان از طریق بکارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار توسعه یابد، تعریف می‌کند (لنسا^۷، ۲۰۰۸).

مسئولیت اجتماعی (CSR)

مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از دهه ۱۹۵۰ در حوزه آکامیک مورد توجه واقع شده است. این مفهوم در این سال‌ها روندی تکاملی را از جنبش نگرش اخلاقی فلسفی به نگرش مدیریتی گذرانده است و امروزه در مباحث حسابداری و مدیریتی مطرح شده است. به‌طوریکه در دهه گذشته مسائل اخلاقی در تصمیمات مدیریتی رشد یافته و پایه‌های هنجاری را برای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها فراهم کرده است (بونستاپل^۸، ۲۰۱۱). مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها اکنون در سطح جهانی به عنوان مفهومی مبتنی بر ذینفعان (والدمن و همکاران^۹، ۲۰۰۶) تعریف شده که شامل "اقدامات و سیاست‌های سازمانی خاص متناسب با

¹ Martínez-Costa & Jiménez-Jiménez

² Probst & Buchel

³ Davies

⁴ Bab Goans

⁵ Congelosi & Dill

⁶ Argyris & Schon

⁷ Lamsa

⁸ Boonstoppe

⁹ Waldman et al

انتظارات ذینفعان و خط مشی اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی سه گانه" (آگونیس^۱، ۲۰۱۱؛ آگونیس و گلاواس^۲، ۲۰۱۲) است. مفهوم مسئولیت اجتماعی در دهه اخیر به موضوع غالب و مسلط حوزه اداره شرکت‌ها تبدیل شده است و شرکت‌های بزرگ و معتبر جهانی مسئولیت در برابر اجتماع و محیط اجتماعی را جزئی از استراتژی شرکتی خود می‌بینند. این مفهوم موضوعی است که هم اکنون در کشورهای توسعه یافته و کشورهایی با اقتصاد باز به شدت از سوی تمامی بازیگران همچون حکومت‌ها، شرکت‌ها، جامعه مدنی، سازمان‌های بین المللی و مراکز علمی دنبال می‌شود (استور^۳، ۲۰۱۰). کمیسیون ملی اروپا مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را مفهومی می‌داند که علاوه بر گزارشگری فعالیت‌های تجاری، موضوعاتی مثل مسائل زیست محیطی، گزارش‌گری اجتماعی و تعاملات شرکت با ذینفعان متعدد را شامل می‌شود (ابوزید و همکاران^۴، ۲۰۲۱). گادفری و هاچ^۵ (۲۰۰۷)، بیان می‌کنند علی‌رغم، تحقیق‌های نسبتاً قوی از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها یک مفهوم وسیع و پیچیده‌ی در حال تکامل مستمر است که نگرش‌ها و ایده‌های متنوعی را در بر می‌گیرد و دامنه و مرزهای مفهومی آن در عمل به دلیل فقدان تعریف قوی و جامع عملیاتی بسیار مورد بحث و مناقشه است و تاکنون، هیچ تعریف پذیرفته شده‌ی عمومی واحد از مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها وجود ندارد یا ارائه نشده است (کلک، ۲۰۱۶). گریفین و بارنی (۱۹۹۸) مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). فرنچ و ساورد (۲۰۰۳) درخصوص مسئولیت اجتماعی می‌نویسند: مسئولیت اجتماعی، وظیفه‌ای است برعهده موسسات خصوصی، به این معنا که تأثیر سوء بر زندگی اجتماعی که در آن کار می‌کنند، نگذارند (دافت^۶، ۲۰۰۹). فرنچ و ساورد، مسئولیت اجتماعی را وظیفه‌ای مجتمع بر وظایفی چون: آلوده نکردن محیط زیست، تبعیض قائل نشدن در استخدام، نپرداختن به فعالیت‌های غیر اخلاقی و مطلع کردن مصرف کننده از کیفیت محصولات همچنین وظیفه‌های مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه می‌دانند. در این پژوهش، CSR را "به عنوان عملیاتی که به نظر می‌رسد دارای منافع اجتماعی فراتر از منافع شرکت و آنچه قانون می‌خواهد است" (مک ویلیامز و سیگل^۷، ۲۰۰۱) در نظر خواهیم گرفت و ضرورت این موضوع را که سازمان‌ها نه تنها به موجب عملکرد اقتصادی بلکه به دلیل سوابق اجتماعی و زیست محیطی خود نیز باید پاسخگو باشند (الکینگتون^۸، ۱۹۹۷؛ دالسرود^۹، ۲۰۰۸) بیان خواهیم داشت.

ادبیات تجربی

ابوزید و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی به موضوع "مسئولیت اجتماعی شرکت و اهداف حمایت از آن: تأثیر واسطه‌ای اعتبار برند" و با هدف بررسی تأثیر سه بعد اصلی مسئولیت اجتماعی شرکت بر اهداف حمایت از طریق نقش میانجی اعتبار برند پرداختند. جامعه آماری این تحقیق مشتریان بخش بانکی اردن بود. یافته‌های این تحقیق اثبات کرد که ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر قابل توجهی بر اعتبار برند و اهداف مورد حمایت دارد. علاوه بر این، تأثیر واسطه‌ای برای اعتبار نام تجاری در مسیر بین مسئولیت اجتماعی شرکت و اهداف حمایت شده پیدا شد. پیامدهای مربوط به مدیران نیز ارائه شده است. آوالوس و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه‌ای با عنوان "شرکت‌های بزرگ برای توسعه پایدار چه روش‌های مسئولیت اجتماعی زیست محیطی را مدیریت می‌کنند؟" به انجام رساندند. هدف از این مطالعه بدست آوردن راهکارهای مسئولیت اجتماعی شرکت‌های بزرگ

¹ Aguinis

² Aguinis & Glavas

³ Steurer

⁴ Abu Zayyad et al

⁵ Godfrey & Hatch

⁶ Daft

⁷ McWilliams & Siegel

⁸ Elkington

⁹ Dahlsrud

¹⁰ Abu Zayyad, Hala Mohammed, et al.

به منظور توسعه پایدار است. نتایج این مطالعه حاکی از آن بود که در شرکت‌های بزرگ بیشترین نقص در افشای اطلاعات زیست محیطی است که این موضوع با آموزش و ابتکار و خلاقیت است.

اساگی و همکاران^۱ (۲۰۲۰) مطالعه‌ای را با عنوان "سازمان یادگیرنده برای اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها؛ گره‌گشایی از رابطه پیچیده بین خصوصیات سازمان یادگیرنده" و با هدف درک عوامل موثر در عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت به انجام رساندند. فرضیه تحقیق این بوده است که تسهیل در یادگیری ویژگی‌های سازمان در سطح سازمانی و عملیاتی می‌تواند اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت را بهبود بخشد. این ویژگی‌ها شرکت‌ها و اعضای آنها را تحریک می‌کند تا رویکرد انتقادی داشته باشند، از گذشته درس بگیرند و تغییر را بپذیرند، اما شواهد تجربی محدودی از این تاثیرگذاری وجود دارد. این مطالعه در بین ۲۸۰ متخصص در حوزه مسئولیت اجتماعی شرکت و انجام تجزیه و تحلیل مدیتیشن بوت استرپ برای آزمایش چندین فرضیه صورت پذیرفت. نتایج نشان دادند که یادگیری ویژگی‌های سازمان در سطح سازمانی، کلید اصلی در حمایت از اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت دارد، به طوریکه رهبری برای یادگیری، اتصال سیستم و یادگیری گروهی ارتباط مستقیمی با اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت دارند. قابل توجه است که نقش خصوصیات سازمان یادگیرنده در سطح عملیاتی فقط غیر مستقیم است و خصوصیات سازمانی متغیر میانجی در این ارتباط است.

اونیشی و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان "به این دلیل که سازمان من این کار را انجام می‌دهد: مسئولیت اجتماعی شرکتی چگونه بر شهروندی سازمانی در نیجریه تاثیر می‌گذارد؟" انجام دادند. این تحقیق بر اساس ارتباط فرهنگ یادگیری سازمانی با CSR و OCB تعریف شده است و بیشتر نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی را در این رابطه بررسی می‌کند. این رابطه در نمونه‌ای از ۲۵۴ کارمند در حوزه بانکداری، نفت و گاز، صنایع تولیدی و خدماتی آزمایش گردید. نتایج نشان داد مشارکت سازمان‌ها در مسئولیت اجتماعی به واسطه فرهنگ یادگیری سازمانی است و پیامدهای نتایج برای مسئولیت اجتماعی سازمان، به ویژه در زمینه‌های نهادی مشخص است. یافته‌ها حکمی از آن بود که بین ادراک کارکنان از خود رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

زولکا (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان "یادگیری سازمانی، آموزش و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط و کوچک (SMME)" در بندر الیزابت را به انجام رساند، هدف از این مطالعه بررسی چگونگی کمک یادگیری سازمانی به تجارت، دستیابی به روش‌های جدیدی در یادگیری سازمانی همچنین عملکرد بهتر در همراه با بهبود چابکی اقتصادی است. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی - کمی در بین شرکت‌های کوچک و متوسط و موفقیت عملکرد SME ها در منطقه خلیج نلسون ماندلا به طور خاص استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق بررسی می‌کند که چه نقشی در یادگیری سازمانی فردی / گروهی / نهادی وجود دارد همچنان که رشد و عملکرد یک شرکت مستلزم کسب مزیت رقابتی است و از طریق تکامل یادگیری در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی ضمن بدست آوردن مزیت رقابتی به معنای دستیابی به تجدید استراتژیک یک شرکت نیز است. نتایج حاکی از آن است که عمدتاً یادگیری گروهی و حافظه سازمانی در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌تواند موفقیت عملکرد تجاری SME ها را به طور قابل توجهی در نلسون بهبود بخشد.

والدز-جوارز و همکاران^۲ (۲۰۱۹) مطالعه‌ای را با عنوان "یادگیری سازمانی و محرک‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی عملکرد در SME ها در شمال غربی مکزیک" به انجام رساندند. هدف اصلی این مقاله بررسی نتایج یادگیری سازمانی و مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها (اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی) است که بر عملکرد مالی SME ها (شرکت‌های کوچک و متوسط) اعمال می‌شود. این تحقیق بر اساس نمونه‌ای از ۳۴۳ شرکت در منطقه شمال غربی مکزیک انجام شده است. داده‌ها از فوریه تا مه ۲۰۱۸ با پشتیبانی از یک نظرسنجی ساختاری خودگردان از مدیران شرکت‌ها جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل و اعتبار سنجی نتایج، از روش آماری مدل معادلات ساختاری بر اساس واریانس و برای اعتبار سنجی روابط ساختاری در این تحقیق از طریق حداقل مربعات جزئی با استفاده از SmartPLS انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی یک عنصر اصلی برای تقویت اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت و افزایش عملکرد مالی در این نوع شرکت‌ها است و مسئولیت اجتماعی کلید افزایش عملکرد مالی است. علاوه بر این، مشخص شد که یادگیری سازمانی متغیر میانجی در ارتباط میان مسئولیت اجتماعی و عملکرد مالی است.

¹ Osagie

² Valdez-Juárez

زیمرز و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای را با عنوان "یادگیری سازمانی برای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در سازمان‌های ورزشی" به انجام رساندند. این مطالعه به بررسی تعامل پویا بین سطوح مختلف فرایند یادگیری در سازمان‌های ورزشی و مسئولیت اجتماعی شرکت می‌گردد. در این مطالعه با استفاده از یک طرح تحقیق کیفی و از طریق مصاحبه‌ها (۱۸ نفر) و اسناد سازمانی (۲۰ نفر) به بررسی این ارتباط می‌پردازد. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی برای مسئولیت اجتماعی شرکت یک فرایند حیاتی چندسطحی و پویا است که از یادگیری فرایندهای فرعی در سطح درون سازمانی و بین سازمانی تشکیل شده است. مسئولیت اجتماعی شرکت هم به یادگیری روش‌های جدید تلفیق روش‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و هم به تعبیه آموخته‌ها در سازمان نیاز دارد. گروه‌های غیررسمی و رسمی به عنوان مخازن قوی یادگیری شناخته شدند، در حالی که ذینفعان خارجی منابع اساسی یادگیری در داخل سازمان در کنار کار ذینفعان رابط بین سازمانی هستند.

فورتیس و همکاران^۱ (۲۰۱۸) به مطالعه‌ای تحت عنوان "مجهولات ناشناخته و مجهولات شناخته شده: چارچوب نقش یادگیری سازمانی در توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها" پرداختند. این مطالعه به طور انتقادی ادبیات موجود در این حوزه را بررسی کرده است تا درک کند چگونه تحقیقات تاکنون از نظر یادگیری سازمانی به توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت نزدیک شده‌اند و یک چارچوب ساختاری دو بعدی از نقش یادگیری سازمانی در توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت ارائه می‌دهد که بر جنبه‌های اصلی مربوط به یادگیری سازمانی تاکید دارد و از توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت پشتیبانی می‌کند. در این مطالعه به طور خاص، محققان فرآیندهای اصلی یادگیری و زیر فرایندها و نکات حیاتی را که مورد مطالعه قرار نمی‌گیرند، شناسایی کردند و در پایان پیشنهادات کاملی برای مسئولیت اجتماعی شرکت ارائه می‌دهند.

روش شناسی

رویکرد پژوهش حاضر کیفی است و با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا انجام شده است. تحلیل محتوا روشی استقرایی و اکتشافی است که به محقق امکان می‌دهد به جای تکیه بر تئوریهای از پیش تعریف شده، خود به بیان یک تئوری نو با توجه به مصاحبه با خبرگان اقدام نماید بطوریکه بتوان از آن تئوری در قلمرو پژوهش استفاده نمود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵). این پژوهش از منظر هدف پژوهشی کاربردی با ماهیت توصیفی می‌باشد جامعه آماری در این پژوهش مدیران سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد بوده اند. از اینرو، نمونه تحقیق حاضر را مدیران سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد تشکیل می‌دهند که: سابقه حداقل ۱۰ سال فعالیت و ۵ سال مدیریت در این سازمان را داشته باشند. همچنین تحصیلات بالای لیسانس داشته باشند و علاقه‌مند به شرکت در تحقیق باشند. با توجه به معیارهای مطرح شده خزانه جامعه برای مطالعه ۴۸ نفر بود. در بخش اول داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد جمع آوری و پس از تجزیه و تحلیل به روش تحلیل محتوا، نتایج حاصل شامل ۱۱ مولفه و ۳۹ زیرمولفه شناسایی گردید سپس یافته‌های بخش کیفی به وسیله روش تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌بندی هر یک از ابعاد و مولفه‌های یادگیری سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا با ۱۸ نفر از کارکنان و مدیران سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد مصاحبه به عمل آمد. این افراد از نظر محل خدمت در شهر مشهد فعالیت داشتند. از میان مصاحبه شوندگان ۱۳ نفر آقا و ۵ نفر خانم بودند که میانگین سابقه کار ایشان بالای ۱۵ سال بود. تحصیلات مشارکت کنندگان به ترتیب ۲ نفر دکترا، ۹ نفر کارشناسی ارشد و ۷ نفر لیسانس بود.

تحلیل مصاحبه‌ها

از آنجا که در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شیوه تحلیل محتوای مضمونی استفاده گردید، به اعتقاد باردن (۱۳۷۴) در یک پروژه تحلیل محتوا واحد تحلیل می‌تواند کلمه، مضمون، موضوع یا مرجع، اشخاص نمایش، حادثه یا رویداد و یا اسناد باشد. هر گاه مضمون به عنوان واحد تحلیل در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها انتخاب شود، می‌توان گفت پژوهشگر از روش تحلیل محتوای مضمونی استفاده نموده است. همانطور که در فصل قبل بیان شد، تحلیل محتوای مضمونی یکی از شیوه‌های تحلیل کیفی است که با تحلیل مضمون دارای شباهت در شناخت مضامین مشترک اطلاعات و داده‌ها می‌باشد. برخلاف تحلیل

¹ Fortis et al.

مضمون در روش تحلیل محتوای مضمونی از تفسیر داده‌ها در کمترین حد ممکن استفاده می‌شود و صرفاً از آن برای نامگذاری و دسته‌بندی مضامین استفاده می‌گردد. یکی از مزایای این روش عدم توجه و بی‌اعتنائی به افکار و احساسات محقق درباره مضامین است و به همین دلیل محقق از تفسیر و توضیح معانی مضامین خودداری می‌کند و تنها در نتیجه‌گیری بحث به صورت مختصر مضامین را شرح و توضیح می‌دهد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰؛ اندرسون و همکاران، ۲۰۰۷).

مراحلی که برای استخراج مضامین در این پژوهش به کار گرفته شده است به همراه نمونه‌ای از مصاحبه‌ها به عنوان مثال آورده شده و به همین ترتیب سایر مصاحبه‌ها از همین شیوه، مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

- برای تحلیل محتوا قبل از شروع فرایند تحلیل ابتدا پس از انجام مصاحبه‌ها متن مصاحبه‌ها به صورت کامل پیاده شده و موارد مرتبط با یادگیری سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی از یکدیگر تفکیک شدند.

- در گام بعدی متون پیاده شده مورد بررسی و تدقیق با فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها قرار گرفت.

- پس از انجام دو گام قبلی، بررسی کلی و اولیه انجام گرفت سپس مفاهیم مهم در متن برجسته‌سازی شد و واحدهای معنایی مجزا تشکیل گردید. برای نمونه در متن یکی از مصاحبه‌ها که در در ذیل آورده شده است، ذیل هر یک از واحدهای معنایی خط کشیده شده و برجسته گردیده است:

در سازمان ما افراد وقتی تجربه‌ای موفق کسب می‌کنند برای بقیه همکاران خود این تجربه رو بازگو می‌کنند و همین کار سبب شده یک انتقال تجربه‌ای اتفاق بیفته و سایر همکارا از این تجربه استفاده کنند هر چند این تجربه‌ها جایی نوشته نمی‌شه که بدرد آیندگان بخوره اما همین خودش نوعی انتقال تجربه و فرصت یادگیری است حالا شما می‌گوئید این چه تاثیری در بحث مسئولیت اجتماعی دارد این دیگه باید دید دقیقاً چه اتفاقی یا تجربه‌ای است خیلی از اینها چون برای کار مردم هست اش خودش منافع اش به مردم می‌رسه و به لحاظ اخلاقی یا مذهبی و عرفی هم نگاه کنی باز همکارا دارند یک خدمتی رو به مردم می‌رسونن و نمی‌خوان حقشون ضایع بشه....

- در گام بعدی برای درک بهتر مفاهیم واحد‌های برجسته‌سازی شده، از متن اصلی برش داده و جدا گردیده و به صورت فشرده‌سازی شده، آورده شده است. برای مثال در مصاحبه بالا جمله‌ی «برای بقیه همکاران خود این تجربه رو بازگو می‌کنند» و یا جمله‌ی «یک انتقال تجربه‌ای اتفاق بیفته و سایر همکارا از این تجربه استفاده کنند» به صورت عبارت «انتقال تجربه» و جمله‌ی «اگر مدیر دانش و تخصص کافی داشته باشه، منافع اش به کارکنان و مردم می‌رسه و به لحاظ اخلاقی یا مذهبی و عرفی هم نگاه کنی باز همکارا دارند به صورت تخصصی یک خدمتی رو به مردم می‌رسونن» به صورت عبارت «تخصص و توان مدیریتی» فشرده‌سازی و تحت عنوان "زیرمولفه" نام گذاری گردید.

- در ادامه گام‌های قبل، هر یک از واحدهای فشرده‌سازی شده مشابه در یک گروه قرار گرفت و بدین ترتیب دسته‌بندی شد، برای مثال کلیه واحدهای فشرده‌سازی شده که مرتبط با بحث "انتقال تجربه" بود مانند «برای بقیه همکاران خود این تجربه رو بازگو می‌کنند» در یک مجموعه قرار گرفت.

- در این گام پس از مشخص شدن زیرمولفه‌ها، آنهایی که مشابه به یکدیگر بودند، بررسی گردید و مشخص و نشانه‌گذاری شد. بدین معنا که با توجه به واحدهای معنایی مشابه نزدیکترین مفهومی که به ذهن می‌رسید را به عنوان برچسب یا گوشواره آن مجموعه قرار داده و به عنوان یک زیر مولفه شناسایی می‌شد. که در این مثال عبارت «انتقال تجربه و فرصت یادگیری» به عنوان برچسب مجموعه و تحت عنوان "مولفه" انتخاب گردید.

- در گام بعد، پس از اینکه همه مولفه‌ها مشخص شد، همه مولفه‌های بدست آمده و مشابه به یکدیگر در دسته‌ای واحد قرار گرفته و عنوان مناسبی برای آن در نظر گرفته شد که این عنوان کلیه مولفه‌های آن مجموعه را در ذیل خود پوشش می‌داد. برای مثال همه مولفه‌های "تجربه حین کار"، "کار تیمی"، "انتقال تجربه و فرصت یادگیری" و "کمک و یاری گرفتن از همکاران با تجربه" در یک دسته و مجموعه قرار داده شده و با عنوان «یادگیری عملی» برچسب گذاری گردیده است.

- در این گام همه واحدهای معنایی در هر مجموعه مجدداً بررسی و اگر نیاز به اصلاح یا تغییر دسته‌بندی‌ها بود، اقدام شد. به نوعی در این گام تطبیق مجدد دسته‌بندی‌ها انجام گرفت.

- در انتها و پس از گذشت یک بازه زمانی چند روزه متن اصلی مصاحبه بدون توجه به واحدهای معنایی احصاء شده و دسته بندی های اولیه مجدد بازخوانی گردید تا اگر احياناً مواردی از قلم افتاده یا توجه نشده است شناسایی گردیده و اگر مضمون جدیدی به دست می‌آمد به دسته بندی‌های قبلی اضافه می‌شد.
- سپس دسته‌بندی‌ها به تنهایی و به عنوان یک مجموعه واحد مورد بررسی قرار گرفت تا میزان تحقق اهداف و مسیر حرکت پژوهش برآورد شود.
- اگر دسته بندی گام قبلی اهداف تحقیق را محقق می نمود، دسته بندی نهایی شده و موارد مشابه حذف و اگر احیای آن نیاز به ویرایش داشت عناوین ویرایش و تایید نهایی گردید.
- در ادامه نمونه‌ای از فرآیند انجام تحلیل محتوا بر روی مصاحبه‌ها آورده شده است:

جدول ۱: نمونه‌ای از روند احصاء واحدهای معنایی، واحدهای فشرده معنایی، زیر مولفه‌ها و مولفه‌ها

ابعاد	مولفه	زیرمولفه	واحد معنایی
یادگیری عملی	انتقال تجربه و فرصت یادگیری	انتقال تجربه	برای بقیه همکاران خود این تجربه رو بازگو می کنند
			یک انتقال تجربه ای اتفاق بیفته و سایر همکارا از این تجربه استفاده کنند
	فرصت یادگیری	تخصص و توان مدیریتی	اگر مدیر دانش و تخصص کافی داشته باشه، منافع اش به کارکنان و مردم می‌رسه و....
			به لحاظ اخلاقی یا مذهبی و عرفی هم نگاه کنی باز همکارا دارند به صورت تخصصی یک خدمتی رو به مردم می رسونن
		فرصت یادگیری	هر وقت برای همکارا زمینه ای فراهم شود که در اونجا آموزش ببینند یا کسب تجربه کنند قطعاً استقبال می کنند
			همین قرار گرفتن در کنار افراد توانمند برای خود من زیاد پیش اومده که از همکارا یا مدیران کسب تجربه کنم

بنابراین فرایند تحلیل محتوای مضمونی که در بالا نیز به آن به صورت تفصیلی اشاره کردیم برای کلیه ابعاد، مولفه‌ها و زیر مولفه‌ها به کار گرفته شد و نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در قالب ۱۱ بعد و ۳۹ مولفه در ادامه آورده شده است.

جدول ۲: خلاصه ابعاد، مولفه‌ها و زیرمولفه‌های احصاء شده یادگیری سازمانی

ابعاد	مولفه	زیرمولفه‌ها
یادگیری اجتماعی	یادگیری اجتماعی رابطه‌ای	اعتماد متقابل کارکنان، سازمان و جامعه - در میان گذاشتن اطلاعات مهم سازمانی - درک متقابل و ارتباط راحت کارکنان با یکدیگر
	یادگیری اجتماعی شناختی	همسویی اهداف کارکنان و سازمان - ادراک امور سازمان - سازمان دادن اطلاعات
	یادگیری اجتماعی ساختاری	تناسب سازمانی ساختار برای آموزش و یادگیری - آموزش‌های ضمن خدمت - تخصص گرایی - یادگیری استاد و شاگردی
یادگیری مشارکتی	یادگیری با مشارکت در هدف گذاری	مشارکت در تهیه برنامه‌های مفید و مسئولانه برای جامعه و سازمان - چشم انداز مشترک مدیران و کارکنان از اهداف سازمانی - رویکردهای مسئولیت

	پذیری اجتماعی در سازمان	
	یادگیری با مشارکت در تصمیم گیری	خلق ایده ها و برنامه های جدید - خود مدیریتی کارکنان
	یادگیری با مشارکت در حل مسائل و مشکلات	رشد مهارت ها و ویژگی های کارکنان - افزایش مشارکت کارکنان در ارتقا جایگاه مسئولیت اجتماعی سازمان - اشتراک اطلاعات سازمانی
یادگیری محیطی	محیط حمایتی	حمایت مدیران از ایده های خلاقانه - پاداش سازمان در راستای اقدامات مرتبط با مسئولیت پذیری اجتماعی - یادگیری سازمانی و نقش آن در ارتقاء شغلی - نقش مزایای انگیزشی در یادگیری
	محیط اجتماعی	آموزش دیدن در فضاها و سبک های مختلف - نقش جامعه در یادگیری سازمانی - مسئولیت اجتماعی کارکنان
	محیط ارتباطی	ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد بین مدیران، کارکنان و مردم - ارتباط دوسویه و نزدیک مدیران و کارکنان با مردم - ارتباط کارکنان با یکدیگر
	محیط فناوری	تاثیر فناوری بر مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی - نقش شبکه های اجتماعی - فرهنگ یادگیری در سازمان - الکترونیکی شدن فرایندها
یادگیری دانشی	انتقال دانش	اشتراک دانش مسئولیت پذیری اجتماعی - دانش سازمانی - در دسترس بودن دانش -
	یکپارچه سازی دانش	کسب مهارت و دانش سازمانی - یادگیری کارکنان از یکدیگر - نقش فرایندهای سازمانی - خلق محیط رقابتی
	بکارگیری دانش	ایجاد محیط علمی در سازمان - به روز بودن سازمان - ارائه خدمات مطلوب و رضایت ذینفعان
یادگیری بازخورد مدارانه	خود ارزیابی	ممیزی های داخلی و خارجی - شکایات و نظرات طرف های ذینفع - سنجش عملکرد سازمان - یادگیری از طریق خود ارزیابی
	بازنگری	اصلاح و بهبود بخشنامه ها - بروز رسانی و بازنگری - فراز و نشیب های سازمان و انجام صحیح وظایف - تاثیر پذیری ماموریت ها و اهداف سازمان از مسائل و نیازهای جامعه - یادگیری آینده نگرانه
یادگیری فرهنگی	رسالت و ماموریت سازمان	وظیفه اصلی سازمان - اهمیت ماموریت ها و وظایف سازمان برای مردم و جامعه - شفافیت و پاسخگویی - هویت اجتماعی سازمان
	ارزش های سازمانی	ارزش ها و طرز فکر کارکنان - تعهد حرفه ای کار در سازمان - خدمت به مردم - عدالت محوری و قانون

یادگیری عملی	تجربه حین کار	کار عملی - تجربه حین کار - تجربه پذیری -
	کار تیمی	تمایل به کار تیمی - فراگیری حین کار تیمی - پیروی از نظرات جمع
	همکاری و همیاری همکاران	کمک و یاری گرفتن از همکاران - ارائه تجربیات به سایر کارکنان - روحیه مشارکت و تعاون
	انتقال تجربه و فرصت یادگیری	تخصص و توان مدیریتی - انتقال تجربه - فرصت یادگیری - توانمندسازی کارکنان
	باورها و اعتقادات	تاثیر باورها و نگرش های کارکنان بر انجام وظایف آنها - احترام به ارباب رجوع و حس مسئولیت در قبال آنها - مسئولیت در قبال جامعه

مسئولیت پذیری اجتماعی: مسئولیت پذیری اجتماعی و چگونگی انعکاس آن در سازمان یادگیرنده پس از بررسی و تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها در برگرفته چهار بُعد مسئولیت پذیری اختیاری و داوطلبانه، مسئولیت پذیری اخلاقی، مسئولیت پذیری قانونی و مسئولیت پذیری اقتصادی گردید.

جدول ۲: خلاصه ابعاد، مولفه‌ها و زیرمولفه‌های مسئولیت پذیری اجتماعی

ابعاد	مولفه	زیرمولفه‌ها
مسئولیت پذیری اختیاری و داوطلبانه	فعالیت‌های عام المنفعه	مسئولیت های اخلاقی و اجتماعی در قبال جامعه و مردم - مسئولیت نسبت به نسل های مختلف - اقدامات نوع دوستانه
	حفظ محیط زیست	مسئولیت حفظ محیط زیست - وظایف مجموعه های وابسته به سازمان در قبال محیط زیست
	حفظ منابع برای نسل های آینده	دلسوزی در قبال دارایی‌های سازمان - حفظ و نگهداری از منابع با شایسته سالاری - مسئولیت در قبال نسل های متوالی
	مشارکت در توسعه پایدار	توسعه پایدار - اقدامات بلند مدت و با ثبات اقتصادی -
	آموزش های داوطلبانه	حمایت اطلاعاتی - مراقبت شایسته - وظیفه شناسی
	تعهدات اخلاقی فردی	باورهای کارکنان - اخلاق مداری و برخورد خوب با ارباب رجوع و تکریم ارباب رجوع - صیانت از حقوق ارباب رجوعان
مسئولیت اخلاقی	تعهدات اخلاقی سازمانی	اخلاق مداری سازمان - اخلاق حرفه‌ای کارکنان - تاثیر اخلاق مدیریتی بر مسئولیت پذیری اجتماعی - دسترسی سریع و آسان شرکای اجتماعی به خدمات و تعهدات سازمان
	تعهدات اخلاقی عمومی	سازمان تامین اجتماعی یک نهاد غیر دولتی عمومی - آگاه سازی مردم جامعه - رفتار احترام آمیز
	رعایت قوانین و مقررات عمومی	رعایت حقوق بیمه شدگان - رعایت قوانین عمومی جامعه - انجام تعهدات قانونی در قبال ذینفعان
مسئولیت قانونی	کنترل و نظارت سازمانی	نظارت دائمی بر فعالیت بیمه شدگان - استاندارد سازی فعالیت‌های سازمان - نظارت خیر خواهانه و نوع دوستانه
	پاسخگویی به ذینفعان	احترام و تکریم ارباب رجوع - بررسی و رسیدگی به

درخواست‌های بیمه شدگان - راهنمایی ارباب رجوعان	رعایت حقوق قانونی ذینفعان	مسئولیت پذیری اقتصادی
تکریم بیمه شدگان - پرداختن به وظایف قانونی در قبال بیمه شدگان - پرهیز از تبعیض و رعایت انصاف		
کاهش هزینه‌های درمانی جامعه - تامین حداقل امکانات برای افراد جامعه	تامین حداقل نیازهای اقتصادی افراد جامعه	
مسئولیت سازمان در قبال ذینفعان - قابلیت‌های مالی سازمان در راستای مسئولیت‌های اجتماعی آن - حمایت از کاهش هزینه‌های جامعه	حمایت‌های مالی مسئولانه اجتماعی	
حفاظت از دارایی‌های سازمان - شفافیت در عملکرد - شفاف سازی مالی	شفافیت در عملکرد و مسائل اقتصادی	
پیشگیری از ایجاد زمینه فساد - پیاده سازی بخشنامه مدیریت تعارض - ارزیابی مداوم - الکترونیکی کردن سیستم برای جلوگیری از فساد -	مبارزه با فساد و رشوه	
تامین منابع مالی سازمان - همسویی با مسائل اقتصادی کشور - تعهدات مالی سازمان - حمایت از منافع مالی سازمان	عملکرد مالی و سودآوری سازمان	

اولویت بندی ابعاد یادگیری سازمانی با استفاده از تکنیک AHP روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به منظور کمک به انجام فرآیند اولویت بندی ابعاد مستخرج از نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های این مطالعه استفاده گردید. این روش در یک ساختار یکپارچه و منظم نسبت به ارزیابی عینی و ذهنی ابعاد بر مبنای مقایسه‌های زوجی عمل نموده و به محقق این امکان را می‌دهد تا ابعاد مساله را در یک قالب سلسله مراتبی سازماندهی نماید. بر این اساس اولویت بندی ابعاد شناسایی شده در این تحقیق به این روش در ادامه آورده شده است که در زیر اولویت بندی ابعاد یادگیری سازمانی و مسئولیت پذیری اجتماعی ارایه شده است.

جدول ۳: وزن ابعاد و مولفه‌های یادگیری سازمانی

ابعاد	وزن عامل	مولفه‌ها	وزن شاخص	وزن نهایی
یادگیری محیطی	۰/۲۵۵	محیط ارتباطی	۰/۳۸۰	۰/۱۱۶
		محیط فناوری	۰/۲۷۶	۰/۰۸۴
		محیط حمایتی	۰/۱۸۵	۰/۰۱۹
		محیط اجتماعی	۰/۱۵۹	۰/۰۱۰
یادگیری اجتماعی	۰/۲۱۴	یادگیری اجتماعی رابطه ای	۰/۴۴۰	۰/۰۹۴
		یادگیری اجتماعی ساختاری	۰/۳۵۰	۰/۰۵۳
		یادگیری اجتماعی شناختی	۰/۲۱۰	۰/۰۱۰
یادگیری مشارکتی	۰/۱۵۴	یادگیری با مشارکت در تصمیم گیری	۰/۵۶۱	۰/۰۸۶
		یادگیری با مشارکت در حل مسائل و مشکلات	۰/۲۷۰	۰/۰۴۱
		یادگیری با مشارکت در هدف گذاری	۰/۱۶۹	۰/۰۲۶
یادگیری فرهنگی	۰/۱۲۰	رسالت و مأموریت سازمان	۰/۴۲۷	۰/۰۵۱

ابعاد	وزن عامل	مolfه‌ها	وزن شاخص	وزن نهایی
		باورها و اعتقادات	۰/۳۷۴	۰/۰۲۰
		ارزش های سازمانی	۰/۱۹۹	۰/۰۱۰
یادگیری دانشی	۰/۱۱۲	بکارگیری دانش	۰/۷۰۰	۰/۰۷۸
		انتقال دانش	۰/۲۳۰	۰/۰۲۵
		یکپارچه سازی دانش	۰/۰۷۰	۰/۰۰۷
		تجربه حین کار	۰/۴۰۴	۰/۰۳۸
یادگیری عملی	۰/۰۹۴	کار تیمی	۰/۲۷۳	۰/۰۲۵
		همکاری و همیاری همکاران	۰/۱۷۷	۰/۰۱۶
		انتقال تجربه و فرصت یادگیری	۰/۱۴۶	۰/۰۰۹
		خود ارزیابی	۰/۷۰۰	۰/۰۰۸
یادگیری بازخورد مدارانه	۰/۰۵۱	بازنگری	۰/۳۰۰	۰/۰۰۶

اولویت بندی ابعاد مسئولیت پذیری اجتماعی با استفاده از تکنیک AHP همان طور که قبلا بیان شد با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی اولویت بندی ابعاد مسئولیت پذیری اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد انجام گردید.

جدول ۴: وزن ابعاد و مولفه‌های تحقیق

وزن دسته	ابعاد	مولفه	وزن مولفه‌ها	وزن شاخص‌ها
۰/۴۶۹	مسئولیت پذیری قانونی	رعایت قوانین و مقررات عمومی	۰/۴۲۳	۰/۰۹۲
		کنترل و نظارت سازمانی	۰/۲۲۱	۰/۰۸۴
		پاسخگویی به ذینفعان	۰/۱۹۵	۰/۰۳۳
		رعایت حقوق قانونی ذینفعان	۰/۱۶۱	۰/۰۳۰
۰/۳۰۷	مسئولیت پذیری اخلاقی	تعهدات اخلاقی فردی	۰/۵۰۳	۰/۱۱۴
		تعهدات اخلاقی سازمانی	۰/۲۹۰	۰/۰۵۱
		تعهدات اخلاقی عمومی	۰/۲۰۷	۰/۰۵۰
		فعالیت های عام المنفعه	۰/۲۹۷	۰/۰۶۶
۰/۱۲۶	مسئولیت پذیری اختیاری و داوطلبانه	حفظ محیط زیست	۰/۲۵۹	۰/۰۵۸
		حفظ منابع برای نسل های آینده	۰/۲۱۰	۰/۰۴۶
		مشارکت در توسعه پایدار	۰/۱۳۱	۰/۰۴۱
		آموزش های داوطلبانه	۰/۱۰۳	۰/۰۲۷
۰/۰۹۸	مسئولیت پذیری اقتصادی	تامین حداقل نیازهای اقتصادی افراد جامعه	۰/۳۱۸	۰/۰۸۰
		حمایت های مالی مسئولانه اجتماعی	۰/۲۲۲	۰/۰۷۸
		شفافیت در عملکرد و مسائل اقتصادی	۰/۲۱۴	۰/۰۷۵
		مبارزه با فساد و رشوه	۰/۱۶۹	۰/۰۳۷
		عملکرد مالی و سودآوری سازمان	۰/۰۷۷	۰/۰۳۸

جمع بندی

عوامل شکل دهنده یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی در سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد کدام‌اند؟ به منظور پاسخگویی به سوال با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا، داده‌های مرتبط با یادگیری سازمانی از اطلاعات مصاحبه‌های مشارکت کنندگان تحقیق استخراج گردید، بدین صورت که ابتدا مفاهیم مهم و مرتبط در متن مصاحبه‌ها برجسته سازی گردید سپس واحدهای برجسته سازی شده مجدد برش داده شد و به صورت واحدهای فشرده معنایی کوتاه و خلاصه شده مشخص گردید. در ادامه واحدهای فشرده شده معنایی مشابه دسته بندی و برچسب گذاری شد و تحت عنوان یک زیرمولفه انتخاب گردید. مجدد هر چند زیرمولفه که بار معنایی نزدیک به هم داشته و قابلیت قرار گرفتن در یک مجموعه را داشت، انتخاب و طبقه بندی گردید، در نهایت برای هر مجموعه یک مولفه که به لحاظ معنایی و مفهوم در برگیرنده همه زیرمولفه‌ها باشد انتخاب و سپس با قرار گرفتن چند مولفه در یک دسته، ابعاد مسئله مشخص گردید. ابعاد شناسایی شده بر اساس فرآیند فوق الذکر شامل: یادگیری اجتماعی، یادگیری مشارکتی، یادگیری محیطی، یادگیری دانشی، یادگیری بازخورد مدارانه، یادگیری فرهنگی و یادگیری عملی می‌باشد. نتایج مطالعه اساگی و همکاران (۲۰۲۰)، زولکا (۲۰۱۹)، والذ-جوارز و همکاران (۲۰۱۹)، زیمرز و همکاران (۲۰۱۸) و عمران زاده و همکاران (۱۳۹۶) در برخی از ابعاد و عوامل مطابقت داشت. به طور مثال: اساگی و همکاران (۲۰۲۰) تسهیل در یادگیری ویژگی های سازمان در سطح سازمانی و عملیاتی را در بهبود اجرای مسئولیت اجتماعی موثر دانستند، به طوریکه عوامل یادگیری محیطی و یادگیری گروهی با برخی از ابعاد بدست آمده در این تحقیق مطابقت دارد همچنین عمران زاده و همکاران (۱۳۹۶) در طراحی الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی، دانش افزایی، تطبیق محیطی، یادگیری اجتماعی و تجربه اندوزی گروهی را به عنوان نتایج مدل خود ارائه می کنند که با برخی از ابعاد مدل این تحقیق نیز تطابق دارد.

به منظور پاسخگویی به عوامل شکل دهنده مسئولیت پذیری اجتماعی از اطلاعات مصاحبه‌های مشارکت کنندگان پژوهش استخراج گردید، بدین صورت که ابتدا مفاهیم مهم و مرتبط در متن مصاحبه‌ها برجسته سازی گردید سپس واحدهای برجسته سازی شده مجدد برش داده شد و به صورت واحدهای فشرده معنایی کوتاه و خلاصه شده مشخص گردید. در ادامه واحدهای فشرده شده معنایی مشابه دسته بندی و برچسب گذاری شد و تحت عنوان یک زیرمولفه انتخاب گردید. مجدد هر چند زیرمولفه که بار معنایی نزدیک به هم داشته و قابلیت قرار گرفتن در یک مجموعه را داشت، انتخاب و طبقه بندی گردید، در نهایت برای هر مجموعه یک مولفه که به لحاظ معنایی و مفهوم در برگیرنده همه زیرمولفه‌ها باشد انتخاب و سپس با قرار گرفتن چند مولفه در یک دسته، ابعاد مسئله مشخص گردید. ابعاد شناسایی شده بر اساس فرآیند فوق الذکر شامل: مسئولیت پذیری اختیاری و داوطلبانه، مسئولیت پذیری اخلاقی، مسئولیت پذیری قانونی و مسئولیت پذیری اقتصادی می‌باشد. این ابعاد با نتایج برخی از مطالعات پیشین که در فصل دوم اشاره شد، مطابقت دارد. کارول (۲۰۰۰) در مدل خود چهار بعد شامل: بشر دوستانه، اخلاقی، قانونی و اقتصادی برای مسئولیت پذیری اجتماعی بر می‌شمارد. لاتتوس (۲۰۰۱)، مسئولیت اجتماعی شرکت را به مسئولیت اجتماعی اخلاقی شرکت، مسئولیت اجتماعی بشردوستانه شرکت و مسئولیت اجتماعی استراتژیک شرکت تقسیم کرد. حقیقی کفاش و تقوی در مدلی که با استناد و بهره‌مندی از سه مدل: کارول، لاتتوس و SAC پیشنهاد داده‌اند، تحت عنوان مدل مفهومی پنج بعدی رویکرد استراتژیک به مسئولیت اجتماعی، ابعاد مسئولیت پذیری قانونی، مسئولیت پذیری فراقانونی، مسئولیت پذیری اقتصادی با رویکرد اجتماعی، مسئولیت پذیری اجتماعی با رویکرد استراتژی سازمان و مسئولیت پذیری با جهت گیری به سوی ذینفعان چندگانه را ارائه دادند. سایر اندیشمندان این حوزه نیز ابعادی را برای مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت‌ها و سازمان‌ها بیان نمودند که در برخی از ابعاد با نتایج حاصل از این مطالعه مطابقت دارد. در همین راستا و بدین ترتیب، مطالعه آوالوس و همکاران (۲۰۲۱)، اساگی و همکاران (۲۰۲۰)، والذ-جوارز و همکاران (۲۰۱۹)، زیمرز و همکاران (۲۰۱۸)، فورتیس و همکاران (۲۰۱۸)، ونگ و همکاران (۲۰۱۷)، بدای و همکاران (۱۳۹۹) و گودرزی و گودرزی (۱۳۹۹) در برخی از ابعاد و مفاهیم با مطالعه حاضر مطابقت و نزدیکی داشت.

پیشنهادهای تحقیق

- با توجه به شناسایی عوامل شکل دهنده یادگیری اجتماعی به عنوان یکی از ابعاد یادگیری سازمانی در سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد، به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد پیشنهاد می‌شود: به منظور برقرار نمودن شرایط اعتماد بین کارکنان و جامعه نسبت به برقراری روابط متقابل بین کارکنان و جامعه و ایجاد یک رابطه موثر و مفید بین کارکنان و جامعه با هدف توسعه حس مسئولیت پذیری اجتماعی و ترویج این گفتمان در برنامه‌ریزی‌های مرتبط با یادگیری سازمانی اقدام نمایند. به عنوان نمونه می‌توان اقدامات عام المنفعه و نوع دوستانه سازمان را به شیوه‌های بدیع و نو به اطلاع عموم رساند و از سوی دیگر وظایف و تعهدات سازمان نسبت به مردم و تاثیرات آن بر روی زندگی مردم را به اطلاع کارکنان رساند و در این مسیر برنامه‌های تشویقی برای کارکنانی که در این زمینه نمره بالایی کسب نمایند، در نظر گرفت.
- با توجه به شناسایی عوامل شکل دهنده یادگیری مشارکتی به عنوان یکی از ابعاد یادگیری سازمانی، به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد پیشنهاد می‌شود: با مشارکت اعضای سازمان در هدف‌گذاری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل و مشکلات سازمان ضمن سهیم نمودن کارکنان در تحقق اهداف، نسبت به مشارکت آنها در تهیه برنامه‌های مفید و مسئولانه برای جامعه و سازمان اقدام نمایند. بدین ترتیب قطعا خود کارکنان برای پیاده سازی و ترویج این تصمیمات همکاری و مشارکت می‌نمایند.
- با توجه به شناسایی عوامل شکل دهنده یادگیری محیطی به عنوان یکی از ابعاد یادگیری سازمانی در سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد، به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد پیشنهاد می‌شود: از ایده‌های خلاقانه کارکنان در راستای مسئولیت پذیری اجتماعی استقبال و حمایت نمایند. این اقدام منجر به فراهم نمودن محیطی رقابتی برای کارکنان گردیده و یادگیری سازمانی اتفاق می‌افتد.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد پیشنهاد می‌شود: برای ایجاد ساز و کار یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی در این سازمان، نسبت به اصلاح و بازتعریف فرآیندهای مرتبط با ارزش‌ها و اهداف این حوزه اقدام نمایند. برای این مهم لازم است فرآیندهای آموزش کارکنان در سازمان تامین اجتماعی با توجه به رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی اصلاح و از روش‌های جدید و متناسب با این رویکرد مانند: استاد و شاگردی، اشتراک گذاری تجربیات، انتقال دانش و... در زمینه آموزش استفاده شود.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد پیشنهاد می‌شود: برای کسب توفیق در یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی در این سازمان، باید نسبت به بروز بودن سازمان و تطبیق فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت پذیری اجتماعی با نیازها و مقتضیات روز جامعه اقدام نمایند. زیرا شناخت صحیح و به روز کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمان، فرصت‌های یک سازمان را برای پیشرفت توسعه می‌دهد.
- به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد پیشنهاد می‌شود: برای پرورش کارکنانی فعال در زمینه یادگیری سازمانی، خود به عنوان الگو، این گفتمان و حرکت را سرلوحه فعالیت‌ها و اقدامات خود در سازمان قرار داده و بدین وسیله به ترویج این فرهنگ در سازمان کمک نمایند.
- پیشنهاد می‌شود با عنایت به شرایط اقتصادی و اجتماعی خاص کشور و وجود مشکلات اقتصادی خصوصا برای اقشار ضعیف و کم برخوردار جامعه، با ترغیب کارکنان و بالفعل نمودن حس نوع دوستی کارکنان، قطعا نقش مهمی در رفع مشکلات اقتصادی جامعه خواهند داشت. زیرا اگر کارکنان خود را نسبت به وضع موجود جامعه مسئول بدانند، هر یک در حیطه کاری و وظایف خویش برای حل مشکلات تلاش خواهند نمود.
- با توجه به اهداف و ماموریت‌های سازمان تامین اجتماعی، پیشنهاد می‌شود به منظور درک و شناخت بیشتر کارکنان از مفهوم مسئولیت پذیری اجتماعی، نسبت به برگزاری برنامه‌های آموزشی پیرامون این مفهوم برای کارکنان اقدام گردد، این اقدام ضمن آشنایی کارکنان با مسئولیت پذیری اجتماعی و وظایف سازمان در این زمینه، منجر به ارتقاء سطح مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد نسبت به سایر سازمان‌ها خواهد گردید.

- پیشنهاد می شود: سازمان تامین اجتماعی شهر مشهد به منظور تحقق این سبک از یادگیری در سازمان و سنجش میزان توفیق خود در این زمینه در دوره های زمانی مشخص با تدوین شاخص های مرتبط با این موضوع و سنجش آنها نمره سازمان خود در ارتباط با یادگیری سازمانی با رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی را بدست آورد و بر اساس میزان پیشرفت حاصل شده، برنامه ریزی و اقدام نماید.

منابع

- ابراهیم پور، حبیب؛ یعقوبی، نورمحمد؛ زاهدی، سید سعید. (۱۳۹۵). قابلیت یادگیری سازمانی و اجرای حاکمیت بالینی در بیمارستان تامین اجتماعی (یک مطالعه موردی). بیمارستان. ۱۵(۲): ۸۳-۷۵.
- بدای، داریوش؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ ربیعی مندجین، محمدرضا. (۱۳۹۹). ارتقای مدل مسئولیت اجتماعی برای آموزش در سازمان تامین اجتماعی، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۲)، ۳۳۹-۳۵۸.
- حبیبی نوید، وظیفه دوست حسین، جعفری پریش. (۱۳۹۵). مؤلفه های ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۲۲(۲): ۱۴۵-۱۲۵.
- حقیقتیان، منصور؛ هاشمیان فر، سیدعلی؛ مرادی، گلرادی. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر جامعه پذیری سازمانی بر مسئولیت اجتماعی کارکنان (مورد مطالعه شرکت نفت کرمانشاه). جامعه شناسی کاربردی، ۲۴(۳)، ۷۱-۹۶.
- شربت اوغلی، احمد؛ افشاری، داوود؛ نجمی منوچهر. (۱۳۸۹). مسئولیت اجتماعی نزد شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران! فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۵(شماره ۱۹)، ۶۳-۸۲.
- کریمی، فریبا؛ احمدی دستجردی، سمیه؛ رجایی پور، سعید. (۱۳۹۲). الگوی ساختاری روابط بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی با نوآوری کارکنان، مدیریت بهره‌وری، ۷(۴۲): زمستان، ۱۶۵-۱۸۲.
- مرادی، علی و جلیلیان، حمیدرضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان با استفاده از مدل معادلات ساختاری (مورد مطالعه کرمانشاه)، علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۴(۱)، ۸۱-۱۱۲.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۹). روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی. فوژان. تهران.
- Abu Zayyad HM, Obeidat ZM, Alshurideh MT, Abuhashesh M, Maqableh M, Masa'deh RE. Corporate social responsibility and patronage intentions: The mediating effect of brand credibility. *Journal of Marketing Communications*. 2021 Feb 11:1-24.
- Aluchna, M. (۲۰۱۰). Corporate social responsibility of the top ten; examples taken from the Warsaw Stock Exchange. *Social Responsibility Journal*, ۶ ۶۲۶-۶۱۱، (۴).
- Agudelo MA, Jóhannsdóttir L, Davídsdóttir B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2019 Dec;4(1):1-23.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zadeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3). Washington, DC: American Psychological Association, pp. 855-879.
- Aguinis, H. and Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), pp. 932-968.
- Aguinis H, Glavas A. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of management*. 2019 Mar;45(3):1057-86.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning. Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Boston, MA: Kluwer Academic.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. and Fisscher, O.A.M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*. 56, pp. 7-17.
- Banerjee, S.B. (2007). *Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Berthoin Antal, A.B. and Sobczak, A. (2014). Culturally embedded organizational learning for global responsibility. *Business and Society*, 53(5), pp. 652-683.
- Bhattacharya, C.B., Korschun, D. and Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 257-272.
- Birasnav M, Chaudhary R, Scillitoe J. Integration of social capital and organizational learning theories to improve operational performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2019 Jun;20(2):141-55.

- Boonstoppel, A. (۲۰۱۱). The relationship between corporate social responsibility and financial performance: An empirical study of companies included in the Dow Jones Sustainability Index. (Master thesis). Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics, Accounting, Auditing and Control.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 946-967.
- Chang, W. J., Hu, D. C., & Keliw, P. (2021). Organizational culture, organizational citizenship behavior, knowledge sharing and innovation: a study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), pp. 1-13.
- Davies– Black publishing. (2012) "Building The Learning Organization Michael Marquard".
- Doh, J.P. and Guay, T.R. (2006). Corporate social responsibility, public policy and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 47-73.
- Edwards, M.G. (2009). An integrative metatheory for organisational learning and sustainability in turbulent times. *The Learning Organization*, 16(3), pp. 189-207.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twenty first century business*. Mankato: Capstone.
- Fortis, Z. (2016). Three essays on organizational learning in regard to the development of corporate social responsibility (Doctoral dissertation, Université de Neuchâtel).
- Fortis, Z., Maon, F., Frooman, J., & Reiner, G. (2018). Unknown knowns and known unknowns: Framing the role of organizational learning in corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 277-300.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), pp. 51-71.
- Gond, J.P., Kang, N. and Moon, J. (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), pp.640-671
- Holan, P.M. and Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), pp. 1603-1613.
- Hosseini-Motlagh, S. M., Nouri-Harzvili, M., Choi, T. M., & Ebrahimi, S. (2019). Reverse supply chain systems optimization with dual channel and demand disruptions: Sustainability, CSR investment and pricing coordination. *Information Sciences*, 503, 606-634.
- Karnani, A. (2011). Doing Well by Doing Good?: The Grand Illusion. *California Management Review*, 53(2), pp. 69-86.
- Kolk, A. and Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International business review*, 19(2), pp. 119-125.
- Kolk A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*. Jan 1;51(1):23-34.
- Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: A theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), pp. 536-547.
- Martínez-Costa M, Jiménez-Jiménez D, Dine Rabe H. The effect of organisational learning on interorganisational collaborations in innovation: an empirical study in SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*. 2019 Apr 3;17(2):137-50.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117-127.
- Murillo-Avalos, C. L., Cubilla-Montilla, M., Celestino Sánchez, M. Á., & Vicente-Galindo, P. (2021). What environmental social responsibility practices do large companies manage for sustainable development?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 153-168.
- North K, Kumta G. *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Springer; 2018 Apr 3.
- O'Dell, Carla, (1999) "Knowledge Management: What's now and what's next".
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., & Mulder, M. (2020). Learning organization for corporate social responsibility implementation; unravelling the intricate relationship between organizational and operational learning organization characteristics. *Organization & Environment*, 1086026620933915.
- Peters, J. (2013), "Nice guys finish first: How –and why- to apply TQ, disciplines to social responsibility issues", *The TQM Magazine*, 9 (3).
- Scipioni, S., Russ, M., & Niccolini, F. (2021). From barriers to enablers: The role of organizational learning in transitioning SMEs into the Circular economy. *Sustainability*, 13(3), 1021.

- Shyrme, David J (2003) "Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron.
- Semenyuk, E. P. (2020). Information Aspect of Social Responsibility for the Future of Humanity. Scientific and Technical Information Processing, 47, 1-14.
- Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2019). Organizational Learning and Corporate Social Responsibility Drivers of Performance in SMEs in Northwestern Mexico. Sustainability, 11(20), 5655.
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. Frontiers in psychology, 8, 1906.
- Waddock, S. (2001). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. Business and Society Review, 105, pp. 323-345.
- Waldman, D.A., Sully De Luque, M., Washburn, N., House, R.J. and collaborators (2006). Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 countries. Journal of International Business Studies, 37, pp. 823-37.
- Werlang NB, Rossetto CR. The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. Gestão & Produção. 2019;26(3).
- Weick, K.E. (1979). The Social Psychology of Organizing (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wilkinson, J., Rushmer, R. K. and Davies, H. O., Clinical governance and the learning organization, Journal of Nursing Management, 2004; 12(1), 105-113.
- Zahra, S.A. and George, G. (2002), Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), pp. 185-203.
- Zeimers G, Anagnostopoulos C, Zintz T, Willem A. Organisational learning for corporate social responsibility in sport organisations. European Sport Management Quarterly. 2019 Jan 1;19(1):80-101.

