

Process Tracing of Corporate Social Responsibility Implementation in Selected Petrochemical Companies of Mahshahr

1. Mohammad Ali Nikbakhsh[✉]: Department of Management, Dey.C., Islamic Azad University, Deylam, Iran

2. Seyed Iman Hosseini[✉]: MA , Department of Industrial Management, Daylam Unit, Islamic Azad University, Daylam, Iran

*Corresponding Author's Email Address: 5299839766@iau.ir

Abstract:

This study aims to trace the causal process of Corporate Social Responsibility (CSR) implementation from policy formulation to social and environmental outcomes in four selected petrochemical companies in the Mahshahr Economic Zone. A qualitative–interpretive research design with a comparative case study approach was employed. Data were collected through semi-structured interviews with 20 managers, CSR officers, and HSE personnel, along with document analysis including CSR reports, policy documents, and environmental records, complemented by limited field observations. Data analysis followed three stages: within-case analysis, cross-case comparison, and thematic coding (open, axial, and selective). Process tracing was applied to reconstruct the causal chain involving policy approval, budget allocation, project implementation, reporting, and stakeholder feedback. Results indicated that although all companies followed a similar CSR process cycle, substantial differences existed in the depth, quality, and impact of CSR initiatives. Companies with higher organizational maturity and longer CSR experience—specifically Bou Ali Sina and Bandar Imam—demonstrated stronger environmental performance, transparent reporting practices, and more extensive community engagement. Process tracing revealed clear causal pathways linking managerial decisions, budgetary allocations, project types, stakeholder interactions, and subsequent social and environmental outcomes. The study concludes that CSR is a dynamic, context-dependent process, and its effectiveness relies on integrated policy development, consistent funding, transparent reporting, and meaningful stakeholder engagement. Strengthening these elements can enhance the long-term social and environmental impact of CSR and support sustainable development within industrial regions.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Process Tracing, Mahshahr Petrochemical Zone, Cross-Case Analysis, Sustainability, Causal Mechanisms

How to Cite: Nikbakhsh, M. A., & Hosseini, S. I. (2026). Process Tracing of Corporate Social Responsibility Implementation in Selected Petrochemical Companies of Mahshahr. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(4), 1-15.



رهگیری فرایند علی و معلولی اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در شرکت‌های منتخب پتروشیمی ماهشهر

۱. محمدعلی نیک بخش[✉]: استادیار، گروه مدیریت، واحد دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران.
۲. سیدایمان حسینی[✉]: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت صنعتی، واحد دیلم، دانشگاه آزاد اسلامی، دیلم، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: 5299839766@iau.ir

چکیده

هدف این پژوهش رهگیری فرایند علی و معلولی اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از مرحله سیاست‌گذاری تا پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی در چهار شرکت پتروشیمی منتخب منطقه ماهشهر است. این پژوهش با رویکرد کیفی-تفسیری و بر اساس طرح مطالعه تطبیقی موردی انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از مدیران، کارشناسان و مسئولان CSR، تحلیل اسناد شامل گزارش‌های مسئولیت اجتماعی، سیاست‌نامه‌ها، گزارش‌های HSE و مشاهدات محدود میدانی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله شامل تحلیل درون‌موردی، تحلیل میان‌موردی و کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. همچنین از روش رهگیری فرایند برای بازسازی زنجیره تصمیم‌گیری، تخصیص بودجه، اجرای پروژه‌ها، گزارش‌دهی و بازخورد ذی‌نفعان استفاده شد. نتایج نشان داد همه شرکت‌ها از یک چرخه نسبتاً مشابه شامل سیاست‌گذاری، تخصیص بودجه، اجرا، گزارش‌دهی و بازخورد پیروی می‌کنند، اما تفاوت‌های معناداری در کیفیت و شدت اثرگذاری CSR میان آنها وجود دارد. شرکت‌هایی با سابقه طولانی‌تر و بلوغ سازمانی بالاتر، مانند بوعلی سینا و بندر امام، از نظر شفافیت گزارش‌دهی، تعهد به توسعه پایدار و تعامل با ذی‌نفعان عملکرد برتری داشتند. رهگیری فرایند نشان داد روابط علت و معلولی میان تصمیمات مدیریتی، بودجه‌ریزی، نوع پروژه‌ها و پیامدهای اجتماعی-زیست‌محیطی به‌صورت پیوسته و قابل شفاف‌سازی قابل مشاهده است. پژوهش تأکید می‌کند که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها یک فرایند پویا و وابسته به زمینه است و موفقیت آن به یکپارچگی سیاست‌گذاری، ثبات بودجه، شفافیت گزارش‌دهی و تعامل مؤثر با جامعه محلی بستگی دارد. تقویت این عوامل می‌تواند اثرگذاری اجتماعی و زیست‌محیطی CSR را افزایش دهد و به ایجاد توسعه پایدار در مناطق صنعتی منجر شود.

کلیدواژه‌گان: مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، رهگیری فرایند، پتروشیمی ماهشهر، تحلیل میان‌موردی، پایداری، روابط علی

نحوه استناددهی: نیک بخش، محمدعلی، حسینی، سیدایمان (۱۴۰۵). رهگیری فرایند علی و معلولی اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در شرکت‌های منتخب پتروشیمی ماهشهر. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۴)، ۱-۱۵.



مقدمه

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به‌عنوان یکی از محوری‌ترین رویکردهای نوین حکمرانی شرکتی، طی دهه‌های اخیر از سطح یک مفهوم داوطلبانه و تبلیغاتی فراتر رفته و به یک سازوکار راهبردی برای بهبود عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان‌ها تبدیل شده است. دگرگونی پارادایم‌های مدیریتی و فشارهای روزافزون ناشی از ذی‌نفعان، دولت‌ها، نهادهای نظارتی و جوامع محلی موجب شده، شرکت‌ها به‌ویژه در صنایع حساس و آلاینده همچون پتروشیمی، بیش از گذشته به مسئولیت اجتماعی، شفافیت، کاهش اثرات منفی محیط‌زیستی و پاسخ‌گویی اجتماعی توجه کنند (Topić, 2021). در چنین بستری، نظریه‌های مسئولیت اجتماعی شرکتی به‌طور فزاینده‌ای بر اهمیت سرمایه اجتماعی، اعتماد ذی‌نفعان، اخلاق سازمانی، بهداشت محیط‌زیست و پایداری تأکید می‌کنند و پژوهشگران نیز در تلاش‌اند تا رابطه این متغیرها با عملکرد شرکت‌ها را به‌صورت تجربی و نظری توضیح دهند (Boulhaga et al., 2023).

از منظر عملکرد سازمانی، شواهد گسترده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد پیاده‌سازی اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند اثرات مثبت و ماندگاری بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌ها داشته باشد (Coelho et al., 2023). بر اساس تحلیل‌های فراتحلیلی، هنگامی که شرکت‌ها فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را به‌صورت یکپارچه در استراتژی کلان خود قرار می‌دهند، نه‌تنها اعتماد ذی‌نفعان افزایش می‌یابد بلکه ارزش بازار، شهرت برند و ثبات عملکرد نیز بهبود پیدا می‌کند (Gupta & Das, 2022). این مسئله در حوزه شرکت‌های بزرگ و صنایع سرمایه‌بر که با ریسک‌های محیط‌زیستی و اجتماعی شدید مواجهند، بیشتر مورد توجه قرار گرفته است (Hasan et al., 2022). در کنار عملکرد مالی، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که مسئولیت اجتماعی شرکتی تأثیر مستقیم بر اعتماد و ادراک ذی‌نفعان دارد و این اعتماد به‌صورت غیرمستقیم عملکرد سازمان را ارتقا می‌دهد (Zhao et al., 2024). زمانی که شرکت‌ها اقدامات زیست‌محیطی قابل مشاهده‌ای انجام می‌دهند یا در پروژه‌های اجتماعی مشارکت فعال دارند، ذی‌نفعان به‌ویژه کارکنان تمایل بیشتری به مشارکت در رفتارهای مثبت سازمانی نشان می‌دهند (Abbas & Dogan, 2022). این رفتارها شامل رفتارهای فراترشی، نوآوری، تلاش مضاعف و وفاداری سازمانی است که همگی در بلندمدت به افزایش کارایی و عملکرد شرکت منجر می‌شوند (Afridi et al., 2023).

ابعاد محیط‌زیستی مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز طی سال‌های اخیر گسترش یافته و شرکت‌ها ملزم شده‌اند اطلاعات زیست‌محیطی خود را با دقت و شفافیت بیشتری گزارش دهند (Caputo et al., 2021). مقررات جدید افشاجاری و فشارهای جهانی در حوزه پایداری، سازمان‌ها را به سمت گزارش‌دهی ساختاریافته و دقیق سوق داده است (Barauskaite & Streimikiene, 2021). بدین ترتیب، گزارش‌دهی دقیق CSR به‌عنوان یک ابزار شفافیت نه‌تنها در ارزیابی عملکرد بلکه در مدیریت ریسک، جلب اعتماد و تقویت مشروعیت اجتماعی سازمان نقش محوری دارد (Elamer, 2024).

در صنایع بزرگ، نقش نوآوری، تحول دیجیتال و فناوری‌های نوین در ارتقای مسئولیت اجتماعی شرکتی بسیار برجسته شده است. برخی تحقیقات نشان می‌دهد نوآوری باز می‌تواند شتاب‌دهنده‌ای مهم برای بهبود عملکرد CSR باشد زیرا شرکت‌ها از طریق تعامل با بازیگران مختلف، دسترسی بیشتری به راه‌حل‌های زیست‌محیطی و اجتماعی نوین می‌یابند (Strazzullo et al., 2025). استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال نیز تأثیر قابل‌توجهی بر تسهیل گزارش‌دهی، افزایش شفافیت و تقویت تعاملات اجتماعی شرکت‌ها دارد (Wang et al., 2024). به‌ویژه در صنایع سنگین، تحول دیجیتال به‌عنوان یک استراتژی مکمل، عملکرد زیست‌محیطی و اجتماعی را تقویت می‌کند و امکان مدیریت بهتر داده‌ها و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را ایجاد می‌نماید (Yang & Jin, 2024).

در کنار مزایای سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی آثار مهمی بر کاهش هزینه‌های بدهی و بهبود روابط شرکت با بانک‌ها نیز دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند شرکت‌هایی که از شهرت مسئولیت اجتماعی بالاتری برخوردارند، در مقایسه با سایر شرکت‌ها هزینه‌های تأمین مالی کمتری پرداخت می‌کنند و ریسک اعتباری پایین‌تری دارند (Li et al., 2024). این مسئله از طریق افزایش اعتماد و کاهش احتمال تخلف‌های سازمانی محقق می‌شود، زیرا بانک‌ها شرکت‌های مسئولیت‌پذیر را به‌عنوان مشتریان کم‌ریسک ارزیابی می‌کنند.

علاوه بر پیامدهای بیرونی، CSR آثار درونی قابل توجهی نیز دارد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان در سازمان‌هایی که بر مسئولیت اجتماعی تأکید دارند، رفتارهای زیست‌محیطی بیشتری از خود بروز می‌دهند و مشارکت آنها در فرآیندهای سازمانی افزایش می‌یابد (Umair et al., 2023). این مشارکت موجب افزایش نوآوری و بهبود عملکرد پایدار سازمان می‌شود. در محیط‌های رقابتی و پرفشار، شرکت‌ها از CSR به‌عنوان ابزار مدیریت تعارضات، بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت هویت اخلاقی شرکت استفاده می‌کنند (Bhat et al., 2024). علاوه بر این، مسئولیت اجتماعی از طریق ایجاد فرهنگ سبز داخلی می‌تواند شهروندی سازمانی زیست‌محیطی را افزایش دهد (Mohammadi et al., 2024).

اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکتی در صنایع آلاینده مانند پتروشیمی دوچندان است. از یک سو، این شرکت‌ها تحت فشار افکار عمومی، الزامات زیست‌محیطی و نظارت نهادهای قانون‌گذار هستند و از سوی دیگر نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اشتغال منطقه‌ای ایفا می‌کنند. بنابراین، اتخاذ سیاست‌های مسئولانه، اجرای پروژه‌های اثرگذار، گزارش‌دهی شفاف و تعامل مستمر با جامعه محلی برای این شرکت‌ها امری حیاتی است. مطالعات نشان می‌دهد که اجرای اقدامات زیست‌محیطی و اجتماعی در صنایع آلاینده نه تنها موجب کاهش ریسک‌های مقرراتی و زیست‌محیطی می‌شود، بلکه در بهبود روابط شرکت با جوامع محلی و کاهش تعارضات اجتماعی نقشی قابل توجه دارد (Bezi et al., 2024).

در چنین شرایطی، رهگیری فرآیند مسئولیت اجتماعی شرکتی (Process Tracing) یکی از روش‌های مهم برای تحلیل عمیق چرایی و چگونگی شکل‌گیری اقدامات CSR است. این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد که روابط علت و معلولی بین تصمیمات مدیریتی، تخصیص منابع، نوع اجرای پروژه‌ها، سطح تعامل با ذی‌نفعان و پیامدهای نهایی اجتماعی و زیست‌محیطی را آشکار کند. رهگیری فرآیند برخلاف روش‌های کمی، نه بر ارتباطات آماری بلکه بر منطق رخدادها، ترتیب زمانی، شواهد مستند و روایت‌های سازمانی تکیه می‌کند و به همین دلیل برای مطالعه پدیده‌های پیچیده و چندبعدی مانند CSR در صنایع نفت و پتروشیمی مناسب است (Danish et al., 2025). از سوی دیگر، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که کیفیت افشاگری مسئولیت اجتماعی، نوع ساختار مالکیت، کیفیت کنترل داخلی و سطح بلوغ سازمانی در میزان تأثیرگذاری اقدامات CSR نقشی تعیین‌کننده دارد (Boulhaga et al., 2023). شرکت‌هایی که ساختار گزارش‌دهی شفاف‌تری دارند و در پیاده‌سازی اقدامات مسئولیت اجتماعی از رویکردهای پایدار و بلندمدت استفاده می‌کنند، موفقیت بیشتری در کسب اعتماد ذی‌نفعان و کاهش نارضایتی‌های اجتماعی دارند (Bezi et al., 2024). همچنین شرکت‌هایی که به‌طور نظام‌مند بازخورد ذی‌نفعان را دریافت کرده و آن را در اصلاح سیاست‌های خود لحاظ می‌کنند، در دستیابی به پیامدهای مثبت اجتماعی و محیطی عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند (Tang, 2023).

پژوهش‌های حوزه بین‌المللی نیز تأکید کرده‌اند که مسئولیت اجتماعی شرکتی تنها زمانی موفق خواهد بود که به‌طور واقعی در ساختار تصمیم‌گیری سازمان نهادینه شود و از سطح برنامه‌های تبلیغاتی و پروژه‌های مقطعی فراتر رود (Martos-Pedrero et al., 2023). این مسئله در صنایع پرریسک مانند پتروشیمی که با اثرات جدی زیست‌محیطی و اجتماعی همراه هستند، اهمیت دوچندان دارد. یکی از چالش‌های مهم در این صنایع، شکاف میان سیاست‌گذاری رسمی و اجرای واقعی است؛ به این معنا که گاهی شرکت‌ها سیاست‌های جامع تصویب می‌کنند اما در مرحله اجرا با موانع ساختاری، محدودیت‌های بودجه‌ای یا فقدان مشارکت ذی‌نفعان مواجه می‌شوند (Afridi et al., 2023).

با وجود اهمیت موضوع، در ایران و به‌ویژه در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر هنوز تعداد کمی از پژوهش‌ها به تحلیل علی و فرآیندی اقدامات CSR پرداخته‌اند. بیشتر مطالعات به بررسی پیامدهای مسئولیت اجتماعی محدود شده‌اند و کمتر به بررسی چگونگی شکل‌گیری، اجرا و اثرگذاری اقدامات CSR پرداخته‌اند. در حالی که برای بهبود پایداری و مدیریت اثربخش مسئولیت اجتماعی در این صنایع، شناخت دقیق روابط علت و معلولی میان سیاست‌گذاری، اجرا و پیامدها ضروری است (Alaussuli, 2024). بر این اساس، هدف این پژوهش رهگیری فرآیند علی و معلولی اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از مرحله سیاست‌گذاری تا پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی در شرکت‌های منتخب پتروشیمی منطقه ماهشهر است.

روش‌شناسی پژوهش

طراحی پژوهش حاضر بر پایه رویکرد کیفی-تفسیری است؛ رویکردی که امکان می‌دهد پدیده‌ای پیچیده مانند مسئولیت اجتماعی شرکتی نه تنها بر اساس خروجی‌ها بلکه از مسیر علی‌متهی به سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری، اجرا و پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی آن بازسازی و فهم شود. این رویکرد به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا از خلال روایت‌ها، تجربه‌های زیسته مدیران، و اسناد سازمانی، فرایندهای درونی و پنهان شکل‌گیری و تحول مسئولیت اجتماعی را در بافت فرهنگی، نهادی و اجتماعی منطقه ماهشهر درک کند و به لایه‌های نادیده‌مانده رفتار سازمانی دست یابد.

در سطح طراحی، پژوهش از نوع «مطالعه تطبیقی موردی» با «رهگیری فرایند» است؛ یعنی چند واحد سازمانی مشابه از نظر زمینه مکانی اما متفاوت از حیث ساختار مالکیت، سطح بلوغ مسئولیت اجتماعی و سبک حکمرانی انتخاب می‌شوند تا بتوان رابطه میان شرایط و پیامدهای CSR را با دقت بیشتری آشکار کرد. الگوی نظری مورد استفاده، الگوی جرج و بنت (۲۰۰۵) است که تأکید آن بر تحلیل درون‌موردی و مقایسه میان‌موردی با تمرکز بر مسیرهای علی است. در این چارچوب، پژوهشگر ابتدا برای هر شرکت مسیر شکل‌گیری مسئولیت اجتماعی را مرحله‌به‌مرحله بازسازی کرده و سپس این مسیرها را با یکدیگر مقایسه می‌کند تا الگوهای مشترک، نقاط افتراق و علل تفاوت‌ها استخراج شود. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، معاونان، رؤسای واحدهای HSE، روابط عمومی، منابع انسانی و مسئولان CSR در شرکت‌های پتروشیمی فعال در منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر است. انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انجام شد تا افرادی وارد پژوهش شوند که تجربه مستقیم و عمیق در تصمیم‌گیری، تدوین سیاست و اجرای پروژه‌های مسئولیت اجتماعی داشته باشند. در مجموع بیست نفر از مدیران باتجربه انتخاب شدند و از طریق مصاحبه و اسناد مرتبط داده‌های پژوهش گردآوری شد. علاوه بر مشارکت‌کنندگان انسانی، چهار شرکت از میان شرکت‌های فعال منطقه نیز بر اساس معیارهایی چون تنوع در مالکیت (دولتی، خصوصی یا خصوصی)، قدمت سازمانی، سطح بلوغ CSR، نوع تعامل با جامعه محلی و امکان دسترسی به داده‌ها به عنوان «موارد پژوهش» انتخاب شدند تا چارچوب تطبیقی و مقایسه‌ای پژوهش قابل اجرا باشد.

گردآوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از چند ابزار مکمل صورت گرفت تا بتوان تصویری لایه‌مند و قابل اتکا از روندهای مسئولیت اجتماعی شرکتی در شرکت‌های منتخب ارائه داد. نخستین ابزار، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با مدیران ارشد، رؤسای واحدهای CSR، HSE، روابط عمومی و منابع انسانی انجام شد. طراحی مصاحبه‌ها به گونه‌ای بود که امکان کاوش عمیق در فرایند شکل‌گیری، سیاست‌گذاری و اجرای CSR را فراهم آورد. سؤالات پژوهش حول محورهای نظیر منشأ و انگیزه‌های شکل‌گیری سیاست‌های CSR، فرایند تصمیم‌گیری و تخصیص منابع، نحوه تعامل با جامعه محلی و ذی‌نفعان، و الگوهای زیست‌محیطی، اخلاقی و شفافیت سازمانی شکل گرفت. این مصاحبه‌ها کمک کرد تا روایت‌های دقیق و تفسیری از تجارب مدیریتی در هر شرکت گردآوری شود.

ابزار دوم، تحلیل اسناد و گزارش‌ها بود. با توجه به اینکه مسئولیت اجتماعی شرکتی در بسیاری از سازمان‌ها در قالب سیاست‌نامه‌ها، گزارش‌های پایداری، بیانیه‌های مأموریت، و حتی صورت‌جلسات داخلی ثبت و مکتوب می‌شود، تحلیل این اسناد امکان بازسازی روندهای رسمی و سیاستی را فراهم کرد. گزارش‌های رسمی CSR، مستندات زیست‌محیطی، گزارش‌های سالانه، اخبار منتشر شده و دستورالعمل‌های داخلی از جمله اسنادی بودند که به صورت نظام‌مند بررسی شدند تا پیوند میان گفته‌های مشارکت‌کنندگان و داده‌های مکتوب تقویت شود.

ابزار سوم، مشاهده میدانی محدود بود. پژوهشگر با حضور در برخی واحدها و پروژه‌های اجتماعی و محیطی شرکت‌ها، زمینه واقعی اجرای مسئولیت اجتماعی را مشاهده کرد. این مشاهده‌ها شامل بازدید از واحدهای خدمات اجتماعی، پروژه‌های محیط‌زیستی و فضاهای تعامل با جامعه محلی بود. مشاهده میدانی مکمل مصاحبه و اسناد بود و با فراهم‌کردن شواهد عینی، به اعتبار و غنای تحلیل کمک کرد.

به این ترتیب داده‌های پژوهش از ترکیب سه منبع اصلی—مصاحبه، اسناد و مشاهده—به صورت مثلث‌سازی گردآوری شد تا از یک‌سو تنوع لازم در داده‌ها و از سوی دیگر امکان بررسی چندوجهی پدیده‌ای چون CSR به دست آید.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش در سه سطح یا مرحله اصلی انجام شد. نخستین مرحله، تحلیل درون‌موردی بود. در این مرحله، داده‌های گردآوری‌شده از هر شرکت به‌صورت مستقل تحلیل شدند تا روایت ویژه آن شرکت بازسازی گردد. این تحلیل مبتنی بر رهگیری فرایند بود؛ به این معنا که پژوهشگر مسیر علی‌شکل‌گیری CSR را از محرک اولیه—اعم از فشار اجتماعی، الزامات قانونی، ارزش‌های سازمانی یا تصمیم شخصی مدیران—تا اتخاذ تصمیم مدیریتی، طراحی برنامه، اجرای اقدامات و تحقق پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی دنبال کرد. خروجی این مرحله، چهار روایت فرایندی مجزا بود که نشان می‌داد هر شرکت چگونه و تحت چه شرایطی به مسئولیت اجتماعی رسیده است.

مرحله دوم، تحلیل میان‌موردی بود. در این مرحله، روایت‌های چهار شرکت با یکدیگر مقایسه شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها در محرک‌ها، فرایندها، راهبردها و پیامدهای CSR مشخص شود. این مقایسه با استفاده از منطق تطبیق جرج و بنت (۲۰۰۵) و با توجه به چارچوب استاندارد ISO ۲۶۰۰۰ انجام شد. هدف این مرحله، نه‌تنها شناسایی الگوهای مشترک، بلکه آشکارسازی عوامل تصمیم‌ساز در هر شرکت—مانند نقش ساختار مالکیت، سبک رهبری، سطح بلوغ سازمانی و نوع تعامل با جامعه محلی—بود. مرحله سوم، تحلیل مضمون بود. در این مرحله، تمام داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، اسناد و مشاهده با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه استخراج شدند؛ در کدگذاری محوری، این مفاهیم در دسته‌های پیوندی و فرایندی قرار گرفتند؛ و در کدگذاری انتخابی، مضامین جامع‌تر و ساختارمندتری شکل گرفتند که نمایانگر ابعاد مسئولیت اجتماعی شرکتی در شرکت‌های منتخب بودند. مضامین نهایی در چارچوب تطبیقی طبقه‌بندی شدند تا نشان داده شود کدام مؤلفه‌ها میان شرکت‌ها مشترک و کدام عناصر منحصر به شرایط هر شرکت هستند.

یافته‌ها

در این پژوهش، ۲۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌های پتروشیمی منطقه ماهشهر مشارکت داشتند. از نظر جنسیت، اکثریت شرکت‌کنندگان را مردان با ۱۷ نفر و معادل ۸۵.۳ درصد تشکیل می‌دادند و زنان شامل ۳ نفر با ۱۴.۷ درصد بودند. از نظر سمت سازمانی، ۴ نفر در سطح مدیران عالی با ۲۱.۲ درصد، ۵ نفر در سطح مدیریت میانی با ۲۲.۵ درصد و ۱۱ نفر در سطح کارشناسی با ۵۶.۳ درصد حضور داشتند که نشان‌دهنده ترکیب مناسب از سطوح مختلف مدیریتی برای تحلیل فرایندهای مسئولیت اجتماعی شرکتی است. از نظر تحصیلات، ۱۴ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس با ۶۱.۴ درصد و ۶ نفر دارای مدرک دکتری با ۳۸.۶ درصد بودند که حاکی از سطح بالای تخصص مشارکت‌کنندگان است. همچنین بررسی سابقه کاری نشان داد که ۵ نفر دارای ۶ تا ۱۰ سال سابقه با ۲۵.۲ درصد، ۹ نفر دارای ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه با ۴۷.۳ درصد و ۶ نفر دارای بیش از ۲۱ سال سابقه با ۲۷.۵ درصد بودند که این پراکنش، تنوع تجربی مطلوبی برای تحلیل عمیق‌تر سیاست‌گذاری و اجرای مسئولیت اجتماعی شرکتی فراهم می‌سازد. رهگیری فرایند در این پژوهش مبتنی بر منطق تحلیلی جرج و بنت است و هر شرکت به‌عنوان یک واحد تحلیلی مستقل بررسی شده است. در این چارچوب، زنجیره اقدام از «تصویب سیاست» تا «تخصیص بودجه»، «اجرای پروژه»، «گزارش‌دهی» و «بازخورد ذی‌نفعان» دنبال شده است تا ارتباط میان تصمیمات مدیریتی و پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی بررسی شود. این روش امکان می‌دهد که روابط علت و معلولی میان سیاست‌گذاری و نتایج عملیاتی CSR با دقت بیشتری آشکار گردد.

جدول ۱. خلاصه اقدامات CSR و روابط علت و معلولی در پتروشیمی مارون

مرحله	اقدام/وضعیت
تصویب سیاست	تشکیل کمیته CSR با اهداف توسعه‌محور و تمرکز بر جامعه محلی
تخصیص بودجه	اختصاص بودجه مشخص برای پروژه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی
اجرای پروژه‌ها	اجرای پروژه‌های کاهش آلاینده‌گی و توسعه مهارت‌های جامعه محلی
گزارش‌دهی	انتشار گزارش سالانه CSR شامل بودجه، عملکرد و نتایج اجتماعی
بازخورد ذی‌نفعان	نشست‌های مستمر با جامعه محلی و اصلاح پروژه‌ها بر اساس بازخورد
روابط علت و معلولی	سیاست محلی‌محور → افزایش مشارکت و رضایت اجتماعی؛ بودجه کافی → اثربخشی محیط‌زیستی؛ گزارش‌دهی شفاف → اعتماد ذی‌نفعان

در تحلیل پتروشیمی مارون مشاهده شد که تأکید این شرکت بر توسعه محلی در همان ابتدای سیاست‌گذاری موجب شکل‌گیری مسیری شد که مشارکت اجتماعی را تقویت کرد و رضایت جامعه محلی را بالا برد. بودجه‌ریزی ساختارمند به شرکت امکان داد پروژه‌های کاهش آلاینده‌گی و آموزش مهارت را با کیفیت مطلوب اجرا کند. انتشار گزارش‌های معتبر نیز اعتماد اجتماعی را افزایش داد و موجب شد بازخوردهای دریافتی از جامعه به‌طور مستقیم بر اصلاح پروژه‌ها تأثیر بگذارد. مسیر علی و معلولی در مارون نشان‌دهنده رابطه مستقیم میان سیاست‌گذاری مشارکت‌محور، تخصیص منابع کافی و ارتقای اثرگذاری محیط‌زیستی و اجتماعی است.

جدول ۲. خلاصه اقدامات CSR و روابط علت و معلولی در پتروشیمی امیرکبیر

مرحله	اقدام/وضعیت
تصویب سیاست	تصویب سیاست‌های شفاف و مستمر در حوزه محیط‌زیست و مسائل اجتماعی
تخصیص بودجه	اختصاص بودجه برای بهینه‌سازی مصرف انرژی و بهبود کیفیت محیط زیست
اجرای پروژه‌ها	اجرای پروژه‌های کاهش مصرف انرژی و کنترل آلاینده‌گی
گزارش‌دهی	ارائه گزارش سالانه شامل شاخص‌های عملکرد محیطی و اجتماعی
بازخورد ذی‌نفعان	تعامل سازمان‌یافته با کارکنان و جامعه و اصلاح پروژه‌ها
روابط علت و معلولی	سیاست‌های شفاف → افزایش تعهد کارکنان؛ بودجه بهینه → کاهش آلاینده‌گی؛ گزارش‌دهی مستمر → تداوم همکاری با جامعه

در امیرکبیر، وجود سیاست‌های شفاف باعث شد تعهد کارکنان نسبت به اجرای اقدامات CSR افزایش یابد. این شرکت با تخصیص بودجه بهینه برای پروژه‌های انرژی‌محور توانست سطح آلاینده‌گی را کاهش دهد و شاخص‌های محیط‌زیستی خود را بهبود بخشد. گزارش‌دهی دقیق و مستمر باعث ایجاد وابستگی سازنده میان شرکت و جامعه محلی شد و این مسئله مشارکت اجتماعی را تقویت کرد. مسیر علی و معلولی امیرکبیر نشان می‌دهد که شفافیت در سیاست‌گذاری و نظم در گزارش‌دهی موجب انسجام بیشتر در اجرای پروژه‌های CSR شده است.

جدول ۳. خلاصه اقدامات CSR و روابط علت و معلولی در پتروشیمی بوعلی سینا

مرحله	اقدام/وضعیت
تصویب سیاست	تصویب سیاست توسعه پایدار با توجه به تکمیل زنجیره ارزش
تخصیص بودجه	اختصاص بودجه برای پروژه‌های محیطی، اشتغال‌زایی و آموزش مهارت
اجرای پروژه‌ها	اجرای برنامه‌های آموزش مهارت، اشتغال محلی و بهینه‌سازی انرژی
گزارش‌دهی	انتشار گزارش سالانه شامل نتایج اجتماعی و محیطی
بازخورد ذی‌نفعان	همکاری نزدیک با ذی‌نفعان و اصلاح مستمر پروژه‌ها
روابط علت و معلولی	سیاست توسعه پایدار → اثر بلندمدت؛ بودجه مناسب → اقدامات گسترده؛ تعامل ذی‌نفعان → افزایش پذیرش اجتماعی

در پتروشیمی بوعلی سینا، اتخاذ سیاست توسعه پایدار به‌عنوان یک سیاست کلان موجب شد که فعالیت‌های CSR این شرکت نه‌تنها به صورت مقطعی، بلکه به‌عنوان برنامه‌های بلندمدت و پایدار تعریف شوند. تخصیص بودجه قابل‌توجه امکان اجرای پروژه‌های متعدد و متنوع را فراهم کرد و پروژه‌هایی مانند اشتغال‌زایی محلی و آموزش مهارت، اثرات بلندمدت بر جامعه داشت. همچنین ارتباط نزدیک با ذی‌نفعان باعث شد سیاست‌ها و پروژه‌ها دائماً بازبینی و ارتقا یابد و به‌واسطه این تعامل، پذیرش اجتماعی پروژه‌ها و اثربخشی آنها افزایش پیدا کند.

جدول ۴. خلاصه اقدامات CSR و روابط علت و معلولی در پتروشیمی بندر امام

مرحله	اقدام/وضعیت
تصویب سیاست	تصویب سیاست‌های مستمر محیط‌زیستی و اجتماعی با توجه به سابقه طولانی
تخصیص بودجه	اختصاص بودجه گسترده برای پروژه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی
اجرای پروژه‌ها	اجرای پروژه‌های زیرساختی، کاهش آلاینده‌گی و توسعه منطقه

گزارش‌دهی	انتشار گزارش‌های سالانه با شاخص‌های دقیق عملکرد
بازخورد ذی‌نفعان	همکاری مداوم با جوامع محلی و دریافت بازخورد مؤثر
روابط علت و معلولی	تجربه طولانی → اقدامات مؤثر؛ بودجه کافی → توسعه پایدار؛ تعامل مداوم → رضایت اجتماعی گسترده

پتروشیمی بندر امام به دلیل سابقه طولانی در حوزه CSR، ساختاری پخته و کارآمد در سیاست‌گذاری و اجرای پروژه‌ها دارد. بودجه‌ریزی گسترده و تجربه مدیریتی سبب شده این شرکت پروژه‌هایی با مقیاس بزرگ مانند توسعه زیرساخت‌های منطقه، کاهش چشمگیر آلاینده‌گی و پروژه‌های توسعه اجتماعی را اجرا کند. تعامل بلندمدت با جامعه محلی اعتماد متقابل ایجاد کرده و باعث تثبیت جایگاه این شرکت در منطقه شده است. مسیر علی و معلولی بندر امام نشان می‌دهد که تجربه عملکردی و منابع کافی دو عامل اصلی موفقیت این شرکت هستند.

جدول ۵. الگوهای نهایی مشترک و متمایز در رهگیری فرآیند CSR چهار شرکت

مقوله	یافته‌ها
الگوهای مشترک	وجود چرخه ثابت سیاست‌گذاری → بودجه‌ریزی → اجرا → گزارش‌دهی → بازخورد؛ شفافیت نسبی در گزارش‌دهی؛ تعامل حداقلی تا متوسط با جامعه محلی؛ تمرکز بر محیط‌زیست و پروژه‌های اجتماعی
تفاوت‌ها	شدت اثرگذاری پروژه‌ها؛ کیفیت سیاست‌گذاری؛ سطح بلوغ در گزارش‌دهی؛ حجم بودجه؛ گستره تعامل با ذی‌نفعان؛ تجربه سازمانی
روابط علت و معلولی	تصمیم مدیریتی (نوع سیاست) → تخصیص منابع → نوع و کیفیت اجرای پروژه → نوع بازخورد ذی‌نفعان → پیامد اجتماعی-زیست‌محیطی
نتیجه کلان	شرکت‌های با تجربه‌تر و دارای بودجه بیشتر (بوعلی سینا و بندر امام) اثرگذاری اجتماعی و زیست‌محیطی عمیق‌تر و پایدارتر دارند

این جدول نشان می‌دهد که هرچند چهار شرکت مورد بررسی از چرخه مشابهی برای اجرای CSR پیروی می‌کنند، تفاوت در کیفیت سیاست‌گذاری، میزان بودجه، سطح بلوغ سازمانی و نوع تعامل با ذی‌نفعان منجر به تفاوت در نتایج اجتماعی و زیست‌محیطی شده است. شرکت‌های بوعلی سینا و بندر امام که تجربه طولانی‌تر، ساختارهای رسمی‌تر و بودجه بیشتری دارند، توانسته‌اند پروژه‌هایی با اثر پایدار و بلندمدت بر جامعه و محیط زیست اجرا کنند، در حالی که مارون و امیرکبیر بیشتر بر پروژه‌های محدودتر و محلی تمرکز داشته‌اند. در مجموع، رهگیری فرآیند نشان داد که حلقه «تصمیم مدیریتی → تخصیص بودجه → اجرای پروژه → گزارش‌دهی → بازخورد → نتیجه» ساختار اصلی شکل‌دهنده مسئولیت اجتماعی شرکتی است و کیفیت هر یک از این مراحل تعیین‌کننده میزان اثرگذاری نهایی است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در چهار شرکت پتروشیمی منتخب ماهشهر در قالب یک زنجیره فرآیندی نسبتاً مشابه شکل می‌گیرد، اما کیفیت اجرا، عمق اثرگذاری، میزان تعامل با ذی‌نفعان و شدت پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی در میان این شرکت‌ها متفاوت است. بررسی درون‌موردی و میان‌موردی نشان داد که شرکت‌هایی که سیاست‌گذاری دقیق‌تری داشته و در گزارش‌دهی شفاف‌تر عمل کرده‌اند، توانسته‌اند پیوند قوی‌تری میان تصمیمات مدیریتی، تخصیص بودجه و نتایج نهایی ایجاد کنند. این الگو کاملاً با پژوهش‌هایی همسوس است که تأکید می‌کنند مسئولیت اجتماعی زمانی اثربخش می‌شود که از مرحله سیاست‌گذاری تا اجرا و نظارت به‌صورت یکپارچه مدیریت شود (Boulhaga et al., 2023).

یکی از یافته‌های کلیدی، نقش تعیین‌کننده «کیفیت سیاست‌گذاری CSR» در ایجاد مسیرهای متفاوت اثرگذاری بود. شرکت‌هایی مانند بندر امام و بوعلی سینا که تجربه طولانی‌تر و سیاست‌های پایدارتر داشتند، توانستند پیامدهای بلندمدت‌تری در زمینه محیط‌زیست و توسعه اجتماعی ایجاد کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همخوان است که نشان می‌دهند ساختار سیاست‌گذاری و جهت‌گیری راهبردی سازمان‌ها اثر مستقیم بر کیفیت مسئولیت اجتماعی دارد (Topić, 2021). همچنین، پژوهش‌های بین‌المللی نشان

داده‌اند هنگامی که CSR در سطح سیاستی نهادینه شود، عملکرد و ارزش شرکت افزایش می‌یابد (Coelho et al., 2023). یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که نهادینه‌سازی سیاست‌ها در این دو شرکت با پیامدهای قابل توجه‌تری همراه بوده است.

در چارچوب رهگیری فرآیند، مشاهده شد که تخصیص بودجه مناسب نقش مهمی در افزایش اثربخشی پروژه‌های CSR ایفا می‌کند. شرکت‌هایی که در این مرحله دقیق‌تر عمل کرده‌اند، در اجرای پروژه‌ها به‌ویژه در حوزه کاهش آلودگی، توسعه مهارت‌های محلی و پروژه‌های اجتماعی موفق‌تر بوده‌اند. این نتیجه با پژوهش (Hasan et al., 2022) که نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری ساختاریافته در CSR موجب بهبود عملکرد اقتصادی و غیرمالی شرکت‌ها می‌شود، همسو است. همچنین پژوهش (Afridi et al., 2023) تأکید می‌کند که زمانی که شرکت‌ها بتوانند منابع کافی برای اجرای CSR تخصیص دهند، کارکنان و ذی‌نفعان رفتارهای مثبت‌تری از خود نشان می‌دهند. نقش گزارش‌دهی و شفافیت نیز در نتایج این پژوهش برجسته بود. شرکت‌هایی که گزارش‌های دقیق‌تر و شفاف‌تری ارائه کرده‌اند، توانسته‌اند اعتماد ذی‌نفعان را تقویت کنند و بازخوردهای مؤثرتری دریافت نمایند. یافته‌ها نشان داد گزارش‌دهی شفاف منجر به افزایش مشارکت جامعه محلی شده است؛ موضوعی که با یافته‌های (Caputo et al., 2021) درباره نقش شفافیت در تقویت مشروعیت و اعتماد اجتماعی کاملاً همخوانی دارد. همچنین پژوهش (Tang, 2023) نشان می‌دهد افشاگری مسئولیت اجتماعی، ارزش شرکت و اعتماد ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد، نتیجه‌ای که در شرکت‌های مورد مطالعه نیز مشاهده شد.

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد شرکت‌هایی که تعامل مستمر با جامعه محلی داشتند، بازخوردهای دقیق‌تر و سازنده‌تری دریافت کرده و توانسته‌اند اصلاحات مؤثرتری در سیاست‌ها و پروژه‌ها ایجاد کنند. این یافته با مطالعه (Zhao et al., 2024) که تأکید می‌کند اعتماد ذی‌نفعان نقش واسطه‌ای مهمی در ارتقای عملکرد CSR دارد، سازگار است. پژوهش‌های دیگری نیز بیان کرده‌اند که تعامل اجتماعی و مشارکت ذی‌نفعان موجب افزایش نوآوری، پذیرش اجتماعی و موفقیت پروژه‌های توسعه‌ای می‌شود (Umair et al., 2023). در شرکت‌های منتخب نیز دیده شد که هرچه سطح تعامل گسترده‌تر بود، میزان پذیرش اجتماعی پروژه‌ها افزایش یافت.

تحلیل میان‌موردی نشان داد تحول دیجیتال و استفاده از ابزارهای نوین نیز عامل مهمی در بهبود اقدامات CSR است، هرچند سطح بلوغ دیجیتال در میان شرکت‌های مورد مطالعه متفاوت بود. برخی شرکت‌ها توانستند از سیستم‌های الکترونیکی برای گزارش‌دهی، نظارت محیطی و تحلیل داده‌ها استفاده کنند. یافته‌ها با پژوهش (Yang & Jin, 2024) که نشان می‌دهد تحول دیجیتال عملکرد زیست‌محیطی و مسئولیت اجتماعی را تقویت می‌کند، همخوان است. همچنین، پژوهش (Wang et al., 2024) تأکید می‌کند پلتفرم‌های دیجیتال ابزار مهمی برای بهبود شفافیت و پاسخ‌گویی CSR هستند؛ موضوعی که در دو شرکت با سطح بلوغ بالاتر نیز به‌خوبی قابل مشاهده بود.

یافته‌های مربوط به پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی نیز نشان داد CSR در شرکت‌هایی که از رویکردهای بلندمدت، سرمایه‌گذاری مستمر و تعامل قوی با جامعه استفاده کرده‌اند، توانسته است اثرات پایدارتر و عمیق‌تری ایجاد کند. پژوهش‌های بین‌المللی نیز تأیید می‌کنند که CSR پایدار موجب ارتقای عملکرد محیطی و اجتماعی و حتی کاهش تعارضات اجتماعی می‌شود (Bezi et al., 2024). علاوه بر این، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند مسئولیت اجتماعی می‌تواند هزینه بدهی شرکت‌ها را کاهش دهد زیرا بانک‌ها شرکت‌های مسئولیت‌پذیر را کم‌ریسک‌تر تلقی می‌کنند (Li et al., 2024). این یافته در شرکت‌هایی مشاهده شد که ساختار گزارش‌دهی منظمی داشتند.

یکی از نکات مهم در تحلیل روابط علی، نقش «هویت اخلاقی و فرهنگ سازمانی» بود. بررسی مصاحبه‌ها نشان داد شرکت‌هایی که فرهنگ سبز عمیق‌تری داشتند، در اجرای پروژه‌های CSR موفق‌تر بودند و کارکنان نیز مشارکت بیشتری نشان می‌دادند. این یافته با پژوهش (Mohammadi et al., 2024) که نشان می‌دهد فرهنگ سبز موجب افزایش رفتارهای محیط‌زیستی کارکنان می‌شود، همسوست. همچنین پژوهش (Afridi et al., 2023) تأیید می‌کند که هویت اخلاقی سازمان رفتارهای فرانقشی کارکنان را افزایش می‌دهد.

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر تأیید می‌کند که CSR یک فرآیند «علی و ساختاریافته» است و کیفیت هر مرحله — from policy to budget, implementation, reporting, feedback — نقش مهمی در نتایج دارد. شرکت‌هایی که این چرخه را کامل‌تر، شفاف‌تر و با تعامل بیشتر طی کردند، پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی برجسته‌تری رقم زدند. این نتیجه با نظریه‌های جدید CSR که آن را یک فرآیند پویا و وابسته به زمینه می‌دانند، همخوان است (Strazzullo et al., 2025).

همچنین یافته‌ها با مدل‌های مبتنی بر دیدگاه ذی‌نفعان که مسئولیت اجتماعی را عامل ارتقای عملکرد و ارزش شرکت می‌دانند، سازگار بوده و توسط پژوهش‌های جهانی مانند (Martos-Pedrero et al., 2023) و (Coelho et al., 2023) تقویت می‌شود.

نتایج نهایی نشان داد تفاوت اصلی میان شرکت‌ها در سه حوزه است: سطح بلوغ سیاست‌گذاری، میزان شفافیت گزارش‌دهی، و عمق تعامل با جامعه محلی. این سه عامل مسیر علی اقدامات CSR را شکل می‌دهند و در نهایت تفاوت در پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی را توضیح می‌دهند. شرکت‌های دارای سابقه اجرایی طولانی‌تر و کنترل داخلی قوی‌تر عملکرد بهتری در CSR داشتند؛ موضوعی که با پژوهش (Boulhaga et al., 2023) همسو است.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر چهار شرکت پتروشیمی در یک منطقه جغرافیایی خاص بود که ممکن است قابلیت تعمیم‌یافتگی یافته‌ها را کاهش دهد. همچنین بخش قابل‌توجهی از داده‌ها بر اساس مصاحبه‌ها و اسناد داخلی شرکت‌ها گردآوری شد که احتمال سوگیری ناشی از ملاحظات سازمانی یا محدودیت دسترسی را به همراه دارد. علاوه بر این، برخی شرکت‌ها در ارائه اسناد یا گزارش‌های سالانه محدودیت‌هایی داشتند که می‌تواند بر عمق تحلیل فرآیندی تأثیر گذاشته باشد. محدودیت دیگر، نبود داده‌های طولی در برخی شرکت‌ها بود که رهگیری تغییرات در دوره‌های زمانی طولانی‌تر را دشوار می‌کرد. نهایتاً، به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، امکان انجام تحلیل‌های مقایسه‌ای کمی برای تقویت نتایج محدود بود.

در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود تعداد بیشتری از شرکت‌ها در مناطق جغرافیایی و صنعتی متفاوت مورد بررسی قرار گیرند تا امکان مقایسه گسترده‌تر فراهم شود. همچنین بهره‌گیری از رویکردهای آمیخته، به‌ویژه ترکیب تحلیل‌های کیفی فرآیندی با مدل‌سازی کمی، می‌تواند به درک دقیق‌تر از روابط علی کمک کند. استفاده از داده‌های طولی و رصد تغییرات CSR در بازه‌های زمانی ۵ تا ۱۰ ساله نیز توصیه می‌شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند تأثیر ساختار مالکیت، سبک رهبری، تحول دیجیتال یا کیفیت کنترل داخلی را به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده بررسی کنند. مطالعات تطبیقی بین‌المللی نیز می‌تواند نشان دهد تفاوت‌های نهادی و فرهنگی چگونه بر مسیر CSR اثر می‌گذارند.

شرکت‌ها باید چرخه کامل CSR را از مرحله سیاست‌گذاری تا ارزیابی نهایی به‌صورت یکپارچه تقویت کنند و از اقدامات مقطعی پرهیز نمایند. توصیه می‌شود کمیته‌های CSR با اختیارات و منابع کافی تشکیل شده و گزارش‌دهی سالانه با شفافیت و استانداردهای بین‌المللی انجام گیرد. تعامل مستمر با جامعه محلی، دریافت بازخورد و بازطراحی پروژه‌ها بر اساس واقعیت‌های محلی باید در اولویت قرار گیرد. همچنین سرمایه‌گذاری در توسعه فرهنگ سازمانی سبز، آموزش کارکنان، و به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال برای پایش محیط‌زیست می‌تواند اثربخشی اقدامات مسئولیت اجتماعی را افزایش دهد. شرکت‌ها باید CSR را نه به‌عنوان هزینه، بلکه به‌عنوان سرمایه‌گذاری بلندمدت در تاب‌آوری اجتماعی و زیست‌محیطی خود تلقی کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی



این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Corporate Social Responsibility (CSR) has evolved from a peripheral organizational practice into a core strategic imperative that shapes firms' social legitimacy, environmental stewardship, and long-term competitiveness. Increasing regulatory pressures, rising stakeholder expectations, and broader sustainability challenges have pushed companies, particularly those operating in environmentally intensive industries, to embed CSR into their strategic management systems. Contemporary research consistently highlights the significance of CSR in enhancing both financial and non-financial performance, reinforcing stakeholder trust, and improving environmental and social resilience (Strazzullo et al., 2025). Organizations are now expected to demonstrate transparency, accountability, and authentic engagement with their stakeholders, which has elevated CSR from a voluntary practice to a fundamental dimension of corporate governance (Danish et al., 2025).

CSR performance is strongly linked to stakeholder trust, corporate reputation, and ethical identity. Evidence indicates that CSR initiatives, when aligned with organizational strategy, catalyze positive employee behavior, improve brand equity, and reinforce external legitimacy (Zhao et al., 2024). In industries where environmental risks and social consequences are substantial—such as petrochemical manufacturing—CSR becomes even more essential for mitigating reputational risks and ensuring compliance with environmental and social norms (Yang & Jin, 2024). The adoption of CSR policies enables firms to address ecological impacts, enhance transparency, and create shared value with local communities (Wang et al., 2024).

Organizations increasingly rely on CSR not only to meet regulatory standards but also to improve their long-term sustainability. Several scholars emphasize that robust CSR frameworks contribute to organizational innovation, strategic agility, and environmental performance (Mohammadi et al., 2024). CSR is also found to influence financial outcomes by reducing operational risks, improving access to capital, and strengthening stakeholder relationships (Li et al., 2024). Prior studies further reveal that environmental accounting, ESG ratings, and green human resource management significantly support CSR performance and lead to better environmental and social outcomes (Elamer, 2024). In addition, the integration of digital transformation into CSR structures has improved transparency and reporting accuracy, offering organizations advanced tools for environmental monitoring and stakeholder engagement (Bhat et al., 2024).

Scholars have also shown that CSR implementation differs widely across industries and organizational settings. CSR outcomes depend on internal control systems, governance structures, ownership characteristics, and management ethics (Bezi et al., 2024). The petrochemical sector, in particular, faces growing pressure due to its environmental footprint and socio-economic significance. Research demonstrates that CSR engagement in such industries strengthens community relations, enhances environmental compliance, and mitigates tensions between corporations and local stakeholders (Alassuli, 2024).



Moreover, firms that adopt systematic CSR reporting mechanisms tend to achieve more consistent environmental and social performance (Vuong & Bui, 2023).

Despite the growing body of evidence, gaps remain in understanding the *causal mechanisms* underlying CSR implementation, especially in developing countries where CSR may be shaped by distinctive socio-cultural and institutional dynamics. Process-based studies that trace the actual chain of decisions—from policy formulation to project implementation and stakeholder feedback—are limited. Research therefore calls for deeper contextual inquiry into how CSR unfolds within organizations, how managerial decisions shape outcomes, and how internal and external factors interact to influence the success or failure of CSR initiatives (Umair et al., 2023).

To address this gap, the present study employs a qualitative process-tracing approach to examine CSR implementation across four petrochemical companies in the Mahshahr Economic Zone. By systematically reconstructing the causal chain from policy design to environmental and social outcomes, the study seeks to identify similarities, differences, and underlying mechanisms that determine CSR effectiveness (Tang, 2023). This approach responds directly to scholarly recommendations for more nuanced CSR analyses that incorporate stakeholder perspectives, organizational context, and dynamic interactions among decision-makers (Martos-Pedrero et al., 2023). In doing so, it builds on the theoretical foundation suggesting CSR must be understood as a context-dependent process shaped by governance, resources, and technological and cultural factors (Boulhaga et al., 2023; Coelho et al., 2023; Gupta & Das, 2022; Naseem et al., 2020).

The purpose of this extended abstract is to present the methodological design, major findings, and key implications of this study, which aims to trace the causal process of CSR implementation from policy formulation to social and environmental outcomes in selected companies of the Mahshahr petrochemical hub.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative, interpretive research design to explore CSR implementation processes within four petrochemical companies. Data were collected through semi-structured interviews with senior managers, CSR officers, HSE executives, and human resources personnel, complemented by document analysis, including CSR reports, environmental performance records, mission statements, and internal policy documents. Limited field observations were also conducted to gain contextual understanding of environmental and social projects.

The sampling strategy was purposive, selecting participants with direct involvement in CSR planning, execution, or reporting. A total of 20 participants were included, representing various managerial levels and functional units. Companies were selected based on diversity in ownership structure, organizational maturity, level of CSR engagement, and data accessibility.

Data analysis followed three stages: within-case analysis, cross-case comparison, and thematic coding. The within-case analysis reconstructed the CSR process chain for each company, while the cross-case comparison identified similarities and differences in causal pathways. Thematic analysis, using open, axial, and selective coding, produced integrative themes representing core CSR components across the cases.

Findings

The results revealed that all four companies followed a similar structural sequence in CSR implementation: policy approval, budget allocation, project execution, reporting, and stakeholder feedback. However, the depth, efficiency, and impact of these stages varied considerably.



Company A (Maroon) demonstrated strong local community engagement and focused heavily on environmental mitigation and vocational empowerment. Budget allocation was stable, and annual reporting practices contributed to increased stakeholder trust. The causal pathway indicated that community-focused policies led to enhanced collaboration and improved environmental performance.

Company B (AmirKabir) emphasized energy optimization and pollution reduction. Transparent environmental policies strengthened employee commitment, while regular reporting reinforced accountability. Process-tracing showed that clearly defined environmental strategies and efficient budgeting directly influenced operational improvements.

Company C (Bou Ali Sina) adopted a sustainability-oriented approach with broad social and environmental initiatives. Policies were integrated into the broader organizational strategy, resulting in multiple long-term community benefits, including job creation and skills training. The causal chain revealed that sustainable policy frameworks and strong stakeholder interactions generated higher social acceptance and program effectiveness.

Company D (Bandar Imam) exhibited the most mature CSR structure, characterized by long-standing policies, extensive community partnerships, and large-scale environmental projects. Budget capacity enabled infrastructure development and advanced pollution-control initiatives. Process-tracing indicated that organizational maturity and consistent stakeholder engagement were key drivers of high-impact CSR outcomes.

Cross-case analysis identified three major differentiating factors: policy maturity, reporting transparency, and stakeholder engagement intensity. Companies with stronger strategic alignment and deeper institutionalization of CSR presented more impactful social and environmental results.

Discussion and Conclusion

The study demonstrates that CSR implementation in the petrochemical sector is a complex, multi-stage process in which managerial decision-making, resource allocation, and stakeholder dynamics play critical roles. While all companies followed a similar structural sequence, effectiveness depended largely on the depth and consistency of policy enactment, the stability of budgeting procedures, and the quality of organizational communication. Companies with more mature CSR systems achieved broader and more sustainable outcomes.

By applying process-tracing, this study highlights how CSR initiatives evolve through identifiable causal chains. Policy decisions shape budgetary outcomes, which in turn influence project implementation, stakeholder feedback, and eventual social and environmental improvements. Companies that actively integrated stakeholder feedback and maintained transparent reporting demonstrated higher legitimacy and greater effectiveness.

Overall, the findings suggest that CSR in the petrochemical sector should be conceptualized not as isolated projects but as interconnected processes shaped by organizational culture, governance, and community relationships. Strengthening these linkages can significantly enhance CSR's contribution to sustainable development, social welfare, and environmental stewardship.

References

- Abbas, J., & Dogan, E. (2022). The impacts of organizational green culture and corporate social responsibility on employees' responsible behaviour towards the society. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(40), 60024-60034. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-20072-w>
- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Khan, W., Rehman, Z. U., & Khan, M. A. (2023). Impact of corporate social responsibility attributions on employee's extra-role behaviors: Moderating role of ethical corporate identity and interpersonal trust. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 991-1004. <https://doi.org/10.1002/csr.2017>



- Alassuli, A. (2024). The role of environmental accounting in enhancing corporate social responsibility of industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 125-132. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.012>
- Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278-287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048>
- Bezi, A., Fakoori, H., Bayani, A. A., & Saemi, H. (2024). Design and Validation of an Environmental Education Curriculum Model for Higher Education Based on the "Aker" Approach [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 79-90. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.8>
- Bhat, A. A., Mir, A. A., Allie, A. H., Lone, M. A., Al-Adwan, A. S., Jamali, D., & Riyaz, I. (2024). Unlocking corporate social responsibility and environmental performance: Mediating role of green strategy, innovation, and leadership. *Innovation and Green Development*, 3(2), 100112. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100112>
- Boulhaga, M., Bouri, A., Elamer, A. A., & Ibrahim, B. A. (2023). Environmental, social and governance ratings and firm performance: The moderating role of internal control quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 134-145. <https://doi.org/10.1002/csr.2343>
- Caputo, F., Pizzi, S., Ligorio, L., & Leopizzi, R. (2021). Enhancing environmental information transparency through corporate social responsibility reporting regulation. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/BSE.2814>
- Coelho, R., Jayantilal, S., & Ferreira, J. J. (2023). The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1535-1560. <https://doi.org/10.1002/csr.2446>
- Danish, R. Q., Ali, M., Baker, M., & Islam, R. (2025). Influence of corporate social responsibility, green practices and organizational politics on sustainable business performance: the importance of employee pro-environmental behavior. *Social Responsibility Journal*, 21(1), 54-77. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0548>
- Elamer, A. A. (2024). ESG Controversies and Corporate Performance: The Moderating Effect of Governance Mechanisms and ESG Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 3312-3327. <https://doi.org/10.1002/csr.2749>
- Gupta, J., & Das, N. (2022). Multidimensional corporate social responsibility disclosure and financial performance: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 731-748. <https://doi.org/10.1002/csr.2237>
- Hasan, I., Singh, S., & Kashiramka, S. (2022). Does corporate social responsibility disclosure impact firm performance? An industry-wise analysis of Indian firms. *Environment, Development and Sustainability*, 24(8), 10141-10181. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01859-2>
- Li, Z., Sun, Y., Liu, J., Li, Y., & Zhou, Z. (2024). Corporate Violations and Bank Debt Cost: The Insurance Effect of Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4487-4503. <https://doi.org/10.1002/csr.2812>
- Martos-Pedrero, A., Jiménez-Castillo, D., Ferrón-Vílchez, V., & Cortés-García, F. J. (2023). Corporate social responsibility and export performance under stakeholder view: The mediation of innovation and the moderation of the legal form. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 248-266. <https://doi.org/10.1002/csr.2352>
- Mohammadi, B., Baghbani, & Hosseini. (2024). Identifying the Impact of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility (CSR) on Sustainable Performance with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior for the Environment in Imam Reza (A.S.) Hospital, Ardabil Province. *Strategic Studies in Business*, 1(2), 1-15.
- Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G. A., Rehman, I. U., & Nawaz, F. (2020). Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 501-513. <https://doi.org/10.1002/csr.1815>
- Strazzullo, S., Mauriello, R., Corvello, V., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2025). How open innovation can improve companies' corporate social responsibility performance? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/beer.12535>
- Tang, J. (2023). Corporate Social Responsibility Information Disclosure, Environmental Dynamics and Corporate Value. *Highlights in Business Economics and Management*, 20, 496-507. <https://doi.org/10.54097/hbem.v20i.13017>
- Topić, M. (2021). *Corporate Social Responsibility and Environmental Affairs in the British Press: An Ecofeminist Critique of Neoliberalism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003091592>
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Al Shamsi, I. R. (2023). Environmental Corporate Social Responsibility, Green Talent Management, and Organization's Sustainable Performance in the Banking Sector of Oman: The Role of Innovative Work Behavior and Green Performance. *Sustainability*, 15(19), 14303. <https://doi.org/10.3390/su151914303>
- Vuong, T. K., & Bui, H. M. (2023). The role of corporate social responsibility activities in employees' perception of brand reputation and brand equity. *Case Studies in Chemical and Environmental Engineering*, 7, 100313. <https://doi.org/10.1016/j.csee.2023.100313>
- Wang, M., Yuan, R., Guan, X., Wang, Z., Zeng, Y., & Liu, T. (2024). The Influence of Digital Platform on the Implementation of Corporate Social Responsibility: From the Perspective of Environmental Science Development to Explore Its Potential Role in Public Health. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343546>
- Yang, Q., & Jin, S. (2024). Exploring the Impact of Digital Transformation on Manufacturing Environment, Social Responsibility, and Corporate Governance Performance: The Moderating Role of Top Management Teams. *Sustainability*, 16(11), 4342. <https://doi.org/10.3390/su16114342>
- Zhao, L., Chen, S., & Wang, Y. (2024). Linking corporate social responsibility to firm performance: The mediating role of stakeholder trust. *Business Strategy and the Environment*, 33(3), 1578-1592.

