

## مسئولیت اجتماعی شرکتی در دوران همه گیری ویروس کرونا

نویسندگان: ایزابل ماریا گارسیا سانچز و الجندرا گارسیا سانچز

تاریخ انتشار: ۲۴ اکتبر ۲۰۲۰

مجله منتشر کننده: Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity

ترجمه: حسن اسدی لاری<sup>۱</sup>

### چکیده

**تعریف:** پیامدهای بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی ویروس SARS-CoV-2 نیاز به همکاری همه عوامل برای مواجهه با سناریویی را که قبلاً ندیده ایم، برجسته کرده است.

**هدف:** اهداف این مقاله تجزیه و تحلیل تصمیماتی است که شرکت های بزرگ اسپانیایی در سخت ترین دوران اپیدمی نشان داده اند و تعیین موضوعاتی که این شرکت ها در پی آنها بوده اند.

**نتیجه:** نتایج نشان می دهد که چندین شرکت در قبال جامعه تعهد زیادی نشان داده اند و اقداماتی را انجام می دهند که از عواقب COVID-19 می کاهد که به روش های مختلفی تلاش بر بهبود شرایط دارند. به طور مشخص، سه گروه مسئولیت شناسایی شده است: (۱) حفاظت از منافع ذی نفعان و سرمایه گذاران (۲) حمایت از رفاه جامعه اسپانیا به طور کلی و گروه های آسیب پذیر به طور خاص و (۳) ترکیب اقدامات نوع دوستانه قبلی با منافع تجاری.

**واژگان کلیدی:** کووید ۱۹-، مسئولیت اجتماعی شرکتی، نوع دوستی، تعامل ذی نفعان، بحران

۱. کارشناسی ارشد روانشناسی، پژوهشگر مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی asadi.h@ssor.ir

ویروس کووید ۱۹- مخاطرات بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی قابل توجهی ایجاد کرده است. به همین سبب ما فقط قادر به جلوگیری از تحرک و فعالیت اقتصادی با هدف مهار شیوع آن بودیم. به طور دقیق، همه گیری جهانی توسط COVID-۱۹ منجر به بیش از ۳۲،۵ میلیون مورد و بیش از ۹۸۹۰۰۰ مرگ در پایان سپتامبر ۲۰۲۰ شده است. از نظر اقتصادی و اجتماعی، سازمان های مختلف بین المللی که تأثیر آن را بر اقتصاد تخمین زده اند و آن را از بحران ۲۰۰۸ بدتر می دانند، با کاهش کمی تولید ناخالص داخلی بین ۲ تا ۳ واحد برای هر ماه قرنطینه [۱،۲]، باعث ازدست دادن بیش از ۱۹۵ میلیون شغل می شود [۳].

این وضعیت منجر به بروز مشکلات اجتماعی جدی برای بسیاری از خانواده ها و مشکلات قابل توجه نقدینگی و بقا برای شرکت های کوچک و متوسط می شود. در این سناریوی خشن، شاهد اخراج موقت به دلیل تصمیمات مدیرعامل هستیم که یا می خواهند شرکت هایشان کمترین مشکلات اقتصادی را داشته باشند، یا اینکه می خواهند برای آینده ای تاریک و میان مدت برنامه ریزی کنند. باین حال، وضعیت فعلی ناشی از همه گیری، به طور کلی، روشن کرده است که رفتارهای بسیاری از شرکت ها مثال زدنی و شایان تقدیر است؛ به این معنی که سیاست ها و اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) شرکت ها با نیازهای فعلی بهداشت، اقتصادی و اجتماعی آنها منطبق باشد [۴].

بنابراین، بحران ناشی از همه گیری، باعث تغییر در نحوه دنبال کردن اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی شرکت ها می شود و به نقشی که شرکت ها باید در جامعه داشته باشند اهمیت بیشتری می بخشد. در این سناریوی جدید، شرکت ها باید استراتژی های CSR خود را به گونه ای اتخاذ کنند تا بتوانند تعهد تجاری خود را نسبت به جامعه و گروه های آسیب پذیر، به ویژه افراد نزدیک به آنها، یعنی محیط محلی مرتبط با کشور مبدأ شرکت ها یا سرزمین هایی که شرکت ها در آنجا قرار دارند، برقرار کنند و حضور بیشتری داشته باشند. تعادل سود و کالای عمومی استراتژی مناسب تری برای بقا در بلندمدت خواهد بود [۵،۶].

در این مقاله، هدف شناسایی اقدامات CSR است که توسط بزرگ ترین شرکت های اسپانیایی در مواجهه با بیماری همه گیر تهیه شده است و موضوعی که آن را دنبال می کند برای تعیین مزایایی که شرکت ها می خواهند در یکی از سخت ترین به هدف زدن کشور به دست آورند. پیش از این، چارچوبی نظری برای طبقه بندی تعهدات تجاری، بر اساس شناسایی پنج نوع مسئولیت تجاری: اقتصادی و حقوقی، تجاری، اخلاقی، نوع دوستی و استراتژیک طراحی شده بود.

نتایج به دست آمده در شرکت ها جهت گیری کامل به سمت مشروعیت بخشیدن و حمایت از منافع

ذی‌نفعان و سرمایه‌گذاران را نشان داده است. با این حال، مهم‌ترین شرکت‌های اسپانیایی تعهد نوع‌دوستی زیادی نسبت به جامعه نشان داده و نقشی بی‌چون‌وچرا در بهبود اقتصادی و سلامت اجتماعی اسپانیا ایفا کرده‌اند. این تعهدات در مورد بخش مالی، با استراتژی‌های تجاری با هدف دستیابی به منافع در میان‌مدت و بلندمدت ترکیب شده است.

مشارکت ما در ادبیات - علاوه بر اینکه این مقاله اولین مطالعه متمرکز بر فعالیت تجاری مسئولانه در شرایط نامساعد اقتصادی آنها و یک فضای ناشناخته برای بسیاری از کشورها است - ادبیات قبلی را تقویت می‌کند، استراتژی‌های تجاری را نشان می‌دهد که اقدامات مسئولیت اخلاقی یا نوع‌دوستی را ترکیب می‌کند، بدون تأثیر مستقیم بر مشکلات فشرده، برای تصویب تصمیمات اقتصادی که حتی در صورت قانونی بودن، تأثیر منفی بر تصویر کسب‌وکار دارند. به همین ترتیب، وجود تعهدات نوع‌دوستانه مدیران مشاغل چندملیتی متعلق به خانواده مشاهده می‌شود، این ترکیب نشان‌دهنده همگرایی منافع در برابر وجود تصمیمات مدیریتی اختیاری است. این شواهد همچنین به ما امکان می‌دهد تا یک مدل استراتژی پایداری ایجاد کنیم که سایر شرکت‌ها می‌توانند برای اصلاح عوامل منفی ناشی از بیماری همه‌گیر COVID-19 در سال‌های آینده استفاده کنند.

## ۲. بیماری همه‌گیر COVID-19: پیامدهای بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی در موقعیت اسپانیایی

بیماری همه‌گیر COVID-19 در ۳۱ دسامبر ۲۰۱۹ آغاز شد، تاریخی که سازمان بهداشت جهانی (WHO) از ۲۷ مورد ذات‌الریه با علت ناشناخته رسماً اعلام آگاهی کرد که بعداً یک عامل به‌عنوان ویروس جدید، SARS-CoV-2، آن را شناسایی کرد که تصویر بالینی مرتبط با آن COVID-19 نامیده می‌شود. تقریباً سه ماه بعد، در ۱۱ مارس ۲۰۲۰، WHO همه‌گیری جهانی را اعلام کرد که در آن زمان بیش از ۳۲٫۵ میلیون مورد ابتلا و بیش از ۹۸۹۰۰۰ مرگ بود. در اسپانیا این ارقام ۷۰۰۰۰۰ مورد و ۳۰۰۰۰ مرگ در ۲۵ سپتامبر ۲۰۲۰ بوده است و در تدارکات تجهیزات پزشکی معضلاتی وجود دارد که داشتن تجهیزات محافظتی که ایمنی آنها را تضمین کند، برای متخصصان بهداشت دشوار است که این معضل به نوبه خود باعث می‌شود نتوانند بیماران با علائم شدید را درمان کنند [۷]. برای جلوگیری از این همه‌گیری دولت‌های کشورهای مختلف جهان استراتژی‌هایی را برای مهار پیشرفت این ویروس بر اساس محدودیت کلی یا جزئی در جمعیت و همچنین، فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی غیرضروری اجرا کرده‌اند. آنها به نوبه خود بسته‌های کمک و اقدامات اقتصادی را که عمدتاً معطوف به عواملی که بیشتر تحت تأثیر این وضعیت قرار گرفته‌اند، اجرا کرده‌اند: یعنی شهروندان و شرکت‌ها.

در اسپانیا اقدامات مربوط به (۱) توقف وام مسکن، (۲) اقدامات ویژه برای خانواده‌های آسیب پذیر از نظر اجاره، (۳) تصویب یک خط خاص مالی از مؤسسه اعتباری رسمی (ICO) برای تأمین نیازهای نقدینگی (۴) ضمانت‌های مؤسسه اعتباری رسمی برای تسهیل اعطای وام به شرکت‌ها و آزادکارهایی (فریلنسر) که به پول نقد نیاز دارند، (۵) و پرونده‌های تنظیم مقررات اشتغال موقت (ERTE) برای جلوگیری از اخراج کارگران از شرکت‌ها و کارگران خوداشتغالی در زمینه گردشگری. با این حال، طبق مطالعه انجام شده توسط CEPREDE و CEPYME، پیش‌بینی می‌شود که این همه‌گیری می‌تواند به از دست دادن بیش از ۳,۰۰۰,۰۰۰ شغل که ۶۰٪ آنها در شرکت‌های خیلی کوچک و کوچک و متوسط است، بیانجامد. همچنین، توجه داشته باشید که [۸] به دلیل کاهش ۹ درصدی تولید ناخالص داخلی می‌تواند این عدد به بالای نیم‌میلیون نیز برسد. این سناریو منجر به بروز مشکلات اجتماعی جدی برای بسیاری از خانواده‌ها و مشکلات قابل توجه نقدینگی و بقا برای شرکت‌های کوچک‌تر می‌شود - که باید تقاضا برای سرمایه‌گذاری‌های جدید در سیستم‌های حفاظتی و تجهیزات تضمین‌کننده ایمنی کارکنان و مشتریان در برابر ویروس باشد.

جدول ۱ مخاطرات اصلی بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی ناشی از ویروس SARS-COV-2 و ارتباط متقابل آنها را نشان می‌دهد. می‌توان مشاهده کرد که بحران سلامت باعث ایجاد یک بحران اقتصادی در سطح تجارت شده است - روند توسعه در چندین صنعت کاهش می‌یابد؛ اگرچه رشد سریع سایر صنایع وجود دارد [۹] - با توجه به اقدامات مهار، به نفع ظهور مخاطرات اقتصادی - اجتماعی برای هم افراد و هم خانواده‌ها.

جدول ۱. مخاطرات بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی ناشی از COVID-۱۹

مخاطرات بهداشتی	مخاطرات اقتصادی در قسمت شغلی	مخاطرات اجتماعی اقتصادی
عدم وجود واکسن یا درمان علیه بیماری	مخاطرات جدید امنیتی و امنیت سایبری برای کارمندان و مشتریان	کاری، از دست دادن درآمد و ظهور شرایط آسیب پذیری
ذخیره محدود مواد بهداشتی و تجهیزات حفاظتی	خطرات عملیاتی ناشی از محدودیت فعالیت اقتصادی رودررو (حضور)	ظهور گسترده آسیب‌های روانی به دلیل درد ناشی از فقدان عزیزان یا مشکلات مرتبط با وضعیت جدید شخصی و کاری، احساس تنهایی
ذخیره محدود مناطق بیمارستانی برای بیماران با بیماری شدید و نبود امکانات برای اسکان بیماران خفیف و بدون علامت، افراد مسن بدون آسیب و سایر گروه‌های آسیب پذیر	هزینه‌های عملیاتی که ارتباط با درآمد ندارد	نیاز به آموزش و فعالیت‌های اوقات فراغت در خانه به دلیل محدودیت تحرک
	مشکلات نقدینگی	
	زنده ماندن	

### ۳. بررسی ادبیات

ما در یک سناریوی (دوران) اقتصادی و اجتماعی جدید زندگی می‌کنیم که نیاز به تعریف مجدد استراتژی‌ها، تصمیمات و اقدامات عمومی و خصوصی برای مقابله با تهدیدهای جهانی است که می‌تواند بر آزادی حرکت و کیفیت رفاه تأثیر بگذارد. این شرایط در کشورهای درحال توسعه معمول است و راهی برای رسیدگی به آنها وجود دارد، دستور کار ۲۰۳۰ [۱۰]. این مسیر نیاز به همکاری، تعهد و اقدامات مسئولانه از طرف بازیگران مختلف دارد که باید اقدامات آنها را به جستجوی یک کالای مشترک هدایت کند که مشکلات شناسایی شده در اهداف توسعه پایدار را اصلاح کند [۱۱، ۱۲]. مشارکت تجاری در استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) ادغام شده است.

از این نظر، تحقیقات مختلف تجاری شروع به انعکاس، به‌طور عمده، بر تأثیر COVID-19 در صنایع مختلف و نقشی که تجارت باید در دوران پس از کرونا داشته باشد [۴ - ۶، ۱۴] گذاشته است. همه اینها، در چارچوب فعلی که در آن اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکتی در حال حاضر برای منافع اقتصادی آنها برای شرکت‌ها زیر سؤال می‌رود [۱۵-۱۸]، بدون اینکه لزوماً آنها را به پیامدهای واقعی محیط یا جامعه ترجمه کند، گنجانده شده است [۱۹، ۲۰]. از این نظر، نتایج این مطالعات نیاز به تجزیه و تحلیل جامع موردی از اقدامات CSR دارد که دلیل این امر اختلاف نظر در برخی از شرکت‌ها است و ممکن است شرکت‌ها را به سمت طراحی استراتژی‌های پایداری خود سوق دهد. این دلایل می‌تواند از خودمحوری گرفته تا نوع دوستی مدیریتی باشد [۲۱]. اگرچه با استفاده از مورد دوم، استراتژی‌های شرکت ضرورتاً به صاحبان و سرمایه‌گذاران آسیب نمی‌رساند [۲۲].

با این حال، برای کاهش اثرات مخرب همه‌گیر COVID-19، به تعهد بازیگران خصوصی نیاز دارد. چنین شرکت‌هایی به‌ویژه در اسپانیا بسیار مهم بوده است؛ برای مثال، شرکت‌های مختلف با همکاری با بخش سوم برای بهبود اوضاع و شرایط زندگی آسیب‌پذیرترین گروه‌ها تعهد خود را نسبت به جامعه نشان داده‌اند؛ درحالی‌که آنها برنامه‌های اقتصادی را با هدف ارتقای فعالیت اقتصادی آغاز کرده‌اند [۲۳]. همچنین، چندین مورد در تدارکات تجهیزات پزشکی مربوط به ماسک، دستکش، عینک، لباس محافظ و دستگاه تنفس وجود داشته است که با مشارکت مسئولان شرکت‌های اسپانیایی که با اهدای اینها، نقشی بی‌چون و چرا داشته‌اند، کاهش یافته است. مواد و بودجه اقتصادی برای تحقیق، از جمله اجاره کالاهای سرمایه‌ای به‌طور موقت رایگان، از جمله هواپیما برای حمل و نقل منابع بهداشتی و فضایی برای محل استقرار بیماران و مراکز درمانی، از جمله اقدامات دیگر است [۷].

#### ۴. انتخاب مناسب، انجام کارهای خوب در هنگام همه‌گیری COVID-19

بیماری همه‌گیر COVID-19 یکی از تأثیرگذارترین شوک‌ها در سراسر جهان است [۶،۲۴] که تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن - ناشی از اقدامات ایمنی مربوط به محدودیت‌ها، ظرفیت فضاها و فاصله اجتماعی - آسیب‌پذیری شرکت‌ها را در برابر نیروهای خارجی زیاد نشان می‌دهد، شرکت‌ها مورد تشویق قرار می‌گیرند که برای تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت متمرکز بر سود فوری که بقای آنها را تضمین می‌کند، وجوه تخصیص یافته به مسئولیت اجتماعی شرکتی را محدود می‌کند [۲۵]. این تصمیمات، طبق نظریه‌های تعادل و ذی‌نفعان، فقط در یک گروه منافع خاص - یعنی سهام‌داران/ سرمایه‌گذاران یا کارمندان - یا گروهی از ذی‌نفعان - یعنی هم سهام‌داران/ سرمایه‌گذاران و هم کارمندان - متمرکز می‌شوند و با هدف اطمینان از بقای شرکت [۲۶]، صرف نظر از تأثیر همه‌گیری در جامعه.

با این حال، ما همچنین مشاهده کرده‌ایم که بسیاری از شرکت‌ها به‌طور فعالانه فعالیت‌های مختلف CSR را انجام داده‌اند، به‌ویژه شرکت‌هایی که می‌توانند کمک فوری و مساعدت برای مبارزه با ویروس ارائه دهند.

به این معنا، تغییراتی که در جامعه رخ داده تأثیر بسزایی در CSR داشته است تا آنجا که شرکت‌ها سیاست‌های اصیل و موثقی را ترویج می‌دهند که در رسیدگی به فوری‌ترین چالش‌های جهانی نقش دارند [۴،۵]. تصمیماتی که طبق نظریه خیر عمومی، بر بعد انسانی [۲۷] متمرکز است و هدف آن بهبود مجموعه شرایط زندگی یک جامعه [۲۸]، ارتقای منابع بهداشتی و تندرستی اقتصادی همه شهروندان است.

نظریه کالای مشترک بر مفهوم ارضای نیازهای انسان متمرکز است، بدون اینکه در جنبه‌های شرایط تعادلی که اجازه بقای شرکت را می‌دهد، وارد شود. این یک تصمیم نوع‌دوستانه است که معمولاً در مورد مدیران متعهد به تغییر سبک CSR برای تغییر جهان [۲۹] به دلیل اعتقادشان به لزوم داشتن یک شهروند خوب جهانی [۳۰] مطابقت دارد. با این حال، اگر رویکرد نظریه نهاد را در نظر بگیریم و شرکت را به‌عنوان شخصی واقعی با منافع شخصی در نظر بگیریم، تصمیمات تجاری باید از تلاقی سه نظریه بیرون بیایند: نظریه تعادل، نظریه ذی‌نفعان و نظریه کالاهای مشترک. این تقاطع شامل تصمیماتی است که به شرکت‌ها امکان بقا و رشد و همچنین، خدمت به منافع مشترک ذی‌نفعان و جامعه را می‌دهد [۳۱].

به‌طور خلاصه، ما یک سناریو پیدا کرده‌ایم که علاوه بر ایجاد ارزش برای صاحبان و سرمایه‌گذاران، شرکت‌ها باید تضمین کنند که رفتار خود را نسبت به محیط زیست و جامعه مسئولیت‌پذیر می‌دانند و استراتژی‌های CSR را تضمین می‌کنند که عملکرد پایدار را ضمانت می‌کنند. اقدامات داوطلبانه توسط

دانشگاهیان مورد سؤال قرار می‌گیرند؛ زیرا این اقدامات به سرمایه‌گذاری قابل توجهی نیاز دارند، بدون آنکه ضرورتاً منفعت اقتصادی برای شرکت‌هایی که آنها را توسعه می‌دهند، داشته باشد؛ چراکه نیازی به همسویی میان اهداف سرمایه‌گذاران/ سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان نیست. [۱۹،۲۰]

با این حال، مطالعات تجربی قبلی نشان داده است رابطه مثبتی بین پایداری اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی شرکت‌ها وجود دارد [۱۷-۱۵] که نشان می‌دهد تعادل منافع به‌طور هم‌زمان شرکت‌ها را از محدود کردن و یا اقدامات دیگر سهام‌داران مختلف محافظت می‌کند، و بنابراین باعث کاهش خطر دادرسی و مشکلات مالی [۲۲] می‌شود. علاوه بر این، [۳۰] موارد زیر را به‌عنوان تأثیرات بالقوه استراتژی‌های CSR واقعی ترکیب می‌کند: ۱. مزایای انگیزشی برای کارمندان و مشتریان که منجر به فرصت‌های استخدام بهتر و سهم بیشتر بازار می‌شود. ۲. کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی و بهره‌وری. ۳. افزایش رقابت؛ ۴. دسترسی به منابع تأمین مالی خارجی و سرمایه در شرایط بهینه‌تر؛ ۵. محدودیت و کنترل بیشتر مخاطرات شرکت‌ها؛ ۶. ایجاد شهرت و ۷. مزایای رقابتی طولانی‌مدت.

به این معنا، دانشگاهیان معمولاً تعهد مسئولانه شرکت‌ها را نسبت به ذی‌نفعان نشان تجزیه و تحلیل می‌کنند و ابتکارات را به‌عنوان دسته‌بندی‌های بیرونی یا داخلی دسته‌بندی می‌کنند. اقدامات CSR خارجی معطوف به جامعه به‌طور کلی یا جامعه محلی کشوری است که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، محیط‌زیست و مشتریان آنها [۳۲]. ابتکارات داخلی اقداماتی است که برای کارمندان انجام می‌شود. اقداماتی که مربوط به حکمرانی خوب است و معطوف به حمایت از منافع سرمایه‌گذاران و سهام‌داران نیز ممکن است داخلی تلقی شود [۳۳].

به‌علاوه، شرکت‌ها همچنین، می‌توانند استراتژی‌های CSR مختلفی را طراحی کنند که تأثیرات آنها بر اساس علایق مدیران متفاوت است. از این لحاظ، اقدامات CSR مطابق با پیشنهادات مختلف گروه‌بندی (به‌عنوان مثال [۳۴،۳۵]) یا دلایل زیربنایی اجرایی آنها [۲۱] می‌تواند در پنج نوع طبقه‌بندی شود، همان‌طور که در جدول ۲ منعکس شده است. مسئولیت‌های اقتصادی و قانونی که نباید این اقدامات CSR به‌خودی‌خود در نظر گرفته شوند؛ چون این فعالیت‌های الزام‌آورند که باید هر تصمیم‌مدیریتی را به‌منظور تضمین بقای شرکت هدایت کنند، زیرا عدم انطباق آن منجر به مشکلات حقوقی می‌شود. از طرف دیگر، CSR تجاری این امکان را به شرکت می‌دهد تا با راه‌اندازی محصولات و خدمات مسئولانه از رقبا متمایز شود. اقدامات اخلاقی CSR از نظر اخلاقی الزامی است و به‌شدت با مسئولیت‌هایی که شرکت‌ها در قبال افراد یا گروه‌هایی که ممکن است در جریان فعالیت‌های تجاری خود به آنها خسارت وارد کنند، مرتبط است. این مسئولیت‌ها بیش از آنهایی است که در چارچوب قانون‌گذاری تعیین شده است. اقدامات CSR نوع دوستی یا خیرخواهانه به یک دیدگاه منفعت‌طلبانه - انصاف، عدالت و مراقبت‌های اجتماعی - مربوط می‌شود، بدون آنکه ضرورتاً از وضعیت اقتصادی و مالی شرکت

بهره‌مند شود. این دو تصمیم اخیر که برای کارمندان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و همکاران و به‌طور کلی جامعه مفید است، توسط مدیرانی اتخاذ می‌شود که تصمیمات نوع‌دوستی آنها بر اساس اعتقادات مذهبی مسیحیان - یهودیان که در اسپانیا رایج است، انجام می‌شود.

جدول ۲. پیشنهاد برای گونه‌های CSR.

CSR استراتژیک	CSR نوع‌دوستی	اخلاق CSR	CSR تجاری	مسئولیت‌های اقتصادی و قانونی
اقدامات اخلاقی و نوع‌دوستانه برای تضمین ایجاد ارزش برای سهام‌داران و سرمایه‌گذاران و با هدف ایجاد منافع برای شرکت از طریق تأثیر آنها بر تصویر و اعتبار	اقدامات بشردوستانه با هدف جلوگیری از آسیب احتمالی و کاهش عوامل منفی خارجی که بر دولت رفاه تأثیر می‌گذارند، بدون آنکه ضرورتاً منافع اقتصادی برای شرکت در پی داشته باشد.	تصمیمات تجاری منصفانه و عادلانه به‌منظور جلوگیری از منفعت‌طلبی	اقدامات CSR مربوط به فعالیت تجاری نزدیک و با هدف به دست آوردن منافع اقتصادی مرتبط با جذب مشتری جدید یا افزایش اعتماد مشتریان	تصمیماتی که مدیران برای تضمین ایجاد ارزش برای سهام‌داران، امنیت شغلی کارمندان و کیفیت محصولات و خدمات اتخاذ می‌کنند. آنها اجرای قوانین و احکام غیررسمی بازی را می‌پندارند.

اگرچه درست است که اقدامات اخلاقی و نوع‌دوستانه برای جامعه فایده‌ای دارد که در شرایط ناشی از بیماری همه‌گیری COVID-19 جست‌وجو جهت ترمیم تندرستی است و این اقدامات در ابتدا ممکن است با هزینه مالکان و سرمایه‌گذاران آنها انجام شود، واقعیت این است که انتشار اطلاعات مربوط به چنین اقداماتی در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند آنها را به شیوه‌های CSR استراتژیک تبدیل کند؛ زیرا باعث افزایش اعتبار و وجهه شرکت‌ها می‌شود و ایجاد طولانی‌مدت می‌کند. برای نمایندگانی که در کوتاه‌مدت ممکن است به منافع خود آسیب بزنند، اما ارزش دارد. به همین دلیل، این تصمیمات می‌توانند توسط مدیرانی با منافع غیرانسان‌دوستانه اتخاذ شوند؛ زیرا این امکان را به شرکت‌هایشان می‌دهد که با شرایط مالی بهتر به صندوق‌های سرمایه‌گذاری مسئولیت‌دسترس داشته باشند یا روابط خوبی را در سطح سیاسی با حکومت داشته باشند [۲۱].

علاوه بر این، باید در نظر گرفته شود که اقدامات اخلاقی و نوع‌دوستانه ممکن است مطابق با «اثر هاله» [۳۶] یا به دام انداختن خود در موقعیت مدیریتی‌شان به دلیل وجود مشکلات نمایندگی ناشی از سایر تصمیمات تجاری قرار گیرد [۳۷]. این اقدامات مشخصه مدیران کم‌مهارت است که نیاز به ارسال سیگنال به بازار دارند تا توجه را به وجود ضعف در آنها جلب نکنند [۳۸]. با این حال، با توجه به تأثیر اقتصادی همه‌گیری COVID-19 بر شرکت‌ها، می‌توان فرض کرد که نظارتی که هیئت‌مدیره بر این



اقدامات انجام داده است، این تصمیمات مدیریتی را دشوار می کند [۱۴، ۳۹، ۴۰]. به همین ترتیب، در سناریوی عدم اطمینان اقتصادی که در آن قرار داریم، این نوع مدیر با افق کوتاه مدت تصمیم‌گیری می کند [۴۱] که با روند کم سرمایه‌گذاری مشخص می شود [۴۲، ۴۳]، سرمایه‌های سرمایه‌گذاری، تحقیق و توسعه، و CSR را محدود می کند [۴۴-۴۶]. در آخر، باید توجه داشت که تمرکز مالکیت - که به طور مشخص در اسپانیا مربوط به خانواده است - مستلزم در نظر گرفتن وجود پیوندی بین مشخصات مدیرعامل، منافع صاحبان اکثریت و اقدامات CSR انجام شده است [۴۷].

## ۵. روش‌ها

### ۵-۱. جمعیت و نمونه

برای تعیین استراتژی‌های CSR که شرکت‌ها در برابر بیماری همه‌گیر COVID-19 انجام داده‌اند، ۱۵۹ شرکت ذکر شده در بورس اوراق بهادار مادرید را به عنوان جمعیت هدف انتخاب کردیم، زیرا آنها شرکت‌هایی‌اند که بیشترین ظرفیت و منابع را برای ترویج اقدامات CSR دارند که به نفع همه جامعه اسپانیا است [۴۸]. انتخاب شرکت‌های ذکر شده در اسپانیا نتیجه بحران عمیق بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی است که بیماری همه‌گیر COVID-19 به اسپانیا آورده است. ورود به بورس سهام به خودی خود شرایط امکان تشخیص بدهی شرکت را مشخص می‌کند؛ زیرا باید توانایی آن را در سودآوری در دوره‌های اخیر نشان دهد. علاوه بر این، شرکتی که آماده عمومی شدن است، به درجه بالایی از سازماندهی و کنترل دست‌یافته است و انگیزه‌ای ثابت برای افزایش رقابت شرکت ایجاد می‌شود؛ چراکه سرمایه‌گذاران مایل به هم‌بخشی مالی‌اند، تمام تلاش‌های انجام شده برای ساده‌سازی و حرفه‌ای کردن مدیریت شرکت این اعتبار نه تنها توسط سرمایه‌گذاران، بلکه توسط مشتریان، تأمین‌کنندگان یا شرکای مالی شرکت نیز شناخته می‌شود.

نمونه نهایی مربوط به ۱۰۰ شرکتی که اقدامات CSR خود را در وبسایت‌های خود گزارش داده‌اند به طور کلی در بخش «اخبار» منتشر شده است. به علاوه، از آنجاکه برخی از شرکت‌ها ممکن است روش‌های منفک شده‌ای را بین اقدامات CSR و اطلاعات عمومی که در این زمینه ارائه می‌دهند اتخاذ کنند [۴۹]، اخبار در رسانه‌ها شناسایی شده است. با این حال، این وضعیت فقط برای گروه INDITEX تشخیص داده شده است که اطلاعات مربوط به اقدامات انجام شده را در وبسایت شرکت خود منعکس نمی‌کند. با توجه به بزرگی و اهمیت اقدامات آنها ما تعهدات خود را از طریق اخبار منتشر شده در روزنامه‌های ملی شناسایی کردیم. این گروه تجاری شرکتی است که جامعه اسپانیا به دلیل فعالیت در مبارزه با ویروس، شناخته شده و نمونه‌ای از همبستگی و انسانیت است [۴۹].

توزیع صنعتی جمعیت و نمونه در جدول ۳ منعکس شده است. در اینجا می‌توان دریافت که بیشترین

درصد شرکت‌های ذکر شده در بخش مواد اولیه صنعت و ساخت و ساز است (n = 22؛ N = 27.04) (% بعد از آن کالاهای مصرفی (n = 21؛ N = 18.24) است. در نقطه مقابل، بخش فناوری و ارتباطات از راه دور قرار دارد (n = 9؛ N = 6.29) (%).

جدول ۳. توزیع صنعتی جمعیت و نمونه

Industry	Population		Sample	
	Absolute	%	Absolute	%
Consumer Goods	29	18.24	21	21
Basic Materials, Industry and Construction	43	27.04	22	22
Oil and Energy	16	10.06	11	11
Financial Services	23	14.47	15	15
Real Estate	18	11.32	9	9
Consumer Services	20	12.58	13	13
Technology and Telecommunications	10	6.29	9	9
TOTAL	159		100	

## ۵-۲. روش شناسی

پس از شناسایی شرکت‌های مورد بررسی، روش تجزیه و تحلیل محتوا و بسایتهای آنها را با مراجعه به بخش‌هایی که استراتژی‌ها، برنامه‌های اقدامی و شرایط احتمالی آنها را در مواجهه با همه‌گیری COVID-19 مشخص می‌کند، به کار گرفتیم. روش تجزیه و تحلیل محتوا به این دلیل انتخاب شد که اطلاعات متنی توصیفی یا توضیحی درباره اهداف، سیاست‌ها و اقدامات یک شرکت عمده ماهیت کیفی دارد؛ بنابراین، یک مطالعه متنی به عنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات معتبر منظم، عینی و قابل تکرار انجام شد. این روش مجموعه‌ای از مشاهده اطلاعات با تفسیر آن امکان جمع‌آوری داده‌ها را برای تحقیق فراهم می‌کند.

بعد از آن، هنگامی که شرکت‌ها اقدام خاصی را در برابر خطرات بیماری همه‌گیر COVID-19 توسعه داده‌اند، داده‌های کیفی شناسایی شده توسط تجزیه و تحلیل محتوا را به متغیرهای طبقه‌بندی شده که ارزش ۱ را به دست می‌آورند، کدگذاری کرده‌ایم. این تجزیه و تحلیل در جداول خلاصه‌ای نشان داده شده است که اولویت‌ها و الگوهای شرکت‌ها در تعهدات تجاری آنها را نشان می‌دهد و از ترکیب اقدامات مسئولانه و طبقه‌بندی آنها در پنج نوع CSR که در بخش قبلی ایجاد شده است، حمایت می‌کند.

برای آن، اهداف دنبال شده توسط هر عمل را در نظر می‌گیریم. از این لحاظ، اقدامات زمانی که منافع سهام‌داران، کارمندان و مشتریان را مطابق با مقررات جاری تضمین می‌کنند، به عنوان «مسئولیت‌های

اقتصادی و قانونی» طبقه‌بندی می‌شوند. CSR تجاری برای آن دسته از اقدامات نزدیک به محصولات و خدمات. CSR اخلاقی برای اقدامات عادلانه و منصفانه به منظور جلوگیری از خسارت و 'CSR' نوع دوست' برای اقدامات بشردوستانه با هدف جلوگیری از آسیب احتمالی و کاهش عوامل منفی خارجی که بر دولت رفاه تأثیر می‌گذارد. به علاوه، یک عمل اخلاقی یا نوع‌دوستانه را اگر با اقدامات CSR تجاری ترکیب شود، یک استراتژی در نظر گرفتیم.

به همین ترتیب، از آمار توصیفی و نمودارها برای شناسایی عددی و بصری تفاوت‌ها و همگرایی‌های بین روش‌های توسعه‌یافته CSR و روابط متقابل احتمالی که ممکن است بین آنها وجود داشته باشد، استفاده خواهد شد.

## ۶. نتایج

### ۶-۱. تحلیل توصیفی شیوه‌های CSR در مواجهه با بیماری همه‌گیری COVID-19

از تجزیه و تحلیل محتوای اطلاعات ارائه شده توسط شرکت‌ها در رابطه با اقدامات آنها در برابر بیماری همه‌گیر COVID-19، در جدول ۴ به خلاصه‌ای از اقدامات انجام شده توسط شرکت‌ها و دسته‌بندی آنها بر اساس تأثیری که بر ذی‌نفعان شناسایی شده دارند اشاره می‌شود:

سرمایه‌گذاران، کارمندان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و مشارکت‌کنندگان و جامعه.

جدول ۴. تعهد تجاری مسئولیت در مورد بیماری همه‌گیر COVID-19

#### ۱. تعهد نسبت به سرمایه‌گذار (INV) : اقدامات اقتصادی

**INV 1.** نامه همگانی به سرمایه‌گذاران و سایر ذی‌نفعان با برنامه عملیات شرکت جهت مقابله با همه‌گیری. در قالب‌های دیگر نیز موجود است: ویدئو، وبینار و غیره

**INV 2.** سازماندهی مجدد فعالیت تولیدی

**INV 3.** رویکرد متمرکز بر حفظ نقدینگی (اقدامات تجدید ارزیابی شده بسته به تکامل زمینه):

• اجرای برنامه‌های احتمالی با اقدامات کاهش هزینه‌های ثابت (تعطیلی تأسیسات و غیره)

• تعلیق سرمایه‌گذاری‌ها و هزینه‌های سرمایه‌ای

• اقدامات اقتصادی در رابطه با هزینه‌های کارگری: تصویب پرونده‌های تنظیم مقررات اشتغال

موقت (ERTE)

**INV.4.** اقدامات در سطح اجرایی، هیئت‌مدیره و سهام‌داران:

- کاهش بین ۲۰ تا ۳۰ درصد حقوق و دستمزد مدیران و هیئت‌مدیره
- کاهش یا تعلیق پاداش بی‌ثبات مدیران
- تعلیق توزیع سود سهام

INV.5. رویکرد به‌عنوان یک پیش‌برنده در اقتصاد عمل می‌کند:

- انجام سرمایه‌گذاری‌های برنامه‌ریزی شده
- لغو تصویب پرونده‌های تنظیم مقررات استخدام موقت (ERTE).
- دوره بستری به‌عنوان پیش از مرخصی در نظر گرفته شده است
- ارتقاء ابتکارهایی که از ابتدای کار و مقیاسی که دارای پروژه‌های ابتکاری هستند، می‌توانند بلافاصله راه‌اندازی شوند، حداکثر ظرف مدت یک سال برای کمک به کاهش تأثیر اقتصادی و اجتماعی COVID-19 بلافاصله راه‌اندازی، توسعه و اجرا شوند، حمایت می‌کنند.
- حمایت از محیط روستایی و به‌ویژه از کشاورزان کوچک برای بازاریابی محصولاتشان

## ۲. تعهد نسبت به کارکنان (EMP): اقدامات کار برای اطمینان از امنیت شغلی قبل از COVID-19

EMP.1 ایجاد پروتکل‌های عملیاتی برای تضمین ایمنی شغلی با اقدامات متمرکز بر:

- ترویج دورکاری در سمت‌های اداری، مدیریتی و مرکز تماس
- تنظیم شیفت‌ها و برنامه‌ها برای محافظت از پرسنل در کارها و پروژه‌ها برای شرکت‌هایی که فعالیت‌های آنها خدمات ویژه محسوب می‌شود
- افزایش ضدعفونی کردن و تمیز کردن
- شناسایی و به دست آوردن تجهیزات حفاظتی و سایر مواد مهم ایمنی لازم برای پیشگیری
- محدودیت در سفر رفتن
- راهنما جهت اقدام در برابر عفونت‌های احتمالی
- ایجاد کمیته نظارت بر اپیدمی

EMP.2. گزینه‌ای برای کارگران متأثر از پرونده‌های تنظیم مقررات اشتغال موقت (ERTE) برای ادامه

شغل خود به‌منظور شرکت به‌عنوان داوطلب در اقدامات انجام‌شده علیه این بیماری

EMP.3. پرداخت ویژه به هر کارمند فعال بین ۲۵۰ تا ۱۰۰۰ یورو در طول مدت قرنطینه

- EMP.4.** امکان مراجعه جهت بهداشت و روان‌درمانی رایگان برای کارمندان و خانواده‌ آنها
- EMP.5.** در دسترس قرار دادن بسترهای فناوری آموزشی در اختیار کارمندان و خانواده‌های آنها
- EMP.6.** کمپین‌های تشویقی برای کارمندان در شغلشان

**۳. تعهد نسبت به مشتری (CLI): اقدامات تجاری برای اطمینان از تداوم و کیفیت خدمات**

**CLI.1.** اجرای اقدامات برای حفاظت و ایمنی ارباب‌رجوع عادی:

- تقویت حضور آنلاین (تجارت الکترونیکی)، تأمین و دسترسی به خدمات از طریق آنلاین
- پشتیبانی تلفنی و آنلاین (چت، تماس تصویری، خدمات اینفوگرافیک، فیلم‌ها و تورهای مجازی)
- خدمات حضوری با رعایت کردن پروتکل‌های بهداشتی
- ضدعفونی کردن فضاها و محصولات
- استفاده اجباری ارباب‌رجوع از وسایل محافظتی (دستکش، ماسک و ...)

**CLI 2.** اجرای اقدامات مکمل:

- افتتاح دفاتر و مراکز خاص یا در مواقع خاص جهت خدمات‌رسانی منحصراً به گروه‌های آسیب‌پذیرتر در مواجهه با ویروس کرونا
- برنامه‌های ویژه برای تسهیل فعالیت کاربران غیردیجیتال در خانه که مجبور به رفتن به دفاتر بانک، مراکز غذا و غیره نباشند.
- پادکست‌هایی با نکاتی در مورد امنیت سایبری دارند.
- تذکرهای مداوم به ارباب‌رجوع در مورد مخاطرات مرتبط با وضعیت فعلی.

**CLI 3.** ایجاد بهبود در شرایط خدمات ارائه‌شده به مشتریان (برای مثال، تمدید خدمات ارائه‌شده فراتر از آنچه در قرارداد ذکر شده است، تمدید شرایط برای بازگرداندن محصولات، تخفیف محصولات، اعطای کوپن خرید، لغو وصول کمیسیون، انعطاف‌پذیری در پرداخت فاکتورها و هزینه‌ها، مهلت قانونی، پیش‌پرداخت حقوق بازنشستگی و مزایای بیکاری، افزایش حقوق و دستمزد حساب‌ها و غیره)

**CLI 4.** طراحی محصولات خاص مرتبط با خواسته‌ها و فرصت‌های وضعیت در دوران COVID19

**۴. تعهد در برابر تأمین‌کنندگان و شرکا (SUP): اقدامات نقدینگی و تضمین‌های تداوم آن**

**SUP 1.** نشان دادن تعهد برای پرداخت هزینه تمام سفارش‌دهنده‌ها برای سفارشات انجام‌شده

**SUP 2.** پرداخت پیش پرداخت یا پرداخت حداکثر ظرف مدت ۱۵ روز به تأمین کنندگان، بستانکاران و همکاران برای تأمین نقدینگی آنها

**SUP 3.** پرداخت ویژه بین ۲۵۰ تا ۱۰۰۰ یورو به همکاران (از جمله صاحبان امتیاز) که در دوره قرنطینه کار می کنند

**SUP 4.** اطمینان از اینکه تأمین کنندگان و پیمانکاران اصلی برنامه های تصادفی دارند که گواهی تداوم محصولات یا خدمات آنها است و با برنامه های شرکت هماهنگ است

۵. تعهد جامعه (SOC 1): ابتکارات همکاری با نهادهای عمومی برای کمک به مبارزه با این بیماری همه گیر

**SOC.1** اهدای داروها، تختخوابها، تجهیزات نظافتی، تجهیزات پزشکی و تجهیزات ایمنی شخصی برای کارمندان بهداشت، درمان و سازمان های اجرای قانون

**SOC.2.** برنامه هایی برای ارتقا تحقیقات علمی

**SOC.3.** کمپین های جمع آوری پول از کارمندان و گروه های دیگر که هر یورو را با مشارکت شرکت کنندگان به دو برابر آن افزایش دهند جهت استفاده در توسعه های ذکر شده در بالاتر.

**SOC.4.** الزام آوری در ارائه خدمات (انرژی، ارتباطات و غیره) و محصولات (پلی پروپیلن، سلولز و غیره) که برای مقابله با اورژانس بهداشتی ضروری هستند.

**SOC.5.** وضع منابع بدون در نظر گرفتن ادارات دولتی:

- پشتیبانی در ساخت مواد محافظت شخصی برای مصارف بهداشتی
- اختصاص فضاهایی (هتل ها، اقامتگاه ها و غیره) جهت مراقبت از بیماران بدون علامت یا افراد با علائم خفیف
- استفاده از هواپیماهای شخصی و سایر وسایل حمل و نقل برای حمل وسایل اهدایی پزشکی
- اختصاص استفاده از هواپیماهای آنها و سایر وسایل برای حمل و نقل و تخلیه بیماران آسیب دیده
- تهیه بستر مدیریت اداری و بهداشتی در مراکز درمانی
- در دسترس قراردادن قابلیت های کلان داده (Big Data) و جمع آوری و مدیریت ناشناس داده ها، داده های متحرک، مراکز پردازش داده های ابری و همچنین قابلیت های خدمات تلفنی یا دیجیتال
- تأمین انرژی یا مسکن رایگان تحت شرایط خاص انرژی برای اقامتگاه های پزشکی،

بیمارستان‌ها و هتل‌ها

- استخدام موقت پرسنل جهت کمک در نصب، ساخت، تهویه و نگهداری بیمارستان‌های موقت.
- ضدعفونی و نظافت رایگان فضاهای پزشکی

**SOC.6.** پشتیبانی مشارکتی و لجستیکی جهت مدیریت خریده‌های بین‌المللی

**۶. تعهد جامعه II: برنامه‌های همکاری اجتماعی با عوامل اجتماعی مختلف**

**SOC 7.** اقدامات مربوط به عوامل عمومی فعال در مبارزه با همه‌گیری:

- مشاوره آنلاین به جراحان برای جراحی بیماران با علائم COVID-19
- پوشش بیمه COVID-19 به نفع کارکنان بهداشتی که با این بیماری دست‌وپنجه نرم می‌کنند.
- هدیه اقامت در هتل و مصرف انرژی به مدت یک سال به متخصصان بهداشت، آتش‌نشانان و نیروهای امنیتی و ارگان‌ها

• خدمات دادوستد رایگان به پرسنل بیمارستان

- قهوه و نان در ایستگاه‌های خدمات حمل‌ونقل، نیروهای مسلح و امنیتی و خدمات اورژانس و بهداشتی به صورت رایگان

• تأمین رایگان فضای پارک برای استفاده از سرویس‌های بهداشتی موقت

- مشارکت در توسعه وبسایت‌ها و سیستم‌عامل‌ها برای کنترل موارد مثبت، متحد کردن تلاش‌ها در اکوسیستم سلامت برای پاسخگویی به چالش‌های ناشی از این اپیدمی، گزارش جرایم اینترنتی و غیره.

• نامه‌ها / فیلم‌ها به سرویس بهداشتی و اعضای خانواده

**SOC 8.** اقدامات مستقیم نسبت به گروه‌های آسیب‌پذیر:

- فضاهای موقت را به صورت رایگان برای تهیه و تأمین غذا به گروه‌های آسیب‌پذیر قرض داده شود
- اهدای غذا و تمیز کردن و ضدعفونی کردن محصولات
- ارسال خدمات دارویی به گروه‌های در معرض خطر عفونت و مواد غذایی به گروه‌های در معرض خطر محرومیت

• دسترسی رایگان کارکنان بیمارستان و بهداشت به تلویزیون آنلاین و رسانه‌های مطبوعاتی مکتوب

• اهدای تبلت و تلفن همراه که ارتباط را برای افرادی که در بیمارستان بستری هستند و اعضای خانواده آنها و دانشجویان فاقد منابع را تسهیل کنند.

**SOC 9.** همکاری با سازمان‌ها به نفع گروه‌های آسیب‌پذیر:

- واسطه در کمپین‌های جمع‌آوری کمک مالی از کارمندان و سایر گروه‌ها
- ضدعفونی رایگان محل‌های NGOها، بانک‌های مواد غذایی و غیره
- حمایت از ابتکارات NGO برای کمک به آسیب‌پذیرتری افراد در برابر COVID-19. این طرح پاسخی در زمینه بهداشت، آموزش، غذا، کار، ورود اجتماعی، محیط‌زیست و داوطلبانه در برابر بحران ناشی از ویروس کرونا فراهم می‌کند.
- ابتکارات همبستگی که از طریق تلفن پشتیبانی عاطفی ارائه می‌دهند حمایت شود.

**۷. تعهد جامعه III: سایر برنامه‌ها برای جامعه به‌طور کلی**

**SOC 10.** کمپین‌های اطلاع‌رسانی در رسانه‌ها

**SOC.11.** بلاگ‌ها یا پادکست‌ها با نکات و توصیه‌هایی در مورد:

- فعالیت‌های آنلاین، ورزش‌ها و صنایع‌دستی برای انجام در خانه در دوره قرنطینه
- بهداشت

• توصیه‌هایی در مورد فضای کار از راه دور در خانه

• امنیت سایبری

**SOC.12.** کمپین‌های اطلاعاتی درباره خشونت مبتنی بر جنسیت در شرایط COVID-19

**SOC.13.** اقدامات مربوط به دانش‌آموزان:

- آموزش آنلاین برای دانش‌آموزان
- برنامه‌های آموزشی آنلاین در مورد بهره‌وری و پایداری انرژی
- حمایت از وبینارهای آموزنده
- تشویق کارمندان برای ضبط فیلم‌های آموزشی در زمینه علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات
- برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان



## ۶-۲. مسئولیت اجتماعی شرکتی و سیاست‌های صنعت

با توجه به داده‌های منعکس شده در جدول قبلی، می‌توان تأیید کرد که بین شیوه‌های CSR که شرکت‌ها در کشور اسپانیا انجام داده‌اند، واگرایی وجود دارد و این واگرایی تحت تأثیر بخش‌هایی است که شرکت‌ها به آن تعلق دارند. از این لحاظ، تعیین اهداف دنبال شده با مشارکت شرکت‌ها در مواجهه با بیماری همه‌گیر COVID-19 جالب توجه است. تجزیه و تحلیل بر اساس تیپولوژی اعمال و دلایل اساسی ارائه شده در چارچوب نظری بخش ۲ انجام خواهد شد. علاوه بر آشکار کردن اهداف تجاری دنبال شده، این تجزیه و تحلیل تأثیری را که هر اقدام در رابطه با اصلاح مخاطرات بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی ناشی از همه‌گیری را شامل می‌شود.

از آنجا که طبقه‌بندی یک عمل اخلاقی یا نوع دوستانه به عنوان یک استراتژیک بر اساس سود اقتصادی حاصل از آن اقدامات است، از این نظر، سیاست CSR شرکتی به دلیل عدم امکان تعیین وجود تأثیر اقتصادی در زمان کنونی است. همچنین، ترکیبی از یک روش اخلاقی یا نوع دوستانه با رویه مسئولیت اقتصادی و حقوقی که عمدتاً با هدف حمایت از سهام‌داران و منافع سرمایه‌گذاران انجام می‌شود، به دلیل تأثیر منفی بر وجهه شرکت ناشی از اخراج موقت کارگران و احتمالاً هدف این شرکت برای اصلاح خود با اقدامات اخلاقی یا نوع دوستانه است. در این راستا، جدول ۶ همبستگی بین اقدامات CSR انجام شده توسط شرکت‌ها در مواجهه با بیماری همه‌گیر COVID-19، ریسک مرتبط و نوع عمل پیشنهادی را نشان می‌دهد.

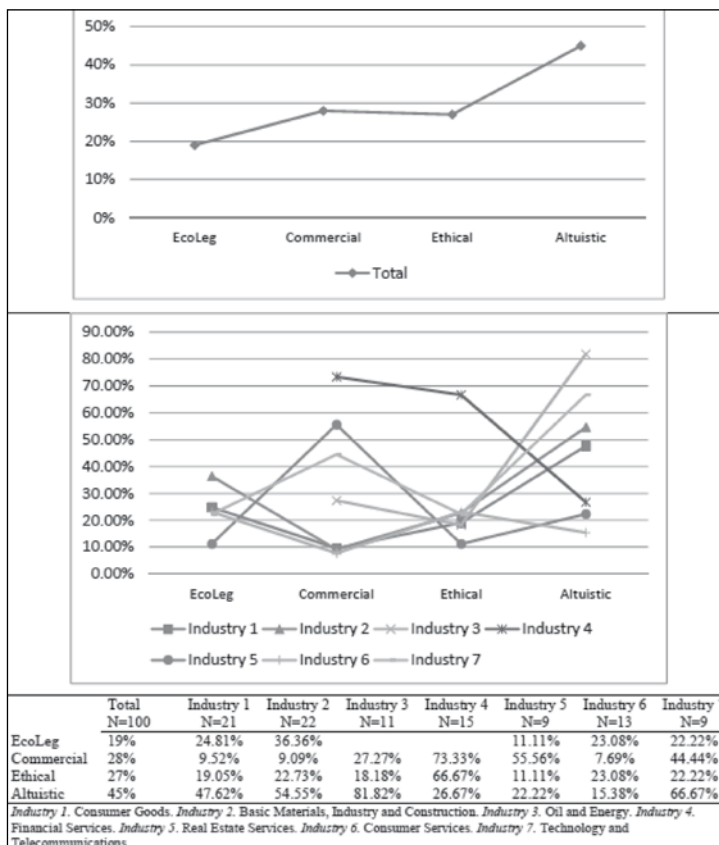
جدول ۶ استراتژی‌های CSR در برابر مخاطرات بیماری همه‌گیر COVID-19

CSR	هدف	COVID-19 مخاطرات	هدایت اقدامات	اقدامات غیرمستقیم
مسئولیت‌های اقتصادی و قانونی	تضمین کردن منافع سهام‌داران، کارمندان و مشتریان را مطابق با مقررات جاری	مخاطرات عملیاتی و نقدینگی و مشکلات بقا؛ مخاطرات امنیتی جدید برای کارمندان و مشتریان	INV_2 INV_3 EMP_1 CLI_1	INV_1
CSR تجاری	ارتباط تنگاتنگ بین CSR و محصولات و خدمات	مشکلات نقدینگی تجاری، فردی و خانوادگی	CLI_3 CLI_4	-
CSR اخلاقی	اقدامات منصفانه و عادلانه CSR به منظور جلوگیری از منفعت‌طلبی	مخاطرات امنیتی جدید برای کارمندان و مشتریان؛ مشکلات نقدینگی و بقا	EMP_2 EMP_3 CLI_2 INV_4 SUP_2 SUP_3 SUP_4	EMP_6 SUP_1

ادامهٔ جدول ۶.

اقدامات غیرمستقیم	هدایت اقدامات	COVID-19 مخاطرات	هدف	CSR
SOC_12	INV_5	مخاطرات عملیاتی و مشکلات نقدینگی. عواقب بیکاری (از جمله کمک روان شناختی)؛ مخاطرات بهداشتی نیاز به آموزش و فعالیت‌های اوقات فراغت در خانه	اقدامات CSR بشردوستانه با هدف جلوگیری از آسیب احتمالی و کاهش عوامل منفی خارجی که بر دولت رفاه تأثیر می‌گذارند	CSR نوع دوستانه
SOC_7	SOC_8			
SOC_10	SOC_9			
SOC_11	EMP_4			
EMP_5	SOC_1			
SOC_13	SOC_2			
	SOC_3			
	SOC_4			
	SOC_5			
	SOC_6			

شکل ۱. سیاست‌های CSR در مواجهه با بیماری همه‌گیر COVID-19: تعهدات جهانی در کنار اقدامات فردی

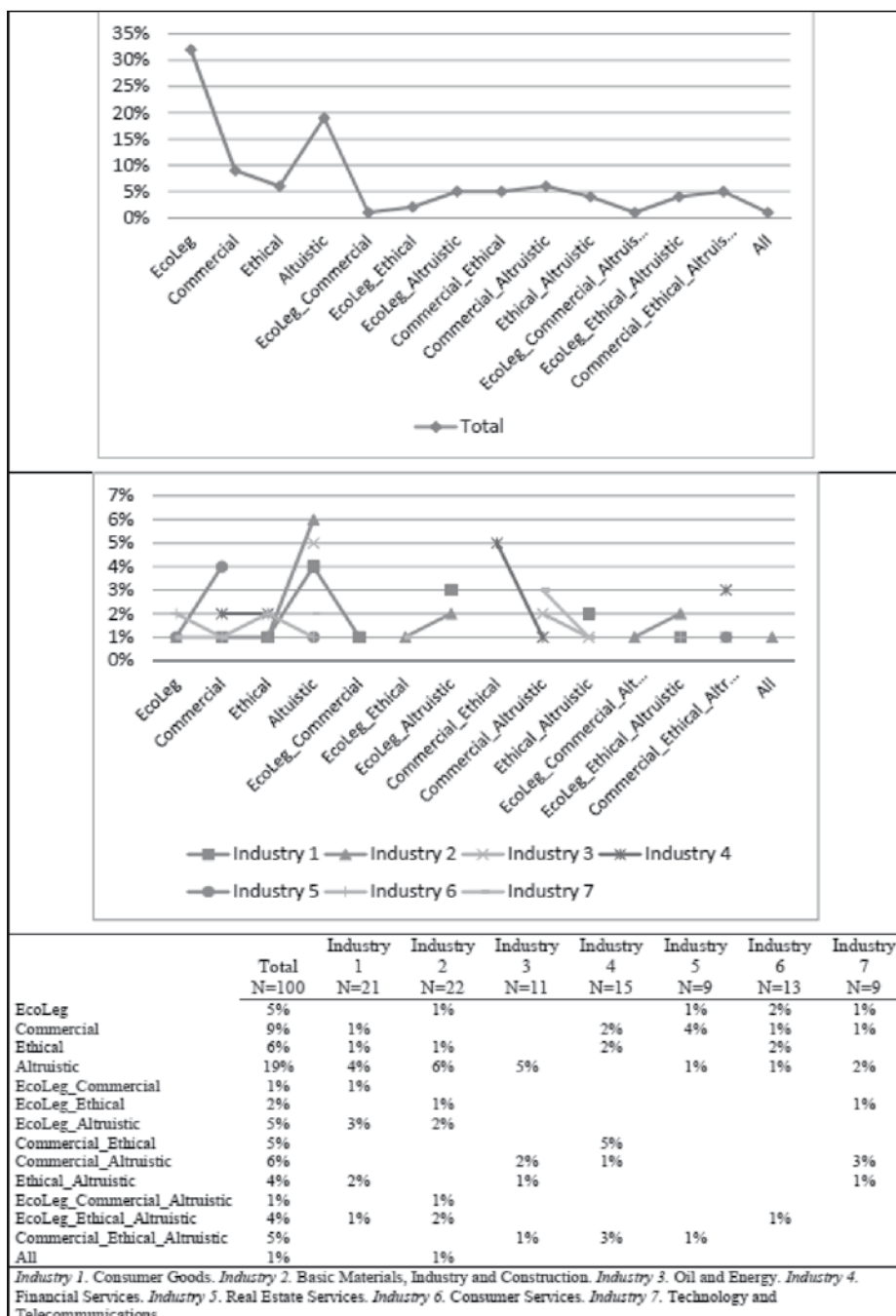


بر اساس طبقه‌بندی اقدامات مستقیم CSR انجام شده و نوع‌شناسی اقدامات CSR پیشنهادی، شکل ۱ خلاصه فرکانس‌های جداگانه هر یک از سیاست‌های CSR است که شرکت‌ها برای کل نمونه و بر اساس بخش‌هایی از فعالیت انجام داده‌اند. اطلاعات شاخص‌های EMP\_1، CLI\_1 و INV\_1 از فهرست حذف شد؛ زیرا در همه شرکت‌های نمونه مشترک است و با الزامات مقررات مختلف مطابقت دارد.

در ۴۵ درصد از شرکت‌های اسپانیایی دیده می‌شود که در حال انجام اقدامات نوع دوستی‌اند که فعالیت‌های آنها عمدتاً کمک به مدیریت عمومی برای مقابله با مخاطرات بهداشتی بیماری همه‌گیر است. این اقدامات توسط شرکت‌های بخش نفت و انرژی، فناوری و ارتباطات از راه دور، مواد اولیه، صنعت و ساختمان - و به میزان کمتری در بخش کالاهای مصرفی - به شدت ترویج شده است. نکته جالب توجه دیگر این است که ۲۷ درصد از شرکت‌ها اصول اخلاقی دارند که اساساً با هدف تقویت پروتکل‌ها برای ایمن نگه داشتن مشتری، جلوگیری از اخراج موقت و تضمین نقدینگی تأمین‌کنندگان و همکاران است. این اقدامات در بخش مالی برجسته است. ۲۸ درصد شرکت‌ها در حال انجام اقدامات تجاری با هدف ارائه خدمات اضافی به مشتریان خود هستند. چنین اقداماتی از ویژگی‌های بخش‌های مالی، املاک و مستغلات و تا حدودی بخش‌های فناوری و ارتباطات از راه دور است. سرانجام، ۱۹ درصد از شرکت‌ها شامل اطلاعات خاصی در مورد اقدامات اقتصادی - مالی هستند که آنها برای انطباق هزینه‌های عملیاتی خود با شرایط موجود انجام می‌دهند، عمدتاً از طریق ارائه پرونده‌های تنظیم مقررات استخدام موقت، رویکردی که حمایت از منافع سرمایه‌گذاران نشان‌دهنده هدف اصلی تجارت در این بحران است.

شکل ۲ روابط متقابل سیاست‌های مختلف CSR را که انجام شده است منعکس می‌کند، و می‌توان دریافت که اکثر شرکت‌ها روش سیاست CSR را اتخاذ کرده‌اند؛ زیرا تجزیه و تحلیل نشان داد که سیاست‌های ترکیبی عمدتاً اقدامات نوع‌دوستانه یا اخلاقی با سیاست‌های تجاری است. این یک جهت‌گیری استراتژیک خاص در جستجوی به دست آوردن منافع ملموس (برای مثال، افزایش شرایط فروش و تأمین مالی) یا نامشهود (برای مثال، تصویر، شهرت، ارتباطات سیاسی) را نشان می‌دهد. از طرف دیگر، در ۱۹ درصد شرکت‌هایی که اقدامات کاهش هزینه را اجرا کرده‌اند، بسیاری از پرونده‌های تنظیم موقت استخدام - ERTE - در حال توسعه اقدامات اخلاقی و نوع‌دوستانه‌اند، که نشان‌دهنده مشروعیت بخشیدن به این اقدامات است.

شکل ۲. سیاست‌های CSR در مواجهه با بیماری همه‌گیر COVID-19: تعهدات ترکیبی (درصد بیش از تعداد برابر ۱۰۰ است).



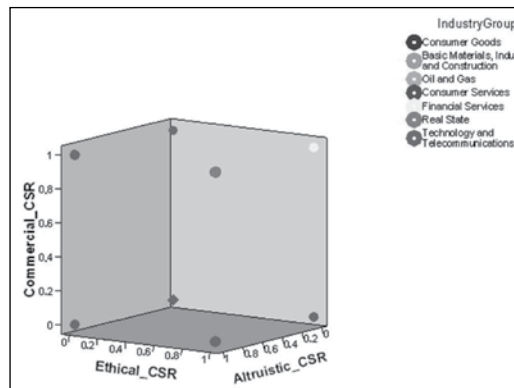
به منظور شناسایی بیشتر تمرکز کسب و کار بر روی سیاست‌های CSR که شرکت‌ها انجام داده‌اند، ما برای ارزیابی متعهدترین بخش‌ها و استراتژی‌هایی که اتخاذ شده است، نمودارهای پراکنده‌ای را بررسی کرده‌ایم؛ بنابراین، در نمودار اول در شکل ۳ (شکل ۳.A)، می‌توان دریافت که شرکت‌هایی که در بخش مالی فعالیت می‌کنند، اقدامات CSR تجاری را با اقدامات اخلاقی یا نوع دوستانه تا حد زیادی ترکیب کرده‌اند، که ترکیب آنها جهت‌گیری خاصی را نشان می‌دهد. اقدامات CSR نسبت به نوع‌شناسی CSR استراتژیک با هدف بهبود چهره و شهرت شرکت و تولید بالقوه نتایج ملموس می‌باشد. در مورد بخش املاک و مستغلات، تجزیه و تحلیل دو نمودار (شکل ۳.A و شکل ۳.B) ما را به این نتیجه رسانده است که توسعه روش‌های CSR تجاری همراه با اقدامات اخلاقی عمدتاً برای مشاوره در مورد فضاهای دورکاری و تمیزکردن و غیره است.

از طرف دیگر، تجزیه و تحلیل سیاست‌های مصوب موارد زیر را مدنظر قرار داده است:

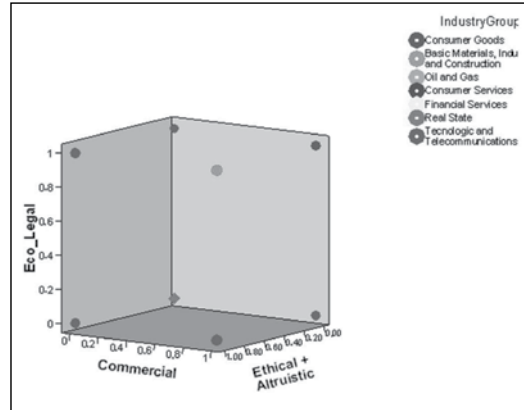
(I) شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌های عملیاتی، در نظر گرفتن اخراج‌های موقت، برنامه‌های احتمالی را اجرا کرده‌اند، یا برعکس، آنها سرمایه‌گذاری‌ها و سایر جهت‌های تصمیم‌گیری که به عنوان یک بارکش (راننده) در بهبود اقتصادی کشور عمل کرده‌اند و (II) آنها به طور مشترک اقدامات اخلاقی و نوع دوستی را به عنوان سیاست‌هایی با تمرکز خیرخواهانه و اخلاقی در نظر گرفته‌اند که نیازی به سود اقتصادی نیست، که این اقدامات با شیوه‌های تجارت CSR مرتبط است؛ بنابراین، در شکل ۳.B می‌توان دریافت که کالاهای مصرفی و مواد اولیه و بخش‌های صنعت و ساخت‌وساز اقدامات CSR را توسعه داده‌اند که بیشتر جهت کاهش مخاطرات بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی بدون استلزام اثر سودمند برای شرکت انجام می‌شود. با این حال، در بخش‌های اصلی مواد، صنعت و ساخت‌وساز، این روش کمی با اقدامات تجاری ترکیب شده است.

شکل ۳. سیاست CSR در مواجهه با بیماری همه‌گیر COVID-19: بازیگران اصلی

(a)



(b)



## ۷. بحث در مورد نتایج و پیامدها

نتایج به دست آمده به ما این امکان را داده است که بزرگ‌ترین شرکت‌های اسپانیایی را در سخت‌ترین لحظه‌های بیماری همه‌گیر COVID-19 تعیین می‌کنیم. در این نتایج، سه خوشه مسئولیت پدید آمده است. در گروه اول بالاترین درصد شرکت‌ها قرار دارند که معطوف به اقداماتی با هدف محافظت از منافع اقتصادی خود شده‌اند. به علاوه، برخی از این شرکت‌ها این تصمیمات را با اقدامات اخلاقی یا نوع‌دوستانه بدون تأثیر مستقیم در حل مهم‌ترین مشکلات ترکیب کرده‌اند تا خود را در برابر جامعه مشروع‌تر جلوه‌دهند. در این خوشه باید آن دسته از شرکت‌هایی را که در تجزیه و تحلیل مدنظر قرار نگرفته‌اند، لحاظ کنیم مانند ۶۹ شرکتی که اطلاعات آنها از قلم افتاده که در بخش مربوط به اقدامات خود در وب و رسانه‌ها نشان‌دهنده عدم مشارکت اجتماعی است.

در خوشه دوم پناهگاه‌های شرکت CSR قرار دارند، که نقش بسیار ارزنده‌ای داشته‌اند، از جمله دیگر اقدامات آنها می‌توان کمک‌های بهداشتی، غذا و بودجه تحقیقاتی و انتقال موقت زیرساخت‌های لازم را نام برد. آنها همچنین رهبری را در مسیر بهبود اقتصادی به عهده گرفته‌اند. این شامل ۳۴ شرکت است، عمدتاً در بخش‌های نفت و انرژی، مواد اولیه و کالاهای مصرفی، صنایعی که پاسخ آنها به COVID-19 مطابق با اقدامات نوع‌دوستانه و اخلاقی است.

در خوشه سوم، ما شرکت‌هایی داریم که اقدامات قبلی را با سایر اقدامات CSR از نوع تجاری، که از ویژگی‌های بخش‌های مالی و فناوری و مخابرات است، ترکیب کرده‌اند. از طرف خود، بخش املاک و مستغلات به طور عمده بر اقدامات تجاری متمرکز شده است.

از دیدگاه نظری، اگرچه چندین نویسنده تأیید می‌کنند که شوک‌هایی که همه‌گیری COVID-19 می‌تواند استراتژی‌های CSR را به سمت اقدامات معتبرتر سوق دهد [۴-۶]، نتایج جهانی تأیید می‌کند

که اکثر شرکت‌ها با توجه به تعادل و نظریه‌های سهام‌داران تصمیم‌گیری می‌کنند، (I) تمرکز فقط در یک گروه علاقه‌خاص، یعنی سهام‌داران، با تأثیر کوتاه‌مدت به‌منظور تضمین تداوم شرکت [۲۶]؛ یا (II) توسعه‌ی شیوه‌هایی که منافع عمومی را دنبال می‌کنند، اما جهت‌گیری قوی نسبت به گروهی از سهام‌داران، عمدتاً مشتریان و کارمندان شرکت‌ها دارند [۳۱].

باین‌حال، برخی شرکت‌ها اقدامات نوع‌دوستانه‌ای را که به رسیدگی به فوری‌ترین مشکلات، ارتقاء شرایط بهداشتی و رفاه اقتصادی همه‌ی شهروندان ترویج می‌کنند. آنها تعداد کمیابی هستند؛ اما سهم آنها برای جامعه بسیار ارزشمند است.

اقدامات توسعه‌یافته توسط این دو شرکت خوشه‌ای اخیر در مدیریت مخاطرات بهداشتی اجتماعی و اقتصادی بیماری همه‌گیر COVID-19 در اسپانیا و متناسب با خواسته‌های هر گروه درخواست شده است. جدول ۷ اقدامات اصلی را نشان می‌دهد که در سیاست‌های CSR شرکت‌های اسپانیایی بررسی شده است و باید بخشی از سیاست‌های عمومی بعدی باشد. این اقدامات مقابله با مخاطرات ناشی از بیماری همه‌گیر COVID-19 را امکان‌پذیر می‌کند و می‌تواند به هر اپیدمی دیگری که جامعه باید با آن روبه‌رو شود قابل‌تعمیم باشد و استفاده شود.

علاوه بر این، این نتایج باید منجر به ادغام استراتژیک CSR و ابتکارات باز نوآوری در رابطه با کارمندان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و سایر سهام‌داران شود. ادغامی که مستلزم آن است که شرکت‌ها از مرزهای خود فراتر رفته و با دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و هر سازمان و افراد یا غیره همکاری کنند و از این طریق شرکت و جامعه از یک بینش جمعی بهره‌مند شوند [۱۳]. این ادغام را می‌توان طبق الگوی چهار ماریچی پویایی خرد و کلان نوآوری باز ارائه شده [۵۰]، با توجه به ویژگی‌های فرهنگی و سازمانی شرکت‌کنندگان مختلف تولید کند [۵۱].

سرانجام، لازم به ذکر است که ما از داده‌های وب‌سایت استفاده می‌کنیم و می‌توان شرکت‌ها را به‌صورت نمادین نسبت به افشای CSR قابل‌توجه مقایسه کرد، با هدف مجسم کردن آن نتایج (برای مثال، [۴۸، ۵۲-۵۵] از این نظر، ممکن است سوگیری در نتایج ما وجود داشته باشد) در نتیجه روشی است که شرکت‌ها در آن از CSR گزارش می‌دهند.

از این نظر، تحقیقات آینده باید بر کسب اطلاعات عددی در مورد این روش‌ها در گزارش‌های غیرمالی متمرکز باشد و ارتباط تعهد شرکت‌ها را در زمینه بیماری همه‌گیر ویروس کرونا (COVID-19) جدید تعیین کند.

جدول ۷. استراتژی‌های اقدام برای مواجهه با عوامل خارجی همه‌گیر

مخاطرات بهداشتی	مخاطرات اقتصادی در قسمت شغلی	مخاطرات اجتماعی اقتصادی
۱. کشف یک واکسن یا درمان جهت مبارزه با بیماری: سرمایه‌گذاری در تحقیقات و همکاری در فعالیت‌ها	۱. مخاطرات امنیتی جدید برای کارمندان و مشتریان: • اجرای سیستم‌های و تجهیزات حفاظتی مکمل سیستم‌هایی فعلی و متمرکز بر خطرات بیولوژیکی و فیزیکی یا شیمیایی. • امنیت سایبری و پشتیبانی از آن	۱. بیکاری: اقدامات احیای اقتصاد
۲. نیاز به مواد بهداشتی و تجهیزات حفاظتی: کارخانه‌های تولید، سهام و متخصصان تدارکات	۲. محدودیت فعالیت حضوری: توسعه و تقویت فعالیت دیجیتال، پردازش خودکار و امنیت سایبری	۲. از دست دادن درآمد و بروز شرایط آسیب‌پذیری: برنامه‌های کمک به گروه‌های آسیب‌پذیر که از تجربه خوشه سوم استفاده می‌کنند
۳. نیاز به مناطق بیمارستانی بیشتر برای بیماران که علائم بیشتری دارند	۳. هزینه‌های عملیاتی که با درآمد ارتباط ندارد: اجرای برنامه‌های احتمالی و سیستم‌های کنترل برای جلوگیری از فعالیت‌ها و خطوط غیرسودآور	۳. تقاضای جهانی برای مراقبت روان‌شناختی به دلیل از دست دادن عزیزان یا مشکلات ناشی از وضعیت جدید شخصی و شغلی: تلفن یا جلسات درمانی آنلاین
۴. نیاز به امکاناتی برای اسکان بیماران خفیف و بدون علامت، افراد مسن و سایر گروه‌های آسیب‌پذیر	۴. هماهنگی با تأمین‌کنندگان و همکاران در اجرای برنامه‌های احتمالی برای ارتقا یک رابطه برد - برد.	۴. نیاز به تدابیری برای کاهش تنهایی بیماران و خانواده‌ها: کمپین‌های تلویزیونی برای اهدای موبایل، تبلت، و غیره.
	۵. مشکلات نقدینگی: دوره‌های پرداخت نقدی یا پرداخت ۱۵ روزه	۵. نیاز به آموزش و فعالیت‌های اوقات فراغت در خانه به دلیل محدودیت تحرک: توسعه برنامه‌های آموزشی و تفریحی و وبلاگ‌ها با مشاوره

## ۸. نتیجه‌گیری

بیماری همه‌گیر COVID-19 یک بحران جهانی بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی ایجاد کرده است که مستلزم همکاری همه عوامل، به‌ویژه عوامل بخش خصوصی، برای مواجهه با عواقب ناشی از همه‌گیری است. در این شرایط نامساعد، تعهدی که شرکت‌ها با برنامه ۲۰۳۰ و اهداف توسعه پایدار (SDG) دارند باعث شده است تا آنها استراتژی CSR خود را برای مبارزه با COVID-19 گسترش دهند. در این مقاله تعهد شرکت‌های ذکرشده اسپانیایی در مواجهه با پیامدهای انسانی، بهداشتی و اقتصادی را



که این اپیدمی برای مردم به همراه دارد، تجزیه و تحلیل قرار کرده ایم. به طور مشخص، مسئله اصلی شناسایی اقدامات CSR این است که این شرکت‌ها به منظور تعیین هدف دنبال شده با آنها و مزایایی که شرکت‌ها می‌خواهند به دست آورند، توسعه یافته است.

از این لحاظ، نتایج نشان می‌دهد که اگرچه تعداد قابل توجهی از شرکت‌ها پرونده تنظیم مقررات استخدام موقت (ERTE) را که مسئولیت نقدینگی را قبل از مسئولیت شرکت‌ها بر عهده دارند، ۳۴ شرکت اسپانیایی ذکر شده تعهد زیادی به جامعه نشان داده‌اند، کمک در هم‌افزایی با مدیریت عمومی و خوشه سوم به نفع آسیب‌پذیرترین گروه‌ها است. به طور خاص، مشارکت آنها در خیر عمومی منجر به اهدای مواد بهداشتی و بودجه برای تحقیق و همچنین، انتقال مواد و زیرساخت‌های نامشهود لازم برای بهبود مراقبت از بیمار و شرایط کاری بهداشتی است. به همین ترتیب، فضایی که به صورت رایگان در اختیار سازمان‌های غیردولتی و سازمان‌های دیگر قرار می‌گیرد، اهدای غذا، ضد عفونی فضاها و غیره در کاهش اثرات اقتصادی - اجتماعی همه‌گیر بسیار مهم بوده است.

این اقدامات عمدتاً ماهیتی اخلاقی و نوع‌دوستانه دارند، با هدف حل مشکلات پزشکی که بخش بهداشت اسپانیا با آن روبه‌رو بوده و همچنین، کاهش مشکلات اقتصادی و اجتماعی که شرکت‌ها، افراد و خانواده‌های کوچک را تحت تأثیر قرار داده است. علاوه بر این، شش شرکت از این اقدامات عملیاتی را با هدف استراتژیک خدمت به عنوان یک پیش‌برنده برای بهبود اقتصادی مورد نیاز یک کشور طراحی کرده‌اند که پیش‌بینی کرده‌اند با کاهش تولید ناخالص داخلی حدود ۹٪ و بیکاری که تقریباً بر روی ۵۰۰،۰۰۰ نفر تأثیر گذاشته روبه‌رو خواهیم شد.

نتایج به دست آمده نشان‌دهنده تعهدی است که مدیران و سهام‌داران نسبت به توسعه پایدار دارند و در ابتدا با اعتقادات معنوی، اخلاقی و مذهبی ایجاد می‌شود. همه اینها، در طولانی مدت می‌تواند به منافع اقتصادی و ایجاد و حفظ روابط خوب و روابط سیاسی منجر شود. اگرچه تصمیمات سیاسی اتخاذ شده در روند قرنطینه نشان نمی‌دهد که دولت برای این همکاری ارزش قائل بوده است.

از سوی دیگر، جهت‌گیری برای دستیابی به منافع ملموس و نامحسوس از طریق ترکیبی از اقدامات تجاری استراتژیک با دیگران از ماهیت اخلاقی و نوع‌دوستانه، عمدتاً در بخش‌های مالی و فناوری و مخابرات مشاهده شده است.

به همین ترتیب، مجموعه‌ای از شرکت‌ها شناسایی شده است که هدف آنها محافظت از منافع سایر شرکت‌ها، سهام‌داران و سرمایه‌گذاران است. این شرکت‌ها عمدتاً در بخش املاک و مستغلات قرار دارند و فعالیت‌های تجاری و فعالیت‌های CSR را که عمدتاً بر روی کمپین‌های اطلاعاتی از طریق وبلاگ‌ها یا پادکست‌هایی که به عنوان استراتژی‌های قانونی استفاده می‌شوند؛ اما تأثیرات باقیمانده در بحران همه‌گیر توسط COVID-19 دارند، انجام داده‌اند.

این شواهد دارای چندین پیامد نظری و عملی است که باید برای آنها ارزش قائل شد. اول، ما به ادبیات پیشین کمک می‌کنیم تا از صحت اقدامات CSR و اهداف دنبال شده توسط آنها مطلع شویم، وجود منافع تجاری مختلف را تعیین می‌کنیم که به اقدامات قانونی سازی در مقابل تعهد واقعی به جامعه تبدیل می‌شود، تعیین می‌شود که وجود منافع متعدد منجر به همگرایی شرایطی نمی‌شود که شرکت‌ها امکان بقا و رشد و همچنین، خدمت به منافع مشترک شرکت، سهام‌داران آن و جامعه را داشته باشند.

به‌علاوه، این نتایج فقط تا حدی فرضیه‌ی مقالات نظری مربوط به تکامل نقش تجارت در دوره‌ی بعد از COVID-19 را تأیید می‌کند. این مطالعات استدلال می‌کنند که تغییری که همه‌گیری کرونا در جامعه ایجاد کرده است به دنیای تجارت منتقل خواهد شد و شرکت‌هایی ایجاد می‌کند که بیشتر به دنبال منافع عمومی باشند، و شیوه‌هایی را ترسیم می‌کنند که با مشکلات اجتماعی ریشه‌دار مانند فقر و نابرابری مطابقت داشته باشند، تشدید شده از دیدگاه عملی، مدیران باید بدانند که بیماری همه‌گیر انتظارات جامعه را از شرکت‌ها افزایش می‌دهد و تصمیمات آنها باید روی سرمایه‌گذاری در اقدامات CSR متمرکز باشد که دستیابی به اهداف متقابل و وابسته اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را امکان‌پذیر می‌کند. استراتژی‌هایی که با تعادل بخشیدن به سودآوری و هماهنگی ذی‌نفعان، تداوم طولانی مدت شرکت را تضمین می‌کنند.

به‌طور خلاصه، استراتژی‌های CSR می‌توانند ابزاری مفید و مؤثر برای مقابله با مشکلات جهانی بیماری همه‌گیر باشند، و این امر باعث محدود کردن عوامل اجتماعی ناشی از اثرات COVID-19 و اقدامات امنیتی موردنیاز آن می‌شود. مدیران اخلاقی و سازوکارهای خوب حاکمیت شرکتی در این زمینه قابل بحث نیست.

## References

1. IMF World Economic outlook, abril de 2020. IMF. 2020. Available online: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> (accessed on 22 October 2020).
2. OECD. Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity. OECD, 2020. Available online: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/evaluating-the-initial-impact-of-covid-19-containment-measures-on-economic-activity/> (accessed on 22 October 2020).
3. ILO. COVID-19 and the world of work. ILO. 2020. Available online: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm> (accessed on 22 October 2020).
4. Aguinis, H.; Villamor, I.; Gabriel, K.P. Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Manag. Res.* 2020, 18, 421–438, doi:10.1108/MRJAM-06-20201053.
5. He, H.; Harris, L.I. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *J. Bus. Res.* 2020, 116, 176–182.
6. Brammer, S.; Branicki, L.; Linnenluecke, M. COVID-19, societalization and the future of business in society. *Acad. Manag. Perspect.* 2020, in press, doi:10.5465/amp.2019.0053.
7. ABC. Cuando el proveedor de material sanitario se llama Inditex. Available online: [https://www.abc.es/espana/galicia/abci-coronavirus-galicia-cuando-proveedor-material-sanitario-llamainditex-202004200035\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/galicia/abci-coronavirus-galicia-cuando-proveedor-material-sanitario-llamainditex-202004200035_noticia.html) (accessed on 20 April 2020).
8. CEOE Escenario económico. Especial impacto coronavirus. 2020. Available online: <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/el-pib-caera-entre-un-5-y-un-9-en-2020-por-elcovid-19-y-el-paro-crecera-en-mas-de-medio-millon-de-personas> (accessed on 22 October 2020).
9. Kulachinskaya, A.; Akhmetova, I.G.; Kulkova, V.Y.; Ilyashenko, S.B. The Challenge of the Energy Sector of Russia during the 2020 COVID-19 Pandemic through the Example of the Republic of Tatarstan: Discussion on the Change of Open Innovation in the Energy Sector. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex* 2020, 6,60.
10. United Nations. Sustainable Development Objectives Report 2019; United Nations: New York, NY, USA, 2019.
11. García-Sánchez, I.M.; Aibar-Guzmán, B.; Aibar-Guzmán, C.; Rodríguez-Ariza, L. “Sell” recommendations by analysts in response to business communication strategies concerning the Sustainable Development Goals and the SDG compass. *J. Clean. Prod.* 2020,

255, 120194.

12. García-Sánchez, I.M.; Rodríguez-Ariza, L.; Aibar-Guzmán, B.; Aibar-Guzmán, C. Do institutional investors drive corporate transparency regarding business contribution to the sustainable development goals? *Bus. Strategy Environ.* 2020, 29, 2019–2036, doi:10.1002/bse.2485

13. Ponkratov, V.; Kuznetsov, N.; Bashkirova, N.; Volkova, M.; Alimova, M.; Ivleva, M.; Vatutina, L.; Elyakova, I. Predictive Scenarios of the Russian Oil Industry; with a Discussion on Macro and Micro Dynamics of Open Innovation in the COVID 19 Pandemic. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex* 2020, 6, 85.

14. Deliu, D. The Intertwining between Corporate Governance and Knowledge Management in the Time of Covid-19A Framework. *J. Emerg. Trends Mark. Manag.* 2020, 1, 93–110.

15. Malik, M. Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *J. Bus. Ethics* 2015, 127, 419–438.

16. Wang, Q.; Dou, J.; Jia, S. A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Bus. Soc.* 2015, 55, 1–39.

17. Lins, K.; Servaes, H.; Tamayo, A. Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *J. Financ.* 2017, LXXII, 1725–1824.

18. Rodríguez-Gomez, S.; Arco-Castro, M.L.; Lopez-Perez, M.V.; Rodríguez-Ariza, L. Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Adm. Sci.* 2020, 10, 60.

19. Boiral, O. Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Account. Audit. Account. J.* 2013, 26, 1036–1071, doi:10.1108/AAAJ-04-2012-00998.

20. Boiral, O. Accounting for the Unaccountable: Biodiversity Reporting and Impression Management. *J. Bus. Ethics* 2016, 135, 751–768, doi:10.1007/s10551-014-2497-9.

21. Borghesi, R.; Houston, H.; Naranjo, S. Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation and shareholder interests. *J. Corp. Financ.* 2014, 26, 164–181.

22. Köbel, J.F.; Busch, T.; Jancso, L.M. How media coverage of corporate social irresponsibility increase financial risks. *Strateg. Manag. J.* 2017, 38; 2266-2284.

23. Gil-Pecharromán, X. Las empresas dan muestra de su compromiso social ante el Covid-19. *Buen Gobierno* 2020, 33, 3–7. Available online: [elEconomista.com](http://elEconomista.com) (accessed on 22 October 2020).

24. Verma, S.; Gustafsson, A. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *J. Bus. Res.* 2020, 118, 253–261.

25. Haessler, P. Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability.

Administrative Sciences 2020, 10, 63.

26. Garriga, E.; Melé, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *J. Bus. Ethics.* 2004, 53, 52-71.

27. Melé, D. *Business ethics in action, seeking human excellence in organizations.* Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

28. Melé D. The firm as a “community of persons”: a pillar of humanistic business ethos. *J Bus Ethics* 106(1):89– 101 Pedersen, E.R. Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society. *J. Bus. Ethics,* 2010, 91, 155–166.

29. Sprinkle, G.B.; Maines, L.A. The benefits and costs of corporate social responsibility. *Bus. Horiz.* 2010, 53, 445–453.

30. Di Carlo, E. The Real Entity Theory and the Primary Interest of the Firm: Equilibrium Theory, Stakeholder Theory and Common Good Theory. Chapter 1. In *Accountability, Ethics and Sustainability of Organizations. New Theories, Strategies and Tools for Survival and Growth;* Brunelli, S., Di Carlo, E., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2020, doi:10.1007/978-3-030-31193-3.

31. El Akremi, A.; Gond, J.P.; Swaen, V.; DeRoeck, K.; Igalens, J. How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *J. Manag.* 2015, 44, 619–657.

32. Farooq, O.; Rupp, D.E.; Farooq, M. The multiples pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Acad. Manag. J.* 2017, 60, 954–985.

33. Carroll, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Acad. Manag. Rev.* 1979, 4, 497–505.

34. Lee, E.M.; Park, S.Y.; Lee, H.J. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *J. Bus. Res.* 2013, 66, 1716–1724.

35. DellaVigna, S.; List, J.; Malmendier, U. Testing for altruism and social pressure in charitable giving. *Q. J. Econ.* 2012, 127, 1–56.

36. Barnea, A.; Rubin, A. Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *J. Bus. Ethics* 2010, 97, 71–86.

37. García-Sánchez, I.M.; Martínez-Ferrero, J. Chief Executive Officer ability, Social Responsibility and financial performance: The moderating role of the environment. *Bus. Strateg. Environ.,* 2019, 28, 542–555.

38. García-Sánchez, I.M.; Hussain, N.; Martínez-Ferrero, J. An empirical analysis of the complementarities and substitutions between effects of CEO ability and corporate governance on socially responsible performance. *J. Clean. Prod.* 2019, 215, 1288–1300, doi:10.1016/j.jclepro.2019.01.130.

39. García-Sánchez, I.M. The moderating role of board monitoring power in the

relationship between environmental conditions and corporate social responsibility. *Bus. Ethics* 2020, 29, 114–129.

40. Desardine, M.; Bansal, P. One Step Forward, Two Steps Back: How Negative External Evaluations Can Shorten Organizational Time Horizons. *Organ. Sci.* 2019, 30, 761–780.

41. García-Sánchez, I.M.; García-Meca, E. Do talented managers invest more efficiently? The moderating role of corporate governance mechanisms. *Corp.Gov.* 2018, 26, 238–254.

42. García-Sánchez, I.-M.; García-Meca, E. Do able bank managers Exhibit specific attributes? An empirical analysis of their investment efficiency. *Adm. Sci.* 2020, 10, 44

43. Souder, D.; Bromiley, P. Explaining temporal orientation: Evidence from the durability of firms' capital investments. *Strateg. Manag. J.* 2012, 33, 550–569.

44. Bansal, P.; DesJardine, M. Business sustainability: It is about time. *Strateg. Organ.* 2014, 12, 70–78.

45. Flammer, C.; Bansal, P. Does long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. *Strateg. Manag. J.* 2017, 38, 1827–1847.

46. Cruz, C.; Larraza-Kintana, M.; Garcés-Galdeano, L.; Berrone, P. Are family firms really more socially responsible? *Entrep. Theory Pract.* 2014, 38, 1295–1316.

47. García-Sánchez, I.M.; Araujo-Bernardo, C.A. What colour is the corporate social responsibility report? Structural visual rhetoric, impression management strategies, and stakeholder engagement. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2020, 27, 1117–1142.

48. García-Sánchez, I.-M.; Hussain, N.; Khan, S.A.; Martínez-Ferrero, J. Do Markets Punish or Reward Corporate Social Responsibility Decoupling? *Bus. Soc.*, 2020, 1–37, doi:10.1177/0007650319898839.

49. More Than Research; Toluna. El consumidor español durante el confinamiento, 2020. Available online:

<https://www.distribucionactualidad.com/inditex-marca-valorada-coronavirus/> (accessed on 22 October 2020).

50. Yun, J.J.; Liu, Z. Micro- and Macro-Dynamics of Open Innovation with a Quadruple-Helix Model. *Sustainability* 2019, 11, 3301, doi:10.3390/su11123301.

51. Yun, J.J.; Zhao, X.; Jung, K.; Yigitcanlar, T. The Culture for Open Innovation Dynamics. *Sustainability* 2020, 12, 5076.

52. Valor, C.; Zasuwa, G. Quality reporting of corporate philanthropy. *Corp. Commun.* 2017, 22, 486–506.

53. Michelon, G.; Pilonato, S.; Ricceri, F. CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Crit. Perspect. Account.* 2015, 33, 59–78.

54. Farcane, N.; Deliu, D.; Bureana, E. A Corporate Case Study: The Application of Rokeach's Value System to Corporate Social Responsibility (CSR). *Sustainability* 2019, 11, 6612.

55. Khan, M.; Lockhart, J.; Bathurst, R. A multi-level institutional perspective of corporate social responsibility reporting: A mixed-method study. *J. Clean. Prod.* 2020, 121739. doi:10.1016/j.jclepro.2020.121739