


The impact of business strategy control systems on social responsibility through intelligent market orientation in the Iranian tile and ceramic industry



- **Armin Naderi Alaf** 
Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran
- **Omid Behboodi** *+ 
Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran
- **Mohsen Moradi** 
Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

Receive date: 20 March 2024, Revise date: 13 May 2024, & Accept date: 14 May 2024

 [10.22034/jtd.2025.2024836.1924](https://doi.org/10.22034/jtd.2025.2024836.1924)

ABSTRACT

Cultural, economic, social, and technological changes in today's world lead people and organizations to carry out social responsibilities for more ethical and humanitarian practices. This research aims to investigate the impact of business strategy control systems, on the company's social responsibility through intelligent market orientation in the Iranian tile and ceramic industry. The study is applied in purpose and descriptive survey in data collection methodology. The statistical population comprises managers of tile and ceramic companies in Iran, with a sample size of 200 individuals selected using a rule of thumb, 5-10 times the number of research questions ($28 \times 7 = 196$), non-randomly. The research instrument utilized was the standard questionnaire developed by Bhuiyan et al. (2022). The questionnaire's reliability was confirmed by Cronbach's alpha and composite reliability, and its validity was confirmed by the face validity method (experts' confirmation), and construct validity (factor loadings). Data analysis was conducted using the structural equation modeling method with SPSS and Smart PLS3 software. The findings of the study revealed a significant impact of business strategy control systems on the company's social responsibility through intelligent market orientation in the Iranian tile and ceramic industry. Moreover, the study confirmed the effect of belief, boundary, diagnostic, and interactive controls on social responsibility and intelligent market orientation within the industry. Ultimately, the research highlighted the significant effect of intelligent market orientation on the social responsibility of companies operating in this sector.

Keywords:

Business strategy control systems, Social responsibility, Intelligent market orientation.

* Corresponding Author

+ Email: Omid.Behboodi@imamreza.ac.ir

۶۱	شماره پنجاه و نه، بهار ۱۴۰۴	فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی
----	-----------------------------	------------------------------

<https://jtd.iranjournals.ir/>


How to cite: Naderi Alaf, A., Behboodi, O., Moradi, M. (2025), The impact of business strategy control systems on social responsibility through intelligent market orientation in the Iranian tile and ceramic industry, Quarterly journal of Industrial

Technology Development, 23(59), 61-76.




تاثیر سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی از طریق جهت‌گیری هوشمندانه بازار در صنعت کاشی و سرامیک ایران




■ آرمین نادری علاف^۱ 

گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین‌المللی
امام رضا (ع)، مشهد، ایران

■ امید بهبودی*^۲ 

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه
بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

■ محسن مرادی^۲ 

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین
المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱/۱، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۲/۲۴ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۲/۲۵

صفحات: ۶۱-۷۶

[10.22034/jtd.2025.2024836.1924](https://doi.org/10.22034/jtd.2025.2024836.1924) 

چکیده

تغییرات فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه در دنیای امروز، افراد و سازمان‌ها را به انجام مسئولیت‌های اجتماعی برای کار اخلاقی‌تر و به شیوه‌ای انسان‌دوستانه‌تر سوق می‌دهد. هدف این پژوهش بررسی تاثیر سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت از طریق جهت‌گیری هوشمندانه بازار در صنعت کاشی و سرامیک ایران است. پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران شرکت‌های کاشی و سرامیک در ایران است. برای این منظور، از قاعده سرانگشتی ۵-۱۰ برابر تعداد گویه‌های پژوهش نمونه آماری ۲۰۰ نفر به صورت غیرتصادفی در دسترس انتخاب شد (۱۹۶=۷*۲۸). ابزار این پژوهش پرسشنامه استاندارد بویان و همکاران (۲۰۲۲) بوده که پایایی آن با آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، و روایی آن با روش روایی صوری (تایید خبرگان)، روایی سازه (بارهای عاملی) تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SPSS و Smart PLS3 انجام شد. نتایج نشان داد سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت از طریق جهت‌گیری هوشمندانه بازار در صنعت کاشی و سرامیک ایران تاثیر معناداری دارد. همچنین اثر کنترل‌های اعتقادی، مرزی، تشخیصی، تعاملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و جهت‌گیری هوشمندانه بازار در صنعت تایید شد. در نهایت اثر جهت‌گیری هوشمندانه بازار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها تاثیر معناداری دارد.

واژگان کلیدی: سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، جهت‌گیری هوشمندانه بازار.

۱ آدرس پست الکترونیکی: Armin.naderi74@gmail.com

+ آدرس پست الکترونیکی: Omid.Behboodi@imamreza.ac.ir

* عهده دار مکاتبات

۲ آدرس پست الکترونیکی: Moradi@imamreza.ac.ir

۱- مقدمه

هزینه جامعه‌ای با مدیرانی که نسبت به آن احساس مسئولیت نمی‌کنند، بسیار بالاست. سازمان‌ها و شرکت‌ها اگر به اهداف اجتماعی خود حرمت ندهند، آلودگی محیط، فقر، بیماری، تبعیض و نابسامانی محیطشان را فرا خواهد گرفت و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه ننگرند، این مشکلات در نهایت گریبان خودشان را نیز خواهد گرفت. مدیران باید ناخدایان خردمند و دوراندیشی باشند که در افق‌های دور دست، حرکات و تلاطمات امواج را در وسعت بی‌کران دریا از نظر دور ندارند (Adib et al., 2021). مسئولیت‌پذیری اجتماعی میزانی را که یک شرکت به‌طور همزمان رشد اقتصادی، حفاظت از محیط‌زیست، کارایی اجتماعی و عناصر حاکمیتی را در عملیات خود ادغام می‌کند و در نهایت، تأثیر این عناصر بر سازمان و جامعه را نشان می‌دهد. انتظار می‌رود که شرکت‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی نه تنها ارزش سهامداران خود را به حداکثر برسانند، بلکه در مقابل گروه وسیع‌تری از ذی‌نفعان، مانند کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان و جوامع محلی نیز پاسخگو باشند (Su & Lu., 2023).

سازمان با تمرکز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌تواند اهداف و انتظارات ذی‌نفعان مختلف را با هم ادغام کند. بنابراین، چشم‌انداز مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت، برای ایجاد انتظارات ذی‌نفعان اصلی خود، اقدامات خاص مسئولیت‌پذیری اجتماعی را توسعه و اجرا می‌کند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت به‌عنوان یک تعهد راهبردی اخیراً به‌عنوان یک حوزه مطالعه در زمینه مدیریت ظاهر شده است. در نتیجه، بنگاه‌های اقتصادی از کلیه صنایع، مسئولیت‌پذیری اجتماعی را برای بهبود شهرت و عملکرد سازمانی خود و همچنین به حداقل رساندن تعارضات احتمالی با سهامداران خود استفاده کرده‌اند. با این حال، یک دشواری برای سازمان‌ها شامل تدوین و اجرای روش‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی است که با فرهنگ سازمانی شرکت‌ها همسو باشد. در حال حاضر، مصرف‌کنندگان به شفافیت بیشتری از خدمات و محصولاتی که خریداری می‌کنند، نیاز دارند. بنابراین، شرکت‌ها باید بر ابتکارهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود و کانال‌های ارتباطی مناسب تمرکز کنند (Jamali, D., & Karam, 2018). در دهه‌های اخیر مفهوم مسئولیت اجتماعی، تبدیل به الگویی غالب در حوزه اداره شرکت شده است و بدین ترتیب مسئولیت در برابر محیط اجتماعی و اجتماع، بخشی از راهبرد شرکت‌های معتبر و بزرگ در سطح جهانی شده است؛ چراکه مسئولیت‌پذیری

اجتماعی شرکتی سبب می‌شود در شرایط بسیار رقابتی، سهم از بازارشان افزوده شود و اعتبارشان فزونی یابد. مسئولیت‌پذیری اجتماعی را می‌توان گروهی از تعهداتی بدانیم که شرکت باید برای کمک، حفظ و مراقبت از جامعه‌ای که در آن مشغول به فعالیت است انجام دهد. چنین تعهداتی دربردارنده وظایفی است که شرکت‌ها نسبت به جامعه، اقتصاد، محیط‌زیست، سلامت شهروندان، بهبود زندگی و سایر موارد برعهده دارند (خلیلی و لطیفی، ۱۴۰۱). از جمله مواردی که می‌تواند این مسولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، سیستم‌های کنترل راهبردهای کسب و کار و جهت‌گیری‌های هوشمندانه بازار توسط آنان است (عظیمی و حسین پور، ۱۴۰۲). سیستم کنترل مدیریت به‌عنوان عنصر منسجم ساختار سازمانی تلقی می‌شود، زیرا داده‌های سودمند و ضروری را برای فرآیند تصمیم‌گیری ارائه می‌کند و در نتیجه، بر راهبرد شرکت اثر می‌گذارد. محبوبیت ابزارهای سیستم‌های کنترل مدیریت در خصوص راهبرد حمایتی در سال‌های اخیر افزایش یافته است و محبوبیت این حوزه ناشی از تدوین روش‌هایی همچون بودجه‌بندی، کارت‌های امتیازی متوازن یا برآورد هزینه فعالیت محور است (Roos & Guenther., 2020). سیمونز^۳ (۱۹۹۵) چهار سطح کنترل مدیریتی (یعنی کنترل‌های اعتقادی، مرزی، تشخیصی و تعاملی) مورد بحث قرار می‌دهد. سیستم‌های کنترل اعتقادی نقش بسزایی در ایجاد، برقراری ارتباط و اتحاد کارکنان با توجه به ارزش‌های اصلی مسئولیت‌های اجتماعی شرکت دارد. هوسودا (۲۰۱۸) در ترویج استفاده از کنترل‌های اعتقادی، مرزی و تشخیصی و نقش استفاده تعاملی از کنترل‌ها اشاره می‌کند (Bhuiyan., 2022). کنترل‌های مرزی از طریق یکپارچه‌سازی، رهنمودهای اخلاقی، آیین‌نامه‌های رفتاری، دستورالعمل‌های مربوط به فعالیت‌های اجتماعی مورد توافق و دستورالعمل‌های متنوع برای کارکنان صورت می‌گیرد (Laguir, 2019). رویکرد تعاملی نسبت به استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت، می‌تواند بر گسترش یادگیری سازمانی و پرورش ایده‌های جدید، تسهیل‌کننده قبول فعالیت‌های مدیریتی معاصر تاکید نماید. استفاده تعاملی از سیستم‌های کنترل مدیریت، شامل گفت‌وگو و پیوندها است، سازمان‌هایی که از سیستم‌های کنترل مدیریت به این شکل استفاده می‌کنند بیشتر نسبت به نقش فعالیت‌های مدیریتی معاصر آگاه هستند و آن را قبول دارند. سازمان‌هایی که بر روی استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت به شکل تعاملی تاکید دارند، می‌توانند فعالیت‌های

پیشین خود را از دست داد و به سطح ۲۷۷۰ میلیون متر مربع سال ۲۰۲۰ بازگشت. کاهش تولید بار دیگر تمام مناطق جغرافیایی به استثنای آمریکای شمالی را تحت تاثیر خود قرار داد. این منطقه شاهد رشد ۵,۸ درصدی و تولید ۴۸ میلیون مترمربع در سال بود. تولید آسیا با ۴,۳٪ کاهش، از ۱۴۱۴ به ۱۳۵۳ میلیون متر مربع رسید. این مقدار ۸,۴۸ درصد از تجارت جهانی را تشکیل می‌دهد. صادرات اتحادیه اروپا نیز با ۸,۲٪ کاهش از ۱۰۵۱ میلیون متر مربع به ۹۶۵ میلیون متر مربع رسید و ۳۵٪ از حجم صادرات جهانی را به خود اختصاص داد. صادرات کشورهای اروپایی غیر اتحادیه اروپا نیز به شدت کاهش یافت (۲۶٪ افت و کاهش از ۲۳۵ به ۱۷۴ میلیون متر مربع). صادرات آمریکای مرکزی و جنوبی با ۱۰,۲٪ کاهش به ۱۶۴ میلیون متر مربع و صادرات آفریقا با ۲۲,۷ درصد کاهش به ۶۶ میلیون متر مربع رسید. از آنجایی که ایران پنجمین تولیدکننده کاشی و سرامیک دنیاست و بین ده کشور صادرکننده برتر در این صنعت است و این آمار تامل برانگیز است و باید دلایل آن ریشه‌یابی شود. در این پژوهش سیستم‌های کنترل راهبردی شرکت‌ها، توجه آنان به مسئولیت‌پذیری اجتماعی که امروزه به‌عنوان نوآوری راهبردی در نظر گرفته می‌شود و جهت‌گیری هوشمندانه بازار توسط شرکت‌ها که نقطه عطفی در موفقیت آنان است مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به مطالب گفته شده این پژوهش به بررسی تاثیر سیستم‌های کنترل استراتژی کسب و کار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت از طریق جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک ایران می‌پردازد. در ادامه مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش ارزیابی و فرضیه‌ها تعریف و آزمون می‌گردد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مسئولیت‌پذیری اجتماعی

امروزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها همواره بیش از گذشته مورد توجه است؛ چراکه شرکت‌ها از طرف ذی‌نفعان خارجی و داخلی در خصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی تحت فشار هستند (Wang et al., 2024). سازمان‌های متعددی به‌منظور شناسایی و رسیدگی به مسائل جامعه و محیط‌زیست با موانع و تعهداتی مواجه می‌شوند که توسط ذی‌نفعان مختلف از جمله رقبا، مشتریان، پرسنل و مدیریت تحمیل می‌شود (Bhat et al., 2024). مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان می‌تواند دربرگیرنده علم اقتصاد، قانون، اخلاقیات و تمایلات بشردوستانه سازمان تجاری باشد که به تمامی ذی‌نفعان تعمیم داده شود. سازمان‌ها

مدیریتی معاصر را بکار گیرند، مانند ایجاد معیار سنجش، تا به یادگیری سازمانی و رشد ایده‌های جدید برسند. علاوه بر این، فعالیت‌های مدیریتی ابزارهایی هستند که سازمان‌ها بکار می‌گیرند تا ایده‌های نوآورانه را به‌کار گرفته و از بخش‌ها یا شرکت‌هایی با عملکرد بهتر یاد بگیرند. استفاده از فعالیت‌های مدیریتی معاصر مانند هزینه‌یابی و مدیریت بر مبنای فعالیت، مدیریت کیفیت جامع و کارت ارزیابی متوازن زمان‌ها را قادر می‌سازد به عوامل کلیدی موفقیت مانند نوآوری دستیابی پیدا کنند (Nani & Safitri., 2021). استفاده تشخیصی از سیستم کنترل مدیریت، در حالی است که کنترل فقط و فقط از بالا به پایین و از طرف رئیس صورت می‌گیرد. استفاده تشخیصی کنترل که همان کنترل تشخیصی بعد از تولید محصول است، درگیر استفاده کنترل در بررسی و مشاهده محصولات خروجی سازمان به صورت دائم برای تصحیح انحرافات از استانداردهای موجود است (فریمانی و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین در دوره رقابتی امروز جهت‌گیری بازار یا گرایش به بازار برای شناخت مشتریان و رقبا امری مهم است و یکی از منابع و قابلیت‌های هر سازمانی است که اگر به‌طور موثری مورد استفاده قرار گیرد، مزیت رقابتی را بوجود می‌آورد. جهت‌گیری بازار به‌عنوان یک رویکرد در فرهنگ سازمانی تعریف شده است که قرار دادن اولویت در ارزش مشتری و برقراری ارتباط نزدیک با مشتریان از اهداف آن است. همچنین به‌عنوان یک منبع راهبردی کلیدی جهت‌گیری بازار است که می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد. پژوهشگران موافقند که جهت‌گیری بازار، تلثیر مثبتی بر عملکرد دارد؛ زیرا منبعی است که به‌بنگاه برای ایجاد ارزش برتر بلندمدت برای مشتریان کمک می‌کند (علوی و همکاران، ۱۳۹۹).

صنعت کاشی و سرامیک یکی از صنایع با شدت رقابت بسیار بالا است. دلیل این ادعا نیز شاخص‌های رقابت‌پذیری صنعت است. در این صنعت سهم بازار ۱۰ تولیدکننده عمده تنها ۲۴,۸۸ درصد از سهم کل بازار است. شاخص هرفیندال-هریسمن در این صنعت ۲۱۷,۲۸۰ است که به دلیل آنکه از ۱۸۰۰ بسیار کمتر است، موید وجود رقابت بالا در این صنعت است. صنعت کاشی و سرامیک در ایران یکی از پویاترین و نوآورانه‌ترین بخش‌های صنعت در ایران است، طراحی مستمر محصولات جدید و باکیفیت و فناوری بالا به شرکت‌های ایرانی کمک نموده است تا به یکی از رهبران طراحی و فناوری در جهان تبدیل شوند. دستیابی به جایگاه برتر در جهان بیش از هر چیز مرهون درجه بالای بهره‌وری و رقابت‌پذیری شرکت‌هاست (حاجی کریمی و صنایعی، ۱۳۹۴). در سال ۲۰۲۲، صادرات جهانی با ۸,۱٪ کاهش، تمام دستاوردهای

آن پاسخ دهد؛ از طریق ساختار شرکتی مبتنی بر هوشمندی بازار و رضایت و وفاداری مصرف‌کنندگان خود. جهت‌گیری بازار مفهومی است که طی آن شرکت‌ها و یا بنگاه‌ها نگاهی از بیرون یعنی از سمت بازار، مشتری و مصرف‌کننده دارند و این مهم برای آنان تفکر غالبی شده است. جهت‌گیری بازار نیاز به یک هوش سازمانی دارد تا بتواند به‌طور مستمر خواسته‌های در حال تغییر مشتریان و بازار را با استفاده از تحلیل بدست آمده از تحقیقات بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتریان شناسایی نمایند. سازمان باید بتواند از طریق سیستمی که وضع می‌نمایند، الگوها و روندهای تغییرات رفتار بازار را پیش‌بینی نموده و همگام در محصولات خود نیز تغییراتی بوجود آورد (نادری و واعظی، ۱۴۰۰).

۲-۳- سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار

سیستم‌های کنترل مدیریت ابزارهایی برای پیاده‌سازی راهبردهای کسب و کار هستند. کنترل به‌طور تلویحی به معنای مدیریت تنش ذاتی میان نوآوری از یک سو و دستیابی قابل پیش‌بینی به اهداف از سوی دیگر است تا هر دوی آن‌ها به رشد سودآور تبدیل شوند. کنترل کارآمد راهبرد نیازمند آزادی برای نوآوری و نیز اطمینان از این است تا افراد به‌صورت بهره‌ور برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده کار کنند (قدرت آبادی و همکاران، ۱۴۰۱). سیستم‌های کنترل مدیریت به‌واسطه اطلاعاتی که از طریق تکنیک‌های کنترل مدیریت بدست می‌آورد، موجب افزایش کارایی، کاهش ریسک، حصول اطمینان معقول از قابلیت اعتماد صورت‌های مالی و رعایت قوانین و مقررات می‌شود (Roos & Guenther., 2020). سیستم کنترل مدیریت را می‌توان به‌عنوان فرآیندی تعریف کرد که توسط آن، مدیران از تخصیص موثر و کارآمد منابع در جهت اهداف سازمان اطمینان حاصل می‌کنند. سیستم کنترل مدیریت به چهار گروه زیر تقسیم‌بندی می‌شود (Bhuiyan., 2022). به‌منظور تبیین نقش دوگانه کنترل‌ها، این چهار عامل کنترلی را به کنترل‌های فعال و محدود دسته‌بندی کردند. کنترل‌های فعال در اینجا به کنترل‌هایی اشاره دارد که نیروی مثبت اعمال می‌کنند و خلاقیت و انعطاف‌پذیری را ارتقا می‌دهند (یعنی اعتقادی و تعاملی)، در حالی که کنترل‌های محدودکننده (مرزی و تشخیصی)، ساختاری را با اعمال محدودیت بر رفتارهای نامناسب، تنظیم اهداف و انتظارات روشن و نظارت بر بازخورد مشخص کرده است (Speklé et al., 2017).

• **کنترل‌های اعتقادی:** استفاده از کنترل‌های باور در اینجا شامل مجموعه صریح از تعاریف سازمانی که مدیران ارشد

نسبت به گروه‌های سازنده در اجتماع به غیر از سهامداران و بیشتر از چیزی که بر مبنای قانون و قرارداد اتحادیه تعریف گردیده موظف هستند (Chronis-Tuscano et al, 2022). مسئولیت‌پذیری اجتماعی راهبردی است که شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا به‌جای تحقیر کردن جامعه و محیط‌زیست، به شیوه‌هایی رفتار کنند که به نفع جامعه و محیط باشد. به عبارت دیگر، تعهدات بازرگانان برای پیروی از آن سیاست‌ها و راهبردها، اتخاذ آن تصمیمات، یا دنبال کردن آن دسته از اقداماتی که از نظر اهداف و ارزش‌های برای جامعه سودمند است (Wang et al., 2024). ادبیات نظری و تجربی قابل توجهی در مورد مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها در چند دهه گذشته پدیدار شده است. رشته قابل توجهی از تحقیقات شواهدی از مزایای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سطح شرکت به‌ویژه ارتباط مثبت بین عملکرد مالی و ارزش سهامداران ارائه می‌دهد (Zhu & Wagner., 2024). مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها از دو بعد درونی و بیرونی قابل بررسی است. مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیرونی شامل راهبردهای سازمان در قبال ذی‌نفعان بیرونی مانند جامعه، محیط‌زیست، مشتریان و تامین‌کنندگان است. بعد داخلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها به نیازهای و نگرانی‌های معنوی و اخلاقی کارکنان می‌پردازد (قربانی زاده و همکاران، ۱۴۰۱).

۲-۲- جهت‌گیری هوشمندانه بازار

جهت‌گیری هوشمندانه بازار یک مفهوم بازاریابی است که به‌طور گسترده در ادبیات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. این مفهوم به‌عنوان رفتارهای موثر و کارآمد موردنیاز برای اعمال ارزش برای مشتریان و به نوبه خود، بدست آوردن مداوم عملکرد برتر در نظر گرفته می‌شود. در نتیجه، جهت‌گیری هوشمندانه بازار از سه جزء رفتاری شامل مشتری‌مداری، رقیب‌مداری و هماهنگی بین بخشی تشکیل شده است که به نوآوری مرتبط است (Ngo., 2023). کهللی و جاورسکی (۱۹۹۰) "جهت‌گیری بازار" را به‌عنوان کسب دانش از بازار، انتشار آن دانش بین بخش‌های سازمانی و در نهایت پاسخ‌گویی گسترده در سازمان تعریف می‌کنند. نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) نشان داده‌اند که سطح جهت‌گیری بازار یک شرکت با سودآوری آن رابطه مثبت دارد. بنابراین، جهت‌گیری شرکت به مشتریان خود جزئی از مفهوم جهت‌گیری بازار به‌عنوان محرک اصلی عملکرد شرکت در نظر گرفته می‌شود (Cobelli et al., 2023). جهت‌گیری بازار بر فرآیندهای داخلی تمرکز می‌کند که سازمان را قادر می‌سازد تا به‌طور موثر کل زمینه پیرامون خود، از جمله مشتریان، رقبا و تامین‌کنندگان را درک کند و به

شناسایی شاخص‌های رویکرد تعاملی و تشخیصی در استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت در جهت میزان قبول فعالیت‌های حسابداری مدیریت نوین و با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا و ارائه مدل ساختاری مطلوب پرداختند. در نهایت، اصلی‌ترین معیارهای الگوی رویکرد تعاملی و تشخیصی در استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت با میزان قبول فعالیت‌های حسابداری مدیریت نوین عبارتند از: شناسایی نبود اطمینان راهبردی و توسعه برنامه‌های عملیاتی، جلسه‌های رودررو میان مدیران ارشد و عملیاتی، ارزیابی تعاملات مدیران، تولیدکننده اطلاعات شکل‌دهنده اهداف مهم، پیگیری پیشرفت به سمت اهداف و نظارت بر نتایج، برنامه‌ریزی در راستای اهداف راهبردی، بررسی عملکرد و ارزیابی پیامدها، مدیریت بر مبنای فعالیت براساس الگوی پیشنهادی، معیارهای شناسایی نبود اطمینان راهبردی، مدیریت زمان و هزینه و مدیریت ارتباطات. ^۴ بٹ و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان ارزیابی مسئولیت‌پذیری شرکت بر عملکرد محیط زیستی از طریق راهبرد سبز، نوآوری و رهبری انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تاثیر قابل توجهی بر عملکرد زیست‌محیطی دارد و نوآوری سبز، ظرفیت سبز، راهبرد زیست‌محیطی و رهبری تحول‌گرای سبز میانجی‌کننده این رابطه هستند. بویان و همکاران ^۵ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین سیستم‌های کنترل مدیریت، جهت‌گیری بازار و استفاده از مسئولیت‌پذیری اجتماعی پرداخت. در این پژوهش از چهار اهرم کنترل (یعنی اعتقاد، مرز، تشخیص و تعاملی) و استفاده از مسئولیت‌پذیری اجتماعی و نقش میانجی جهت‌گیری بازار در اقتصاد در حال توسعه بنگلادش استفاده گردید. نتایج نشان داد که رابطه‌ای بین استفاده تشخیصی و استفاده تعاملی از اهرم‌ها وجود دارد. سیستم‌های کنترل مدیریت تاثیر مثبت مستقیمی بر استفاده از ابعاد خاص نشان می‌دهد و علاوه بر این، جهت‌گیری بازار میانجی تداعی رابطه بین استفاده تعاملی از کنترل‌ها و دو بعد مختلف معنی‌دار است. نتایج نشان داد که تاثیر سیستم‌های کنترل مدیریت (یعنی استفاده تعاملی از کنترل) در استفاده از مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق جهت‌گیری بازار رخ می‌دهد. ادیب و همکاران ^۶ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان سیستم کنترل مدیریت برای اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت - دیدگاه ذی‌نفعان، انجام داده‌اند. اتخاذ تئوری ذی‌نفعان به‌عنوان یک

به‌طور درونی با آن‌ها ارتباط برقرار کردند و به‌طور سیستماتیک از آن‌ها برای تقویت ارزش‌ها، هدف و جهت‌گیری اساسی سازمان استفاده می‌کنند.

- **کنترل‌های مرزی:** سیستم‌های کنترل مرزی حوزه قابل قبول راهبرد را مشخص می‌کنند، به‌طوری‌که فعالیت برای ذی‌نفعان و سرمایه‌گذاران سازمانی مشخص و در نتیجه کسب‌وکار را محدود می‌کند. کنترل‌های مرزی به معنی مشخص کردن حدود بازارهای محصول و محدود کردن سطح ریسک پذیرفته شده تعریف می‌گردد (Bhuiyan., 2022).
- **کنترل‌های تشخیصی:** استفاده از سیستم کنترل مدیریت، گزارش مدیران ارشد و سطح بالا با شدت کمتری افراد را درگیر عملیات بودجه‌ای می‌کند و به‌صورت چشم‌گیر درگیر اصول استثنایی هستند. در این حالت نیروی انسانی بر دیگران تکیه می‌کنند تا از موارد ویژه که نیازمند توجه آنان است آگاهی یابند. در نتیجه کمترین تعامل میان مدیران ارشد و اجرایی و زبردستانشان وجود دارد (فریمانی و همکاران، ۱۴۰۱). استفاده تشخیصی از کنترل‌ها، به سیستم‌های رسمی که برای نظارت بر کنترل طراحی شده‌اند و بر اجرای برنامه‌های راهبردی و مرتبط اشاره دارد. استفاده تشخیصی از کنترل‌ها بر نظارت بر عملکرد برای اطمینان از برآورده شدن انتظارات متمرکز است (Bhuiyan et al., 2022).
- **کنترل‌های تعاملی:** استفاده تعاملی از سیستم‌های کنترل مدیریت، مشوق نوآوری است. لذا سازمان‌هایی که از سیستم‌های کنترل مدیریت تعاملی استفاده می‌کنند، بیشتر ممکن است حسابداری مدیریتی معاصر را بپذیرند. استفاده تعاملی از کنترل‌ها بر بحث، گفتگو و مناظره و ترویج انعطاف‌پذیری و خلاقیت متمرکز است. از این رو، استفاده تعاملی از کنترل‌ها را تسهیل می‌کند. گفتگوهای خلاقانه و اشتراک اطلاعات بین مدیریت ارشد و زبردستان از طریق حفظ ارتباط منظم از دیگر تعاریف کنترل‌های تعاملی است (Baird et al., 2018).

۲-۴- پیشینه پژوهش، جمع‌بندی و ارائه مدل مفهومی

بعد از ارزیابی مبانی نظری پژوهش، جهت بیان شکاف نظری تحقیق باید پیشینه‌های پژوهش در داخل و خارج از کشور مورد بررسی قرار گیرد. فریمانی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به

شرکت‌ها انجام داده‌اند. با تکیه بر داده‌های جمع‌آوری‌شده از بزرگترین شرکت‌های فرانسوی بینش‌هایی درباره ساختارها و فرآیندهایی که شرکت‌ها برای طراحی، اجرا و نظارت بر راهبرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود بکار می‌گیرند، ارائه گردید. نقش اهرم‌های کنترل در توانمندسازی مدیران برای شناسایی و مدیریت تهدیدها و فرصت‌های مرتبط با راهبرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی و در نتیجه شکل‌گیری فرآیندهای مدیریت ریسک که سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف راهبردی حمایت می‌کند، مورد توجه خاص بوده است.

عامل کلیدی برای چارچوب‌بندی مجدد، سازمان‌دهی و هدایت بحث در مورد پیامدهای عملکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در نظر گرفته می‌شود. راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی با توسعه سیستم کنترل مدیریت رابطه دارد. جوکا (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان راهبرد کسب و کار و سیستم کنترل مدیریت در تعیین عملکرد انجام داده است. نتایج نشان داده است که سیستم کنترل مدیریت بر راهبردهای کسب و کار تاثیر داشته است. آرجالیس و موندی (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان اثر استفاده از سیستم کنترل مدیریت بر راهبرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی

جدول ۱: خلاصه پیشینه‌ها

نتایج	محقق
در نهایت اصلی‌ترین معیارهای الگوی رویکرد تعاملی و تشخیصی در استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت عبارتند از: شناسایی نبود اطمینان راهبردی و توسعه برنامه‌های عملیاتی، جلسه‌های رودررو میان مدیران ارشد و عملیاتی، ارزیابی تعاملات مدیران، تولیدکننده اطلاعات شکل دهنده اهداف مهم، پیگیری پیشرفت به سمت اهداف و نظارت بر نتایج، برنامه‌ریزی در راستای اهداف راهبردی، بررسی عملکرد و ارزیابی پیامدها، مدیریت بر مبنای فعالیت براساس الگوی پیشنهادی، معیارهای شناسایی نبود اطمینان راهبردی، مدیریت زمان و هزینه و مدیریت ارتباطات	فریمانی و همکاران (۱۴۰۱)
یافته‌ها نشان داد که مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تاثیر قابل توجهی بر عملکرد زیست‌محیطی دارد و نوآوری سبز، ظرفیت سبز، راهبرد زیست‌محیطی و رهبری تحول‌گرای سبز میانجی‌کننده این رابطه هستند.	بث و همکاران (۲۰۲۴)
نتایج نشان داد که تاثیر سیستم‌های کنترل مدیریت (یعنی استفاده تعاملی از کنترل) در استفاده از مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق جهت‌گیری بازار رخ می‌دهد.	بویان و همکاران (۲۰۲۲)
نتایج نشان داد راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی با توسعه سیستم کنترل مدیریت رابطه دارد.	ادیب و همکاران (۲۰۲۱)
نتایج نشان داده است که سیستم کنترل مدیریت بر راهبردهای کسب و کار تاثیر داشته است.	جوکا (۲۰۲۱)
نقش اهرم‌های کنترل در توانمندسازی مدیران برای شناسایی و مدیریت تهدیدها و فرصت‌های مرتبط با راهبرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی و در نتیجه شکل‌گیری فرآیندهای مدیریت ریسک که سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف راهبردی حمایت می‌کند، مورد توجه خاص بوده است.	آرجالیس و موندی (۲۰۱۳)

حتی برخی از کشورهای منطقه مواد اولیه تولید سرامیک و کاشی خود را از ایران تامین نمایند. موقعیت جغرافیایی مناسب ایران و نزدیک بودن به بازارهای مصرف از جمله مزیت‌های صنعت کاشی و سرامیک کشور است. قیمت تمام شده کاشی و سرامیک در ایران نسبت به میانگین بهای تمام شده جهانی حداقل است و با استفاده از این فرصت در کنار ارتقا کیفیت می‌توان افزایش صادرات را رقم زد. بنابراین داشتن سیستم‌های راهبردی کسب و کار و توجه به مسئولیت اجتماعی و در نهایت جهت‌گیری هوشمندانه بازار راهی در جهت موفقیت این صنعت راهبردی در کشور است.

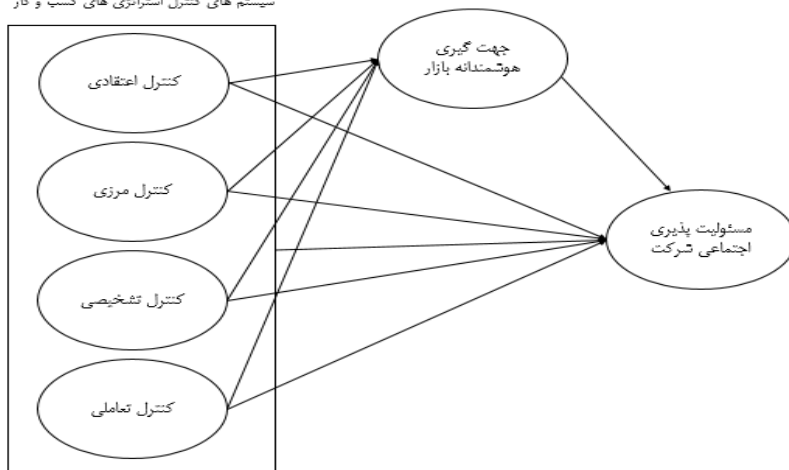
طبق مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی مطابق شکل شماره ۱ ترسیم می‌گردد.

در ایران کارخانه‌های تولیدی کاشی و سرامیک بسیاری در حال فعالیت هستند. در این بین استان یزد با سهم بیش از ۶۰ درصدی رتبه اول در ایران را در تولید این محصول در اختیار دارد. پس از یزد، استان‌های اصفهان، قزوین و خراسان رضوی در جایگاه‌های بعدی قرار دارند. با تمام موارد گفته شده صنعت کاشی و سرامیک به‌عنوان یکی از هفت صنعت راهبردی کشور محسوب شده و تا افق ۱۴۰۴ رسیدن به حداکثر ظرفیت اسمی فعلی صنعت، یعنی ۷۲۰ میلیون مترمربع در سال، قابل دستیابی نیست. البته با توجه به روند نمودار نسبت تولید به ظرفیت که صعودی است، افزایش تولید در سال‌های آینده دور از انتظار نیست. ولی رسیدن به ظرفیت کامل تا سال ۱۴۰۴ دور از انتظار است. صنعت سرامیک ایران در دنیا جایگاه پنجم از نظر صادرات را دارد. وجود معادن غنی برای تامین مواد اولیه باعث شده است ایران در بین بزرگ‌ترین صادرکنندگان در جهان قرار بگیرد و

۳- فرضیه های پژوهش

- کنترل‌های اعتقادی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛
- کنترل‌های تشخیصی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛
- کنترل‌های تعاملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛
- جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛
- کنترل‌های اعتقادی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛
- کنترل‌های تشخیصی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛
- کنترل‌های تعاملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛
- جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛
- سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت از طریق جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

سیستم‌های کنترل استراتژی‌های کسب و کار



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش [۷]

مقدار ۰/۹۲۶ گزارش شد که نشان از پایایی خوب ابزار سنجش متغیرهاست. جدول شماره ۲ نتایج آزمون پایایی به روش آلفای کرونباخ را نشان داده است. به منظور سنجش روایی پرسشنامه، روایی محتوا و روایی سازه انجام شد. مطابق با جدول شماره ۲ معیار AVE و پایایی مرکب برای تمام سازه‌ها در بازه معتبر بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS3 صورت گرفت.

جدول ۲: بارهای عاملی، روایی و پایایی

متغیرها	سوالات	بارعاملی	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	CSR1	۰,۷۵۳	۰/۸۸۵	۰/۹۴۹	۰/۶۵۰
	CSR2	۰,۸۳۵			
	CSR3	۰,۸۵۸			
	CSR4	۰,۶۷۴			
	CSR5	۰,۸۰۲			
	CSR6	۰,۷۷۰			

۴- روش تحقیق

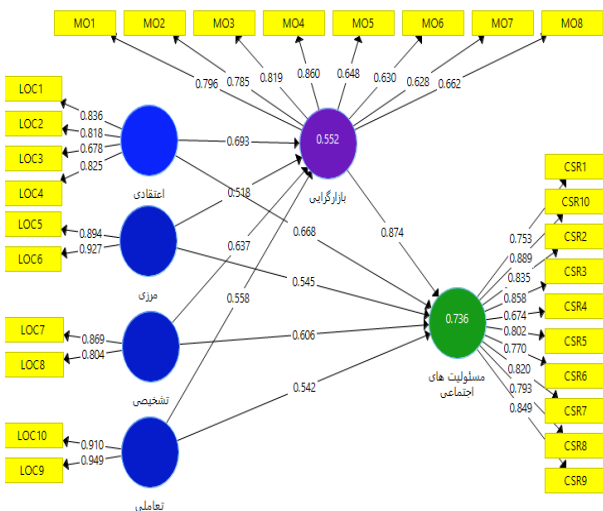
پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران شرکت‌های کاشی و سرامیک در ایران بوده‌اند که بالغ بر ۸۰ شرکت است. جهت تعیین حجم نمونه از قاعده سرانگشتی استفاده شد که تعداد نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۰ برابر به ازای هر گویه باشد. با توجه به اینکه تعداد گویه‌های تحقیق ۲۸ سوال بود، حداقل تعداد نمونه برابر با ۱۴۰ و حداکثر آن نیز برابر با ۲۸۰ است که از این تعداد نمونه آماری ۲۰۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد بویان و همکاران (۲۰۲۲) بود. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب بررسی شد. در مورد آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مقادیر بالای ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول مدل اندازه‌گیری است. پایایی کل پرسشنامه

جدول ۴: اطلاعات جمعیت شناختی

جنسیت	زن	مرد		
درصد فراوانی	۹۳	۱۰۸		
درصد فراوانی	۴۶,۳٪	۵۳,۷٪		
سن	کمتر از ۳۰ سال	۳۰ تا ۳۹ سال	۴۰ تا ۴۹ سال	بالتر از ۵۰
درصد فراوانی	۱۲	۷۸	۶۰	۵۱
درصد فراوانی	۶٪	۳۸,۸٪	۲۹,۹٪	۲۵,۴٪
سابقه فعالیت	کمتر از ۵ سال	۵ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۵ سال	بالتر از ۲۵
درصد فراوانی	۳۴	۷۴	۴۳	۵۰
درصد فراوانی	۱۶,۹٪	۳۶,۸٪	۲۱,۴٪	۲۴,۹٪

۵-۱- مدل ساختاری پژوهش

شکل‌های شماره ۲ و ۳ مدل‌های ساختاری پژوهش است. دسته اول، روابط بین متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار است که این روابط را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. با توجه به بارهای عاملی می‌توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه‌گیری سازه مربوطه بیشتر است و سهم کدام متغیر کمتر. به بیان دیگر، متغیری که بارعاملی بزرگتری داشته باشد، سهم بیشتری در اندازه‌گیری سازه مربوطه دارد و متغیری که بار عاملی کمتری داشته باشد، سهم کمتری را دارد. دسته دوم روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان است که تحت عنوان ضرایب مسیر نام برده می‌شود و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شود. تمامی ضرایب با استفاده از آماره t آزمون می‌گردند. این آماره (t -value) زمانی معنادار است که مقدار قدر مطلق آن بیشتر از ۱/۹۶ باشد.



شکل ۲: ضریب مسیر استاندارد

سیستم‌های کنترل راهبردهای کسب و کار	سیستم‌های کنترل راهبردهای کسب و کار	جهت‌گیری هوشمندانه بازار
۰/۸۲۰	CSR7	۰/۷۲۵
۰/۷۹۳	CSR8	
۰/۸۴۹	CSR9	
۰/۸۸۹	CSR10	
۰/۸۳۶	LOC1	
۰/۸۱۸	LOC2	
۰/۶۷۸	LOC3	
۰/۸۲۵	LOC4	
۰/۸۹۴	LOC5	۰/۷۳۷
۰/۹۲۷	LOC6	
۰/۸۶۹	LOC7	
۰/۸۰۴	LOC8	
۰/۹۴۹	LOC9	
۰/۹۱۰	LOC10	
۰/۷۹۶	MO1	
۰/۷۸۵	MO2	
۰/۸۱۹	MO3	۰/۶۴۵
۰/۸۶۰	MO4	
۰/۶۴۸	MO5	
۰/۶۳۰	MO6	
۰/۶۲۸	MO7	
۰/۶۶۲	MO8	

برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شده است. براساس جدول شماره ۳، مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس (ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده)، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگ‌تر است. این امر نیز نشان‌دهنده همبستگی شاخص‌ها با سازه وابسته به آن‌هاست.

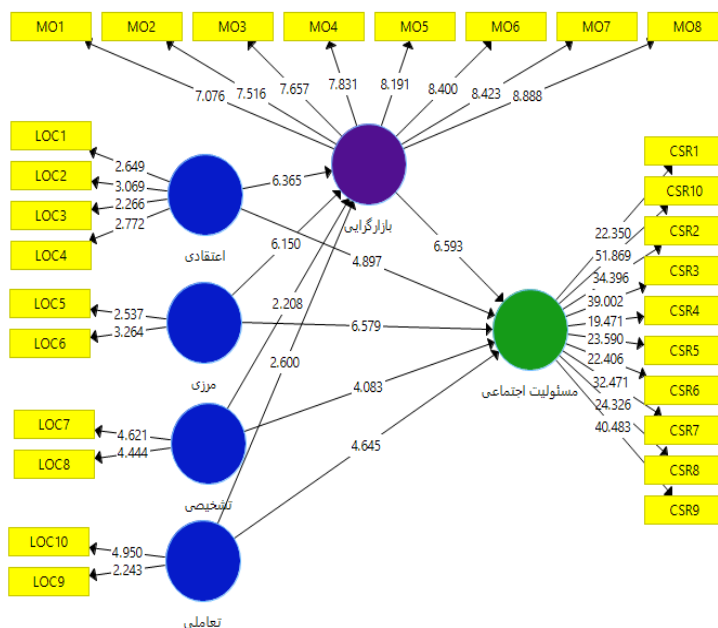
جدول ۳: روایی واگرا (روش فورنل و لارکر)

مستولیت اجتماعی	کنترل مرزی	کنترل تعاملی	کنترل تشخیصی	جهت‌گیری بازار	کنترل اعتقادی	کنترل اعتقادی
					۰/۷۹۲	کنترل اعتقادی
				۰/۷۴۹	۰/۸۶۰	جهت‌گیری بازار
			۰/۸۳۷	۰/۶۷۲	۰/۴۷۸	کنترل تشخیصی
		۰/۹۳۰	۰/۸۱۰	۰/۷۸۴	۰/۵۴۷	کنترل تعاملی
	۰/۹۱۰	۰/۲۹۴	۰/۷۵۵	۰/۳۱۲	۰/۲۲۹	کنترل مرزی
۰/۸۰۶	۰/۲۹۴	۰/۷۱۲	۰/۶۱۶	۰/۹۰۲	۰/۷۲۹	مستولیت اجتماعی

۵- یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی پژوهش در جدول شماره ۴ آمده است:

با توجه به شکل شماره ۳ ضرایب مسیر ساختاری مقدار اثرگذاری بین دو متغیر را نشان می‌دهد. ضرایب مسیر مثبت به معنای مستقیم رابطه و منفی بودن آن به معنی ارتباط غیرمستقیم است.



شکل ۳: ضریب معناداری آماره (t)

جدول ۵: ضریب مسیر و آماره تی برای فرضیه‌های مستقیم

معنی دار بودن/نبودن مسیرها	آماره (t)	ضریب مسیر (β)	مسیر
مثبت و معنی دار	۴/۸۹۷	۰/۶۶۸**	کنترل‌های اعتقادی ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی
مثبت و معنی دار	۶/۵۷۹	***۰/۵۴۵	کنترل‌های مرزی ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی
مثبت و معنی دار	۴/۰۸۳	۰/۶۰۶	کنترل‌های تشخیصی ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی
مثبت و معنی دار	۴/۶۴۵	۰/۵۴۲**	کنترل‌های تعاملی ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی
مثبت و معنی دار	۶/۳۶۵	***۰/۶۹۳	کنترل‌های اعتقادی ← جهت‌گیری هوشمندانه بازار
مثبت و معنی دار	۶/۱۵۰	۰/۵۱۸	کنترل‌های مرزی ← جهت‌گیری هوشمندانه بازار
مثبت و معنی دار	۲/۲۰۸	۰/۶۳۷	کنترل‌های تشخیصی ← جهت‌گیری هوشمندانه بازار
مثبت و معنی دار	۲/۶۰۰	۰/۵۵۸	کنترل‌های تعاملی ← جهت‌گیری هوشمندانه بازار
مثبت و معنی دار	۶/۵۹۳	۰/۸۷۴	جهت‌گیری هوشمندانه بازار ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی

SE_B: خطای معیار مسیر B.

جدول ۶: آزمون سو بل برای فرضیه میانجی

جدول آزمون سو بل		
مسیر	مسیر	مقدار
سیستم‌های کنترل راهبردهای کسب و کار ← جهت‌گیری هوشمندانه بازار	A	۰/۳۷۵
جهت‌گیری هوشمندانه بازار ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی	B	۰/۳۶۹
خطای معیار محاسبه شده توسط نرم افزار برای مسیر سیستم‌های کنترل راهبردهای کسب و کار ← جهت‌گیری هوشمندانه بازار	SE _A	۰/۰۵
خطای معیار محاسبه شده توسط نرم افزار برای مسیر جهت‌گیری هوشمندانه بازار ← مسئولیت‌پذیری اجتماعی	SE _B	۰/۰۵
Z-VALUE		۵/۱۶

برای بررسی تاثیر سیستم‌های کنترل راهبردهای کسب و کار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت از طریق نقش میانجی جهت‌گیری هوشمندانه بازار از آزمون سو بل استفاده شده است. در آزمون سو بل، مقدار Z-value از طریق فرمول زیر بدست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2SE_a^2) + (a^2SE_b^2)}}$$

a: ضریب رگرسیون غیراستاندارد برای مسیر A به M؛

b: ضریب رگرسیون غیراستاندارد برای مسیر M به B؛

SE_A: خطای معیار مسیر A؛

به سیستم ارزشی و باور سازمانی است، بنابراین این رابطه را می‌توان معنی‌دار دانست. پس هرچه سیستم باور در بین ارکان تقویت شود، حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان ارتقا می‌یابد. از آنجایی که ایران در صنعت کاشی و سرامیک جز پنج کشور تولیدکننده برتر دنیا قرار دارد، دارای قدرت و باور گسترده است. بنابراین از این جهت سعی در ارتقای آن داشته که مسئولیت اجتماعی و توجه به این مهم می‌تواند در این ارتقا، موثر واقع گردد. این نتیجه با پژوهش‌های فریمانی و همکاران (۱۴۰۱)، بویان و همکاران (۲۰۲۲)، آرجالیس و موندی (۲۰۱۳) و ادیب و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. لذا به‌طور مشخص پیشنهاد می‌شود، ارزش‌ها و باورهای سازمان مشخص و بین ارکان آن نهادینه شود و این می‌تواند مسئولیت‌پذیری اجتماعی را تقویت نماید.

• فرضیه دوم: کنترل‌های مرزی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که کنترل‌های مرزی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. سیستم‌های کنترل مرزی حوزه قابل قبول راهبرد است؛ به‌طوری‌که فعالیت برای ذی‌نفعان و سرمایه‌گذاران سازمانی مشخص و در نتیجه کسب‌وکار را محدود می‌کند. کنترل‌های مرزی به معنی مشخص کردن حدود بازارهای محصول و محدود کردن سطح ریسک پذیرفته شده است. در این وضعیت است که شرکت حدود مسئولیت خود را دانسته و می‌تواند در راستای آن اقدام مناسب نماید. بنابراین این رابطه معنادار است. هرچه حدود و ثغور سازمان مشخص باشد، مسئولیت‌پذیری اجتماعی آن نمایان‌تر و بهتر خواهد بود. برتری راهبردی ایران در صنعت کاشی و سرامیک بر دنیا پوشیده نیست و این مهم در بین تولیدکنندگان مورد توجه است و از این منظر نسبت به اقدامات خود آگاهی داشته و سعی در حفظ این جایگاه دارند. بازاریابی و تقسیم‌بندی درست بازار و انتخاب بازار هدف متناسب با توانمندی‌ها و قابلیت‌ها می‌تواند علاوه بر موفقیت شرکت و در نهایت بهبود شاخص‌های اقتصادی و حتی شاخص‌های اجتماعی و محیطی کشور شود. این نتیجه با پژوهش‌های گوهر رستمی و همکاران (۱۴۰۱)، بویان و همکاران (۲۰۲۲)، آرجالیس و موندی (۲۰۱۳) و ادیب و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها طبق تعریف سازمان باید حد و مرز خود را مشخص نمایند تا هم بتوان عنوان سازمان برای آن‌ها برگزید و

با توجه به فرمول فوق مقدار z-value برای این فرضیه بزرگتر از ۱/۹۶ هست، لذا فرضیه تأیید می‌شود.

۵-۲- برآزش مدل مفهومی

متداول‌ترین معیار برای بررسی برآزش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با جدول شماره ۷، R^2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برآزش مدل ساختاری را تأیید می‌نماید.

جدول ۷: R Square

R Square Adjusted	R Square	
۰/۶۹۰	۰/۶۸۲	جهت‌گیری هوشمندانه بازار
۰/۷۷۰	۰/۷۳۶	مسئولیت‌پذیری اجتماعی

برای برآزش کلیت مدل از SRMR (معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها) استفاده می‌شود. شاخص SRMR نیز مشخص می‌کند که تا چه اندازه مدل با داده‌های تجربی هماهنگ است. SRMR بین صفر و یک تغییر می‌کند و هر چه بارهای عاملی ضعیف‌تر باشند و معنادار نباشند، این شاخص بزرگتر خواهد بود. مقدار ۰/۰۸ خط قرمز این شاخص است. مقدار این شاخص در مدل اجرا شده ۰/۰۵۸ است که مقدار مطلوبی است و کلیت مدل برآزش مناسبی برخوردار است (Henseler et al., 2014).

۶- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت از طریق جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک ایران انجام شده است. داده‌های این پژوهش از مدیران این صنعت گردآوری و تحلیل شده که نتایج آن در ادامه بیان شده است.

• فرضیه اول: کنترل‌های اعتقادی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که کنترل‌های اعتقادی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری دارد. کنترل‌های اعتقادی همان سیستم‌های باور است و برای الهام‌بخشی و هدایت و جست و جوی فرصت‌های جدید بکار می‌رود. از آنجایی که بخشی از مسئولیت‌پذیری اجتماعی مربوط

نوآوری است. استفاده تعاملی از کنترل‌ها بر بحث، گفتگو و مناظره و ترویج انعطاف‌پذیری و خلاقیت متمرکز است. از این رو، استفاده تعاملی از کنترل‌ها را تسهیل می‌کند. گفتگوهای خلاقانه و اشتراک اطلاعات بین مدیریت ارشد و زیردستان از طریق حفظ ارتباط منظم از دیگر تعاریف کنترل‌های تعاملی است. امروزه دانش مدیریت استراتژیک به نوآوری استراتژیک رسیده است و یکی از این نوآوری‌ها، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌هاست، بنابراین این کنترل تعاملی می‌تواند بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تاثیر گذار باشد. هرچه تمایل به نوآوری و خلاقیت افزایش یابد سازمان‌ها بیشتر مجاب به مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌گردند. در جهان در حال تغییر امروزی، سازمان‌ها و شرکت‌ها در راستای ارتقای مزیت رقابتی و اطمینان از بقای خود، محکوم به خلاقیت و نوآوری هستند چراکه مشکلات کنونی سازمان‌ها یا راه‌حل‌های پیشین، پویا و نامطمئن شده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون توجه به نوآوری بقای خود را تضمین نمایند (Shahsan et al., 2023)، شرکت‌های فعال در صنعت کاشی و سرامیک نیز از این قاعده مستثنی نیستند. این نتیجه با پژوهش‌های بویان و همکاران (۲۰۲۲)، آرجالیس و موندی (۲۰۱۳) و ادیب و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد. پیشنهاد می‌گردد برای فراهم آوردن مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرکت‌ها به کنترل‌های تعاملی توجه بیشتری نشان داده شود، زیرا به دلیل فعالیت در محیط‌های با عدم اطمینان بالا، تقاضای کارکردی برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان بالاست و در نتیجه انتخاب‌های ساختاری به نحوی تنظیم می‌شوند که شرایط لازم برای تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی فراهم گردد.

• فرضیه پنجم: کنترل‌های اعتقادی بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که کنترل‌های اعتقادی بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار تاثیر دارد. از آنجایی که کنترل‌های اعتقادی بر باورها و اعتقادات تکیه دارد و این مهم از طریق فرهنگ سازی درست محقق می‌شود می‌تواند بر جهت‌گیری بازار که خود نوعی فرهنگ است، تاثیرگذار باشد. بنابراین این تاثیر نیز تایید می‌گردد. به عبارت بهتر، هرچه کنترل نمای فرهنگی به خود بگیرد و در بین ارکان سیستم نهادینه شود، فرهنگ جهت‌گیری بازار نیز در آن پررنگ می‌گردد. در صنعت کاشی و سرامیک به دلیل اینکه این محصول باید متناسب با فرهنگ هر کشور طراحی شود، بنابراین جهت‌گیری بازار باید هوشمندانه باشد تا بتوان حداکثر بهره‌وری را از بازارها داشت و

هم مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود را سامان داده و مشخص نمایند.

• فرضیه سوم: کنترل‌های تشخیصی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که کنترل‌های تشخیصی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. کنترل تشخیصی بر سیستم‌های رسمی برای نظارت اشاره دارد و بر اجرای برنامه‌های استراتژیک و مرتبط اشاره دارد. استفاده تشخیصی از کنترل‌ها بر نظارت بر عملکرد برای اطمینان از برآورده شدن انتظارات متمرکز است. یکی از این انتظارات در سطح خرد و کلان مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌هاست که با کمک این نوع کنترل محقق می‌گردد. زمانی که سیستم رسمی سازمان بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی صحنه می‌گذارد یعنی باید بدان توجه داشت و تاثیر کنترل تشخیصی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها را می‌رساند. تجارت جهانی دارای مکانیزم‌های ارزیابی گسترده در خصوص فعالیت هر یک از شرکت‌ها در هر نقطه‌ای از دنیا می‌باشد و ایران و تولیدکنندگان ایرانی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و این مهم را باید در نظر داشته باشند مخصوصاً در صنایعی که استراتژیک بوده و می‌تواند در شاخص‌های داخلی و بین‌المللی اثرگذار باشد. تشخیص این مهم مهارت تشخیصی مدیران را می‌طلبد که در نهایت مسئولیت‌پذیری آنان را منجر خواهد شود. این نتیجه با پژوهش‌های تجویدی و همکاران (۱۳۹۹)، بویان و همکاران (۲۰۲۲)، آرجالیس و موندی (۲۰۱۳) و ادیب و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش مهم و اساسی سیستم‌های کنترل تشخیصی در بهبود عملکرد سازمان‌ها، مدیران می‌توانند با انجام تحقیقات بیشتر در مورد کارایی و تاثیرگذاری سیستم‌های کنترل مدیریت، اهمیت استفاده از این سیستم‌ها را در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی استفاده کنند و نقش هر یک از مؤلفه‌های سیستم‌های کنترل تشخیصی و مدیریت در رابطه با موقعیت رقابتی سازمان را رتبه بندی کنند.

• فرضیه چهارم: کنترل‌های تعاملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

ب طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که کنترل‌های تعاملی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. استفاده تعاملی از سیستم‌های کنترل مدیریت مشوق

عظیمی و حسین پور، ۱۴۰۲). اگر سیستم کنترل راهبردهای کسب و کار در تشخیص درست عمل کند، می‌تواند بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار اثر بگذارد و در نهایت موفقیت کسب و کار را رقم بزند. فرضیه حاضر با پژوهش بویان و همکاران (۲۰۲۲) و جوکا (۲۰۲۱) مطابقت دارد. لذا پیشنهاد می‌شود، شرکت‌ها در ارکان کنترلی خود به مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین بخشی توجه ویژه نمایند.

• فرضیه هشتم: کنترل‌های تعاملی بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که کنترل‌های تعاملی بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار تأثیر دارد. کنترل تعاملی بر خلاقیت و نوآوری و طراحی سیستم کنترلی اثربخش برای سازمان‌ها اشاره دارد تا از این طریق راهبردهای کسب و کار سازمان‌ها کنترل شود. از طرفی، جهت‌گیری بازار هم بر خلاقیت و نوآوری تکیه دارد و ابزار بازاریابی همین خلاقیت و نوآوری است. بنابراین تأیید این فرضیه دور از انتظار نیست. جهت‌گیری بازار از طریق ایجاد بازار، انتشار و همچنین هوش بازار خود را نشان می‌دهد. به این معنا که شرکت‌های دارای جهت‌گیری بازار با توانایی درک روندها و رویدادهای بازار می‌توانند با طراحی اقداماتی برای جذب و حفظ مشتریان، بهبود روابط کانال و مهار رقبا از رقبای خود پیشی بگیرند (محمدی نژاد و بخشنده، ۱۴۰۱). در صنعت کاشی و سرامیک علاوه بر فرهنگ مناطق باید به خلاقیت و نوآوری هم توجه داشت که در این زمینه می‌توان از خود مشتریان کمک گرفت و یا به الگوبرداری از رقبا روی آورد که همه در راستای توجه به جهت‌گیری بازار خواهد بود. تعاملات محیطی و توجه به محیط به‌عنوان رکن اثرگذار بر بازار باید پیوسته مدنظر شرکت‌های کاشی و سرامیک باشد تا بتوانند سریع و درست نسبت به آن واکنش نشان دهند که لازمه آن شناخت درست از طریق تعامل سازنده با آن است. این نتیجه با پژوهش بویان و همکاران (۲۰۲۲) و جوکا (۲۰۲۱) مطابقت دارد. با توجه به تأیید فرضیه ششم، هفتم و هشتم پیشنهاد می‌شود، اگر به دنبال ظهور راهبردها و ایده‌های جدید در مدیریت عدم اطمینان‌ها هستند و می‌خواهند که نوعی تعامل بین همه اعضای سازمان ایجاد شود که جلوی بحران‌های بازار را گرفته تا خطرات بزرگ و ضربه‌های سنگین به سازمان وارد نگردد، از رویکرد تعاملی سیستم کنترل مدیریت در سازمان استفاده کنند. جهت نظارت بر دستیابی به

الزام آن هم شناخت باورها و ارزش‌های هر منطقه (به معنای کلی فرهنگ منطقه) است که در کنترل اعتقادی به آن توجه می‌شود. این نتیجه با پژوهش‌های بویان و همکاران (۲۰۲۲) و جوکا^۸ (۲۰۲۱) مطابقت دارد. لذا پیشنهاد می‌شود به فرصت‌های محیط فرهنگی توجه شده و از آن در راستای تحقق اهداف استفاده نمود.

• فرضیه ششم: کنترل‌های مرزی بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که کنترل‌های مرزی بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار تأثیر دارد. منظور از کنترل‌های مرزی سیستم کنترل مدیریت در حد و مرزهای سازمان است. در جهت‌گیری بازار نیز این مرزها باید مشخص باشد تا بتوان اندازه‌گیری درستی از وضعیت جهت‌گیری بازار سازمان داشت و بتوان آن را ارزیابی کرد. جهت‌گیری بازار یک راهبرد مهم دستیابی به درجه نوآوری محصول و رقابت‌پذیری یک شرکت در بهبود عملکرد و بخشی از راهبرد رشد در پاسخ به پویایی بازار در حال تغییر است. امروزه توانایی سازمان‌ها در واکنش به تغییرات سریع محیط و پاسخ‌گویی به خواسته‌های مشتریان از مهم‌ترین امتیازها به‌شمار می‌آید. همچنین یک منبع مهم برای مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در بازار است (عظیمی و حسین پور، ۱۴۰۲)، که می‌تواند از طریق کنترل‌های مرزی حادث و تحت تأثیر قرار گیرد. در کنترل مرزی حد و مرزهای هر سیستم مشخص می‌شود. به عبارتی، مشخص می‌شود، در صنعت کاشی و سرامیک چه نقاط قوت و ضعفی وجود دارد تا متناسب با آن بتوان جهت‌گیری درستی به سمت بازارهای مختلف داشت. این نتیجه با پژوهش‌های بویان و همکاران (۲۰۲۲) و جوکا (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

• فرضیه هفتم: کنترل‌های تشخیصی بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که کنترل‌های تشخیصی بر جهت‌گیری هوشمندانه بازار تأثیر دارد. جهت‌گیری بازار منعکس‌کننده استقرار راهبردی یک شرکت در جهت درک دقیق مشتریان و رقبای موجود و بالقوه و هماهنگی منابع و فعالیت‌ها به‌صورت تعاملی برای ایجاد ارزش برتر است. پژوهش‌های زیادی اثر جهت‌گیری بازار بر موفقیت کسب و کارها را نشان داده‌اند

مدیریت از طریق جهت‌گیری هوشمندانه بازار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار از هر نوعی که باشند ابزاری در راستای تحقق اهداف سازمانند. این موضوع در صنعت کاشی و سرامیک نیز همینگونه است. بنابراین اثر آن بر مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها پذیرفته شده است و این اثر می‌تواند با جهت‌گیری درست و هوشمندانه از بازارها دوجندان شود. چراکه توجه به مشتریان، رقبا و حتی نیروهای داخلی و هماهنگی‌های درونی شرکت‌ها می‌تواند موثر باشد و تحقق اهداف شرکت‌ها که حال یکی از اهداف تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشد را محقق سازد. این نتیجه با پژوهش‌های بویان و همکاران (۲۰۲۲) آرجالیس و موندی (۲۰۱۳)، جوکا (۲۰۲۱) و ادیب و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد. پیشنهاد می‌شود در شرایطی که بحران از عدم اطمینان‌های محیطی مانند تحولات در فناوری، تغییر ذائقه مشتریان، مقررات دولتی، تغییر شیوه رقابت در صنعت و غیره نشأت می‌گیرد، مدیران از طریق سیستم کنترل مدیریت با همکاری کارکنان، برنامه‌های پویایی جهت واکنش به فرصت‌ها و تهدیدات در راستای ایجاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی تنظیم کنند.

۷- پیشنهادات کاربردی

باتوجه به اثرات کنترل اعتقادی پیشنهاد می‌شود، شرکت‌ها در راستای تقویت ارزش‌های سازمانی تلاش نمایند و با ایجاد ارزش‌های مشترک و قبولاندن آن به مجموعه شرکت سعی در ایجاد جهت‌گیری بازار در شرکت نموده و در نهایت از طریق آن مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت را نمایان سازند. شرکت‌ها از بدو تاسیس دارای ارزش‌هایی هستند که نباید نادیده گرفته شوند و باید پیوسته مورد تاکید باشد. فرآیند استخدام در شرکت‌ها باید براساس آن صورت گیرد تا هماهنگی بین ارزش‌های سازمان و افراد به راحتی صورت پذیرد، چراکه نتیجه آن، خود را در عملکرد شغلی وی نمایان ساخته که می‌تواند در نهایت عملکرد کلی شرکت را تحت تاثیر قرار دهد. همچنین شرکت‌های فعال در صنعت کاشی و سرامیک باید در درونی‌سازی اهداف سازمان کوشا باشند تا بتوانند جهت‌گیری بازار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود را نشان دهند. بیان شفاف اهداف سازمان در همه سطوح می‌تواند به این مهم کمک کند. اهداف بلند مدت، چشم اندازها، بیانیه ماموریت، اهداف کوتاه مدت باید کاملاً مشخص باشد تا در راستای آن اقدام نموده و کار کنند. جهت‌گیری بازار مشخص می‌کند، شرکت تاچه حدی به بازار توجه دارد، بنابراین کنترل

اهداف از پیش تعیین شده در بازار و حذف بار هدایت مستمر از دوش مدیران بازاریابی و فراهم آوردن زمان لازم برای رسیدگی مدیران به سایر امور در سازمان از رویکرد تشخیصی در سازمان استفاده کنند.

• فرضیه نهم: جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

طبق یافته‌های پژوهش مشخص شد که جهت‌گیری هوشمندانه بازار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی تاثیر دارد. امروزه بخشی از ارزیابی عملکرد شرکت‌ها با میزان توجه آنها بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی‌شان سنجیده می‌شود. از آنجایی که جهت‌گیری هوشمندانه بازار اثر زیادی بر عملکرد دارد، می‌توان نتیجه گرفت مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها را هم تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عبارتی، هرچه شرکت‌ها دارای جهت‌گیری بالای بازار داشته باشند، عملکرد آنها در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پذیرش آن ارتقا می‌یابد. به عبارت دیگر، مسئولیت‌پذیری اجتماعی نوعی عملکرد محیطی هر شرکت است. در این پژوهش، شرکت‌های کاشی و سرامیک به دلیل اثرات محیطی که از خود برجای می‌گذارند، ارزیابی آن حائز اهمیت بوده که با هدف‌گیری و جهت‌گیری درست در بازارها می‌توان این تهدید را به فرصت تغییر داد. امروزه محصولات جدید، جای کاشی و سرامیک‌ها را می‌گیرند که لازم است این مهم در این راستا و حس مسئولیت اجتماعی ذکر گردد. این نتیجه با پژوهش بویان و همکاران (۲۰۲۲) و جوکا (۲۰۲۱) مطابقت دارد. پیشنهاد می‌شود مدیرانی که در بازارهای متنوع همچون صنایع دارو و فناوری پیشرفته رقابت می‌کنند، از طریق ارزیابی و مقایسات پیچیده، محصول و بازارها را در راستای ایجاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی پایش کنند. در این کسب‌وکارها، تحقیق و توسعه، تولید، توزیع و بازاریابی باید به طریقی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در ارتباط باشد. لذا پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها برای درک بهتر نیازها و خواسته‌های مشتریان به دنبال ارتباط مستقیم با آنان باشند، ترجیحات آنان را پیگیری نموده و پاسخ سریع به انتظارات آنان داده شود.

• فرضیه دهم: سیستم‌های کنترل راهبرد کسب و کار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت از طریق جهت‌گیری هوشمندانه بازار در شرکت‌های کاشی و سرامیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

براساس نتایج آزمون سوبل، معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تایید نمود. پس نتیجه می‌شود سیستم‌های کنترل

است.

با توجه به اثرات کنترل تعاملی پیشنهاد می‌شود: شرکت‌های فعال در صنعت کاشی و سرامیک باید قبل از کنترل تعاملی به برنامه‌ریزی تعاملی روی آورند. راسل ایکاف بحث برنامه‌ریزی تعاملی را بسیار مهم دانسته و شرکت‌ها را در تدوین برنامه‌ها به تعامل بین ارکان سازمان تشویق می‌نماید. اگر برنامه‌ها با تعامل بین ارکان تدوین شود، در نهایت اجرا و کنترل هم توسط آنان به راحتی صورت گرفته و همه خود را به نوعی هم تدوین‌گر، هم مجری و هم کنترل‌کننده برنامه‌ها دانسته و این ارزیابی و کنترل مداوم و در نهایت بهبود مستمر را در پی دارد. قطعاً در هزینه‌های شرکت هم صرفه‌جویی می‌شود و نیاز به ارزیابی‌های سالانه و صرف هزینه نیست و می‌توان آن را توسط خود اعضا پیاده‌سازی کرد و از جوایز و مشوق‌ها برای آنان استفاده کرد.

با توجه به اثرات جهت‌گیری بازار پیشنهاد می‌شود: شرکت‌ها وجه مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین بخشی را در شرکت‌ها سرلوحه کار خود قرار دهند. توجه به ترجیحات مشتریان، پاسخگویی مناسب به آنان، توجه به سطح رضایت مشتریان و وفاداری آنان باید پیوسته مدنظر شرکت‌ها باشد و ارزیابی‌های کلی از آن داشته باشند و هر جا مشکلی بود بلافاصله اصلاحات انجام گیرد. در این زمینه ایجاد داشبورد بازاریابی توصیه می‌شود. در نهایت منظور از مسئولیت‌پذیری اجتماعی رفتارهای اجتماعی و فرااجتماعی است که شرکت‌ها بکار می‌گیرند که برای آنان نوآوری راهبردی ایجاد می‌کند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی به اخلاقیات و تمایلات بشردوستانه توجه دارد. در این پژوهش نشان داده شد جهت‌گیری بازار و سیستم مدیریت کنترل می‌تواند مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنان را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین باید شرکت‌ها این اقدامات را بزرگ‌نمایی کرده و سعی در شناساندن آن به ارکان داخلی و خارجی شرکت نمایند. پیشنهاد می‌شود شرکت‌های کاشی و سرامیک سیستم‌های کنترلی و جهت‌گیری بازار را با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رعایت آن گره بزنند. برای مثال، پیاده‌سازی بازاریابی سبز، تبلیغات سبز، کنترل سبز و ... از جمله این اقدامات است.

اعتقادی با توجه به اهداف خود نشان‌دهنده اهمیت جهت‌گیری بازار است. چراکه یکی از اهداف کلی همه شرکت‌ها توجه به بازار است. در نهایت شرکت‌ها باید جهت‌گیری‌های کلی در شرکت را برای اعضا مشخص نموده تا آنان بتوانند اقدامات خود را منطبق با آن نمایند. به‌عنوان مثال، اگر مشتری‌گرایی یک جهت‌گیری کلی است، باید همه به آن توجه کنند. اگر رقیب‌گرایی جهت‌گیری کلی است، باید مدنظر باشد و هماهنگی‌های بین بخشی در شرکت‌ها مبنا باشد.

با توجه به اثرات کنترل مرزی پیشنهاد می‌شود: طبق این کنترل باید شرکت حدود و ثغورها را مشخص نماید. در مباحث راهبردی نیز باید خلاصه مدیریتی تعریف کنند که فلسفه وجودی و مرزهای سازمان را از نظر حیطة کار، مشتریان، حتی مرزهای جغرافیایی و ... را مشخص نمایند تا بتوانند عملکرد مناسبی داشته باشند. کنترل مرزی به‌طور قطع می‌تواند جهت‌گیری بازار را تحت تاثیر قرار دهد؛ چراکه متمرکز شدن بر اساس راهبردهای عام پورتر عامل موفقیت است. همچنین با مشخص شدن مرزها، می‌توان بیشتر به بازار و نیز به نوآوری راهبردی که همان مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شرکت‌های کاشی و سرامیک پرداخت. کنترل‌های مرزی مشخص‌کننده رفتارهای رسمی و مطلوب کارکنان است که از آن می‌توان برای فرآیند بازاریابی استفاده کرد و مرزهای بازاریابی مشخص شود تا بتوانند به راحتی ممیزی بازاریابی کرده و کنترل درستی بر فرآیند بازاریابی داشت.

با توجه به اثرات کنترل تشخیصی پیشنهاد می‌شود: شرکت‌های کاشی و سرامیک با ایجاد سنج‌های عملکردی مناسب و حتی ایجاد داشبوردهای مدیریتی سعی در تشخیص انحرافات از برنامه‌ها نمایند و همان ابتدا به اصلاح اقدام کنند. از آنجا که سنج‌های ارزیابی عملکرد در صنایع مختلف متفاوت است، باید پژوهشی در راستای شناسایی معیارها و سنج‌های ارزیابی عملکرد صورت گیرد و بر مبنای آن موفقیت و عدم موفقیت را کنترل نمایند که در نهایت خود را در عملکرد شرکت نشان می‌دهد و توجه به آن هم در بازارگرا بودن شرکت اثر دارد و هم در نوآوری راهبردی که مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت

فهرست منابع

خلیلی، فاطمه و لطیفی، سعید. (۱۴۰۱). تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشارکت (منابع انسانی) کارکنان. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۰)، ۷۷۴-۷۶۶.

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1303>

عظیمی، حسین و حسین پور، عطریه. (۱۴۰۲). تاثیر بازارگرایی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری‌گرایی (مطالعه موردی: شرکت‌های پگاه، مخابرات و پارس سوئیچ). فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۲۱(۵۱)، ۱۴-۳.

Doi:10.22034/jtd.2022.254484

فریمانی، علیرضا، پور حیدری، امید و خدای پور، احمد. (۱۴۰۱). ارائه مدل ساختاری شاخص های رویکرد تعاملی و تشخیصی در استفاده از سیستم های کنترل مدیریت در شرکت های دولتی ایران. حسابداری دولتی، ۸(۲)، ۱-۲۰.

Doi:10.30473/gaa.2022.60649.1516

علوی، سیدحسین، محمدی، فروغ، درویشی، ابوالفضل و رحمانی، نریمان. (۱۳۹۹). نقش میانجی نوآوری بر تأثیر بازاریابی بر عملکرد باشگاه های خصوصی. فصلنامه علمی کارافن، ۱۷(۳)، ۱۹۵-۲۱۰.

Doi: 10.48301/kssa.2020.124672

حاجی کریمی، عباسعلی و صناعی، ایمان. (۱۳۹۴). تحلیل رقابتی بازار کاشی و سرامیک. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۶(۲۴)، ۱۹۳-۲۱۰.

Doi:20.1001.1.22286853.1394.6.24.9.9

قربانی زاده، وجه الله، زمانی، ناهید، سیدنقوی، میرعلی و واعظی، رضا. (۱۴۰۱). فراتحلیل پیامدهای مسئولیت اجتماعی در سازمان های ایرانی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۷)، ۱۵-۵۸.

Doi: 10.22111/jmr.2022.40000.5611

نادری، کرملی و واعظی، سیدکمال. (۱۴۰۰). رویکرد بازاریابی در صادرات خدمات فنی و مهندسی نفت و گاز در ایران. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۵۱)، ۳۵-۵۲.

<http://iieshrm.ir/article-1-1323-fa.html>

محمدی نژاد، زهرا و بخشنده، قاسم. (۱۴۰۱). نقش بازاریابی و ابعاد آن در بهبود عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط: یک فراتحلیل. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۵(۲)، ۳۴۳-۳۶۰.

Doi: 10.22059/jed.2022.333045.653810

گوهر رستمی، حمیدرضا، پور یوسفی، کبری، بنار، نوشین و نظری، سمانه. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر وفاداری مشتریان باشگاه های آمادگی جسمانی با نقش میانجی تصویر و شهرت. مطالعات بازاریابی ورزشی، ۳(۲)، ۳۰-۶۰.

Doi: <https://www.doi.org/10.34785/J021.2022.009>

Adib, M., Zhang, X., AA Zaid, M., & Sahyouni, A. (2021). Management control system for corporate social responsibility implementation—a stakeholder perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 410-432.

Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.

Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*, 47(1), 257-274.

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.

Bhuiyan, F., Baird, K., & Munir, R. (2022). The associations between management control systems, market orientation and CSR use. *Journal of Management Control*, 33(1), 27-79.

Chronis-Tuscano, A., Novick, D. R., Danko, C. M., Smith, K. A., Wagner, N. J., Wang, C. H., ... & Rubin, K. H. (2022). Early intervention for inhibited young children: a randomized controlled trial comparing the Turtle Program and Cool Little Kids. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 63(3), 273-281.

Cobelli, N., Cassia, F., & Donvito, R. (2023). Pharmacists' attitudes and intention to adopt telemedicine: Integrating the market-orientation paradigm and the UTAUT. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122871.

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational research methods*, 17(2), 182-209.

Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International journal of management reviews*, 20(1), 32-61.

Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659-678.

Laguir, L., Laguir, I., & Tchameni, E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 531-555.

Nani, D. A., & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 207-224.

Ngo, Q. H. (2023). The effectiveness of market orientation in the logistic industry: A focus on SMEs in an emerging country. *Heliyon*, 9(7).

- Roos, N., & Guenther, E. (2020). Sustainability management control systems in higher education institutions from measurement to management. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(1), 144-160.
- Shahsan, M., Zarin jouy alvar, S., Raz, S. (2023). Investigating the impact of marketing resources on the willingness of owners to radical innovation with the moderating role of environmental dynamics and family-specific resources (case study: households with family businesses in Abadan). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 21(54), 77-92.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox—Evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.
- Su, K., & Lu, Y. (2023). The impact of corporate social responsibility on corporate financialization. *The European Journal of Finance*, 29(17), 2047-2073.
- Wang, C., Zhang, T., Tian, R., Wang, R., Alam, F., Hossain, M. B., & Illés, C. B. (2024). Corporate Social Responsibility's impact on passenger loyalty and satisfaction in the Chinese airport industry: the moderating role of green HRM. *Heliyon*, 10(1).
- Zheng, Q., Luo, Y., & Maksimov, V. (2015). Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms. *Journal of world business*, 50(3), 389-403.
- Zhu, H., & Wagner, E. (2024). Is corporate social responsibility a matter of trust? A cross-country investigation. *International Review of Financial Analysis*, 93, 103127.

Reference [In Persian]

- Alavi, S. H., Mohammadi, F., Darvishi, A., & Rahmani, N. (2020). The mediating role of innovation on the impact of market orientation on the performance of private clubs. 187-201.
- Azimi, H., & Hosseinpour, E. (2023). The Effect of Market Orientation on Organizational Performance with the Mediating Role of Learning Orientation (Case Study: Pegah, Telecommunications and Parsuswitch Companies). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 21(51), 3-14.
- Farimani, A., Pourheidari, O., & Khodamipour, A. (2022). Presenting the structural model of interactive and diagnostic approach in the use of management control systems in Iranian state-owned companies. *Governmental Accounting*, 8(2), 1-20.
- Ghodratbadi, L., Shahhoseini, M., & Arabi, S. M. (2022). Presenting a model of control strategies based on a two-dimensional outcome model. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(52), 215-235.
- Ghorbanizadeh, V., Zamani, N., Seyed Naghavi, M., & Vaezi, R. (2022). Corporate Social Responsibility Outcomes in Iranian Organizations: Meta-Analysis Approach. *Public Management Researches*, 15(57), 31-58.
- Haji Karimi, A., & Sanaei, I. (2016). Competitive Analysis for the Tiles and Ceramic Market. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(24), 193-210.
- Khalili, F., Latifi, S. (2022). The impact of corporate social responsibility on employee participation (human resources). *New research approaches in management and accounting*, 6(20), 774-766.
- Mohammadinejad, Z., & Bakhshandeh, G. (2022). The Role of Market Orientation and It's Dimension in Improvement of SMEs Performance: A Meta-analysis. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(2), 343-360.
- Naderi, K. A., & Vaezi, S. K. (2022). The Approach of Market Orientation in Export of Oil and Gas Technical and Engineering Services in Iran. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*, 13(51), 5-5.