



## خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعي و فرهنگي در بنگاه‌های اقتصادی

بحران مالی سال ۲۰۰۸ میلادی، تأثیرات بسیار منفی اقتصادی و اجتماعی را در اکثر کشورهای دنیا به وجود آورد. عوامل مؤثر در ورشکستگی نهادهای فعال در حوزه‌های اقتصادی، عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای یا «Professional Ethics» و اصول حاکمیت شرکتی<sup>۱</sup> (Shayan, 2014) یا «Corporate Governance»، فراگیری اختلاس و تقلب و در نهایت ترویج فرهنگ حرص، طمع و توجه شدید به سوددهی و عملکردهای کوتاه‌مدت بوده است. این ورشکستگی‌ها منجر به بیکاری کارکنان و ایجاد تبعات اجتماعی بسیار زیان‌آور و فراگیر شد. این رخدادها، اعتماد و

اطمینان جامعه را نسبت به عملکرد بنگاه‌های اقتصادی، بسیار کاهش داد تا حدی که عامل اصلی بحران مالی سال ۲۰۰۸ میلادی، این روحیات خاص حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی تلقی شد. در جهت مدیریت «بحران اعتماد ایجاد» شده یا «Crisis of Confidence»، بنگاه‌های بزرگ اقتصادی نسبت به نحوه تأثیرگذاری عملکرد خود در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و زیست‌محیطی بازنگری جدی را شروع کردند. طراحی و تلفیق فعالیت‌های انسان‌دوستانه شرکت‌ها یا «Corporate Philanthropy»، از قبیل کمک‌های بلاعوض و خیریه‌ای به مؤسسات و نهادهای



شاهین شایان آرانی

## "Creating Shared Economic, Social and Cultural Values in Economic Enterprises"



عام‌المنفعه، فعال‌سازی مسئولیت‌های اجتماعی شرکتی یا "Corporate Social Responsibility" به‌عنوان یک تکلیف اجتماعی تعریف‌شده برای بنگاه‌ها، از این قبیل بازنگری‌ها بودند. اقدامات دیگر شامل ارائه خدمات مالی، تجاری خردآ یا "Micro-finance & Micro-trade" به پایین هرم فقر با رویکرد و نگرش سوددهی و خلق ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی، به‌عنوان روش‌های دیگر در این راستا مورد توجه قرار گرفتند.

چالش و معضل اصلی پیش رو در اجرایی نمودن این اقدامات، تعیین درجه تأثیرگذاری، نحوه سنجش عملکردها و درنهایت پارادیم مدیریتی «هزینه‌محور» و نه «سودمحور» بودن این اقدامات است. به‌عبارتی دیگر نحوه سنجش عملکرد تأثیرات اجتماعی خدمات انسان‌دوستانه، مسئولیت‌های اجتماعی و ارائه خدمات به

پایین هرم فقر بنگاه‌های اقتصادی در یک دوره میان تا بلندمدت و تأکید بر تفکر هزینه‌محور بودن این خدمات، چالش اصلی مدیریت مرتبط با توسعه، پایداری و ثبات یا "Sustainability Challenge"، این نوع فعالیت‌ها تلقی می‌شود.

عدم دارا بودن شاخص‌های عملکردی، توان مدیریت و تعیین تأثیرات اجتماعی و فرهنگی را به‌شدت کاهش می‌دهد و قضاوت‌های سلیقه‌ای و چه‌بسا سیاسی را بر مدیریت این فعالیت‌ها حاکم می‌کند. مضافاً اینکه، عدم توان ایجاد سودزایی مبتکرانه در فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی باعث کاهش توان جذب منابع لازم برای رشد، توسعه و بقای این‌گونه تأثیرگذاری‌ها و درنهایت دارا بودن مقیاس لازم برای ثبات و دوام کار شده است.

اگر بتوان به‌صورت مبتکرانه مدل و ساختاری مدیریتی را متصور شد که از طریق فعالیت‌های اقتصادی، نیازهای فرهنگی، اجتماعی و محیطی را با رویکرد سودمحوری برطرف کند، ارزش‌آفرینی اقتصادی و اجتماعی مشترک به‌وجود خواهد آمد و در راستای توان رشد و بقای این فعالیت‌ها به‌صورت خودجوش، اطمینان لازم حاصل خواهد شد. بدین‌صورت ارزش‌آفرینی اقتصادی و اجتماعی مشترک و به‌صورت پایدار توسعه و رشد خواهد کرد.

در این راستا، از سال ۲۰۱۱ میلادی، متفکران مدیریتی از قبیل آقایان مارک کریمر، مایکل پورتر و شان کول از دانشگاه هاروارد بحث جدیدی را در قالب «خلق ارزش مشترک» یا "Creating Shared Value- CSV" مطرح و پیگیری کرده‌اند (Porter, Kramer, 2011). جالب اینکه برای اولین بار در رتبه‌بندی سالانه ۱۰۰ شرکت برتر دنیا که توسط دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد در سال ۲۰۱۵ صورت گرفت، ارزش‌آفرینی اقتصادی

و اجتماعی ایجادشده به‌صورت مشترک در رتبه‌بندی‌ها در نظر گرفته‌شده است. این در صورتی است که تا قبل از این تاریخ، رتبه‌بندی‌های صورت گرفته، صرفاً با لحاظ شاخص‌های ارزش اقتصادی ایجادشده در نظر گرفته می‌شد (Ignatius, 2015).

در ارزیابی‌های سال ۲۰۱۵ میلادی، وزن ارزش‌آفرینی اقتصادی ۸۰ درصد و وزن ارزش‌آفرینی اجتماعی ۲۰ درصد تعیین شده است. در همین سال، بر مبنای صرفاً ارزش‌آفرینی اقتصادی شرکت‌ها، رتبه اول ولی به‌صورت مدل مشترک اقتصادی و اجتماعی رتبه ۸۷ را دریافت کرده است. برترین شرکت دنیا با رویکرد مدل مشترک برای سال ۲۰۱۵ میلادی شرکت خدمات بهداشتی نوو نوردیسک از دانمارک با رتبه ۶ در ارزش‌آفرینی اقتصادی و رتبه ۱۵ در ارزش‌آفرینی اجتماعی تعیین شده است (Ignatius, 2015). باید توجه داشت که این ارزش‌یابی ترکیبی حاصل از ارزش‌آفرینی اقتصادی و ارزش‌آفرینی اجتماعی مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی با رویکرد هزینه‌محوری است؛ در صورتی که مدل خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ارائه‌شده توسط پورتر و کریمر نگرشی متفاوت را ارائه می‌دهد.

### خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، نگرشی مبتکرانه است که در آن پس از شناسایی نیازهای خاص اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی سعی در تأمین آن به‌عنوان یک فرصت سرمایه‌گذاری و طراحی مشترک تأمین این نیازها به‌عنوان یک فرصت درآمدزایی با دیگر فعالیت‌های اقتصادی بنگاه با تأکید بر ایجاد هم‌افزایی متقابل، برنامه کسب‌وکار با شاخص‌های عملکردی لازم، طراحی و مدیریت می‌شود.

روش‌های تأثیرگذاری اجتماعی در یک بنگاه	ویژگی‌های روش
فعالیت انسان‌دوستانه	تأمین منابع به‌صورت خیرخواهانه، بلاعوض و اختیاری به جامعه موردنیاز. تأثیرات اجتماعی حاصله بسزایی ایجاد کرده و رابطه هم‌افزایی محوری با فعالیت‌های اقتصادی بنگاه ایجاد نمی‌کند. به دلیل هزینه‌محور بودن فعالیت، پایداری، توسعه و رشد این فعالیت با چالش‌های جدی مواجه است.
مسئولیت اجتماعی	تأمین منابع برای اجرای مسئولیت اجتماعی تعریف‌شده در جهت ارتقاء اعتبار و شهرت بنگاه. تأثیرات اجتماعی محدودی ایجاد کرده ولی به‌صورت مدیریت‌شده و آگاهانه رابطه هم‌افزایی محوری با فعالیت‌های اقتصادی بنگاه ندارد. به دلیل هزینه‌محور بودن، پایداری، توسعه و رشد این فعالیت با چالش مواجه است. تا حدی شهرت، اعتبار و یا برند سازمانی را ارتقا خواهد داد.
خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	تأمین منابع برای برطرف نمودن نیازهای اجتماعی و فرهنگی با رویکرد اقتصادی با تمرکز بر هم‌افزایی‌های متقابل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیطی به‌صورت مدیریت‌شده و آگاهانه. تأثیرات اجتماعی بالایی به‌صورت متمرکز و مدیریت‌شده ایجاد کرده و آگاهانه رابطه هم‌افزایی محوری با فعالیت‌های اقتصادی بنگاه به‌صورت تلفیقی و در جهت افزایش سوددهی به وجود خواهد آورد. به دلیل سودمحور بودن، پایداری، توسعه و رشد این فعالیت‌ها از اطمینان بالایی برخوردار خواهد بود. شهرت، اعتبار یا برند سازمانی را افزایش خواهد داد.

همراه به نقاط دوردست و پراکنده روستایی در آفریقا، برزیل، هندوستان و بنگلادش با هزینه پایین به‌دلیل استفاده از بستر و ابر مخابراتی، خلق ارزش مشترک اقتصادی به‌عنوان بازار جدید خدمات بانکی و تأثیرگذاری اجتماعی در قالب افزایش رفاه افراد در مناطق محروم را به بار می‌آورد.

■ **محور دوم:** بازسازی بهره‌وری در زنجیره ارزش بنگاه، مرتبط با مصرف انرژی، مواد اولیه و نیروی انسانی. به‌عنوان مثال، اصلاح فرآیند تولید کارخانه شیر توسط شرکت نستله در مناطق آفریقایی خشک و بی‌آب به صورتی که هدر رفتن آب، برای تولید شیر را به صفر درصد رساند، از مصادیق اقتصادی کاهش هزینه‌های تولید شیر و کمک به معضل زیست‌محیطی کم‌آبی در این مناطق می‌رود.

■ **محور سوم:** بازسازی فضای کسب‌وکار محلی یا منطقه‌ای بنگاه از طریق کمک به اصلاح قوانین و مقررات، ارائه آموزش‌های لازم محلی و توسعه

نیازهای اجتماعی و فرهنگی با رویکرد اقتصادی با تمرکز بر هم‌افزایی‌های متقابل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیطی به‌صورت مدیریت‌شده و آگاهانه. تأثیرات اجتماعی بالایی به‌صورت متمرکز و مدیریت‌شده ایجاد کرده و آگاهانه رابطه هم‌افزایی محوری با فعالیت‌های اقتصادی بنگاه به‌صورت تلفیقی و در جهت افزایش سوددهی به وجود خواهد آورد. به دلیل سودمحور بودن، پایداری، توسعه و رشد این فعالیت‌ها از اطمینان بالایی برخوردار خواهد بود. شهرت، اعتبار یا برند سازمانی را افزایش خواهد داد.

بر مبنای تعاریف صورت گرفته، خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌تواند از طریق سه محور زیر متبلور شود:

■ **محور اول:** شناسایی مشتریان یا بازارهای جدید و بازنگری در نیازها، محصولات، خدمات در حال ارائه بنگاه. به‌عنوان مثال، ارائه خدمات نقل‌وانتقال پولی و بانکداری با تلفن

با این تعریف، خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در یک بنگاه با فعالیت‌های انسان‌دوستانه، خیرخواهانه و مسئولیت‌های اجتماعی آن بنگاه متفاوت خواهد بود. در این روش، رویکرد مدیریت نسبت به فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی به‌عنوان هزینه‌کرد نبوده است بلکه به‌عنوان یک فرصت اقتصادی در قالب افزایش درآمدها، کاهش هزینه‌ها یا ریسک‌های مختلف و در نهایت افزایش سوددهی تلقی می‌شود. واضح است که خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌عنوان یک هم‌افزایی متقابل بین فرصت‌های اقتصادی، نیازهای اجتماعی و فرهنگی می‌تواند رابطه بنگاه و جامعه را مستحکم‌تر کند.

طبق مباحث مرتبط با خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (POI-ter, Kramer, 2011)، مقایسه ویژگی روش‌های مختلف تأثیرگذاری فعالیت‌های اجتماعی به‌صورت خلاصه عبارت‌اند از: خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأمین منابع برای برطرف نمودن

خوشه‌های تجاری، صنعتی و تولیدی. به‌عنوان مثال ایجاد کوریدور کشاورزی در تانزانیا با مشارکت شرکت‌های ذینفع تولید و توزیع کود شیمیایی در سطح بین‌المللی در جهت رونق و توسعه خوشه کشاورزی صنعتی و رونق بازار محصولات این شرکت‌ها در درازمدت و ارتقای دانش کشاورزی صنعتی و رفاه مردم روستایی منطقه تأثیر بسزایی داشته است. توسعه زیربنای اقتصادی مناطق اندیکا، لالی و بخش عشایری مسجدسلیمان در جهت ایجاد فضای کسب‌وکار و توسعه فضای کارآفرینی در منطقه شمال شرق خوزستان از دیگر مصادیق توسعه خوشه‌های صنعتی مرتبط با خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در ایران تلقی می‌شود.

شرکت‌های بزرگ بین‌المللی که در حوزه

خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌صورت سرآمد فعال بوده‌اند عبارت‌اند از:

۱. شرکت دیسکآوری در آفریقای جنوبی از طریق بازسازی بهره‌وری زنجیره ارزش در صنعت بیمه بهداشت و درمان
۲. شرکت وال مارت در آمریکا از طریق بازنگری در محصولات و بازسازی فضای کسب‌وکار محلی در صنعت فروشگاه
۳. شرکت بین‌المللی بریج در کنیا از طریق بازنگری در نحوه تأمین نیاز خدمات آموزشی در حوزه آموزش و پرورش
۴. شرکت سی.وی.اس در آمریکا از طریق بازنگری در نیاز محصولات، شناسایی مشتریان جدید در صنعت خدمات بهداشتی
۵. شرکت بین‌المللی یارا در نروژ از طریق بازسازی فضای کسب‌وکار محلی و منطقه‌ای و توسعه خوشه‌های تجاری،

- صنعتی و تولیدی در صنعت کودهای شیمیایی در کوریدور کشاورزی تانزانیا (توسعه فضای لازم با مشارکت ۶۰ شرکت بزرگ دنیا)
۶. شرکت نستله در سوئیس از طریق بازنگری در نیازها، محصولات و شناسایی مشتریان جدید و بازسازی فضای کسب‌وکار محلی در صنعت غذایی و خدمات بهداشتی
  ۷. شرکت نوو در دانمارک از طریق بازنگری در نیازها، محصولات و شناسایی مشتریان جدید در صنعت خدمات بهداشتی
  ۸. شرکت کوکاکولا در آمریکا از طریق بازنگری در نیازها، محصولات و بازسازی بهره‌وری در زنجیره ارزش طبق نظرات فیتزر، بوکستتی و استامپ (Pfizer, Bockstette and Stamp, 2013)، برای اجرایی کردن مؤثر مدل خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی



در یک بنگاه پنج اقدام زیر باید صورت پذیرد:

1. **تعیین هدف:** تعیین استراتژی و هدف‌های اجتماعی و فرهنگی بنگاه به صورت روشن و مدون
2. **تعیین نیاز:** تعیین نیازهای اجتماعی و فرهنگی مرتبط با حوزه فعالیت‌های اقتصادی بنگاه
3. **تعیین روش سنجش مشترک:** تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد خلق ارزش‌های مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بنگاه
4. **تعیین مدل عملیاتی و اجرایی:** طراحی بهینه‌ترین روش برای ایجاد ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
5. **تعیین شرکای احتمالی:** تدوین روش مناسب برای به مشارکت گرفتن گروه‌ها، نهادها و دیگر بنگاه‌های ذینفع تعیین روش سنجش عملکرد خلق ارزش‌های مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در بنگاه‌های چندمنظور دارای چالش‌های ویژه است. در حال حاضر، گروه‌های تحقیقاتی مختلفی (Porter et al., 2012)، سعی در منضبط کردن روش‌های سنجش عملکرد این روش هستند. هر بنگاهی برحسب نیازهای عملیاتی خود می‌تواند شاخص‌ها و روش‌های سنجش عملکرد طراحی کند و تا زمانی که اهداف مدنظر محقق شوند، مطلوب تلقی خواهند شد. در صورت مستقر بودن «نظام مدیریت ریسک جامع» یا «Enterprise Wide Risk Management – EWRM» برای شناسایی و تعیین هزینه ریسک‌های مختلف از جمله ریسک‌های اعتبار اسمی یا شهرت، اجتماعی و فرهنگی و «نظام مدیریت هم‌افزایی»<sup>۳</sup> یا «Synergy Management» برای شناسایی هم‌افزایی‌های ممکن، امکان کمی کردن و سنجش

ارزش مشترک مهیا می‌شود. در صورت شناسایی موضوعات هم‌افزایی که دارای ارزش‌های مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هستند و تعیین تأثیرات این فعالیت‌های مشترک در افزایش سوددهی، کاهش هزینه‌ها و ریسک‌های اقتصادی، اعتبار اسمی، اجتماعی و فرهنگی امکان سنجش تأثیرات این فعالیت‌ها به صورت کمی فراهم می‌شود. این روشی نوین

## به عبارتی دیگر از دید ادیان الهی، «خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به صورت موجه، عادلانه و مؤثر» باید از شرایط و ویژگی‌های فعالیت هر بنگاه اقتصادی باشد.

در نحوه سنجش ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تلقی می‌شود که فقط در صورت وجود نظام مدیریت ریسک جامع و هم‌افزایی به صورت موازی در یک بنگاه قابل به اجرا درآوردن است.

### جمع‌بندی و پیشنهاد

مبانی و اصول «خلق ارزش مشترک» با موازین تأکید شده در اقتصاد و کسب‌وکارهای مبتنی بر ادیان الهی، هماهنگ و منطبق است (Chung, 2013). طبق ضوابط اکثر ادیان، فعالیت اقتصادی

موجه، اخلاقی با تأکید بر خلق ارزش اقتصادی و دارا بودن سود عادلانه توأم با رعایت و تأکید بر تأثیرات فرهنگی، اجتماعی و زیست‌محیطی مؤثر، از اصول تأکید شده و بسیار پسندیده در کسب‌وکارها به خصوص در دین مبین اسلام تلقی می‌شود. به عبارتی دیگر از دید ادیان الهی، «خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به صورت موجه، عادلانه و مؤثر» باید از شرایط و ویژگی‌های فعالیت هر بنگاه اقتصادی باشد. در طول تاریخ، اکثر بنگاه‌های اقتصادی پایبند به ضوابط دینی و اخلاقی، این تأکید مشترک را در مدل فکری، مدیریتی و اجرایی خود رعایت کرده‌اند. تجار و صنعتگران متعددی در بخش خصوصی کشورها در گذشته و حال به دلیل اعتقادات و پایبندی به اصول و ضوابط اخلاقی، خلق ارزش اقتصادی را در کنار ارزش‌های اجتماعی به صورت مشترک در نظر گرفته‌اند. راه‌اندازی فعالیت اقتصادی، نشر کتب در جهت استخدام و کمک درآمدی به فرزندان یتام، ساخت مدرسه فنی در کنار کارخانه مواد غذایی در مناطق محروم در جهت ارتقای آموزش‌های تخصصی در منطقه و استخدام کادر تخصصی لازم از منطقه، دو مورد ساده و قابل ذکر است.

با این توصیف، برای به اجرا درآوردن مدل خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیشنهاد می‌شود که اقدامات کلان زیر در بنگاه‌هایی که سعی در تأثیرگذاری بالاتر فعالیت‌های اجتماعی خود دارند، صورت پذیرد:

1. تعیین کمیته «خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی» برای سیاست‌گذاری، هماهنگی، مدیریت و رصد فعالیت‌های مرتبط، زیر نظر مستقیم بالاترین مرجع سیاست‌گذاری یا هیأت‌مدیره بنگاه.

۲. با توجه به نوع، حجم کار و اهداف مدنظر فعالیت‌ها، استراتژی بنگاه در راستای خلق ارزش‌های مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عمدتاً با تأکید بر محورهای اول، دوم و سوم به درجات مختلف، مصوب و متمرکز شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود که اقدامات زیر توسط هر بنگاه اقتصادی صورت پذیرد:

- i. تعیین استراتژی و اهداف بنگاه در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
  - ii. تعیین نیازهای اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی مرتبط با فعالیت‌های اقتصادی موجود و مدنظر آتی بنگاه
  - iii. طراحی بهینه‌ترین روش بر مبنای سه محور اول، دوم و سوم برای ایجاد ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در بنگاه
  - iv. تدوین روش مناسب برای به مشارکت گرفتن گروه‌ها، نهادها و دیگر بنگاه‌های ذینفع
  - v. تعیین شاخص‌های سنجش ارزش‌های مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و زیست‌محیطی در بنگاه
- نکته:** در صورتی که عدم دارا بودن نظام مدیریت ریسک جامع و مدیریت هم‌افزایی، پیاده‌سازی و فعال‌سازی این دو نظام در جهت کمک به سنجش عملکردهای خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مؤثر باشد.
۳. تعیین مسئولین نظارتی و اجرایی برای محقق ساختن اهداف و برنامه‌های مصوب خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در بنگاه.
  ۴. در راستای فرهنگ‌سازی و تأثیرگذاری بالا، برگزاری جلسات هماهنگی و ارائه آموزش‌های لازم برای مدیران و مجریان ارشد و کمک به اجرایی کردن مدل خلق ارزش مشترک اقتصادی، اجتماعی

و فرهنگی در بنگاه.

در صورت فعال کردن این نحوه تفکر مدیریتی در بنگاه‌های اقتصادی که با رویکرد خلاقانه سعی در شناسایی و ایجاد ارزش اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی به صورت مشترک و تأثیرگذاری برد- برد برای سرمایه‌گذاران و اجتماع داشته باشد، می‌توان امیدوار بود که در کنار توسعه و رشد این نوع فعالیت‌ها شاهد کاهش مشکلات فرهنگی، اجتماعی و زیست‌محیطی به صورت پایدار باشیم. ■

پی‌نوشت‌ها:

۱- اصول حاکمیتی یا راهبری شرکتی؛ طبق ضوابط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی یا OECD، مجموعه‌ای از روابط و مسئولیت‌های تعریف شده بین مدیریت (حوزه اجرایی)، هیأت‌مدیره (حوزه نظارتی)، سهامداران (حوزه مالکیتی) و سایر ذینفان بنگاه بوده است که از طریق آن اهداف تدوین می‌شود و ابزارهای دستیابی به این اهداف و نحوه نظارت بر عملکرد ارکان روشن خواهد شد.

۲- خدمات مالی و تجاری خرد؛ شامل خدمات بانکی، بیمه‌گری، سرمایه‌گذاری، پس‌انداز بازنشستگی، معامله و تجارت کالا در سطح تراکنش‌های کوچک و خرد به افراد کم‌توانمند، فقیر و اصولاً

۳- در سطح پایین هرم فقر با فرض ایجاد توان درآمدزایی توسط آنان از طریق فعالیت‌های اقتصادی، تلقی می‌شود.

نظام مدیریت هم‌افزایی؛ نظام مدیریتی است که حوزه‌ها و فعالیت‌های زیر مجموعه و تشکیل دهنده یک بنگاه به گونه‌ای با هم هماهنگی و تعامل پیدا می‌کنند که ارزش افزوده حاصل از این تعامل بیشتر از مجموع ارزش افزوده‌های هر عامل به تنهایی باشد. به عبارت دیگر، ارزش کل بیشتر از جمع ارزش اجزاء گردد.

### منابع:

Chung, S.J., (2013). "Economic Relationship among Self, Society and Nation". *International Journal of Asian Social Science*, 3(3):622-644. Nashville, TE.

Ignatius, A. (2015). "The Best-Performing CEOs in the World 2015 - Leadership with a Conscience". *Harvard Business Review*, November. Harvard Business School. Cambridge, MA.

Pfizer, M., Bockstette, V. and Stamp, M. (2013). "Innovating for Shared Value". *Harvard Business Review*, September Reprint R1309H. Harvard Business School. Cambridge, MA.

Porter, M.E. and Kramer, R.M. (2011). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and growth". *Harvard Business Review*, January-February Reprint R1101C. Harvard Business School. Cambridge, MA.

Porter, M.E., Hills, G., Pfizer, M., Patscheke, S. and Hawkins, E. (2012). "Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social and Business Results". FSG Consulting. Boston, MA.

شاهین شایان آران‌ی: مدیر ارشد ریسک