بسم الله الرحمن الرحيم



نظریه تغییر؛ از برنامه‌ریزی خطی تا مدیریت تغییرات پیچیده

نظریه تغییر یکی از رویکردهای مهم در طراحی، مدیریت و ارزیابی برنامه‌های توسعه‌ای است که توضیح می‌دهد یک تغییر مطلوب، چگونه و تحت چه شرایطی می‌تواند محقق شود. این رویکرد، میان مسئله موجود، مداخلات برنامه‌ریزی‌شده، نتایج کوتاه‌مدت و میان‌مدت و آثار بلندمدت ارتباط برقرار می‌کند و در عین حال، مفروضات، ریسک‌ها و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر این ارتباط را آشکار می‌سازد. نظریه تغییر از این جهت با یک برنامه اقدام یا فهرست فعالیت‌ها تفاوت دارد که تنها به این مهم اشاره نمی کند که «چه کاری باید انجام شود»، بلکه تلاش می‌کند توضیح دهد «چرا» و «از چه مسیری» انتظار می‌رود اقدامات به تغییر مورد نظر منجر شوند.

شکل‌گیری این رویکرد در ادبیات ارزیابی برنامه‌های اجتماعی و توسعه‌ای، به‌ویژه از دهه ۱۹۹۰، با این پرسش همراه بود که چرا برخی برنامه‌ها با وجود اجرای فعالیت‌های پیش‌بینی‌شده، به نتایج مطلوب منجر نمی‌شوند. یکی از پاسخ‌های مهم آن بود که در بسیاری از برنامه‌ها، باورهای ضمنی درباره نحوه ایجاد تغییر، روابط علّی میان اقدامات و نتایج و شرایط لازم برای موفقیت، به‌روشنی بیان و آزمون نمی‌شوند. نظریه تغییر با آشکارکردن این مفروضات، آن‌ها را در معرض گفت‌وگو، ارزیابی و بازنگری قرار می‌دهد و از این طریق فاصله میان طراحی برنامه و واقعیت اجرا را کاهش می‌دهد. آثار کارول وایس در حوزه ارزیابی نظریه‌محور، از منابع اثرگذار در تثبیت این رویکرد به شمار می‌رود[۱].

نظریه تغییر صرفاً یک نمودار یا روایت تصویری از زنجیره نتایج نیست. نمودار نظریه تغییر، نمایش فشرده‌ای از یک فرآیند تحلیلی گسترده‌تر است که باید مسئله، ذی‌نفعان، بازیگران، نتایج، سازوکارهای تغییر، مفروضات، ریسک‌ها و شرایط موفقیت را در بر گیرد. برخلاف الگوهای ساده و خطی که رابطه میان منابع، فعالیت‌ها، خروجی‌ها و نتایج را از پیش قطعی فرض می‌کنند، نظریه تغییر می‌پذیرد که تغییرات اجتماعی و سازمانی معمولاً غیرخطی، وابسته به زمینه و متأثر از کنش بازیگران متعدد هستند. به همین دلیل، نظریه تغییر بیش از آنکه نسخه‌ای ثابت برای اجرا باشد، یک «فرضیه کاری» درباره مسیر تغییر است که باید در طول اجرا با شواهد و تجربه آزموده و اصلاح شود.

در راهنمای برنامه ی توسعه سازمان ملل متحد، نظریه تغییر به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از طراحی برنامه‌های همکاری توسعه‌ای معرفی شده است. این راهنما تأکید می‌کند که نظریه تغییر باید نشان دهد تغییر مورد نظر چگونه رخ می‌دهد، چه پیش‌شرط‌هایی برای تحقق آن لازم است و چه مفروضاتی پیوند میان اقدامات و نتایج را توضیح می‌دهند. همچنین، این چارچوب باید به شناسایی مسیرهای جایگزین، موانع احتمالی و نقش بازیگران مختلف کمک کند. از این منظر، نظریه تغییر تنها ابزاری برای آغاز برنامه نیست، بلکه باید در طول اجرا و ارزیابی نیز مورد استفاده قرار گیرد[۲].

این رویکرد به‌تدریج در برنامه‌ها و نهادهای مختلف سازمان ملل گسترش یافت و در کنار مدیریت مبتنی بر نتایج، چارچوب نتایج و نظام‌های پایش، ارزیابی و یادگیری به کار گرفته شد. راهنمای برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی برنامه توسعه سازمان ملل نیز بر پیوند میان طراحی نتایج، پایش مستمر، ارزیابی و استفاده از شواهد برای اصلاح تصمیم‌ها تأکید دارد. در این نگاه، ارزیابی تنها در پایان برنامه انجام نمی‌شود، بلکه یادگیری حاصل از پایش و ارزیابی باید به چرخه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بازگردد[۳].

کمیسیون اروپا نیز در چارچوب «تنظیم‌گری بهتر» از منطق مداخله برای روشن کردن ارتباط میان مسئله، اهداف، اقدامات، خروجی‌ها، نتایج و آثار استفاده می‌کند. این چارچوب بر آن است که طراحی یک مداخله باید بر تحلیل روشن مسئله و شواهد موجود استوار باشد و برای هر مرحله، سازوکارهای پایش و شاخص‌های مناسب پیش‌بینی شود. در ارزیابی نیز، منطق مداخله به‌عنوان مبنایی برای بررسی اثربخشی، کارایی، ارتباط با نیازها، انسجام و ارزش افزوده مداخلات مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگرچه در اسناد کمیسیون اروپا اصطلاح «منطق مداخله» کاربرد گسترده‌ای دارد، ساختار تحلیلی آن در بسیاری از موارد با نظریه تغییر هم‌پوشانی دارد؛ به‌ویژه در شفاف‌سازی زنجیره علّی، مفروضات و شرایطی که باید برای تحقق نتایج برقرار باشند[۴].

چرا نظریه تغییر برای برنامه‌های پایداری مناسب است؟

چالش‌های پایداری معمولاً سیستمی و بین‌بخشی‌اند؛ یعنی نه یک علت واحد دارند و نه با اقدام یک واحد یا سازمان به‌تنهایی حل می‌شوند. موضوعاتی مانند کاهش فقر، تاب‌آوری اقتصادی، حکمرانی مسئولانه، کاهش آثار محیط‌زیستی یا توسعه ظرفیت‌های بخش خصوصی، به تعامل مجموعه‌ای از نهادهای عمومی، بنگاه‌های اقتصادی، تشکل‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، دانشگاه‌ها و گروه‌های اجتماعی وابسته‌اند. در چنین شرایطی، یک برنامه خطی که صرفاً فعالیت‌ها و خروجی‌های فوری را مشخص کند، نمی‌تواند پیچیدگی روابط، تعارض منافع، تفاوت ظرفیت‌ها و تغییرات محیطی را به‌طور کامل توضیح دهد.

نظریه تغییر از چند جهت برای این نوع مسائل مناسب است. نخست، سازمان را وادار می‌کند وضعیت مبنا و مسئله اصلی را دقیق‌تر تعریف کند و میان نشانه‌های ظاهری و ریشه‌های مسئله تفاوت بگذارد. دوم، ذی‌نفعان و بازیگرانی را که از تغییر تأثیر می‌پذیرند یا در تحقق آن نقش دارند، شناسایی می‌کند. سوم، نتایج را در سطوح مختلف زمانی و نهادی تفکیک می‌کند و نشان می‌دهد کدام تغییرات باید پیش از نتایج بلندمدت رخ دهند. چهارم، مفروضاتی را که در طراحی برنامه پنهان مانده‌اند آشکار می‌سازد؛ برای مثال، فرض وجود حمایت مدیریتی، همراهی ذی‌نفعان، ثبات نسبی منابع یا ظرفیت کافی برای اجرا. در نهایت، امکان ایجاد حلقه‌های بازخورد و اصلاح برنامه بر اساس تجربه را فراهم می‌کند.

بر همین مبنا، نظریه تغییر به عنوان مبنا برای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی و پایداری در اتاق بازرگانی تهران انتخاب شد. مسئله مورد نظر صرفاً اجرای چند فعالیت مستقل نبود، بلکه ایجاد تغییراتی تدریجی در شیوه برنامه‌ریزی، تعامل با ذی‌نفعان، هماهنگی میان بخش‌های سازمان، توسعه ظرفیت‌های تخصصی و تقویت نقش اتاق در ترویج پایداری در محیط کسب‌وکار بود. چنین تغییری به دلیل تعدد بازیگران، تفاوت در رویکردهای درون‌سازمانی و تأثیرپذیری از شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، نمی‌توانست کاملاً خطی و از پیش تعیین‌شده باشد.

نتخاب نظریه تغییر این امکان را فراهم کرد که اقدامات واحد مسئولیت اجتماعی در قالب یک منطق واحد تحلیل شوند و میان فعالیت‌ها، خروجی‌ها، نتایج مورد انتظار و اثرات بلندمدت ارتباط برقرار شود. همچنین، این چارچوب امکان می دهد تا عدم تحقق برخی برنامه‌ها صرفاً به‌عنوان ناکامی اجرایی دیده نشود، بلکه مفروضات اولیه، سطح آمادگی سازمان، نحوه مشارکت بازیگران و سازوکارهای تصمیم‌گیری نیز مورد بازبینی قرار گیرند. از این منظر، یکی از کارکردهای اصلی نظریه تغییر در این تجربه، تبدیل اجرای برنامه‌ها به فرآیندی برای یادگیری سازمانی بود.

با این حال، استفاده مؤثر از نظریه تغییر مستلزم آن است که این چارچوب به یک نمودار یا سند اولیه محدود نشود. نتایج آن باید با برنامه‌های عملیاتی، نقش‌های سازمانی، تخصیص منابع، شاخص‌های عملکرد و چارچوب پایش، ارزیابی و یادگیری پیوند پیدا کند. نظریه تغییر زمانی می‌تواند به هدایت واقعی سازمان کمک کند که مفروضات آن به‌طور دوره‌ای بررسی، بازخورد ذی‌نفعان ثبت و مسیرهای تغییر بر اساس شواهد اصلاح شوند. بنابراین، ارزش اصلی آن نه در ارائه تصویری قطعی از آینده، بلکه در ایجاد یک زبان مشترک برای تحلیل، تصمیم‌گیری، یادگیری و بازنگری مستمر است.

1–Carol H. Weiss, "Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory–Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families," 1995.
2–United Nations Development Group, "Theory of Change: UNDAF Companion Guidance," 2017 . همچنین United Nations Development Group, "UNDAF Guidance on Theory of Change," 2016.
3–United Nations Development Programme, "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results," 2009 ؛ همچنین برای راهنمای جدید ارزیابی United
4–Nations Development Programme, "UNDP Evaluation Guidelines."

برای مطالعه بیشتر:

1–European Commission, "Better Regulation Guidelines," و "Better Regulation Toolbox," به‌ویژه بخش‌های مرتبط با Intervention Logic، پایش مداخلات و ارزیابی.
2–Organisation for Economic Co–operation and Development, Development Assistance Committee, "Applying Evaluation Criteria Thoughtfully," 2021.
3–UNICEF Office of Research—Innocenti, "Theory of Change," Methodological Briefs: Impact Evaluation No. 2, 2014.
4–United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, "Theory of Change Guidance."



فرش ایرانی و داستان توسعه ما

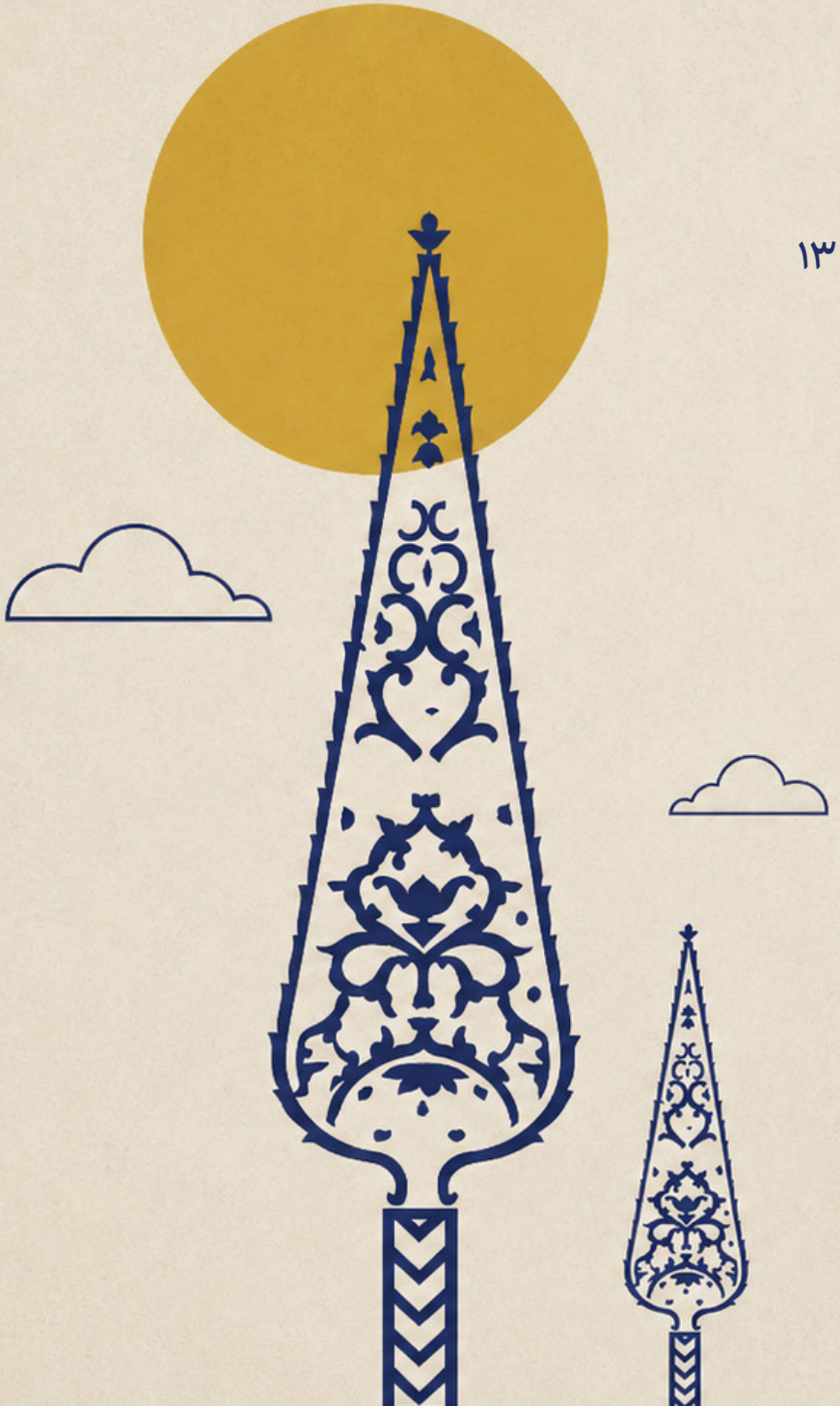
با در نظر گرفتن پیچیدگی فرآیندهای مبتنی بر نظریه ی تغییر و ضرورت انتقال بهتر تجارب واحد مسئولیت اجتماعی، ایجاب می‌کرد که ما در کنار روایت این سفر دو ساله، داده‌ها و اطلاعات را بصری‌سازی کنیم. فرش ایرانی را به این منظور برگزیدیم چراکه قالی ایرانی، دیرینگی و نو بودن، خلاقیت و تکرار، هنرمندی و فایده‌مندی، ریشه‌دار بودن و هماهنگ شدن با زمانه، تقارن و تعادل را در کنار هم دارد. قالی ایرانی، جمع اضداد است؛ بی‌قال‌وقیل و بی‌فال‌وجادو، خودِ داستان تغییر و توسعه است. از تلاش می‌گوید و انعطاف، از صبوری و امیدواری. از آن‌که چگونه می‌توان ریشه در خاک داشت و همزمان با جهان پیرامون تغییر کرد، بی‌آن‌که هویت را از دست داد.

فرش پیوندی ناگسستنی با دیرینگی و پایندگی ایران دارد. فرش ایرانی، بسیار پیش از آن‌که در رسته صنعت قرار بگیرد، دستاورد تلاش، رنج، ذوق و کار مردمان این سرزمین و بیش از همه زنان ایرانی بوده است. نقش و نگار قالی، شیوه‌های بافت و طرح‌هایش، بازتابی از تغییرات اجتماعی و فرهنگی این مرز و بوم‌اند؛ گویی هر گره آن، روایتی از زیستن ایرانی را در خود نگه داشته است.

فرش، فقط بخشی از خانه نیست؛ محل جمع شدن خانواده‌ها، دوستان، قصه‌ها و خاطره‌هاست. گاه آن‌چنان ارج و قرب می‌یابد که با کفش بر آن قدم نمی‌گذارند و گاه چون تابلویی زنده بر دیوار خانه‌ها می‌نشیند. فرش، نماد بردباری، تاب‌آوری و مدارا نیز هست؛ آن زمان که رفو می‌شود، ترمیم می‌شود و یا تکه‌های پراکنده‌اش کنار یکدیگر فرشی دیگر را می‌سازند؛ زخمی می‌شود اما از میان نمی‌رود.

فرش، روایت سفر سنت به جهان مدرن نیز هست؛ خود را حفظ می‌کند و در عین حال تغییر می‌یابد. انعطاف‌پذیر است، رنگ زمانه را می‌گیرد و رنگ خود را نیز به زمانه می‌بخشد. چه آن هنگام که از پشم در دست عشایر بافته می‌شود و چه آن زمان که از ابریشم در خانه ثروتمندان گسترده است، چه آن زمان که بافته ماشین می شود، رنگ و بوی سازندگان و صاحبانش را می‌گیرد. گاه خود الگو می‌شود و طرح‌هایش الهام‌بخش و گاه از جهان پیرامونش اثر می‌پذیرد و دگرگون می‌شود.

و شاید همین است که فرش را به استعاره‌ای برای توسعه ایرانی بدل می‌کند؛ توسعه‌ای که ریشه در تاریخ دارد، از دل رنج و ترمیم عبور می‌کند، با تغییرات زمانه شکل تازه می‌گیرد و همچنان هویت خود را حفظ می‌کند. فرش، هم قصه ایران است و هم پلی میان ایران و جهان؛ روایتی که از خانه‌های این سرزمین آغاز می‌شود و تا حافظه فرهنگی جهان امتداد می‌یابد. روایتی از تغییر در آرزوی توسعه.



فهرست

مقدمه | ۹

هدف از تدوین برنامه تغییر برای پایداری در اتاق تهران (TOC for STC) | ۱۳

وضعیت مبنا و تعریف مسئله | ۱۷

استراتژی و منطق طراحی فرآیند | ۲۱

هم‌راستاسازی و مسیر ادغام سازمانی | ۲۹

درس‌آموخته‌ها و تجربیات کلیدی | ۳۳

نقشه و آنالیز ذی‌نفعان | ۳۷

شناسایی و فعال‌سازی بازیگران و منابع | ۴۱

نظارت و ارزیابی | ۴۵

جمع‌بندی و افق پیش‌رو | ۴۹

نظریه تغییر

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران – واحد مسئولیت اجتماعی

عوامل تغییر

- در حال تکامل بودن استانداردها و مقررات جهانی (مانند GRI)
- افزایش انتظارات ذی‌نفعان و جامعه
- فشار ناشی از صادرات و بازارهای بین‌المللی
- اولویت‌های ملی در حوزه اخلاق کسب‌وکار، فرهنگ اقتصادی و CSR
- نقش راهبری بخش خصوصی در توسعه پایدار

بیان مسئله

- آمادگی سازمانی محدود برای ادغام پایداری در ساختار، عملیات و نقش راهبری خود
- آگاهی و درک مشترک ناکافی
- ظرفیت نهادی ناکافی
- هم‌راستایی محدود بین واحدها
- نبود فرایندهای ساختاریافته برای گزارش‌دهی و مشارکت در حوزه پایداری

ورودی‌ها

- تخصص فنی در حوزه پایداری و CSR
- ماموریت و جایگاه نهادی
- منابع مالی و اداری
- حمایت راهبری (رسمی و غیررسمی)
- دسترسی به استانداردها و چارچوب‌های بین‌المللی

فعالیت‌ها

- برنامه‌های توانمندسازی و آموزش
- افزایش آگاهی و گفت‌وگوی داخلی و درون‌سازمانی
- توسعه چارچوب‌ها،دستورالعمل‌ها و ابزارها
- مشارکت ذی‌نفعان (داخلی و خارجی)
- اجرای طرح‌های پایلوت و آزمایشی
- ایجاد سازوکارهای هماهنگی و شبکه‌های داخلی

خروجی‌ها

- افزایش آگاهی سازمانی درباره پایداری
- چارچوب‌ها و ابزارهای اولیه
- تقویت هماهنگی و ازتباطات داخلی
- اجرای طرح‌های اولیه پایداری
- مستندسازی: تجارب و درس‌آموخته‌ها

نتایج

(کوتاه‌مدت تا میان‌مدت)

- بهبود آمادگی سازمانی
- ارتقای هم‌راستایی بین واحدها
- تقویت ظرفیت نهادی برای پایداری
- تغییر تدریجی فرهنگ سازمانی به سمت مسئولیت‌پذیری و تفکر بلندمدت
- ایجاد بنیان برای گزارش‌دهی ساختاریافته در حوزه پایداری (همسو با GRI)

تأثیر

(بلندمدت)

- نهادینه‌سازی پایداری در سازمان اتاق
- گزارش‌دهی معتبر و مؤثر در حوزه پایداری
- نقش آفرینی مؤثر اتاق به‌عنوان تسهیلگر، راهنما و اثرگذار در ترویج عملکردهای پایدار در بخش خصوصی
- مشارکت در توسعه پایدار در سطح ملی

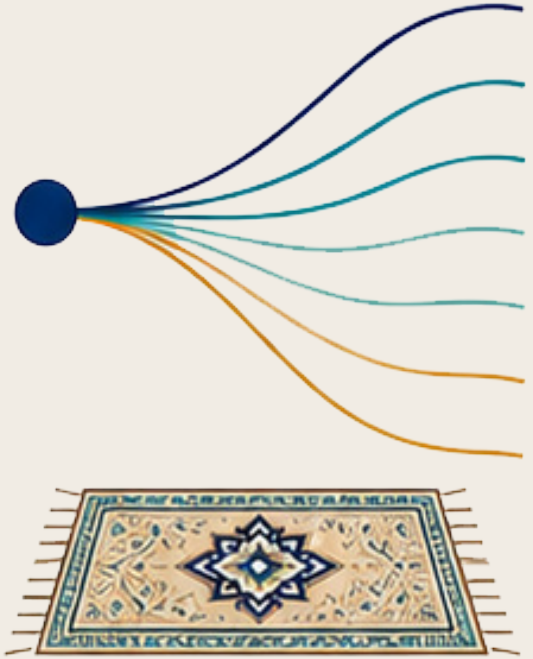
فرضیات کلیدی

- تغییر تدریجی، سازگاری و صبر ضروری است
- فشارها و انتظارات بیرونی ذی‌نفعان در خصوص عملکرد پایدار ادامه خواهد یافت
- حمایت راهبری برای پایداری تغییر ضروری است
- تغییر تدریجی و غیرخطی است
- در جریان پیاده سازی نظریه تغییر، یادگیری ضروری است

۱

مقدمه

این بخش از گزارش با هدف مستندسازی مسیر شکل‌گیری، تحول و بازنگری فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی و پایداری در واحد مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی تهران تهیه شده است. اگر بخش اصلی گزارش، به «آنچه انجام شد» و «دستاوردها» می‌پردازد، این بخش تلاش دارد به پرسش‌های عمیق‌تری پاسخ دهد: چرا این مسیر آغاز شد؟ چگونه پیش رفت؟ و در این میان، چه چیزهایی آموخته شد؟ در این ضمیمه، تمرکز بر روایت «فرآیند» است؛ فرآیندی که شامل مفروضات اولیه، تصمیم‌ها، چالش‌ها، موانع، دستاوردها و اصلاحات تدریجی در طول مسیر بوده است. از این رو، این متن تکمیل کننده‌ی مناسبی برای گزارش عملکرد است، چرا که به راه و مسیر طی‌شده، شکست‌ها و کاستی‌ها می‌پردازد. واحد مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی تهران امیدوار است این ضمیمه بتواند فراتر از یک مستند داخلی، به‌عنوان مرجعی برای انتقال تجربه و درس‌آموخته‌ها مورد استفاده قرار گیرد، چه در درون سازمان و چه برای سایر نهادها و سازمان‌هایی که در مسیر گذار به سوی پایداری قرار دارند.



این روایت، اگرچه با زبان نظریه تغییر[1] بیان می‌شود[2]، اما در لایه‌های زیرین خود، حامل واقعیتی بسیار انسانی‌تر و پیچیده‌تر است. ساعت‌ها گفت‌وگوی درون‌واحدی و درون‌سازمانی، تلاش‌های مستمر، اشتباهات تیمی، امیدها و ناامیدی‌ها، و تلاش برای پیشبرد ایده‌ای که در بسیاری از موارد، هنوز برای ساختار موجود ناآشنا بود. در بایگانی واحد مسئولیت اجتماعی، مجموعه‌ای از نامه‌ها، مکاتبات، طرح‌ها و پروپوزال‌ها وجود دارد که هر یک بخشی از این مسیر را روایت می‌کنند؛ برخی دیده نشدند، برخی دیده شدند اما پذیرفته نشدند، در برخی موارد بخشی از سازمان همراه شد اما در اجرا مقاومت‌هایی بروز کرد، و در برخی دیگر، مسیر به‌خوبی و با موفقیت پیش رفت.

مجموعه‌ی این تجربه‌ها در دو سال گذشته، برای ما حامل یک یادگیری بنیادین است: فاصله میان «آرمان پایداری» و «واقعیت‌های نهادی»، به‌ویژه در بسترهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی متلاطم، فاصله‌ای است که نه با برنامه‌ریزی صرف، بلکه با صبوری، انعطاف‌پذیری و تداوم تلاش طی می‌شود. به بیان دقیق‌تر، فعالیت در حوزه پایداری و تعالی سازمانی مستلزم نوعی دوگانگی حرفه‌ای است: از یک سو، حفظ نگاه آرمان‌گرایانه و جهت‌گیری به سوی استانداردهای مطلوب و از سوی دیگر، توانایی عمل در یک محیط سازمانی پیچیده، پرتنش و گاه مقاوم در برابر تغییر. این ترکیب، بیش از آنکه نیازمند مهارت فنی باشد، به «شایستگی نهادی و گروهی» نیاز دارد که در عمل و تجربه و با همراهی سازمانی شکل می‌گیرد.

مهم‌ترین درسی که در واحد مسئولیت اجتماعی اتاق تهران آموخته شد، همین واقعیت است که وجود نیروی متخصص، منابع مالی و حتی برنامه‌ریزی دقیق، تنها بخشی از شرایط لازم برای موفقیت را تشکیل می‌دهد. آنچه این مجموعه را به نتیجه می‌رساند، در لایه‌ای عمیق‌تر قرار دارد: وجود اراده و حمایت در سطوح بالادستی سازمان، شکل‌گیری همراهی و درک مشترک در بدنه سازمان و پذیرش این واقعیت که تغییرات در حوزه پایداری، ماهیتی تدریجی، زمان‌بر و غیرخطی دارند. این درک، جهت‌گیری ما را از تمرکز صرف بر «طراحی مداخلات» به سمت توجه هم‌زمان به «ظرفیت‌سازی سازمانی برای پذیرش تغییر» سوق داده است.

امروز، در زمان نگارش این گزارش، ممکن است این‌گونه به نظر برسد که این مسیر، حاصل یک برنامه‌ریزی منسجم و از پیش طراحی‌شده بوده است. اما در واقعیت، خود منطق «نظریه تغییر» از همان ابتدا برای ما، یادآور این ضرورت بود که در مداخلات توسعه‌محور، پذیرش تغییر مستمر در مواجهه با واقعیت و توانایی انعطاف در مسیر اجرا، یک عامل کلیدی است. با این حال، آگاهی از این اصل، مانع از تجربه ناامیدی در مقاطع مختلف نشد. آنچه به تداوم مسیر کمک کرد، ترکیبی از عوامل بود. همراهی، هرچند گاه منتقدانه، برخی از رهبران و تصمیم‌گیران سازمان، حمایت‌های رسمی و غیررسمی که در بزنگاه‌ها نقش تعیین‌کننده داشتند و توجه مستمر به بازخوردهای غیررسمی درون و بیرون از سازمان. این عوامل، در کنار تعهد تیم، امکان ادامه مسیر را فراهم ساخت.

نگارش این گزارش، هم‌زمان با پشت سر گذاشتن دوره‌ای پرچالش، برای کشور عزیزمان، از جمله وقوع دو جنگ، بحران‌های اجتماعی و سیاسی و قطعی‌های گسترده اینترنت انجام شده است. در چنین شرایطی، واحد مسئولیت اجتماعی با درکی واقع‌بینانه به این جمع‌بندی رسیده است که در شرایط بی‌ثبات، مفهوم مسئولیت اجتماعی و پایداری نیز دچار تحول می‌شود و تمرکز آن، بیش از پیش، به سمت تاب‌آوری، بازسازی حرکت می‌کند. این تغییر، به‌معنای شکل‌گیری یک افق جدید برای فعالیت‌های این حوزه است. با این وجود، هدف از تهیه این ضمیمه، صرفاً روایت گذشته نیست. این مستندسازی، تلاشی است برای حفظ دستاوردهای دو سال گذشته، ثبت دقیق درس‌آموخته‌ها و ایجاد یک مبنای قابل اتکا برای ادامه مسیر در آینده. امید است که رویکرد شکل‌گرفته در اتاق تهران، به‌عنوان یک نهاد پیشرو در بخش خصوصی، در مسیر تبدیل شدن به یک سازمان پایدار و مروج پایداری حفظ شود و در شرایط مناسب‌تر، با ظرفیت‌های تقویت‌شده، این مسیر با انسجام و اثربخشی بیشتری ادامه یابد.

ندا کردونی

۱- Theory of Change

۲- نظریه تغییر به‌عنوان یک رویکرد تحلیلی در حوزه توسعه، ریشه در تحولات دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ دارد؛ زمانی که نهادهای توسعه‌ای و خیریه‌ها به این نتیجه رسیدند که مدل‌های خطی و ساده‌ای مانند «زنجیره نتایج» یا «لاگ‌فریم» قادر به توضیح پیچیدگی‌های واقعی تغییرات اجتماعی نیستند. این مفهوم ابتدا در میان اندیشمندان حوزه ارزیابی برنامه‌ها و توسعه اجتماعی، به‌ویژه در بنیادها و نهادهای خیریه در ایالات متحده، شکل گرفت و به‌تدریج به‌عنوان ابزاری برای شفاف‌سازی مفروضات، تبیین روابط علّی و درک بهتر فرآیند تغییر توسعه یافت. نظریه تغییر با تأکید بر این‌که «چگونه و چرا» یک مداخله به نتیجه می‌رسد، تلاش کرده است فاصله میان طراحی برنامه‌ها و واقعیت‌های اجرایی را کاهش دهد و امکان یادگیری از تجربه را فراهم سازد. در دهه‌های اخیر، این رویکرد به‌طور گسترده در سازمان‌های بین‌المللی و نهادهای توسعه‌ای نهادینه شده است و به یکی از ابزارهای اصلی در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های توسعه تبدیل شده است. نهادهایی مانند برنامه‌های توسعه‌ای سازمان ملل، بانک جهانی و سازمان‌های منطقه‌ای مانند اتحادیه اروپا، از نظریه تغییر برای مدیریت پروژه‌های پیچیده، چندبخشی و مبتنی بر ذی‌نفعان متعدد استفاده می‌کنند. اهمیت این چارچوب در این است که امکان تحلیل هم‌زمان اهداف، مفروضات، ریسک‌ها و مسیرهای اثرگذاری را فراهم می‌سازد و به سازمان‌ها کمک می‌کند در محیط‌های پرعدم‌قطعیت، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و انعطاف‌پذیرتری داشته باشند. به همین دلیل، نظریه تغییر امروزه نه‌تنها یک ابزار برنامه‌ریزی، بلکه یک رویکرد تفکر راهبردی در توسعه پایدار و حکمرانی محسوب می‌شود.

واژگان و مفاهیم کلیدی

نظریه تغییر — Theory of Change

نظریه تغییر یک چارچوب تحلیلی و راهبردی برای طراحی، اجرا و ارزیابی مداخلات توسعه‌ای و سازمانی است که توضیح می‌دهد «چگونه» و «چرا» یک مجموعه از اقدامات می‌تواند به نتایج و آثار مورد انتظار منجر شود. این رویکرد با شفاف‌سازی روابط میان مسئله، اهداف، فعالیت‌ها، مفروضات، و ریسک‌ها و نتایج به سازمان کمک می‌کند مسیر تغییر را به‌صورت پویا مدیریت کرده و در صورت نیاز اصلاح کند.

مسئولیت اجتماعی — Social Responsibility

مسئولیت اجتماعی به معنای تعهد یک سازمان نسبت به آثار و پیامدهای تصمیمات و فعالیت‌های خود بر جامعه، محیط‌زیست، ذی‌نفعان و نسل‌های آینده است. این مفهوم، فراتر از فعالیت‌های خیریه و نیکوکارانه، حوزه‌هایی مانند اخلاق کسب‌وکار، حقوق نیروی کار، شفافیت، حکمرانی، تعامل با جامعه و محیط‌زیست را نیز در بر می‌گیرد و بخشی از رویکرد راهبردی سازمان در ایجاد ارزش پایدار محسوب می‌شود.

پایداری — Sustainability

پایداری به رویکردی گفته می‌شود که در آن، تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای امروز، توانایی نسل‌های آینده برای تأمین نیازهای خود را به خطر نیندازند. پایداری بر ایجاد توازن میان ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی تأکید دارد و تلاش می‌کند رشد و توسعه بدون ایجاد آسیب‌های بلندمدت برای جامعه و محیط‌زیست محقق شود.

تاب‌آوری — Resilience

تاب‌آوری به توانایی سازمان یا جامعه برای مواجهه با بحران‌ها، سازگاری با تغییرات و بازیابی عملکرد در شرایط بی‌ثبات و پرریسک گفته می‌شود. این مفهوم تنها به تحمل بحران محدود نیست، بلکه شامل ظرفیت یادگیری، بازسازی و حتی تحول در مواجهه با چالش‌ها نیز می‌شود.

ذی‌نفعان — Stakeholders

ذی‌نفعان به تمامی افراد، گروه‌ها، نهادها یا سازمان‌هایی گفته می‌شود که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم از فعالیت‌ها، تصمیمات و سیاست‌های سازمان تأثیر می‌پذیرند یا بر آن اثر می‌گذارند. تحلیل و درگیرسازی ذی‌نفعان یکی از ارکان اصلی نظریه تغییر است، زیرا تحقق تغییرات پایدار بدون مشارکت و همراهی این گروه‌ها امکان‌پذیر نیست.

گزارش‌دهی پایداری — Sustainability Reporting

گزارش‌دهی پایداری فرآیندی است که از طریق آن، سازمان‌ها آثار اقتصادی، اجتماعی، محیط‌زیستی و حکمرانی فعالیت‌های خود را به‌صورت شفاف و نظام‌مند افشا می‌کنند. این نوع گزارش‌دهی، فراتر از گزارش‌های مالی سنتی، به ذی‌نفعان کمک می‌کند درک دقیق‌تری از عملکرد، ریسک‌ها، فرصت‌ها و میزان تعهد سازمان به توسعه پایدار داشته باشند.

استانداردهای پایداری — Sustainability Standards

استانداردهای پایداری مجموعه‌ای از اصول، شاخص‌ها و الزامات بین‌المللی هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند عملکرد خود را در حوزه‌های محیط‌زیستی، اجتماعی، حکمرانی و اقتصادی به‌صورت ساختاریافته مدیریت، ارزیابی و گزارش کنند. این استانداردها با هدف افزایش شفافیت، مقایسه‌پذیری، مدیریت ریسک و بهبود مستمر عملکرد سازمان توسعه یافته‌اند.

۲

هدف از تدوین نظریه تغییر برای پایداری در اتاق تهران



نظریه تغییر در واحد مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی تهران با این هدف طراحی شد که یک بازتعریف مفهومی، رویه‌ای در درون سازمان صورت گیرد. در زمان آغاز این مسیر، رویکرد غالب به مسئولیت اجتماعی، عمدتاً مبتنی بر نگاه خیریه‌محور و نوعدوستانه بود؛ نگاهی که اگرچه ریشه در ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی دارد، اما پاسخگوی پیچیدگی‌های امروز محیط کسب‌وکار و الزامات نوین پایداری نیست. از این‌رو، یکی از اهداف اصلی نظریه تغییر، گذار تدریجی از رویکرد خیریه‌محور به رویکردی راهبردی، یکپارچه و مبتنی بر پایداری چه در سازمان و چه در بخش خصوصی بود؛ به‌گونه‌ای که ابعاد مختلف مسئولیت کسب‌وکار، از محیط‌زیست تا حکمرانی و روابط سازمانی، در یک چارچوب منسجم دیده شود.

در عین حال و از آنجایی که اتاق بازرگانی تهران صرفاً یک نهاد اجرایی نیست و به‌عنوان نماینده بخش خصوصی، دارای نقش مرجع و اثرگذار در شکل‌دهی به گفتمان و رفتار بنگاه‌های اقتصادی در کشور است، نظریه تغییر با هدف تقویت این جایگاه طراحی شد تا اتاق بتواند فراتر از اصلاح درون سازمانی خود، به‌عنوان یک نهاد پیشگام و مروج رویکرد پایداری و مسئولیت‌پذیری در سطح بنگاه‌های اقتصادی ایفای نقش کند. این هدف، مستلزم آن بود که اتاق نه‌تنها خود به این تحول متعهد شود، بلکه از طریق آموزش، شبکه‌سازی، سیاست‌گذاری و تعامل با ذی‌نفعان، به انتقال این رویکرد به شرکت‌های عضو کمک نماید.

در سطحی گسترده‌تر، هدف از تدوین نظریه تغییر، ایفای نقش فعال اتاق در تعامل با سایر بازیگران کلیدی، از جمله نهادهای عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد بود تا زمینه شکل‌گیری یک درک مشترک از پایداری در فضای اقتصادی و اجتماعی کشور فراهم شود. به بیان دیگر، نظریه تغییر با این نگاه طراحی شد که اتاق بتواند به‌تدریج به یک بازیگر پیونددهنده[۳] میان بخش خصوصی، دولت و جامعه مدنی تبدیل شود و از این طریق، به نهادینه‌سازی رویکرد پایداری در سطوح مختلف کمک کند.

۳- *Bridging Actor*



چرا به تغییر نیاز داریم؟

تحـولات تجـارت جهانـی و نیازهای نویـن بازار، مداخله دولتـی در تنظیـم محیط کسـب‌وکار بر محـور مسـئولیت اجتماعی

به چه اقداماتی نیاز داریم؟

ترویجی، توانمندسازی، حمایت طلبی

در کجا ایستاده‌ایم؟

تمرکز فعالیت‌های مسئولانه بر امور خیریه

دستاورد

خودتنظیـم‌گری بخـش خصوصی در اکوسیسـتم تجارت مسئولانه و گزارشـدهی پایداری

هدف از انتخاب نظریه تغییر

انتخاب چارچوب نظریه تغییر برای طراحی و هدایت برنامه‌های واحد مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی تهران، ناشی از ماهیت پیچیده، تدریجی و چندلایه تغییرات مورد انتظار در حوزه پایداری و حکمرانی سازمانی بود. تجربه‌های جهانی در حوزه توسعه پایدار نشان می‌دهد که تغییرات نهادی و بین‌بخشی، معمولاً از مسیرهای خطی و قابل پیش‌بینی حاصل نمی‌شوند و نیازمند رویکردی هستند که بتواند ارتباط میان اهداف، بازیگران، مفروضات، ریسک‌ها و نتایج را به‌صورت پویا تحلیل و بازبینی کند. از این رو، نظریه تغییر به‌عنوان چارچوبی انتخاب شد که علاوه بر طراحی مسیر مداخلات، امکان یادگیری مستمر و اصلاح تدریجی برنامه‌ها را نیز فراهم سازد.

این چارچوب کمک می‌کنند تا برنامه‌های مرتبط با پایداری، صرفاً به مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده یا کوتاه‌مدت محدود نشوند، بلکه در قالب یک منطق منسجم و قابل‌تحلیل طراحی شوند. نظریه تغییر این امکان را فراهم می‌سازد که میان تحلیل وضعیت موجود، شناسایی ذی‌نفعان، تعریف نتایج موردانتظار، تخصیص منابع، طراحی فعالیت‌ها و ارزیابی ریسک‌ها ارتباطی روشن برقرار شود و مسیر حرکت، متناسب با بازخوردها و شرایط اجرایی، به‌طور مستمر بازنگری گردد.

هم‌زمان، انتخاب این رویکرد به دلیل تأکید آن بر «یادگیری در عمل» و پذیرش پویایی محیط‌های اجرایی بود. در این نگاه، برنامه‌ریزی نه یک فرآیند ایستا، بلکه مسیری تدریجی و قابل اصلاح تلقی می‌شود که در آن، بخشی از شناخت سازمان از مسئله و حتی از ظرفیت‌های خود، در جریان اجرا شکل می‌گیرد. به همین دلیل، نظریه تغییر برای این پروژه تنها یک ابزار برنامه‌ریزی نبود، بلکه چارچوبی برای مدیریت تغییر، افزایش هماهنگی میان بازیگران مختلف، و ایجاد امکان انطباق با شرایط متغیر سازمانی و محیطی محسوب می‌شد.



۳

وضعیت مبنا
و تعریف مسئله

در آغـاز طراحـی، ارزیابـی وضعیـت موجـود نشـان داد کـه رویکرد اتاق در حوزه مسـئولیت اجتماعـی، نیازمند بازتعریف و ارتقا اسـت. ایـن ضرورت، هـم از درون سـاختار اتاق و هـم از بیرون، یعنی محیط کسـب‌وکار و الزامـات بین‌المللـی، نشـأت می‌گرفت.

مهم‌تریـن ابعـاد وضعیت مبنا عبـارت بودنـد از تمرکز بـر اقدامات نیکوکارانـه به‌عنـوان هسـته اصلـی، عـدم پوشـش کافـی ابعـاد پایـداری (محیـط زیسـت، حکمرانـی، زنجیـره ارزش)، پراکندگـی در تصمیم‌گیری میـان کمیسـیون‌ها و واحدها، نبود مرجـع متمرکز در حوزه پایـداری، محدودیت در اسـتقلال واحد مسـئولیت اجتماعی، فاصله بـا رویکردهای نوین مبتنی بر ESG و SRB و عدم پاسـخگویی کافی بـه نیازهای بنگاه‌هـا در مواجهه بـا الزامات جدید. شناسـایی ایـن وضعیـت، نقطـه شروع طراحی مـداخلات در چارچـوب نظریه تغییر در اتـاق بازرگانی تهـران را شـکل داد. ضرورت تحول همانطور کـه تصویر مجاور نشـان می دهد در بسـتر مجموعـه‌ای از روندهای ملـی و بین‌المللـی قابـل تحلیـل اسـت. اتاق تهـران به‌عنـوان یک نهاد اثرگـذار در اقتصاد کشـور، ناگزیر از هم‌راسـتایی بـا این روندها بوده و اسـت.



- فشار بازارهای صادراتی و نیاز بنگاه‌های اقتصادی به همراهی
- الزامات ملی در حوزه فرهنگ اقتصادی، اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی سازمانی
- تحولات بین‌المللی در مقررات‌گذاری و استانداردسازی حوزه‌ی پایداری
- انتظارات ذینفعان و جامعه از بخش خصوصی در همراهی و نقش‌آفرینی در توسعه پایدار

چالش‌های فرا روی بخش خصوصی ایران

در مسیر مسئولیت اجتماعی و گزارش‌دهی پایداری



این چالش‌ها به‌صورت به‌هم‌پیوسته و تعاملی، مانع از نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی و گزارش‌دهی پایداری در بخش خصوصی ایران می‌شوند و نیازمند رویکردی پکپارچه، بلندمدت و مبتنی بر همکاری همه‌جانبه‌اند.

وضعیت مبنا و تعریف مسئله

در مرحله تحلیل وضعیت مبنا، به‌تدریج مشخص شد که تفکیک میان «وضعیت درون‌سازمانی اتاق» و «وضعیت بخش خصوصی و محیط کسب‌وکار» برای طراحی مسیر تغییر ضروری است. بخشی از مداخلات طراحی‌شده، معطوف به ارتقای ظرفیت‌ها و هماهنگی‌های درونی اتاق بود و بخشی دیگر، به نقش اتاق در ترویج و حمایت از پایداری در میان تشکل‌ها، بنگاه‌های اقتصادی و نهادهای مرتبط بازمی‌گشت. هم‌زمان، ضرورت هم‌راستایی با سیاست‌ها و رویکردهای اتاق ایران نیز در طول مسیر اهمیت بیشتری پیدا کرد و نشان داد که برنامه‌ریزی در این حوزه، صرفاً محدود به سطح اتاق تهران باقی نمی‌ماند و نیازمند توجه به تعاملات و جهت‌گیری‌های کلان‌تر در سطح پارلمان بخش خصوصی است.

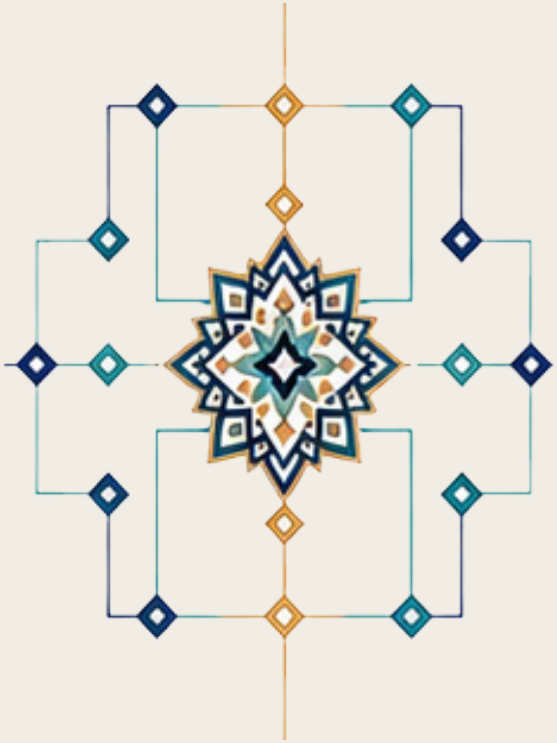
در عین حال، تحلیل وضعیت موجود نشان داد که درک و رویکرد نسبت به مفاهیم پایداری، مسئولیت اجتماعی و حکمرانی در بخش‌های مختلف اتاق یکدست و هم‌سطح نبود. برخی بخش‌ها و کمیسیون‌ها—از جمله کمیسیون حکمرانی سازمانی—نگاهی آینده‌نگر و نزدیک‌تر به روندها و استانداردهای روز جهانی داشتند و همین موضوع، زمینه همکاری‌ها و هم‌افزایی‌های مؤثری را ایجاد می‌کرد. با این حال، تفاوت در اولویت‌ها، ادبیات تخصصی و نوع نگاه بخش‌های مختلف سازمان به این حوزه، موجب می‌شد ایجاد هماهنگی و اجماع در خصوص برخی برنامه‌ها و مداخلات، فرآیندی تدریجی و بعضاً پیچیده باشد. این ناهمگونی در وضعیت مبنا، یکی از واقعیت‌های مهمی بود که در طراحی و بازنگری نظریه تغییر، به‌مرور بیش از پیش خود را نشان داد.



۴

استراتژی و منطق طراحی فرآیند

بـر اسـاس تحلیل‌هـای انجام‌شـده، نظریـه تغییـر بـر ایـن فـرض کلیـدی اسـتوار شـد کـه گـذار از رویکـرد خیریه‌محـور بـه رویکـردی راهبـردی و مبتنـی بـر پایـداری، مسـتلزم تغییـر هم‌زمـان در سـاختار حکمرانـی، رویکردهـای مفهومـی و ظرفیت‌هـای اجرایـی اتـاق اسـت.

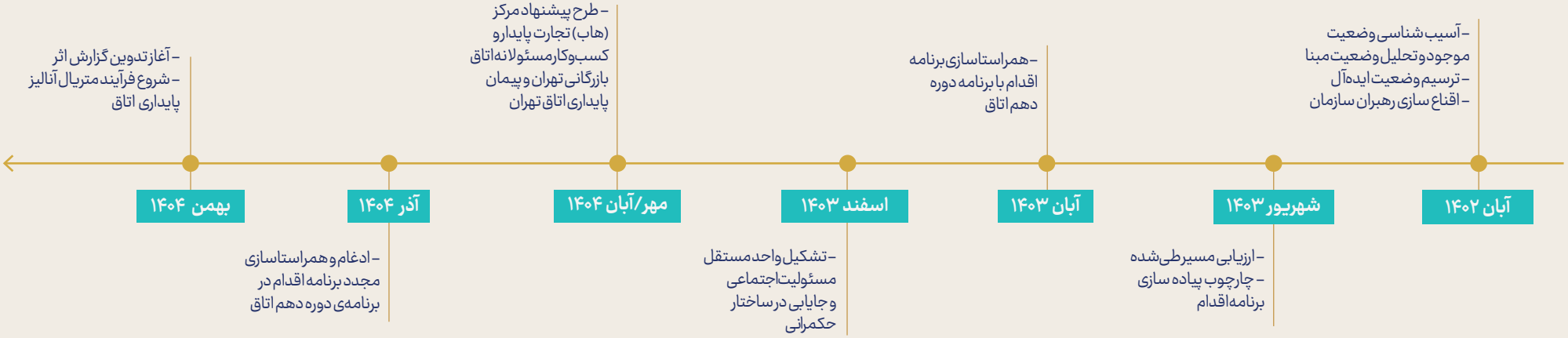


در گـزارش آسـیب شناسـی و تحلیـل وضعیـت مبنـای پایـداری اتـاق در شرح مسـئله اینگونـه آمـده اسـت:

«سـازوکارهای موجـود و ترکیـب حکمرانـی سـازمانی اتـاق تهـران در حـوزه کسـب‌وکار پایـدار و مسـئولانه مـی توانـد بـه شـیوه کارآمدتـر بـا تحـولات و رونـدهـای روز در حـوزه تجـارت مسـئولانه و پایـدار همراهـی داشـته باشـد. نـگاه موجـود و حاکـم بـر سـازوکارهای وقـت در اتـاق، عمومـا مبتنـی بـر چشـم‌اندازهای نیکوکارانـه و نوعدوسـتانه بـود. چنیـن رویکـردی تنهـا منعکس‌کننـده‌ی بخـش محـدودی از مفاهیـم پایـداری و مسـئولیت کسـب و کارهـا آنگونـه کـه در جهـان تجـارت امروز دنبـال مـی شـود، دارد. اعمـال چنیـن رویکردهـای نوعدوسـتانه صرفـی می‌توانـد آثـار منفـی در کسـب‌وکار، جامعـه و توسـعه اقتصـادی کشـور نیـز داشـته باشـد. شایسـته اسـت بـا حفـظ حرکت‌هـای خیرخواهانـه کـه ریشـه در فرهنـگ اسلامـی و ایرانـی مـا دارد، در جهـت ارتقـای سـاختارهای موجـود اتـاق تهـران در حـوزه مسـئولیت اجتماعـی و پایـداری کسـب‌وکار برنامه‌ریزی‌هـای لازم صـورت بگیـرد.

اتاق‌هـای بازرگانـی در منطقـه و جهـان، در چارچوب‌هـا و سـازوکارهای متفـاوت و مبتنـی بـر نیازهـا و برنامه‌هـای اقتصـادی و توسـعه‌ای خـود، در حـوزه پایـداری و مسـئولیت اجتماعـی سازمانی/شـرکتی بـه نهادسـازی و تغییـر در سـاختار حکمرانـی و برنامه‌هـای کلان خـود اقـدام کرده‌انـد. مـا شـاهد تغییـر مـدام و نهادسـازی نـو در حـوزه پایـداری و مسـئولیت بنگاه‌هـای اقتصـادی همـگام بـا ضرورت‌هـای روز در بسـیاری از اتاق‌هـای منطقـه و جهـان هسـتیم. از ایـن رو بـه نظـر می‌رسـد نظـر بـه اهمیـت و جایـگاه اتـاق تهـران، به‌روزرسـانی سـاختاری و سیاسـتی می‌توانـد سـبب ارتقـای فرهنـگ و اخلاق حرفـه‌ای در محیـط کسـب‌وکار کشـورمان و اعتبـار دوچنـدان اتـاق گـردد.

بـر اسـاس قوانیـن، سیاسـت‌ها و اسـتانداردهای موجـود در کشـور، بـه ویـژه قانـون اجـرای سیاسـت‌های کلـی اصـل چهـل و چهـارم قانـون اساسـی و قانـون بهبـود مسـتمر محیـط کسـب‌وکار، اتـاق تهـران مأموریـت دارد در ارتقـا فرهنـگ اقتصـادی و اخلاق کسـب‌وکار، اصلاح و تغییـر قواعـد موجـود در حـوزه بهبـود مسـتمر محیـط کسـب‌وکار، توانمندسـازی، ارزیابـی و ارتقـا شایسـتگی مدیریـت بنگاه‌هـای اقتصـادی نقش‌آفرینـی نمایـد. دسـتیابی بـه ایـن اهـداف و مأموریت‌هـا بـدون عملیاتی‌نمـودن برنامه‌هـا و اسـتراتژی‌های پایـدار و مسـئولانه از سـوی اتاق‌هـا به‌عنـوان پارلمـان بخـش خصوصـی ممکـن نیسـت».


آبان ۱۴۰۲
- آسیب شناسی وضعیت موجود و تحلیل وضعیت مبنا
- ترسیم وضعیت ایده‌آل
- اقناع سازی رهبران سازمان
شهریور ۱۴۰۳
- ارزیابی مسیر طی‌شده
- چارچوب پیاده سازی برنامه اقدام
آبان ۱۴۰۳
- هم‌راستاسازی برنامه اقدام با برنامه دوره دهم اتاق
اسفند ۱۴۰۳
- تشکیل واحد مستقل مسئولیت اجتماعی و جایابی در ساختار حکمرانی
مهر/آبان ۱۴۰۴
- طرح پیشنهاد مرکز (هاب) تجارت پایدار و کسب‌وکار مسئولانه اتاق بازرگانی تهران و پیمان پایداری اتاق تهران
آذر ۱۴۰۴
- ادغام و هم‌راستاسازی مجدد برنامه اقدام در برنامه‌ی دوره دهم اتاق
بهمن ۱۴۰۴
- آغاز تدوین گزارش اثر
- شروع فرآیند متریال آنالیز پایداری اتاق

با توجه به شرح مأموریت‌های تدوین شده برای دوره دهم اتاق، به ویژه در زمینه‌های ذیل:

- ارتقای جایگاه بخش خصوصی، حکمرانی اتاق (افزایش قابلیت رهبری راهبردی هیأت رئیسه): اتاق تهران بر اساس قوانین موجود موظف است در حوزه حمایت‌طلبی، اثر بخشی در تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های عام و کلان مرتبط با بخش خصوصی، ایجاد هماهنگی میان بنگاه‌های اقتصادی برای پیشبرد سیاست‌های ابلاغی نقش ایفا نماید.
- توسعه خدمات کسب‌وکار، حل مسائل محوری محیط کسب‌وکار: پایداری و مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار و همچنین نقش‌آفرینی در برنامه‌های توسعه‌ای کشور از سوی بخش خصوصی، از چالش‌ها و موضوعات اصلی پیش‌روی فعالان بخش خصوصی در سراسر جهان و ایران است.
- دیپلماسی تجاری، افزایش صادرات: بسیاری از مقاصد صادراتی در منطقه مِنا و خاورمیانه، آمریکای لاتین، آسیای شرقی و مرکزی و اتحادیه اروپا دارای قواعد و سیاست‌های سخت‌گیرانه‌ای در حوزه‌های مرتبط با پایداری و مسئولیت کسب‌وکارها هستند. از این رو بنگاه‌های اقتصادی ما بایستی مهیا و آماده برای تطابق و همراهی با این قواعد و استانداردهای نو شوند.

همچنین، تمرکز فعالیت‌های بازرگانی و صنعتی در استان تهران، به ویژه حضور ۲۴۵ از ۵۰۰ شرکت برتر ایران در این استان و حضور بیش از ۱۰ هزار واحد صنعتی، ۴۰۰ هزار واحد صنفی و وجود ۳۸ شهرک و ناحیه صنعتی نشان از اهمیت نقش راهبری و سیاست‌گذارانه اتاق بازرگانی تهران در پایدار نمودن محیط‌های کسب‌وکار دارد.

گسترش چالش‌های محیط‌زیست و آسیب‌های اجتماعی ناشی از فعالیت‌ها و آثار منفی کسب‌وکارها و آلودگی‌های گسترده ناشی از فعالیت‌های صنعتی و همچنین ضرورت تطابق با استانداردهای بین‌المللی و ملی در این خصوص، ایجاب می‌کند که اتاق تهران در یک برنامه واحد و جامع به ترویج و توسعه مدیریت مسئولانه و پایداری کسب‌وکارها بپردازد. به نظر می‌رسد تمرکز فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با پایداری کسب‌وکارها (تعهدات محیط‌زیستی، تعهدات اجتماع‌محور (مانند خیریه و نیکوکاری)، نیروی انسانی/ روابط سازمانی و توسعه پایدار اقتصادی) ذیل یک چتر واحد از سوی اتاق تهران می‌تواند کمک شایانی به پیگری اهداف بیان شده و ایفای کارآمد نقش نظارتی، تنظیمی و ترویجی اتاق نماید».[۴]

برای طراحی، پیاده‌سازی و عملیاتی‌نمودن در ابتدا این اقدامات پیش‌بینی شده بود:

- ایجاد کارگروه تخصصی پایداری و مسئولیت کسب‌وکاربه منظور طراحی و پیاده‌سازی تغییرات پیش‌گفته در اتاق تهران
- تغییر و اصلاح اهداف، شیوه‌نامه، ترکیب و نام شورای راهبردی مسئولیت اجتماعی اتاق تهران مبتنی بر بنچ مارک و مطالعات تخصصی
- ارائه اهداف و برنامه‌ها و تبیین ضرورت ایجاد تغییرات برای هیأت رئیسه اتاق
- استفاده از ظرفیت‌ها و تجارب موجود اتاق در حوزه مسئولیت اجتماعی با مستندسازی و ثبت تجارب شفاهی فعالان اقتصادی
- تدوین برنامه اقدام پایدار و مسئولانه
- آماده‌سازی و توانمندسازی نیروهای سازمانی اتاق در جهت برنامه و استراتژی‌های جدید
- آشناسازی هیأت نمایندگان با اهداف و رویکردهای جدید

۴- برنامه اقدام نسخه یک، آبان ماه ۱۴۰۲



توسعه تجارت (دیپلماسی تجاری)	– همگامی با استانداردهای سازمان IFRS در حوزه گزارشدهی غیرمالی – همگامی با مقررات ESRS /CSRD در اروپا – همگامی با مقررات داخلی چین، امارات، عمان و هند در حوزه ی پایداری – همکاری با اتاق بازرگانی بین المللی – ارتقای اعتبار و شهرت اتاق تهران به عنوان اتاق پیش رو در تجارت پایدار و مسئولانه
توسعه خدمات کسب و کار	– توانمند سازی شرکت ها در مسیر سودآفرین کردن اقدامات پایدار و مسئولانه از مسیر برندینگ پایدار و خلق بازارهای نو – توانمند سازی شرکا های حاضر در بازارهای بورس و فرابورس در افشای اطلاعات غیرمالی – طبقه بندی صد شرکت کمترآشنا و ناآشنا در هفت زنجیره ارزش در مسیر تجارت پایدار و مسئولانه به منظور بهره مندی از مدل های پایدار کسب و کار در کاهش ریسک و افزایش سود – توانمند سازی شرکت های کوچک و متوسط در طراحی و اجرای مدل های کسب و کار مسئولانه – طراحی و اجرای نشان/ جایزه شرکت های برتر در حوزه تجارت مسئولانه و پایدار
بهبود محیط کسب و کار	– مشارکت و ارتقا نقش اتاق در مقررات گذاری های مرتبط با و همراهی مقررات با انتظارت و نیازهای واقعی بخش خصوصی – اجرایی کردن مواد مرتبط با حوزه تجارت پایدار در قانون بهبود محیط کسب و کار – پیشگری از مقررات گذاری و سیاست های تماما دستوری در حوزه تجارت پایدار و مسئولانه – ارتقای محیط کسب و کار شرکت های عضو بر محور استانداردها و مقررات به روز بین المللی/ منطقه ای
حکمرانی اتاق	– تقویت حکمرانی سازمانی پایدار در اتاق – ساختارمند کردن و هماهنگ کردن برنامه های اتاق در حوزه تجارت مسئولانه و پایدار – ارتقای دانش سازمانی اتاق در حوزه تجارت پایدار و مسئولانه – گزارش دوره ای اقدامات اتاق در حوزه تجارت مسئولانه و پایدار به ذی نفعان

هدف	اتاق تهران اولین نهاد رتبه‌بندی و ارزیاب در حوزه‌ی رفتار تجاری مسئولانه (محیط زیست، اجتماعی، حکمرانی) در ایران
وضعیت	ناهماهنگی، پراکندگی و دوربودن ازروندهای جهانی بودن فعالیت‌های مرتبط با رفتار تجاری مسئولانه کسب‌وکارها در ایران

آثـار	نتایج	سازوکار تغییر	خروجی	ورودی و اقدامات
– ایجاد ارزش در مسیر تجارت و توسعه پایدار – اجماع‌ساز در حوزه مسئولیت اجتماعی	– شناسایی، ارزیابی و توانمندسازی ۳۰ شرکت برتر اتاق در سال اول پس از اجرای سازوکار (دریافت برچسب از سوی ۲۰ شرکت) – جذب ۵۰ شرکت خارج از اتاق به عضویت در اتاق در سال اول پس از اجرای سازوکار	– اعطای جایزه رفتار تجاری مسئولانه‌تر جشنواره امین‌الضرب – تشکیل کانون هماهنگی دانش، صنعت، بازار رفتار تجاری مسئولانه – ایجاد ارزش مادی و برندی برای CSR LABEL از طریق همکاری با گمرک، سازمان امور مالیاتی و سازمان بورس و اوراق بهادار و معاونت علمی ریاست جمهوری – همراهی و هماهنگی درون سازمان	TEHRAN CHAMBER CSR LABEL	– بررسی و امکان‌سنجی استفاده از ظرفیت‌های فعالان مجاز اقتصادی AEO – ۳۵۰ نفر ساعت برای طراحی مدل برچسب – معرفی و تبلیغات در خصوص برچسب برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارتی مرتبط (درون و برون سازمان) – تولید محتوای ترویجی

ارزیابی‌شواهد	وجود دانش، بودجه مالی و اراده‌ی لازم در سازمان
فرضیات	همکاری گمرک، سازمان امور مالیاتی و سازمان بورس و اوراق بهادار و معاونت علمی ریاست جمهوری
پیامدهای‌ناخواسته‌احتمالی	ارائه خدمات مشاوره‌ای به سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی، نهادهای مردم‌نهاد و خیریه

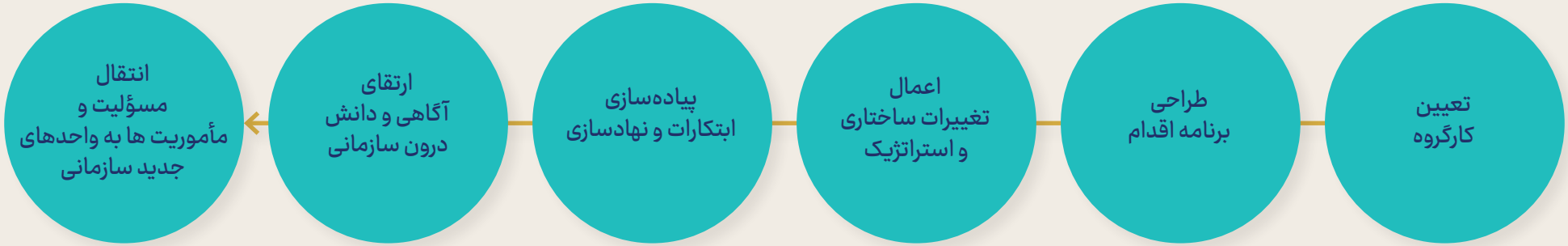
هدف	اتاق تهران مروج و هاب خودناظری بخش خصوصی در حوزه مسئولیت اجتماعی
وضعیت	خلأ اقدامات از سوی بخش خصوصی در حوزه‌ی رفتار تجاری مسئولانه و در نتیجه احتمال دخالت دولت در این مورد

آثـار	نتایج	سازوکار تغییر	خروجی	ورودی و اقدامات
– ارتقای برند اتاق تهران در مجامع بین‌المللی – گسترش همکاری‌های میان‌بخشی اتاق تهران (خصوصی، دولتی و مردمی) – بهبود محیط کسب‌وکار مبتنی بر تنظیم‌گری و کمترین دخالت دولتی	– ارائه گزارش تجارت مسئولانه و پایدار براساس مدل ارائه شده (یکسال پس از معرفی مدل) از سوی ۲۵ شرکت برتر اتاق – جذب ۱۰۰ شرکت کوچک و متوسط به عضویت در اتاق در سال اول پس از معرفی مدل – ارائه خدمات مشاوره‌ای به ۴ اتاق در استان‌های کمتر توسعه‌یافته – ارائه خدمات مشاوره‌ای و حمایتی به ۵ شرکت از ۶ زنجیره‌ی ارزش در اتاق تهران (جمعا ۳۰ شرکت)	– میزبانی کمیته‌های فنی تدوین استانداردهایی ایزو در اتاق در همکاری با سازمان ملی استاندارد – همکاری با ICC در تدوین اصول تجارت مسئولانه – طراحی و برگزاری دوره‌های آموزشی افسران و مشاوران پایداری و تجارت مسئولان در همکاری با سازمان فنی و حرفه‌ای – ADVOCACY و حمایت‌طلبی اتاق با پیشنهاد و مشارکت در جلسات مرتبط از سوی دولت	– مدل رفتاری تجاری مسئولانه مطابق با استاندارد جهانی GRI/ISSB یا مقررات اتحادیه اروپا و شرکای هشتگانه تجاری اتاق تهران و ICC PRINCIPLES FOR SUSTAINABLE TRADE و یا استانداردهای ایزو	– ۳۵۰ نفر ساعت برای طراحی مدل دریافت مشاوره از بخش‌های مرتبط در اتاق به ویژه در حوزه‌های محیط‌زیست و سرمایه‌گذاری (۱۰ جلسه مشترک) – دسترسی به استانداردهای بین‌المللی

ارزیابی‌شواهد	وجود دانش، بودجه مالی و اراده‌ی لازم در سازمان
فرضیات	همکاری سازمان ملی استاندارد، سازمان بورس، تامین بودجه لازم و همکاری‌های درون سازمانی اتاق
پیامدهای‌ناخواسته‌احتمالی	همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان در طراحی و تولید نرم‌افزار گزارشدهی غیرمالی/ پایداری



فرآیند طراحی و پیاده سازی برنامه اقدام



نسخه اول برنامه اقدام مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی تهران

در جریان اجرایی‌کردن این فرآیند، اگرچه تمامی گام‌های پیش‌بینی‌شده به‌طور کامل محقق نشد، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند شکل‌گیری کارگروه تخصصی، مرکز (هاب پایداری) و ایجاد تغییرات بنیادین در اسناد، تشکیل کمیته و یا واحد پایداری که مستقیماً به هیأت رییسه گزارش دهد و سازوکارهای بالادستی، اما این مسیر به برخی دستاوردهای نهادی مهم منجر شد. مهم‌ترین آن‌ها، تشکیل واحد مستقل مسئولیت اجتماعی در ذیل معاونت امور تشکل‌ها، مجلس و امور اجتماعی بود که در اسفند ماه ۱۴۰۳ به‌صورت رسمی عملیاتی شد و می‌توان آن را به‌عنوان یک نقطه عطف در نهادینه‌سازی این حوزه در ساختار اتاق تلقی کرد. تشکیل این واحد منجر به ایجاد تیمی گسترده‌تر شد که نشان از اهمیت‌یافتن اقدامات مرتبط در دید سازمان بود. تا پیش از تشکیل واحد مستقل، نیروی انسانی حوزه مسئولیت اجتماعی از یک کارشناس ارشد و مشاور تشکیل می‌شد اما با استقلال واحد تیم متشکل از مدیر، کارشناس اجرایی، نیروی پروژه‌ای و مشاور مسئولیت اجتماعی شد.

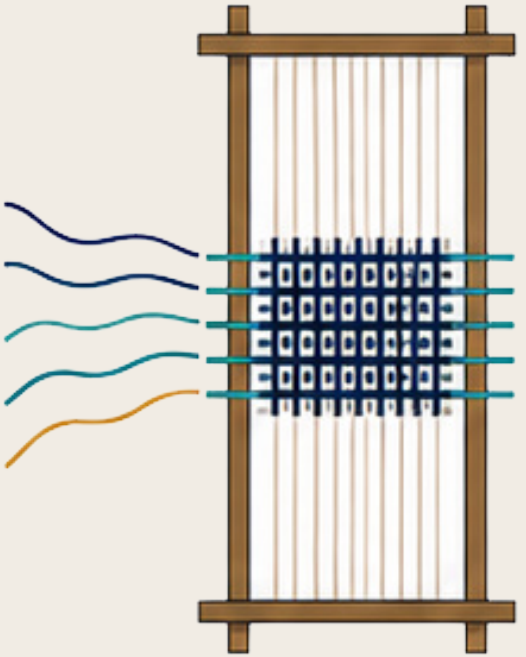
با این حال، تجربه اجرا نشان داد که بخشی از مداخلات طراحی‌شده، به‌ویژه آن‌هایی که مستلزم تغییر در لایه‌های عمیق‌تر حکمرانی سازمانی بودند، نیازمند زمان، اجماع و ظرفیت‌سازی بیشتری هستند. در این میان، موضوعاتی نظیر: بازنگری در شیوه‌نامه‌های تخصیص منابع (از جمله تخصیص منابع خیریه) که در هشت مرحله تغییر کرد و بازنویسی شد و ایجاد هم‌راستاسازی مؤثرتر میان کمیسیون‌های تخصصی و بازوی اجرایی اتاق، از جمله حوزه‌هایی هستند که همچنان نیازمند اصلاحات ساختاری و بازطراحی در سطح سیاست‌گذاری و حکمرانی می‌باشند.در مجموع، می‌توان گفت که اگرچه بخشی از اهداف اولیه در سطح طراحی باقی ماندند، اما پیشرفت در ایجاد یک ساختار نهادی مشخص، زمینه لازم را برای پیگیری این اصلاحات در مراحل بعدی فراهم کرده است.



۵

هم‌راستاسازی و
مسیر ادغام سازمانی

در تمامی مراحل طراحی و پیاده‌سازی فرآیند، تلاش شد مداخلات طراحی‌شده با چهار محور اصلی مأموریتی اتاق هم‌راستا شوند تا تغییر با حداقل اصطکاک پیش برود. این رویکرد مبتنی بر «تغییر تدریجی» و استفاده از ظرفیت‌های موجود بود. در این راستا، تلاش شده مداخلات در چارچوب برنامه‌های جاری اتاق جایابی شوند، از ساختارهای موجود برای پیشبرد اهداف بیشتر استفاده شود، تغییر به‌صورت مرحله‌ای و درون‌زا طراحی گردد. با این حال، تجربه اجرا نشان داد که این هم‌راستاسازی در همه موارد امکان‌پذیر نیست. به‌ویژه در مواردی که تغییر در نگاه‌های پایه‌ای ضروری بود، یا نیاز به تصمیم‌گیری متمرکز و منابع پایدار وجود داشت، تعارض میان منطق نظریه تغییر و ساختارهای موجود بروز یافت.



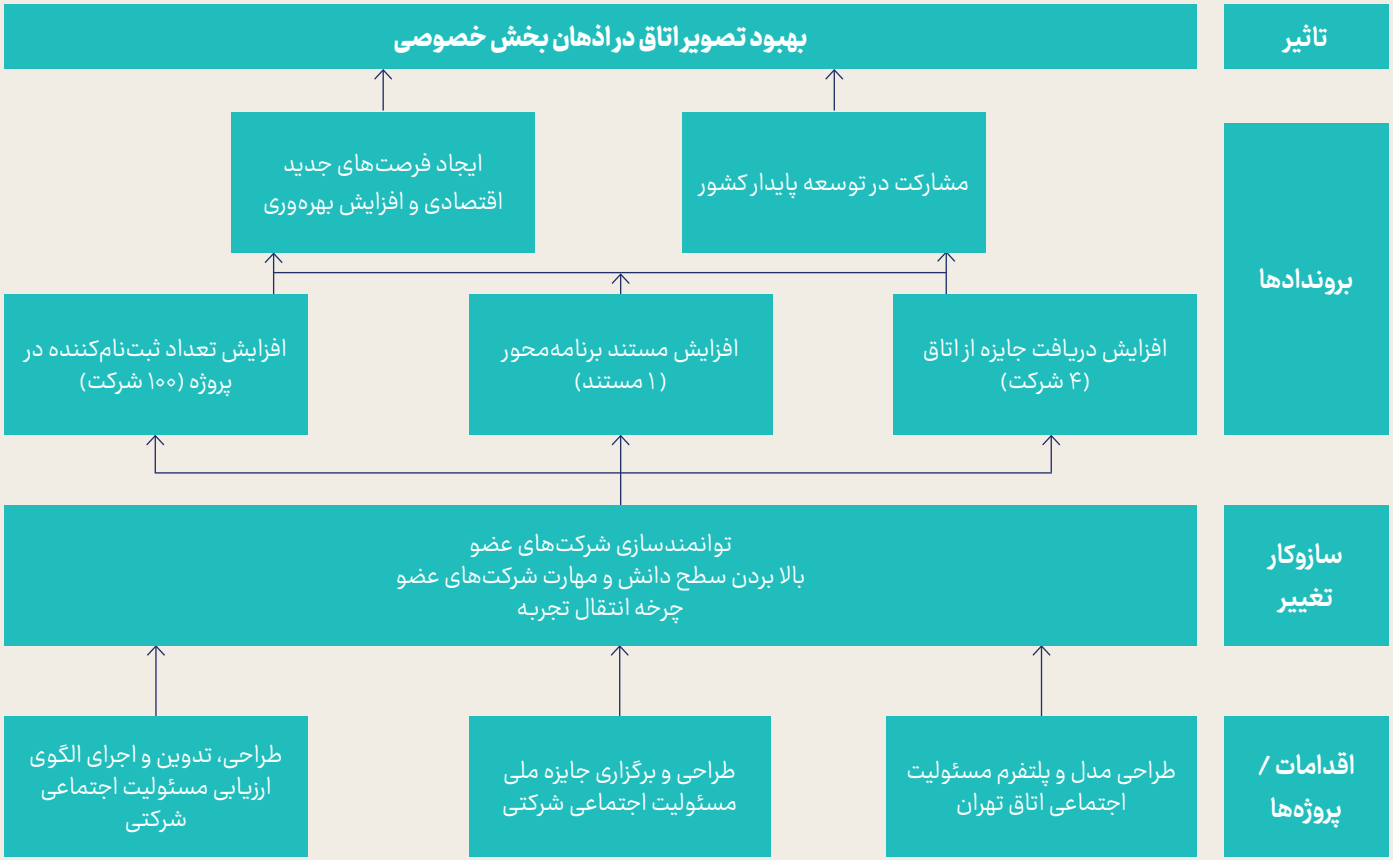
در مقایسه با مدل‌های ارزیابی موجود در اتاق، رویکرد نظریه تغییر، دارای تمایزهای مهمی است که هرچند آن را به ابزاری مناسب برای مدیریت مسائل پیچیده‌ای مانند پایداری تبدیل می‌کند اما در مرحله ی پیاده‌سازی، چالش های مفهومی و اجرایی جدی ایجاد کرد. چارچوب نظریه تغییر با ترسیم ارتباطی پویا و چندلایه میان اقدامات و نتایج، امکان درک عمیق‌تری از فرآیند تغییر را فراهم می‌سازد و فراتر از یک رابطه ساده علت و معلولی عمل می‌کند. هرچند در ظاهر میان ارکان و مراحل برنامه‌ریزی و پاسخگویی تمایز چندانی مشاهده نمی‌شود (مانند توجه به تأثیر در برنامه‌ریزی‌های اتاق و یا تمایز میان برونداد و دستاورد) اما در منطق و بنیان نظریه تغییر با این رویکردها تفاوت کلیدی وجود دارد.

برای درک بهتر این تمایز، می‌توان آن را با برخی چارچوب‌های رایج مقایسه کرد. به عنوان نمونه، در مدل منطقی [۵]، از آنجاییکه بر یک ساختار خطی و ساده از رابطه علت و معلول تمرکز می‌شود و مسیر را از منابع تا خروجی‌ها و نتایج ترسیم می‌کند، هرچند این شفافیت مفید است، اما در بسیاری از موارد، پیچیدگی‌های واقعی پروژه‌های پایداری، از جمله تنوع ذی‌نفعان و عدم قطعیت‌های محیطی را بیش از حد ساده‌سازی می‌کند. در چارچوب‌های مبتنی بر نتایج [۶]، با وجود مثبت بودن تمرکز بر نتایج قابل اندازه‌گیری و شاخص‌های عملکرد که پاسخگویی را تقویت می‌کند، اما در برخی موارد می‌تواند باعث محدود شدن خلاقیت و تمرکز بیش از حد بر شاخص‌های از پیش تعریف‌شده شود، به‌گونه‌ای که ابعاد کیفی یا تحول‌آفرین کمتر مورد توجه قرار گیرند.

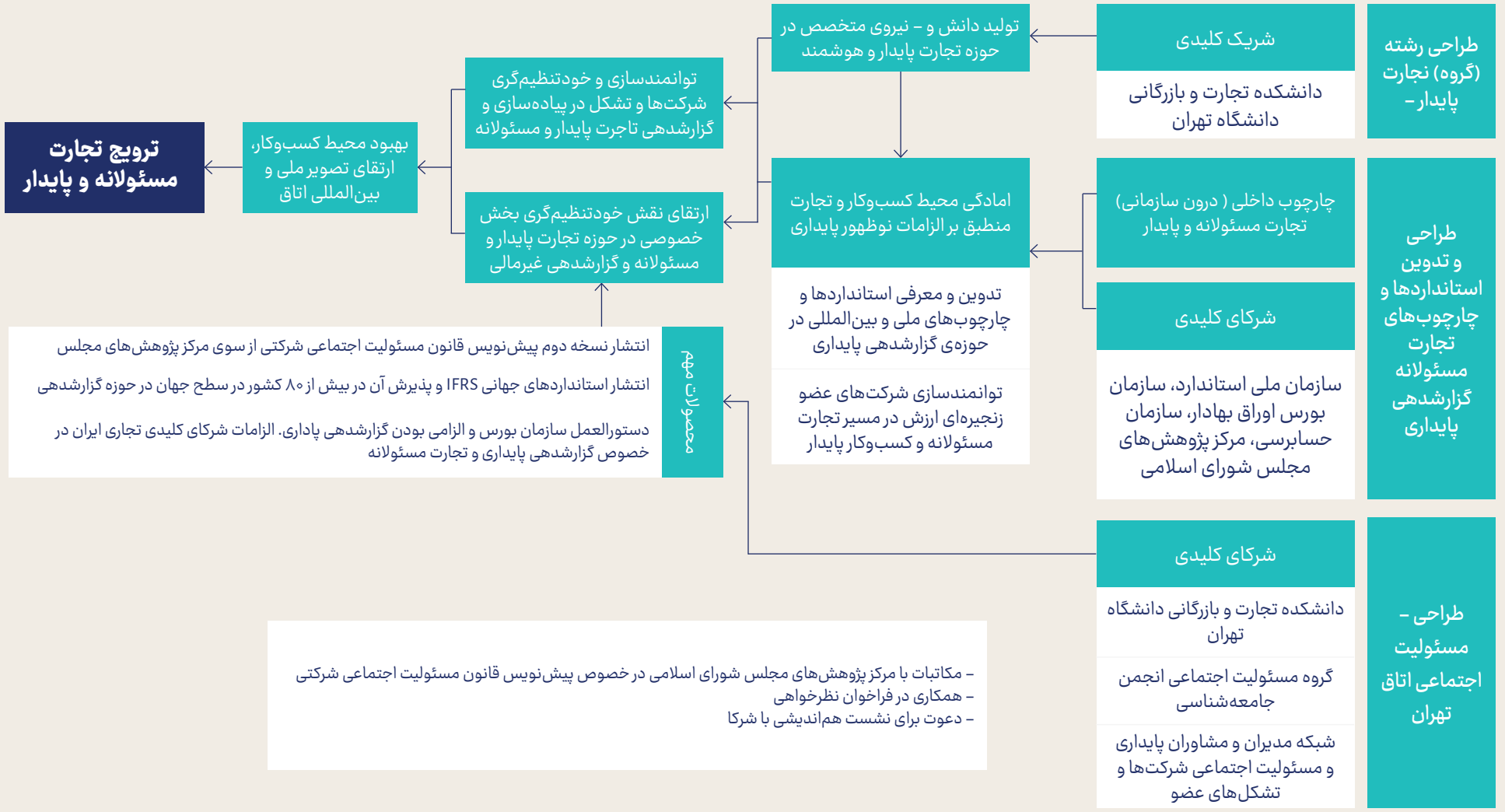
۵- *Logic Model*
۶- *Results-Based Frameworks*

نمونه‌ای از هماهنگ‌سازی اقدامات با برنامه‌های جاری اتاق (جایزه/نشان مسئولیت اجتماعی)

نقشه راه جایزه‌ی تجارت مسئولانه و کسب‌وکار پایدار در برنامه راهبردی اتاق
عنوان ماموریت: ترویج مسئولیت اجتماعی شرکتی

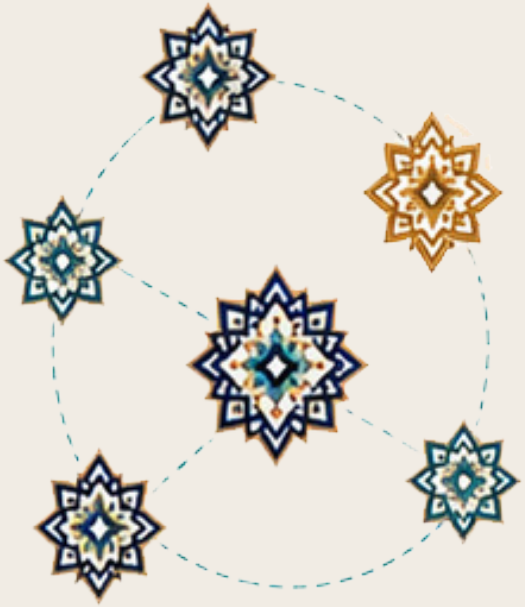


انطباق محیط کسب‌وکار و تجارت با ضرورت گزارشدهی غیرمالی (پایداری)



۶
درس آموخته‌ها و تجربیات کلیدی

تجربه طراحی و اجرای نظریه تغییر در واحد مسئولیت اجتماعی اتاق بازرگانی تهران، مجموعه‌ای از درس‌آموخته‌های کلیدی را به همراه داشت که می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای اقدامات آتی و نیز الگوی قابل استفاده برای سایر سازمان‌ها در مسیر گذار به پایداری مورد توجه قرار گیرد. این درس‌آموخته‌ها را می‌توان در سه محور اصلی دسته‌بندی کرد:



۱. فاصله میان آرمان و واقعیت: اهمیت شناخت دقیق سازمان

یکی از مهم‌ترین درس‌آموخته‌ها، درک عمیق‌تر از فاصله میان «آرمان‌های طراحی‌شده» و «واقعیت‌های اجرایی سازمان» بود. طراحی اولیه نظریه تغییر، مبتنی بر الگوهای مطلوب پایداری و استانداردهای بین‌المللی انجام شد، اما در فرآیند اجرا، مشخص شد که تحقق این اهداف، به‌شدت وابسته به میزان شناخت از ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و سطح بلوغ سازمانی است. نمونه بارز این موضوع، در فرآیند تهیه گزارش پایداری اتاق قابل مشاهده است. علی‌رغم هدف‌گذاری اولیه برای تدوین یک گزارش پایداری جامع، خروجی نهایی بیشتر به یک گزارش عملکردی نزدیک شد. این تفاوت، نه صرفاً به‌عنوان یک عدم تحقق، بلکه به‌عنوان نشانه‌ای از ضرورت تنظیم سطح اهداف متناسب با ظرفیت سازمانی، اهمیت حرکت پلکانی و تدریجی در استقرار پایداری و نیاز به شناخت دقیق‌تر از آمادگی سازمان برای پذیرش ابزارهای پیشرفته‌تر قابل تحلیل است.

این وضعیت نشان می‌دهد که در مسیر استقرار پایداری سازمانی، نتایج لزوماً به‌صورت خطی و مطابق با طراحی اولیه تحقق نمی‌یابند، بلکه در بسیاری از موارد به شکل دستاوردهای تدریجی و پراکنده با اثرگذاری پراکنده بروز پیدا می‌کنند و نمی توان تنها به صورت کمی بیان کرد که به عنوان مثال خروجی گزارش پایداری محقق نشده است.

در مجموع، این تجربه را می‌توان به‌عنوان یکی از مصادیق مهم «تطبیق راهبرد با واقعیت اجرایی» در چارچوب نظریه تغییر در نظر گرفت؛ جایی که خروجی نهایی، هرچند با هدف اولیه فاصله دارد، اما همچنان بخشی از مسیر گذار به سمت نهادینه‌سازی پایداری را نمایندگی می‌کند.

۲. ضرورت اقناع‌سازی درون‌سازمانی به‌ویژه تصمیم‌گیران کلیدی و رهبران

درس‌آموخته دوم، اهمیت حیاتی «اقناع‌سازی» در فرآیند پیشبرد مداخلات پایداری است. تجربه نشان داد که حتی در صورت وجود طراحی تخصصی قوی، بدون ایجاد درک مشترک و همراهی در سطح سازمان، به‌ویژه در میان تصمیم‌گیران کلیدی، امکان تحقق پروژه‌ها به‌شدت محدود خواهد بود. پروژه «جایزه و نشان مسئولیت اجتماعی» نمونه‌ای روشن از این موضوع است.

طراحی این اقدام، که در زمره برنامه‌های ابلاغی نیز قرار داشت، با صرف بیش از ۲۳۰ ساعت کار تخصصی درون سازمانی، تشکیل ۱۰ ساعت (۴ جلسه برون سازمانی مقدماتی) و ۳ جلسه شورای سیاست‌گذاری و ۵ جلسه شورای علمی شکل گرفت. به ظاهر به نظر می‌رسید با تشکیل شورای علمی با همکاری دانشگاه تهران، از پشتوانه علمی، استقلال و کارشناسی قابل‌توجهی نیز برخوردار بود. مدل طراحی‌شده، مبتنی بر بهینه‌کاوی جوایز مشابه در سطح بین‌المللی و با تلاش برای هم‌راستاسازی با رویه‌ها و اسناد اتاق بازرگانی بین‌المللی تدوین شده بود.

با این حال، علی‌رغم طی این مراحل و دستیابی به یک مدل مفهومی و اجرایی نسبتاً کامل، این پروژه در نهایت به مرحله اجرا نرسید. فرآیند پیشبرد آن با چالش‌هایی همراه بود که بخشی از آن‌ها در ظاهر، به اختلاف‌نظرهایی در خصوص عنوان «جایزه» یا «نشان» بازمی‌گشت، اما در سطحی عمیق‌تر، بازتاب‌دهنده عدم هم‌راستایی رویکردهای درون‌سازمانی نسبت

به مفهوم پایداری و مسئولیت اجتماعی بود. این اختلاف‌ها، فراتر از سطح واژگان و مفاهیم، به تفاوت در درک ضرورت و اولویت این حوزه در میان ذی‌نفعان سازمانی اشاره داشت.

در سطح حکمرانی بالادستی نیز، به نظر می‌رسد که عدم اقناع کافی نسبت به اهمیت و فوریت این موضوع، در کنار نبود اجماع لازم، در نهایت منجر به توقف این پروژه شد. این تجربه به‌روشنی نشان داد که در پیشبرد مداخلات کلیدی در حوزه پایداری، اقناع و همراه‌سازی تصمیم‌گیران اصلی سازمان نه یک عامل جانبی، بلکه یک پیش‌شرط حیاتی برای موفقیت است.

به‌طور کلی، این پروژه را می‌توان نمونه‌ای روشن از شکاف میان «ظرفیت طراحی تخصصی» و «آمادگی نهادی برای اجرا» دانست؛ شکافی که بدون توجه هدفمند به آن، حتی قوی‌ترین مدل‌های طراحی‌شده نیز به مرحله تحقق نخواهند رسید.

۳. عدم اولویت‌دهی سازمانی به اقدامات زیرساختی

سومین درس‌آموخته، به جایگاه اقدامات زیرساختی در نظام اولویت‌گذاری سازمان بازمی‌گردد. تجربه نشان داد که در شرایط محدودیت منابع و تعدد موضوعات، پروژه‌هایی که ماهیت زیرساختی دارند، هرچند در بلندمدت اثرگذار، ممکن است در اولویت‌های اجرایی قرار نگیرند. نمونه این وضعیت، در پروژه «کتابخانه تخصصی پایداری» قابل مشاهده است. این پروژه در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی با موفقیت پیش رفت، منابع آن تا حد زیادی جمع‌آوری شد و حتی افتتاحیه آن با استقبال مناسب برگزار شد. اما در ادامه، به دلیل عدم‌تأمین زیرساخت‌های لازم و نبود اولویت کافی در سطح سازمان، به‌طور کامل تثبیت و توسعه نیافت. این تجربه نشان داد که پروژه‌های زیرساختی نیازمند حمایت مستمر و فراتر از مرحله طراحی هستند و تثبیت آن‌ها در سازمان، مستلزم قرار گرفتن در اولویت‌های راهبردی و نه صرفاً ابتکارات واحدی است.





انطباق محیط کسب‌وکار و تجارت با ضرورت گزارشدهی غیرمالی (پایداری)



۷

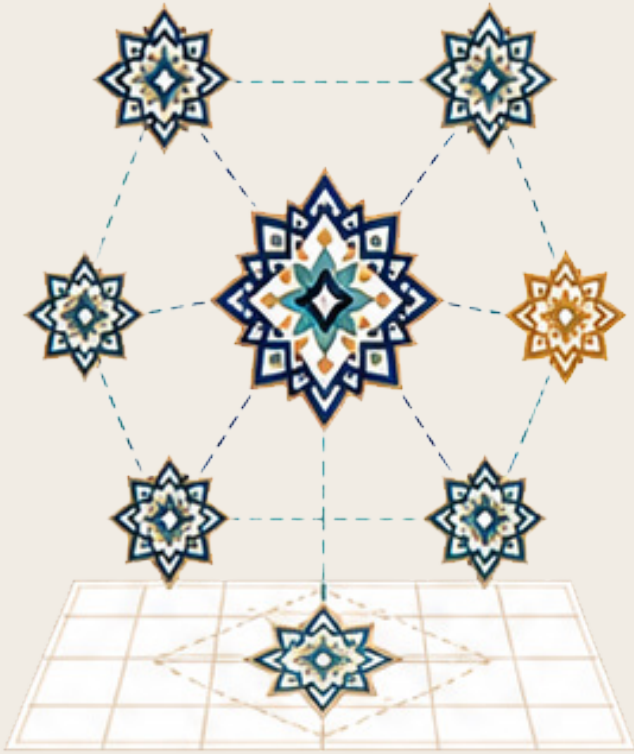
نقشه و آنالیز ذی‌نفعان

در چارچوب نظریه تغییر، تحلیل ذی‌نفعان با هدف درک بهتر ظرفیت‌ها، میزان اثرگذاری و سطح ریسک هر یک از ذی‌نفعان انجام شد. تحلیل اولیه بر اساس دو معیار «نفوذ» و «ریسک» نشان داده بود که تشکل‌ها و بنگاه‌های اقتصادی عضو، در بالاترین سطح نفوذ قرار دارند، چرا که به‌طور مستقیم بر محیط کسب‌وکار و جهت‌گیری‌های بخش خصوصی اثرگذار هستند. پس از آن، مؤسسات خیریه و واحدهای درون‌سازمانی اتاق در سطح میانی از نظر نفوذ قرار گرفتند و در نهایت، متخصصان و کارشناسان حوزه پایداری، علی‌رغم اهمیت دانشی، در سطح سوم از نظر نفوذ نهادی دسته‌بندی شدند. این اولویت‌بندی، مبنای تمرکز مداخلات و تعیین مسیر تعامل با ذی‌نفعان در طول اجرای برنامه قرار گرفت.

از منظر ریسک، الگویی با تفاوت اندک مشاهده شد. تشکل‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، به دلیل پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری، تنوع دیدگاه‌ها و احتمال مقاومت در برابر تغییر، همچنان در سطح بالاتری از ریسک قرار گرفتند. در مقابل، واحدهای درون سازمانی و کارشناسان پایداری به دلیل هم‌راستایی مفهومی با موضوع، ریسک کمتری داشتند و مؤسسات خیریه و در موقعیتی میانی قرار گرفتند. این ترکیب نشان داد که مهم‌ترین ذی‌نفعان از نظر نفوذ، هم‌زمان می‌توانند بیشترین ریسک را نیز در فرآیند تغییر داشته باشند. بر همین اساس، راهبرد اجرایی نظریه تغییر، بر اقناع‌سازی، درگیرسازی تدریجی و مدیریت تعامل با این گروه‌ها، به‌ویژه در سطوح بالای تصمیم‌گیری، متمرکز شد.

در تحلیل اولیه ذی‌نفعان، برخی از برآوردها در خصوص سطح ریسک و نفوذ ذی‌نفعان، در جریان اجرا نیازمند بازنگری شد. به‌طور مشخص، ریسک واحدهای درون‌سازمانی اتاق در مرحله طراحی، کمتر از میزان واقعی آن ارزیابی شده بود. در عمل، این واحدها به دلیل قرار گرفتن در بستر پیچیده تصمیم‌گیری، تعدد اولویت‌ها و حساسیت‌های سازمانی، نقش پررنگ‌تری در ایجاد تأخیر، مقاومت یا کندی پیشبرد مداخلات ایفا کردند. این تجربه نشان داد که در تحلیل ذی‌نفعان، توجه به «ریسک‌های پنهان در ساختارهای داخلی» به‌اندازه ذی‌نفعان بیرونی اهمیت دارد.

در مقابل، بنگاه‌های اقتصادی عضو، برخلاف انتظار اولیه، نه به‌عنوان بازیگران با نفوذ بالا و نه به‌عنوان گروهی با ریسک قابل توجه ظاهر شدند، بلکه در عمل، جایگاهی نسبتاً خنثی از نظر هم‌زمان نفوذ و ریسک داشتند. این وضعیت را می‌توان ناشی از فاصله موضوع پایداری با اولویت‌های کوتاه‌مدت کسب‌وکارها، یا عدم شکل‌گیری انگیزه و الزام کافی برای درگیر شدن فعال آن‌ها دانست. این مشاهده، اهمیت طراحی مداخلات هدفمندتر برای فعال‌سازی این گروه و تبدیل آن‌ها از «ذی‌نفعان منفعل» به «مشارکت‌کنندگان اثرگذار» را برجسته می‌کند.



نقشه جابه‌جایی ذی‌نفعان

از ارزیابی اولیه تا واقعیت اجرا

پویایی نفوذ–ریسک در اجرای نظریه تغییر

تغییر / جابه‌جایی	وضعیت در عمل (در طول اجرا)	ارزیابی اولیه (پیش از اجرا)	گروه‌های ذی‌نفع
بدون تغییر (ثابت)	نفوذ بالا ریسک بالا	نفوذ بالا ریسک بالا	**تشکل‌ها / انجمن‌ها** تاثیر مستقیم بر محیط کسب‌وکار و شبکه‌های بخش خصوصی
جابجایی از حالت بالا–بالا به وضعیت خنثی	موقعیت خنثی (مشارکت پایین) نفوذ متوسط ریسک متوسط	نفوذ بالا ریسک بالا	**بنگاه‌های اقتصادی عضو (بخش خصوصی)** به‌طور اولیه انتظار می‌رفت نفوذ و ریسک بالایی داشته باشند.
افزایش قابل توجه ریسک	نفوذ متوسط ریسک بالا	نفوذ متوسط ریسک پایین	**واحدهای درون سازمانی اتاق** در بستر تصمیم‌گیری پیچیده سازمانی و تعدد اولویت‌ها
بدون تغییر (پایدار)	نفوذ متوسط ریسک متوسط	نفوذ متوسط ریسک متوسط	**مؤسسات خیریه** همراستایی نسبی با اهداف مسئولیت اجتماعی
بدون تغییر (پایدار)	نفوذ پایین ریسک پایین	نفوذ پایین ریسک پایین	**متخصصان و کارشناسان پایداری** دانش و تخصص بالا اما نفوذ نهادی محدود

راهنمای علائم

بدون تغییر (=) · کاهش نفوذ / ریسک · افزایش نفوذ / ریسک · موقعیت خنثی / محدود · نفوذ / ریسک پایین · نفوذ / ریسک متوسط · نفوذ / ریسک بالا

بینش‌های کلیدی

- جایگاه ذی‌نفعان ایستا نیست، بلکه پویا و وابسته به اجراست.
- واحدهای درون‌سازمانی ریسک بالاتری نسبت به برآورد اولیه داشتند.
- بنگاه‌های اقتصادی برخلاف انتظار، در موقعیتی نسبتاً خنثی قرار گرفتند.
- راهبردها باید بر اساس واقعیت‌های اجرا، نه صرفاً تحلیل اولیه تنظیم شوند.

راهبرد اجرایی

تمرکز بر:

اقناع سازی

درگیرسازی تدریجی

مدیریت تعامل با ذی‌نفعان با نفوذ بالا، به‌ویژه در سطوح تصمیم‌گیری

یکی از مهم‌ترین نیازهایی که در جریان طراحی و اجرای این مسیر تغییر آشکار شد، ضرورت انجام یک پروژه مستقل و نظام‌مند برای شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل ذی‌نفعان و انتظارات آن‌ها بود؛ موضوعی که تا پیش از این، کمتر به‌صورت ساختاریافته در فرآیندهای برنامه‌ریزی اتاق مورد توجه قرار گرفته بود. تجربه اجرای برنامه‌های مرتبط با پایداری نشان داد که بدون شناخت دقیق بازیگران اثرگذار، میزان نفوذ و ریسک آن‌ها، و همچنین درک تفاوت میان مطالبات و انتظارات گروه‌های مختلف، امکان طراحی مداخلات منسجم و پایدار بسیار محدود خواهد بود.

در عمل مشخص شد که اتاق به‌عنوان پارلمان بخش خصوصی، با طیف متنوع و بعضاً متعارضی از انتظارات مواجه است؛ از مطالبات تشکل‌ها و بنگاه‌های اقتصادی گرفته تا دغدغه‌های نهادهای عمومی، سازمان‌های مردم‌نهاد، مؤسسات خیریه، بخش‌های درون‌سازمانی و جامعه تخصصی پایداری. در چنین شرایطی، پاسخ‌گویی هم‌زمان به تمامی انتظارات نه ممکن است و نه لزوماً در راستای مأموریت و ظرفیت‌های سازمان قرار دارد. از این رو، انجام تحلیل ذی‌نفعان و اولویت‌بندی مطالبات، به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای اصلی طراحی برنامه‌های پایداری و مسئولیت اجتماعی اهمیت پیدا کرد.

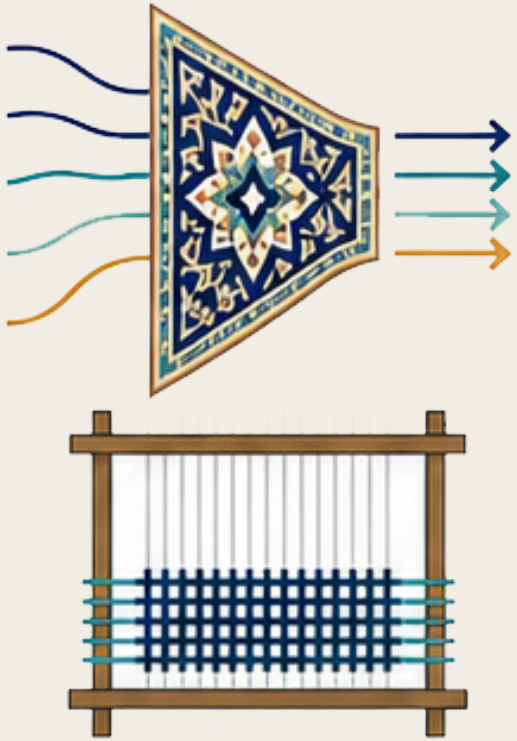
این تجربه همچنین نشان داد که فرآیند انتخاب اولویت‌ها باید ارتباط مستقیمی با برنامه‌های کلان اتاق، نقش نمایندگی بخش خصوصی و اولویت‌های توسعه‌ای کشور داشته باشد. به بیان دیگر، تحلیل انتظارات ذی‌نفعان زمانی می‌تواند به تصمیم‌گیری مؤثر منجر شود که در کنار آن، موضوعات بااهمیت (Material Topics) نیز بر اساس ظرفیت‌های اتاق، ضرورت‌های اقتصادی و اجتماعی، و جهت‌گیری‌های توسعه‌ای کشور شناسایی شوند. در چنین چارچوبی، تحلیل ذی‌نفعان صرفاً یک ابزار ارتباطی یا ارزیابی تلقی نمی‌شود، بلکه به بخشی از سازوکار حکمرانی، تعیین اولویت و سیاست‌گذاری در مسیر پایداری تبدیل خواهد شد.



۸

شناسایی و فعال‌سازی بازیگران و منابع

یکی از ابعاد کلیدی در طراحی و اجرای نظریه تغییر، شناسایی، درگیرسازی و فعال‌سازی بازیگران و منابع در سطوح مختلف در درون و بیرون سازمان است. همانگونه که نظریه تغییر بر این مهم تأکید دارد، تجربه ما نیز در این دوره نشان داد که پیشبرد پروژه‌های توسعه‌ای و ایجاد تغییر در حوزه پایداری، بیش از آنکه به یک واحد سازمانی یا مجموعه‌ای از اقدامات محدود وابسته باشد، نیازمند شکل‌گیری شبکه‌ای از همکاری‌ها در درون و بیرون سازمان است. در این راستا، یکی از تجربیات موفق، شکل‌گیری و بهره‌گیری از ظرفیت «سفیران پایداری» درون سازمانی بود. این ابتکار، به ایجاد یک لایه ارتباطی و تعاملی در داخل اتاق کمک کرد و زمینه را برای انتقال مفاهیم، ایجاد حساسیت و تقویت گفت‌وگوهای درون‌سازمانی فراهم ساخت. این تجربه نشان داد که در فرآیند تغییر، وجود بازیگران میانی[۷] که بتوانند نقش تسهیل‌گر و پیونددهنده را ایفا کنند، از اهمیت بالایی برخوردار است.



در سطح برون‌سازمانی نیز، تجربه حمایت‌طلبی[۸] در خصوص پیش‌نویس آیین‌نامه مسئولیت اجتماعی، نمونه‌ای قابل توجه از فعال‌سازی بازیگران کلیدی در سطح ملی بود. در این چارچوب همکاری با مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی شکل گرفت. دو نشست تخصصی به ابتکار اتاق ایران و با همراهی اتاق تهران برگزار شد و تعامل میان بخش خصوصی، نهادهای سیاست‌گذار و سایر ذی‌نفعان تقویت شد. اگرچه تمامی نتایج مورد انتظار بخش خصوصی در این فرآیند محقق نشد، اما این اقدام منجر به شناسایی، نزدیک‌سازی و آغاز همکاری میان بازیگران کلیدی در یک موضوع ملی شد؛ دستاوردی که در منطق نظریه تغییر، به‌عنوان یک نتیجه مهم در سطح «ایجاد ائتلاف و هم‌راستاسازی ذی‌نفعان» قابل تحلیل است.

در سطح درون‌سازمانی نیز، تعامل و گفت‌وگو با نهادهای مختلف اتاق نقش مهمی در پیشبرد برنامه‌ها داشت. از جمله همکاری با کمیسیون حکمرانی سازمانی، تعامل با کمیسیون محیط زیست . در سطح برون‌سازمان و میان‌اتاقی نیز، ارتباط با اتاق ایران از طریق کمیسیون توسعه پایدار، کمیسیون مسئولیت اجتماعی گسترش پیدا کرد. این تعاملات، اگرچه در همه موارد به تصمیمات ساختاری منجر نشد، اما به شکل‌گیری درک مشترک و تقویت گفت‌وگوی بین‌بخشی کمک کرد که خود از پیش‌نیازهای مهم تغییر نهادی محسوب می‌شود.

در کنار بازیگران، نحوه شناسایی و به‌کارگیری منابع نیز از دیگر ابعاد مهم این تجربه بود. در شرایط محدودیت منابع رسمی، تمرکز بر بسیج منابع دانشی و انسانی به‌عنوان یک راهبرد عملی مورد توجه قرار گرفت. در این زمینه با شناسایی و شبکه‌سازی میان متخصصان حوزه پایداری، از ظرفیت آن‌ها در برنامه‌های آموزشی و ترویجی استفاده شد و این تعاملات به تقویت بدنه دانشی و تخصصی پیرامون این موضوع در اتاق کمک کرد. همچنین، جلب توجه نهادهای علمی به این حوزه، از دیگر نتایج قابل توجه بود. از جمله توجه یکی از دانشگاه‌های مرجع، یعنی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به موضوع پایداری و مسئولیت اجتماعی که منجر به حرکت به سمت ایجاد یک «تک‌درس» در این حوزه شد و بر این اساس اولین واحد درسی تجارت پایدار در دردیل سرفصل‌های کارشناسی ارشد تجارت الکترونیک در دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران در نیم سال اول سال تحصیلی ۱۴۰۴ برگزار شد.

۷- Intermediate Actors
۸- Advocacy

شناسایی و فعال‌سازی بازیگران و منابع

شبکه همکاری‌ها در مسیر تغییر و پایداری

تجربه این دوره نشان داد پیشبرد تغییر در حوزه پایداری، نیازمند شبکه‌ای از همکاری‌ها در درون و بیرون سازمان است که از طریق فعـــال‌سازی بازیگران کلیدی و منابع دانشی و انسانی، به هم‌راستایی، هم‌افزایی و ایجاد اثر منجر می‌شود.

منابع فعال‌شده

منابع دانشی
تخصص، تجربه، پژوهش، دانش فنی و محتوایی

منابع انسانی
متخصصان، سفیران، اعضای داوطلب و فعالان

منابع اجتماعی
شبکه‌ها، اعتماد، روابط و سرمایه اجتماعی

منابع آموزشی و ترویجی
کارگاه‌ها، نشست‌ها، دوره‌ها، برنامه‌های فرهنگ سازی

بسیج و به‌کارگیری هدفمند منابع در شرایط محدودیت منابع رسمی

اتاق تهران
واحد مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار

سفیران پایداری (درون سازمان)
ایجاد لابه ارتباطی و تعاملی
انتقال مفاهیم و ایجاد حساسیت
تقویت گفت‌وگوهای درون‌سازمانی

واحدهای درون‌سازمانی
کمسیون حکمرانی سازمانی
کمسیون محیط زیست
سایر واحدها و معاونت‌ها
گفت‌وگو، هماهنگی و هم‌افزایی داخلی

تشکل‌ها و بنگاه‌های عضو
بنگاه‌های اقتصادی عضو
اتحادیه‌ها و انجمن‌های تخصصی
کسب‌وکارهای فعال در حوزه پایداری
مشارکت، هم‌آفرینی و تبادل تجربه

نهادهای دولتی و عمومی
همکاری با نهادهای اجرایی، سیاست‌گذار و عمومی در سطوح ملی
هماهنگی، حمایت‌طلبی و پیگیری در موضوعات کلان
تعامل، هم‌راستاسازی و اثرگذاری سیاستی

مؤسسات خیریه و نهادهای اجتماعی
مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه
سازمان‌های مردم‌نهاد،
فعال در حوزه مسئولیت اجتماعی
همکاری در اجرا و توسعه برنامه‌ها

متخصصان و کارشناسان حوزه پایداری
شبکه‌سازی و بهره‌گیری از متخصصان
استفاده از ظرفیت در آموزش و ترویج
تقویت بدنه دانشی و تخصصی اتاق

دستاوردهای کلیدی

شبکه‌سازی
شکل‌گیری شبکه‌ای از همکاری‌ها در درون و بیرون سازمان

ایجاد ائتلاف و هم‌راستاسازی
نزدیک‌سازی و آغاز همکاری میان بازیگران کلیدی در موضوعات ملی

تقویت گفت‌وگو و درک مشترک
گفت‌وگوهای بین‌بخشی و ایجاد درک مشترک میان ذی‌نفعان

بسیج منابع دانشی و انسانی
استفاده از ظرفیت متخصصان در آموزش، ترویج و توانمندسازی

ایجاد ظرفیت‌های جدید
از جمله طراحی و راه‌اندازی درس «تجارت پایدار» در دانشگاه تهران

نتیجه نهایی
تقویت زمینه‌های تغییر نهادی و حرکت به سمت پایداری

مسیر اثرگذاری

شناسایی
شناسایی بازیگران و منابع کلیدی

درگیرسازی
ارتباط‌سازی و جلب مشارکت

فعال‌سازی
بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و توانمندسازی

هم‌افزایی
همکاری، هم‌راستایی و شبکه‌سازی

تغییر و تاثیر پایدار
پیشبرد پایداری و ایجاد ارزش بلندمدت

نمونه دستاورد برجسته

همکاری با یکی از دانشگاه‌های مرجع کشور (دانشکده مدیریت دانشگاه تهران) منجر به طراحی و ارائه اولین واحد درسی «تجارت پایدار» در مقطع کارشناسی ارشد تجارت الکترونیک در نیم‌سال اول سال تحصیلی ۱۴۰۴ شد.

در چارچوب نظریه تغییر، میان مفهوم «ذی‌نفعان» و «بازیگران» تفاوت مهمی وجود دارد، هرچند این دو در بسیاری از موارد با یکدیگر هم‌پوشانی دارند. ذی‌نفعان به گروه‌ها، افراد یا نهادهایی گفته می‌شود که از نتایج، تصمیمات و فعالیت‌های پروژه تأثیر می‌پذیرند یا بر آن اثر می‌گذارند؛ در حالی که بازیگران، مجموعه‌ای از نهادها، شبکه‌ها یا افرادی هستند که می‌توانند به‌صورت فعال در طراحی، اجرا، حمایت، تسهیل‌گری یا پیشبرد فرآیند تغییر نقش ایفا کنند. به همین دلیل، در نظریه تغییر، شناسایی بازیگران صرفاً به معنای شناخت مخاطبان پروژه نیست، بلکه به معنای شناسایی ظرفیت‌های اثرگذار برای تحقق تغییر نیز هست.

در پروژه‌های توسعه‌ای و به‌ویژه در حوزه پایداری، این تفکیک اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا بسیاری از مسائل، ماهیتی شبکه‌ای و بین‌بخشی دارند. برای مثال، ممکن است چندین نهاد به‌صورت هم‌زمان بر موضوعی مشابه مانند کاهش فقر، آموزش، تاب‌آوری اجتماعی یا توسعه پایدار فعالیت کنند، اما هر یک نقش، ظرفیت، منافع و سطح اثرگذاری متفاوتی داشته باشند. در چنین شرایطی، موفقیت پروژه‌ها تنها وابسته به طراحی برنامه‌ها نیست، بلکه به میزان توانایی در شناسایی و فعال‌سازی بازیگران کلیدی، ایجاد هم‌افزایی و کاهش پراکندگی اقدامات نیز وابسته است.

بر همین اساس، در طراحی نظریه تغییر واحد مسئولیت اجتماعی اتاق، تلاش شد علاوه بر تحلیل ذی‌نفعان، ظرفیت بازیگران درون و برون‌سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرد. همکاری با کمیسیون‌های تخصصی، شبکه متخصصان پایداری، دانشگاه‌ها، نهادهای سیاست‌گذار و مجموعه‌های تخصصی مرتبط، بخشی از همین رویکرد بود.

۹

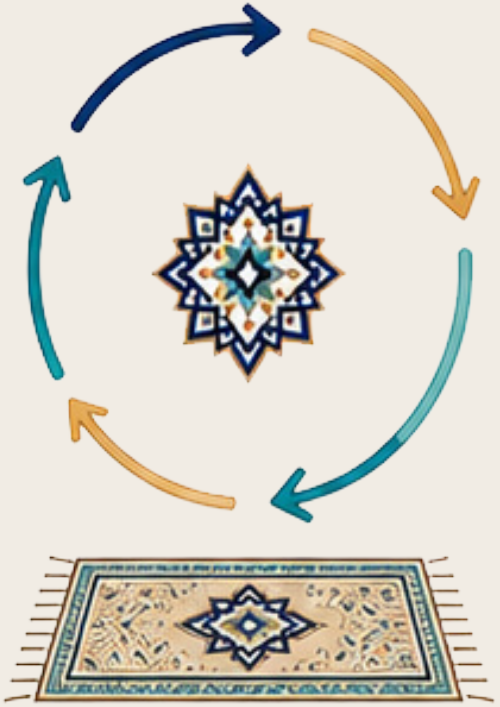
نظارت و ارزیابی

در طراحی اولیه نظریه تغییر، بخش نظارت و ارزیابی، هم در سطح برنامه اقدام و هم در پیش‌بینی سازوکارهای اجرایی، کمتر از سایر اجزا مورد توجه قرار گرفت و این ضعف در مرحله اجرا نیز تداوم یافت. یکی از موانع اصلی، عدم آمادگی ذی‌نفعان و حتی خود واحد و سایر بخش‌های اتاق برای پذیرش و استقرار نظام ارزیابی متناسب با برنامه تغییر برای پایداری بود. تفاوت میان رویکردهای رایج مدیریت سازمانی با منطق نظریه تغییر، به‌ویژه در زمینه تعریف نتایج و سنجش اثرگذاری، موجب شد تعیین شاخص‌های مناسب و طراحی سازوکار ارزیابی با پیچیدگی قابل توجهی همراه شود. از سوی دیگر، غلبه نگاه «کمپین‌محور» به مسئولیت اجتماعی در بخشی از سازمان، در حالی که مداخلات طراحی‌شده ماهیتی عمدتاً زیرساختی و میان‌مدت داشتند، باعث شد نتایج ملموس عمدتاً به‌صورت کیفی و تدریجی ظاهر شوند و کمتر در قالب شاخص‌های کوتاه‌مدت قابل اندازه‌گیری باشند.

در کنار این چالش‌های مفهومی، عوامل اجرایی نیز بر ضعف در این حوزه تأثیرگذار بودند؛ از جمله محدودیت تجربه تیم در طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی مبتنی بر پایداری، هم‌زمانی اجرای برنامه با تغییرات در شیوه‌های برنامه‌ریزی اتاق، و نیز عدم شناخت کافی از ماهیت و جنس اقدامات پایداری در سطح سازمان. با این حال، در برخی حوزه‌ها گام‌های اولیه‌ای برداشته شد که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان پایه‌ای برای توسعه آتی نظام ارزیابی در نظر گرفت، از جمله ارزیابی دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی و ایجاد رویه‌هایی اولیه در بررسی و تخصیص بودجه‌های مرتبط با فعالیت‌های خیریه. این دستاوردها، هرچند محدود، نشان‌دهنده شکل‌گیری تدریجی ظرفیت ارزیابی در سازمان است و می‌تواند مبنایی برای طراحی نظامی منسجم‌تر در مراحل بعدی قرار گیرد.

سازوکار ارزیابی موجود در سازمان

مدل ارزیابی مورد نیاز در نظریه تغییر برای پایداری



چارچوب پایش، ارزیابی و یادگیری (MEL)

بـا اهتمام بـه تجارب دو سـال گذشـته، به نظـر می‌رسـد طراحی و اسـتقرار یـک چارچوب «پایـش، ارزیابـی و یادگـیری»[۹] می‌تواند به‌عنوان یکـی از راهکارهای اصلـی برای ارتقای کیفیـت برنامه‌های پایـداری در اتـاق مـورد توجه قـرار گیـرد. چارچوب MEL صـرفاً بر سـنجش خروجی‌ها یـا تهیه گزارش عملکـرد متمرکز نیسـت، بلکه تلاش می‌کنـد میـان پایش مسـتمر، تحلیـل اثربخشـی اقدامات، دریافـت بازخورد، یادگیری سـازمانی و اصلاح مسـیر ارتبـاط برقرار کنـد. ایـن رویکرد بـه سـازمان کمـک می‌کند تـا علاوه بـر ارزیابی نتایج، بتوانـد مفروضات اولیه، ریسـک‌ها و میزان کارآمدی مسـیر تغییـر را نیـز به‌صورت مسـتمر بازبینـی نماید.

تجربـه ایـن پروژه نشـان داد کـه در برنامه‌هـای مبتنی بـر نظریه تغییـر، ارزیابـی نبایـد بـه پایـان پروژه یا سـنجش چند شـاخص محـدود شـود، بلکـه بایـد بـه بخشـی از فرآینـد تصمیم‌گـیری و یادگـیری مسـتمر سـازمان تبدیـل گـردد. از ایـن منظر، اسـتقرار تدریجـی نظـام MEL می‌توانـد زمینه‌ای بـرای افزایش شـفافیت، بهبـود کیفیـت تصمیم‌گیری، انباشـت تجربـه سـازمانی و تقویت ظرفیـت اتـاق در طراحی و اجـرای برنامه‌های توسـعه‌ای و پایداری در آینـده فراهم سـازد.



Monitoring, Evaluation and Learning – MEL





۱۰
جمع‌بندی و افق پیش‌رو

تجربـه طراحـی و به‌کارگـیری «نظریـه تغییـر» در واحد مسـئولیت اجتماعـی اتـاق بازرگانی تهران نشـان داد کـه این رویکـرد، به دلیل انعطاف‌پـذیری و قابلیـت بازنـگری مسـتمر، می‌توانـد چارچوبـی مؤثـر بـرای مدیریـت چالش‌هـای پیچیـده و به‌هم‌پیوسـته حوزه پایداری باشـد؛ حوزه‌ای کـه در آن، تعدد ذی‌نفعان، تنـوع انتظارات و تغییـر شـرایط، دسـتیابی بـه نتایـج مطلـوب را بـا عدم‌قطعیت همـراه می‌سـازد. نظریـه تغییر به سـازمان کمـک می‌کند تـا فراتر از تعریـف فعالیت‌ها و اقدامـات پراکنده، منطق دسـتیابی به تغییر مطلوب را روشـن سـازد؛ به این معنا که مشـخص کنـد چه تغییری را دنبـال می‌کند، چـرا این تغییـر اهمیـت دارد، چـه اقداماتی برای تحقـق آن ضروری اسـت و چگونـه انتظار مـی‌رود ایـن اقدامات به نتایـج کوتاه‌مـدت، میان‌مـدت و آثـار بلندمـدت منجر شـوند. این چارچـوب همچنیـن بـا شناسـایی پیش‌فرض‌هـا، شـرایط مؤثـر و عوامـل بیرونـی، امکان ارزیابی میزان پیشـرفت و بازنگری در مسـیر انتخاب‌شـده را فراهم مـی‌آورد.

در ایـن چارچـوب، هـر یـک از اجـزا نقشـی کلیـدی در ایجـاد پیوند میـان وضعیت موجود سـازمان و اهـداف پایداری آن ایفـا می‌کنند و بـه سـازمان کمـک می‌کنند تـا از یک نگاه کلـی و انتزاعـی، به یک مسـیر اجرایی و قابل سـنجش برسـد. مهمترین جز ایـن تغییر، اما ایجـاد یـک رویکـرد، درک و فرهنگ مشـترک سـازمانی در خصوص مؤلفه‌های حکمرانی پایدار و تجارت مسـئولانه اسـت. در اتاق تهران و در دو سـال گذشـته، مـا در مرحله پیشـاطراحی اهـداف پایداری اتـاق بودیم. مرحلـه‌ای که بـا تبیین مفاهیـم ضرورت‌هـای تغییر و چرایـی اهمیـت این حـوزه خود را بـه نمایـش می گذاشـت. اینکه چرا پایدارسـازی اتاق تهران مهم اسـت و چرا این اتاق باید پیشـگام کسـب‌وکار پایدار و تجارت مسـئولانه در میـان بنگاه‌های خصوصی و البته سـایر نهادهـای عمومی و مـردم نهاد باشـد. هم‌زمانی تهیه این گـزارش با آغاز فراینـد متریال آنالیـز پایداری اتاق از این‌روسـت. بـا این حال، تجربه اتاق تهران به‌روشـنی نشـان می‌دهـد که حرکت به‌سـوی یک سـازمان پایدار، در برخی مراحل، مسـتلزم فراتر رفتن از اصلاحـات تدریجـی و ورود به سـطحی از تغییرات سـاختاری و حتی پارادایمـی اسـت (بـه ویژه در خصـوص سـازمان هایی ماننـد اتاق بازرگانـی کـه نقش پیشـگامی و تنظیـم گری نیـز دارنـد)، تغییراتی کـه می‌توانـد شـامل بازنـگری در سـازوکارهای حکمرانـی، نحـوه تصمیم‌گـیری، و رویکـرد کلی سـازمان به نقـش خـود در اقتصاد و جامعـه باشـد. در شـرایط اقتصـادی، اجتماعی و سیاسـی کنونی، تمرکـز بر چنیـن تغییراتـی ممکن اسـت در نـگاه اول واقع‌بینانه به نظر نرسـد، امـا تجربه نشـان داده اسـت کـه دوره‌های بازسـازی، به‌ویـژه پـس از بحران‌هـا و منازعـات، می‌تواننـد بـه نقـاط عطفی بـرای بازاندیشـی و تحول تبدیل شـوند.

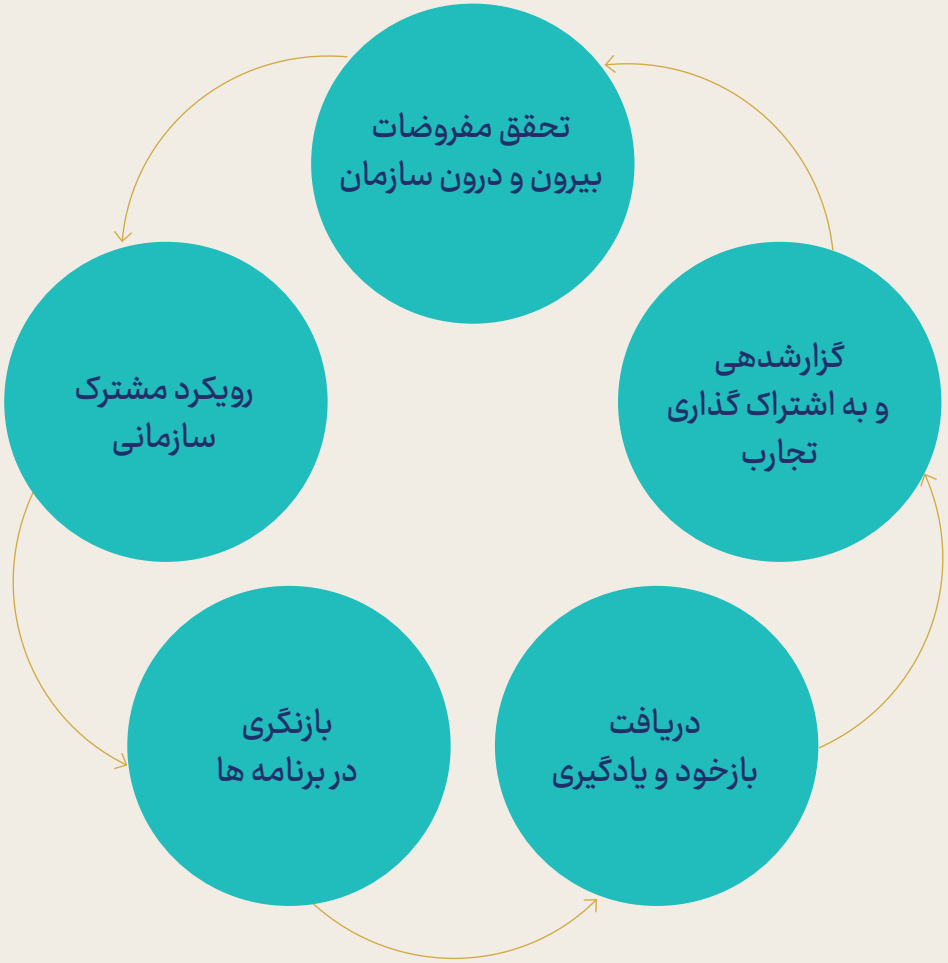
در کنـار ایـن گام اول زمینه‌سـازی، «نقشـه مفروضـات»[10] جزء مهم دیگـر اسـت. ایـن نقشـه کـه بـه شناسـایی شـرایطی می‌پـردازد کـه تحقـق زنجیـره تغییر به آن‌ها وابسـته اسـت. ایـن مفروضات می‌توانـد شـامل عواملـی ماننـد ثبـات نسـبی محیـط اقتصادی، همـکاری و همراهـی ذی‌نفعـان یا دسترسـی به فناوری‌هـای مورد نیاز باشـد. شفاف‌سـازی این مفروضات، به سـازمان کمـک می‌کند تا نقـاط آسـیب‌پذیر طراحی خود را بهتر درک کند. مسـیر طی شـده برنامـه‌ی تغییـر بـرای پایـداری در اتاق تهـران در مراحـل مختلف با



کاستی و یا نبود این سه گانه‌ی پراهمیت روبرو شد. وضعیتی که از ارزیابی ریسک‌های معمول متفاوت بود و در نتیجه نیاز به انعطاف‌پذیری گسترده‌تر، تصمیمات فوری و اضطراری و توقف موقت آگاهانه‌ی برخی از اقدامات را ایجاد کرد.

جزء کلیدی دیگر، بازنگری و ارزیابی عملکرد موجود و همچنین ایجاد بستری برای دریافت بازخورد از ذی‌نفعان است. در این راستا، تلاش شده است تا حد ممکن تصویری شفاف از برنامه و مراحل اجرای آن ارائه شود تا امکان ارزیابی دقیق‌تر و یادگیری سازمانی فراهم گردد. ما از تمامی مخاطبان، متخصصان و ذی‌نفعان دعوت می‌کنیم دیدگاه‌ها، پیشنهادها و نقدهای خود را با ما به اشتراک بگذارند. این بازخوردها نقش مهمی در بازطراحی و بهبود «تغییر برای پایداری» ایفا کرده و به ما کمک می‌کند مسیر آینده را با دقت، اثربخشی و هم‌راستایی بیشتری ترسیم کنیم.

از این منظر، شاید شرایط کنونی، با وجود تمام محدودیت‌ها، فرصتی برای بازتعریف نقش اتاق بازرگانی تهران در مسیر پایداری باشد؛ فرصتی برای حرکت به سمت یک رویکرد یکپارچه، راهبردی و آینده‌نگر که پایداری و تاب‌آوری را هم زمان با خود در پی دارد[11].



۱۰- Assumption Mapping

۱۱- نظریه تغییر برای پایداری در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان تهران بر مبنای UNDAF – Guidance on Theory of Change و دیگر اسناد مشابه راهنما که مورد استفاده از سوی سازمان‌های بین‌المللی و کشورها است، طراحی شده است.

تعهد ما و دعوت به همکاری برای ایجاد تغییر

این گزارش بخشی از یک فرایند یادگیری و تغییر مستمر است.

گزارش اثر

این گزارش تقطه پایان نیست، بلکه نقطه آغاز یک چرخه یادگیری، بازخورد و تطبیق برای حرکت مؤثرتر در مسیر پایداری است.

1. **گزارش**
   شفاف‌سازی مسیر تغییر، دستاوردها، چالش‌ها و یادگیری‌های کلیدی
2. **بازخورد**
   دریافت دیدگاه‌ها، نظرات و تجربیات از ذی‌نفعان، متخصصان و شرکای برنامه
3. **بازاندیشی**
   بررسی و تحلیل بازخوردها برای درک بهتر مفروضات، نتایج و اثرات به‌دست‌آمده
4. **تطبیق و بازطراحی**
   بازنگری و اصلاح استراتژی‌ها مداخلات و اولویت‌ها بر اساس یادگیری‌ها
5. **بهبود و تقویت**
   افزایش اثربخشی، هم‌راستایی و توانمندی سازمانی در مسیر پایداری
6. **اثرگذاری**
   حرکت به‌سوی اثرگذاری معنادار در کسب‌وکار مسئولانه و توسعه پایدار

تعهد ما

- متعهد به یادگیری مستمر و تطبیق‌پذیری هستیم.
- متعهد به شفافیت و پاسخگویی هستیم.
- متعهد به ادغام پایداری در تصمیم‌گیری هستیم.
- متعهد به تعامل مؤثر با ذی‌نفعان هستیم.

از شما دعوت می‌کنیم

- دیدگاه‌ها، پیشنهادها و انتقادات خود را با ما به اشتراک بگذارید.
- در بهبود رویکردها و طراحی مداخلات مؤثرتر سهیم شوید.
- در شکل‌دهی به مداخلات آینده با ما همکاری کنید.
- به تقویت اثرگذاری و هم‌راستایی کمک کنید.

نقش این گزارش

- **گامی در مسیر تغییر سیستمی**
  به حرکت جمعی برای کسب‌وکار پایدار و آینده‌ای مسئولانه کمک می‌کند.
- **بنیادی برای اقدام‌های آینده**
  اطلاع‌رسانی برای تصمیم‌های بهتر و طراحی مداخلات مؤثرتر در آینده.
- **پلتفرمی برای گفت‌وگو و مشارکت**
  فضای گفت‌وگوی سازنده میان بازیگران و ذی‌نفعان مختلف را فراهم می‌کند.
- **ابزاری برای بازاندیشی و یادگیری**
  کمک می‌کند بفهمیم چه کار کرده‌ایم، چه نشده و چرا.

