

# پایداری شرکتی

و مسئولیت اجتماعی

(از تئوری تا عمل)

با استفاده از استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰



# ISO 26000

حمید ستوده فر ، حسین رستگار



بسم الله الرحمن الرحيم

# پایداری شرکتی و مسؤلیت اجتماعی

## (از سوری تا عمل)

با استفاده از اسناد اردیروز ۲۶۰۰۰

نویسنده

حمید ستوده فر

حسین رستگار

انتشارات کوهر گویا

۱۳۹۹

سرشناسه	: ستوده‌فر، حمید، ۱۳۳۷-
عنوان و نام پدیدآور	: پایداری شرکتی و مسئولیت اجتماعی (از تئوری تا عمل) با استفاده از استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ / نویسندگان حمید ستوده‌فر، حسین رستگار.
مشخصات نشر	: اصفهان: گوهر گویا، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۴ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۲-۵۳۷-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: مسئولیت اجتماعی کسب و کار - استانداردها
موضوع	: Social Responsibility of Business - Standards
موضوع	: مسئولیت اجتماعی کسب و کار
موضوع	: Social Responsibility of Business
موضوع	: استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰
موضوع	: ISO 26000 Standard
موضوع	: Sustainability: Theory and practice. How ISO 26000 can help organizations on their path to sustainability
شناسه افزوده	: رستگار، حسین، ۱۳۶۱-
رده بندی کنگره	: HD ۶۰
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۱۷۵۷۳۸

انتشارات گوهر گویا

اصفهان - بلوار آتشیگاه، ابتدای کوچه ۷۰

تلفن: ۰۳۱-۳۷۷۲۲۹۹۹ - ۰۳۱ [en.gohargouya@gmail.com](mailto:en.gohargouya@gmail.com)



- عنوان: پایداری شرکتی و مسئولیت اجتماعی (از تئوری تا عمل) با استفاده از استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰
- مولفان: حمید ستوده‌فر، حسین رستگار
- مدیر مسئول: امراله نصرآزادانی
- نوبت چاپ: دوم
- سال چاپ: ۱۳۹۹
- تیراژ: ۱۰۰۰
- قیمت: ۵۶۰۰۰ تومان
- شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۲-۵۳۷-۱

۰۳۱ - ۳۷۷۲۲۹۹۹

مراکز پخش: اصفهان: (۱) انتشارات گوهر گویا

۰۳۱ - ۳۶۶۸۰۰۶۲

(۲) انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان

\* تکثیر تمام و یا قسمتی از این اثر بدون اجازه ناشر / مؤلف مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.  
\* صحت مطالب کتاب به عهده مؤلف / مترجم بوده و ناشر هیچگونه مسئولیتی در این خصوص ندارد.

## فهرست مطالب

پیش‌گفتار.....	أ
<b>فصل ۱. مقدمه و رویکرد.....</b>	<b>۱</b>
۱-۱. استاندارد منحصر به فرد.....	۱
۲-۱. رویکرد این کتاب.....	۳
۳-۱. مفهوم پایداری شرکتی.....	۸
<b>فصل ۲. بسترسازی برای مسئولیت اجتماعی.....</b>	<b>۱۱</b>
۱-۲. تعیین هدف سازمان از اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی.....	۱۸
۲-۲. تغییر در رویکرد ذهنی سازمان.....	۲۲
۳-۲. برنامه‌ریزی برای اجرای مسئولیت اجتماعی - خودارزیابی.....	۲۶
<b>فصل ۳. اجرای مسئولیت اجتماعی.....</b>	<b>۷۳</b>
۱-۳. عوامل مهم در اجرای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰.....	۷۴
۲-۳. تعیین محدوده تأثیرگذاری سازمان.....	۷۶
۳-۳. شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان.....	۸۴
۱-۳-۳. مراجعه به راهنمای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و اسناد دیگر.....	۸۶
۲-۳-۳. مشخص کردن ذینفعان کنونی درونی و بیرونی سازمان.....	۸۷
۳-۳-۳. مراجعه استراتژی، خط‌مشی و اهداف مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان.....	۸۸
۴-۳-۳. تحلیل ذینفعان کنونی سازمان و انواع تعاملات با آنها.....	۸۹
۵-۳-۳. اولویت‌بندی ذینفعان و تصمیم‌گیری در خصوص تعامل با هر یک از آنها.....	۸۹
۴-۳. تعریف کلی مدیریت ذینفعان.....	۹۰
۵-۳. تحلیل ذینفعان.....	۹۹
۶-۳. ارزیابی روند شناسایی و تحلیل ذینفعان.....	۱۰۴

- ۳-۷. اجرای ارزیابی بایسته (ارزیابی تاثیرات)..... ۱۳۹
- ۳-۸. شناسایی موارد با اهمیت..... ۱۴۴
- ۳-۹. معیار استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ برای پی بردن به موارد با اهمیت..... ۱۵۶
- ۳-۱۰. راهکار استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ برای اولویت بندی موضوعات..... ۱۶۰
- ۳-۱۱. ماتریس اهمیت پتروشیمی نوری..... ۱۶۴
- ۳-۱۲. موارد با اهمیت برای شرکت پتروشیمی نوری..... ۱۷۷
- ۳-۱۳. اجرای تحلیل فاصله..... ۱۷۸
- ۳-۱۴. به کارگیری و ارتقای سیستم های موجود در صورت امکان..... ۱۸۲
- ۳-۱۵. استفاده از سیستم های مدیریتی همراه با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰..... ۱۸۳
- ۳-۱۶. ارتباط استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با استاندارد ایزو ۹۰۰۱:۲۰۱۵..... ۱۸۸
- ۳-۱۷. ارتباط استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با استاندارد SA8000..... ۱۹۱
- ۳-۱۸. انتخاب سایر سیستم ها برای اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی..... ۱۹۳
- ۳-۱۹. یکپارچه سازی، پایش و بازنگری عملکرد مسئولیت اجتماعی..... ۱۹۵
- ۳-۲۰. ارزیابی عملکرد شرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی..... ۱۹۹
- ۳-۲۱. انتخاب شاخص های مناسب در حوزه مسئولیت اجتماعی..... ۱۹۹
- ۳-۲۲. جمع آوری و مدیریت داده های مربوط به مسئولیت اجتماعی..... ۲۰۰
- ۳-۲۳. پایش عملکرد مسئولیت اجتماعی..... ۲۰۲
- ۳-۲۴. کلامی کوتاه درباره راهبری سازمان..... ۲۰۴
- فصل ۴. برقراری ارتباط، نظارت و بهینه سازی مسئولیت اجتماعی..... ۲۰۷**
- ۴-۱. به کارگیری اصول ارتباطات..... ۲۰۹
- ۴-۲. تعامل با ذینفعان و هماهنگ سازی برنامه های ارتباطی..... ۲۱۴
- ۴-۳. تدوین پیام های کلیدی برای ارتباطات داخلی و بیرونی..... ۲۱۸
- ۴-۳-۱. تدوین پیام های کلیدی..... ۲۱۸

- ۲۲۱..... ۲-۳-۴. تدوین برنامه ارتباط با ذینفعان
- ۲۲۳..... ۴-۴. گزارش‌دهی
- ۲۳۰..... ۵-۴. افزایش اعتبار
- ۲۳۴..... ۶-۴. نظارت و بهینه‌سازی عملکرد
- ۲۳۷..... پیوست
- ۲۴۴..... منابع



## دیباچه اول

گر چه فعالیت‌های مسئولیت‌اجتماعی در تاریخ گذشته و سوابق صنعت نفت کشور ما وجود دارد، اما از سال ۱۳۹۲ و در دوره جدید وزارت جناب آقای مهندس زنگنه در دولت جدید، فصل جدیدی در این زمینه آغاز شد. در این حرکت جدید، توجه به استانداردهای بین‌المللی در موضوع مسئولیت‌اجتماعی بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفت.

به‌خاطر دارم که در اولین همایش CSR در صنعت نفت در سال ۱۳۹۲ که برگزار کننده محوری آن شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بود، شرکت رامپکو اقدام شایسته‌ای در انتشار و توزیع رایگان کتاب ایزو ۲۶۰۰۰ (جدیدترین و معتبرترین استاندارد مسئولیت اجتماعی شرکت) جهت آشنایی دست‌اندرکاران صنعت نفت صورت داد که به‌نوبه خود تاثیر بسزایی در شناسایی، بکارگیری و گزارش‌دهی فعالیت‌های مسئولانه در صنعت نفت بجای گذاشت.

گرچه این یک استاندارد داوطلبانه جهت استمرار مسئولیت‌اجتماعی در شرکت‌ها و سازمان‌ها است ولی می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و رویکردهای استراتژیک هر شرکت یاری‌رسان باشد، چرا که نگاه جدید و نویی را در سازمان می‌تاباند و پاسخی است به یک نیاز ضروری، که بتواند پایداری شرکت / سازمان را در کسب‌وکار تضمین نماید.

درواقع باور ما بر آنست که اجرای مفاهیم مسئولیت‌اجتماعی بیشتر از آنکه سود و منفعتی برای محیط‌زیست یا جوامع محلی و کارکنان هر شرکت/سازمان داشته باشد، از طریق جلب رضایت ذینفعان، پایداری و استمرار فعالیت‌های کسب‌وکار شرکت را میسر ساخته و در نهایت موجب سودآوری شرکت می‌گردد.

تاکنون کتاب‌ها و نوشته‌های زیادی در زمینه CSR به رشته تحریر در آمده اما در ارتباط با پیاده‌سازی ایزو ۲۶۰۰۰ تا آنجا که اینجانب به‌عنوان دست‌اندرکار اطلاع دارم کتابی که مبتنی بر تجربیات کاربردی و عملیاتی باشد، سراغ ندارم. آنچه در کتاب پیش‌رو صورت گرفته، همانگونه که در عنوان کتاب مشهود است «از تئوری تا عمل»، تلاشی برای پیاده‌سازی و عملیاتی نمودن مفاهیم و شاخص‌های مندرج در این استاندارد است.

بنا ندارم ارزش مکتوبات مختلف منتشره در مفهوم، مبانی، اهداف، کارکردها و نقش‌های مسئولیت‌اجتماعی را به‌عنوان دریچه نظری و تئوریک، که لازمه ایجاد و بینش و نگرش نو به فعالیت مسئولیت‌اجتماعی است کم اهمیت جلوه دهم، ولی در کتاب حاضر چگونگی پیاده‌سازی استاندارد در مجتمع پتروشیمی نوری که از پیشگامان گزارش‌دهی



به‌روش علمی بوده و مراحل مختلف استقرار استاندارد به‌صورت عملیاتی و منطبق بر موقعیت و محتوای بستر اجتماعی و محیط‌زیستی این واحد تولیدی تشریح گردیده است. در کتاب حاضر، نویسندگان محترم نخست خود در جایگاه مشاور و حتی مجری استقرار مسئولیت‌اجتماعی در پتروشیمی نوری قرار گرفته، با همکاری کارشناسان و خاصه مدیران این واحد صنعتی اهمیت نگاه جدید به CSR را متذکر شده، سپس از این دریچه‌ای نو به تهیه برنامه‌های مسئولیت‌اجتماعی که دقیقاً نبایستی مبتنی بر درخواست‌های مراجعین، بلکه بر شناسایی ذینفعان و نیازهای واقعی و اصلی و محوری گروه‌های مختلف ذینفع باشد، اقدام نموده‌اند.

در این فرآیند چالش‌های پیش روی پتروشیمی نوری در روابط با ذینفعان شناسایی و متناسب با امکانات، مقدرات، موقعیت و اسناد بالادستی مربوط راه‌حل‌های بنیادین طراحی شده است.

یک گزارش خوب، نخست باید از عملکرد خوب الهام بگیرد و طبیعی است که هدف ما صرفاً، گزارش‌دهی به‌خاطر گزارش نیست، بلکه آنچه به رشته تحریر در آمده، نخست، نگاه تحول به مفهوم CSR، سپس تلاش برای استقرار استاندارد که متضمن توجه به شاخص‌ها و عملکردهاست و نهایتاً شفاف‌سازی و تهیه و ارائه گزارش مسئولیت‌اجتماعی یا گزارش پایداری است. در حقیقت تئوری‌ها در این مرحله در واقعیات موجود متبلور شده و راهنمای عمل شرکت برای تحقق توسعه‌پایدار قرار گرفته است.

به سهم خودم و به‌خاطر درس‌آموزی از این نوشته از نویسندگان و پشتیبانان این حرکت شایسته در پتروشیمی نوری قدردانی نموده و یادآور می‌شوم که در حال حاضر و ناشی از تلاش چندین ساله در صنعت نفت، خوشبختانه بسیاری از مجتمع‌های پتروشیمی، شرکت‌های گازی و نفتی و پالایش و پخش به استاندارد حاضر توجه نموده و مراحل بلوغ سازمانی را در استقرار CSR سپری می‌نمایند. امیدوارم نوشته حاضر نقشی مهم در تسریع و تقویت فعالیت شرکت‌های مذکور ایفا نماید.

سید امیر طالبیان

مشاور اجتماعی وزیر نفت

## دیباچه دوم

انسان برای انجام هر کاری در ابتدا تلاش می‌نماید تا در رابطه با نحوه انجام آن تحقیق کند. همواره تجربیات جدید، به‌پشتوانه مطالعات قبلی، باعث افزایش دانش می‌گردد. زمانی که مطالعات انجام‌شده و تجربیات کسب‌شده در رابطه با هر فعالیتی، به ایجاد دانش و علم کافی برای انجام بهتر آن فعالیت منجر می‌شود، به‌طور قطع، در هر سازمان و یا هر فردی، این توانایی ایجاد می‌شود، تا دانش خود را با دیگران تسهیم نماید.

آنجا که بحث مسئولیت‌اجتماعی و توسعه‌پایدار در میان باشد، این موضوع از توانایی، به‌یک مسئولیت تبدیل می‌شود و اهمیت تسهیم آن صدچندان می‌گردد. امروزه دانش افراد را می‌توان در سه بخش تئوری، تجربی و یا ترکیبی از هر دو، تقسیم نمود. اما همواره شاهدیم که بیشتر متون نوشته‌شده، تنها با تکیه بر دانش آکادمیک، نسبت به‌ارائه مطالب تئوری اکتفا نموده و کمتر اثری است که با تکیه بر دانش تجربی، نحوه انجام آن فعالیت را به‌صورت جزئی و با نگاه اجرایی ارائه نموده باشد. بدیهی است همه ما در بیشتر مواقع، برای انجام یک فعالیت اجرایی، بیشتر از آنکه نیاز به مطالب تئوری و نظری داشته باشیم، نیاز به یک نقشه‌راه و نحوه اجرای آن داریم. به‌نحوی که با مرور و مطالعه آن، بتوانیم قدم به قدم، فعالیت مورد نظر را اجرا نماییم.

در کتاب پایداری‌شرکتی و مسئولیت‌اجتماعی (از تئوری تا عمل)، مؤلفین سعی نموده‌اند با تکیه بر تئوری‌های موجود و همچنین تجربیاتی که در طی سال‌ها در شرکت پتروشیمی نوری اندوخته‌اند، نسبت به‌ارائه یک نقشه‌راه، برای استقرار استاندارد ۲۶۰۰۰ در هر سازمانی اقدام نمایند. مطالب این کتاب، در رابطه با استقرار استاندارد است، که هدف اصلی آن، توسعه‌پایدار و نشان‌دادن اهمیت توجه به مسئولیت‌اجتماعی، از طریق اصلاح و بهبود رویه‌های موجود، با تمرکز بر مسئولیت‌های شرکتی است.

شرکت پتروشیمی نوری، یکی از بزرگترین شرکت‌های تولیدکننده محصولات آروماتیک در دنیا و بزرگترین تولیدکننده این محصولات در ایران عزیزمان می‌باشد، این مجموعه، یکی از شرکت‌های پیشرو در حوزه مسئولیت‌اجتماعی است. شرکتی که تا قبل از ارائه اولین گزارش عملکرد پایدار و مسئولیت‌اجتماعی خود در سال ۱۳۹۷ و اکنون که دومین گزارش فعالیت‌های خود در این حوزه را با تمامی ذینفعان و به‌طور کلی، با تمامی

جامعه جهانی به اشتراک گذاشته است، همواره توجه به توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده و هم‌اکنون نیز با جدیت هر چه تمام‌تر، این مهم را دنبال می‌نماید.

در این راستا، دانش و مطالعات قبلی، اقدامات شرکت پتروشیمی نوری در حوزه پایداری شرکتی و مسئولیت اجتماعی و تجربیات مؤلفین کتاب حاضر در استقرار آن، دانشی را ایجاد نموده است، که می‌تواند همچون چراغی، مسیر مدیران، مجریان و علاقه‌مندان به مقوله پایداری شرکتی و مسئولیت اجتماعی را در جاری‌سازی این موضوع در هر سازمانی روشن نماید.

باعث افتخار است که اقدامات انجام‌شده توسط این شرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی، با اقدام ارزنده آقای حمید ستوده‌فر و آقای حسین رستگار، در قالب کتاب پایداری شرکتی و مسئولیت اجتماعی (از تئوری تا عمل)، با تمامی سازمان‌ها و علاقه‌مندان به اشتراک گذاشته می‌شود. امید است همگان بتوانند با الگو قرار دادن مطالب این کتاب و انجام اقدامات ارزشمند در حوزه پایداری شرکتی، گام‌های مؤثری در این مسیر برداشته و مأموریت‌ها و دورنمای راهبردی‌شان را بر اساس خواسته‌های بشردوستانه و زیست‌سازگار تدوین نمایند.

**تقی صانعی**

**نائب‌رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت پتروشیمی نوری**

## پیش‌گفتار

اگرچه امروزه موضوع مسئولیت‌اجتماعی به یکی از حوزه‌های بسیار مهم و مورد توجه بنگاه‌های اقتصادی تبدیل شده است، اما هنوز به‌عنوان یک رویکرد نوپا بسترسازی مناسب و شایسته‌ای برای اجرای بهینه آن صورت نپذیرفته است.

براساس تحولات صورت‌گرفته، به‌تازگی موضوع مسئولیت‌های اجتماعی از یک مقوله صرفاً شرکتی به دغدغه‌ای اجتماعی تبدیل شده، که مورد توجه عموم جامعه و رسانه‌های جمعی قرار گرفته و بر حساسیت آن افزوده شده است.

در نتیجه فعالیت شرکت‌ها، بیش از پیش، تحت نظارت و پایش جامعه قرار گرفته به نحوی که فعالیت شرکت‌ها و همچنین تاثیراتی که بر اقتصاد، اجتماع و محیط‌زیست پیرامون خود می‌گذارند، زیر ذره‌بین قرار دارد.

براین‌اساس به‌دلیل اینکه همه فعالیت‌ها و اثرات آن‌ها بر جامعه در معرض قضاوت عموم قرار خواهد گرفت، مدیران بسیاری از سازمان‌ها بر آن شده‌اند تا از وضعیت پیش آمده هوشیارانه بهره‌برداری کرده، و برنامه‌ریزی‌های خود را هم‌راستا با رضایتمندی جامعه متوازن گردانند.

در همین‌راستا نویسندگان، تلاش نموده‌اند تا با انتشار این کتاب، گامی موثر در نشر فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارائه راهکاری کاربردی برای استقرار استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در سازمان‌ها بردارند. لازم به ذکر است یکی از منابع اصلی مورد استفاده، کتاب راهنمای کاربردی استقرار استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نوشته برنهارت و ماهر<sup>۲</sup> است که در کنار سایر منابع و تجارب عملیاتی نویسندگان در شرکت‌های بزرگ، به‌عنوان مبنای نگارش این کتاب، مورد توجه قرار گرفته است.

در اینجا بر خود واجب می‌دانیم از مدیریت شرکت پتروشیمی نوری که یکی از بزرگترین تولیدکنندگان محصولات آروماتیک در جهان می‌باشد (واقع در منطقه پارس جنوبی، عسلویه) به‌دلیل اجازه استفاده از بکارگیری تجربیات نویسندگان در استقرار

---

<sup>1</sup> ISO 26000 in Practice

<sup>2</sup> Michelle S. Bernhart and Francis J. "Sonny" Maher

استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در آن شرکت و استفاده از آن در این کتاب کمال تشکر را داشته باشیم. این شرکت از ابتدای تاسیس تاکنون با اعتقاد کامل به مسئولیت‌های اجتماعی خود تلاش نموده است تا با پایش شاخص‌های فرآیندهای کاری خود، نسبت به بهبود شیوه انجام کار، اخلاق کاری، مسئولیت‌پذیری گسترده نسبت به جامعه و اثرات آن بر محیط‌زیست، مسئولانه اقدام نماید.

حمید ستوده‌فر

حسین رستگار

# فصل ۱

## مقدمه و رویکرد

«مردم از هیچ چیز به اندازه مسئولیت وحشت ندارند، با وجود این هیچ چیز به اندازه

مسئولیت در دنیا باعث پیشرفت نمی‌شود.»

"فرانک کرین"

سوالات کلیدی برای فصل اول:

(۱) ایزو ۲۶۰۰۰ چیست؟

(۲) چرا کتابی در مورد ایزو ۲۶۰۰۰ نوشته شده؟

(۳) رویکرد این کتاب چیست؟

۱-۱- استاندارد منحصر به فرد

استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، به عنوان یک استاندارد راهنمای غیراجباری، هدفی را دنبال می‌کند که هیچ استاندارد جهانی دیگری در حوزه مسئولیت‌اجتماعی به دنبال آن نبوده است. این هدف عبارت است از: «یکپارچه کردن انتظارات اساسی سازمان‌ها در ارتباط با مسئولیتی که در برابر جامعه دارند.» از آنجایی که این استاندارد توسط گروهی از ذی‌نفعان مختلف از هزاران شرکت‌کننده و بازنگاری‌کننده از بیش از ۹۰ کشور ایجاد شده است، چشم‌انداز گسترده مسئولیت‌اجتماعی را ارائه می‌کند و برای اجرای آن در سازمان‌های مختلف دنیا، فضای ارزشمندی را فراهم می‌نماید.

استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ برای هر یک از ۷ موضوع اصلی مطرح شده در این استاندارد که شامل: حاکمیت‌سازمانی، حقوق‌بشر، رویه‌های مرتبط با نیروی کار، محیط‌زیست، رویه‌های عملیاتی منصفانه، موضوعات مرتبط با مصرف‌کننده، مشارکت با جامعه و رشد و توسعه آن می‌شود، اطلاعاتی را در مورد محدوده رابطه سازمان با مسئولیت‌اجتماعی، اصول و ملاحظات مربوطه و اقدامات و انتظارات مربوط به سازمان ارائه می‌کند. این استاندارد برای یکپارچه‌ساختن مسئولیت‌اجتماعی در تمام قسمت‌های سازمان راهنمایی‌هایی را ارائه می‌نماید که زمینه‌ساز تغییر شکل اساسی در سازمان می‌شود. این استاندارد موجب هماهنگی و تقویت وجوه کلیدی سازمان نظیر مسئولیت اجتماعی و کیفیت، تدارکات، بهداشت و ایمنی، ارتباطات و بسیاری از بخش‌های دیگر سازمان می‌گردد.

استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بر خلاف سایر استانداردهای مرتبط که بر یک جنبه از مسئولیت‌اجتماعی تمرکز کرده‌اند و اهداف دور از دسترس را دنبال می‌کنند، هدف خود را با رویکردی گسترده‌تر، محقق می‌کند. به عنوان مثال: طرح گزارش‌دهی جهانی (راهنمای گزارش‌دهی پایداری برای شفافیت)، سری‌های استاندارد AA1000<sup>۱</sup> و ایزو ۱۴۰۰۱ (سیستم مدیریت زیست‌محیطی) و نیز طرح‌هایی مثل معاهده جهانی ملل متحد، اصول استوا و اهداف توسعه هزاره.

استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با استفاده از این استانداردها و دیگر راهکارهای مربوط به بخش‌ها و مناطق خاص و با ارائه راهنمایی‌هایی که می‌توان از آن در تمام سازمان‌ها و در تمام مراحل مسئولیت‌اجتماعی استفاده کرد، خلأهای موجود را پر می‌کند. به‌همین خاطر، ما معتقد هستیم که استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ می‌تواند فرآیند ایجاد تغییرات مهم در بسیاری از سازمان‌ها را تسریع نماید. باوجوداین، پیاده‌سازی استاندارد مزبور بر خلاف سایر استانداردها، لزوماً یک فرآیند خطی نیست. منظور از فرآیند خطی این است که پیاده‌سازی آن در سازمان از نقطه‌ای آغاز و پس از طی مراحل مشخص در نقطه‌ای اتمام یابد. به همین علت امکان دارد برخی از سازمان‌هایی که در صدد پیاده‌سازی این استاندارد هستند

<sup>۱</sup> استاندارد حسابداری مسئولانه است که در سال ۲۰۰۸ تدوین شد.

در طی مسیر دچار سر در گمی گردند. ما امیدوار هستیم که این کتاب، با ارائه استراتژی‌ها، راهکارها و مثال‌های عملی برای استفاده از استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، برای یکپارچه‌سازی برنامه مسئولیت‌اجتماعی در درون سازمان‌ها مفید واقع گردد.

## ۱-۲- رویکرد این کتاب

این کتاب به شیوه‌ای تألیف شده است تا به شما در دستیابی به پایداری شرکتی بر مبنای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و پیاده‌سازی این استاندارد کمک کند و اطلاعات عملی مفیدی برای اجرای راهنمای استاندارد ارائه نماید. همچنین در هر زمانی که شما به سازمان متبوع خود کمک می‌کنید و بر مبنای نقشه گسترده‌تری که استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ ارائه کرده، به سمت اهداف مربوط به مسئولیت‌اجتماعی حرکت می‌کنید، این کتاب همچون یک راهکار مسیریابی به شما در یافتن انگیزه‌های اجرای مسئولیت‌اجتماعی کمک می‌کند.

ما باید در همین ابتدا کاملاً روشن بیان کنیم که این کتاب به هیچ وجه متضمن دریافت گواهی ایزو ۲۶۰۰۰ نیست. سازمان ایزو خود کاملاً بر این نکته تأکید دارد که ایزو ۲۶۰۰۰ فقط یک راهنماست و هیچ‌نوع گواهی برای آن صادر نمی‌شود و سازمان‌های معتبر ارائه دهنده گواهی نیز از این خط‌مشی پیروی خواهند کرد. با این وجود، در این کتاب از واژه‌هایی استفاده شده است که در سیستم‌های مدیریتی گواهی‌پذیر با آن‌ها آشنا شده‌اید. زیرا سازمان ایزو، استانداردهای خود را در قالب یک مجموعه استاندارد واحد فرض می‌کند که هر کدام از آن‌ها به سازمان در ارتقاء یک وجه و یا کل عملکرد سازمان کمک خواهند کرد.

کلیه این استانداردها در مجموع یک مجموعه استاندارد برای سازمان‌ها است و به همین دلیل واژگان استفاده شده مشترک خواهند بود. با این وجود، مجدداً تأکید می‌گردد که هر چند استانداردهای مختلف را می‌توان به عنوان جزیی از یک واحد در نظر گرفت، اما این مهم به این مفهوم نیست که سازمان‌ها برای پیاده‌سازی ایزو ۲۶۰۰۰ نیاز به دریافت گواهینامه دارند.



هر چند چارچوب فصول این کتاب بر مبنای پیشنهادهای ما برای اجرای استاندارد در سازمان شما شکل گرفته‌اند اما از آنجایی که کتاب حاضر، کاربردی است فصول آن لزوماً از ترتیب بندهای<sup>۱</sup> موجود در استاندارد تبعیت نمی‌کند.

در فصل دوم این کتاب، طبق استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، بر استفاده از انتظارات و اصول ناشی از مسئولیت اجتماعی برای توسعه یا ارتقاء سیاست‌ها و استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی استفاده شده است. بسیاری از موضوعات معرفی شده در این فصل، در فصول بعدی با جزئیات بیشتری توضیح داده می‌شوند.

فصل سوم این کتاب معطوف به وجوه کاربردی استاندارد است، لذا خواننده در این فصل با راهنمای عملیاتی موضوعات مطرح شده در فصل دوم آشنا خواهد شد. این راهنمایی شامل موارد زیر است:

- مسائل مرتبط با مدیریت و مشارکت ذی‌نفعان.
- نحوه تعیین میزان موارد با اهمیت مربوط به مسئولیت اجتماعی در سازمان.
- تحلیل فاصله<sup>۲</sup> به منظور مشخص شدن فاصله وضع کنونی سازمان در مسئولیت اجتماعی با پیشنهادات ارائه شده در استاندارد.

در فصل چهارم به بحث درباره این سؤال پرداخته شده است که سازمان شما، درباره مسئولیت اجتماعی، چطور با ذی‌نفعان ارتباط برقرار می‌کند و اینکه چگونه باید برقراری این ارتباط دائمی و موثر باشد. (به یکی از روش‌های این نحوه برقراری ارتباط سازمانی، گزارش‌دهی پایدار گفته می‌شود.)

هدف این کتاب تفسیر کامل استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نیست؛ چرا که راهنمای استاندارد تقریباً واضح است و ما نمی‌خواهیم صرفاً یک کتاب قطور درباره این استاندارد بنویسیم. با وجود این، ما در این کتاب تلاش کرده‌ایم تا در صورت امکان، با ارجاع به بندهای موجود در این استاندارد، بحث خود را درباره موضوعاتی مانند تعامل با ذی‌نفعان، ارزیابی بایسته<sup>۳</sup>، یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی و اهمیت مشارکت در توسعه پایدار، آغاز کنیم که به صورت متعدد در این استاندارد مطرح می‌شوند.

<sup>۱</sup> Clause

<sup>۲</sup> Gap analysis

<sup>۳</sup> Due diligence

تاکید بسیار بر این موضوعات دارای دو دلیل منطقی است. اول آنکه با توجه به اهمیت موضوعات، تکرار آن‌ها کمک به درک بهتر مطالب خواهد کرد. دوم آنکه این تکرار کمک خواهد کرد تا برای سایر موضوعات زمینه‌سازی لازم فراهم شود.

به‌منظور درک بهتر این کتاب سعی شده است از راهکارهای مختلفی استفاده شود. یکی از این راهکارها نقشه‌راهی است که به‌صورت گام‌به‌گام مسیر پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ را تبیین می‌کند. همانطور که اشاره شد، تفاوت استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با سایر استانداردها در این است که یک استاندارد پیاده‌سازی سیستم مدیریتی نیست؛ به عبارت دیگر ایزو ۲۶۰۰۰ تنها یک راهنماست و اطلاعاتی درباره الزامات تجویزی ارائه نمی‌کند. بنابراین، ما تلاش کردیم که نقشه راهی برای اجرای راهنمای این استاندارد ارائه دهیم؛ توالی گام‌ها چنین برنامه‌ای را ارائه می‌دهد. نقشه‌راه یا توالی گام‌ها تنها به این دلیل طراحی شده تا به شما در درک بهتر پیشنهادهای ارائه شده در ایزو ۲۶۰۰۰ کمک کند، تا به نحو مؤثرتری از آن استفاده کنید.

در جدول شماره ۱، در کنار فصول کتاب و بندهای استاندارد، برنامه منسجمی ارائه شده است که به شما در هر گام کمک خواهد کرد.

اشاره به این نکته خالی از فایده نیست که توالی گام‌ها برای کمک به غلبه بر مشکلات با استفاده از تجزیه و تحلیل، طراحی شده است؛ این راهکار برای وادار کردن شما به برنامه‌ریزی، اقدام و استفاده از این استاندارد طراحی شده است. البته ممکن است گام‌هایی که سازمان شما باید بردارد، از گام‌هایی که ما پیشنهاد می‌دهیم متفاوت باشند. ولی باید اقداماتی که فهرست شده‌اند، به‌صورت هم‌زمان انجام شوند. مثلاً، ممکن است رهبری ارشد سازمان مشغول تدوین استراتژی مسئولیت‌اجتماعی سازمان باشد و این در حالی است که هم‌زمان یک کمیته (مثلاً کمیته مسئولیت‌های اجتماعی) به‌طور مجزا و احتمالاً کارشناسی‌تر به این مباحث ورود کرده‌اند. برای مثال در بحث خودارزیابی ایزو ۲۶۰۰۰ به‌طور هم‌زمان از هر دو گروه کمک گرفته خواهد شد.

جدول شماره ۱-۱- نقشه راه و گام‌های پیشنهادی برای اجرای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰

توالی گام‌ها	هدف گام	فصل	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	چرخه PDCA <sup>۱</sup>
خودارزیابی اولیه	لازم است در ابتدا بدانیم به کجا می‌خواهیم برسیم. به این دلیل باید گزینه‌های مختلف ممکن در طیف اقدامات مسئولانه را شناسایی و بررسی نماییم. سپس مطابق با خروجی مطلوب هدف گذاری کنیم.	فصل ۲	بندهای ۴، ۷-۲ و ۳-۳	برنامه‌ریزی
تشکیل تیم یا کمیته مسئولیتهای اجتماعی	تشکیل تیمی به‌منظور هماهنگی در امور مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان است. این تیم مسئول بررسی، تدوین استراتژی و پیاده‌سازی استراتژی‌های تدوین شده سازمان است.	فصل ۲	این موضوع در بند خاصی از استاندارد بیان نشده است.	
شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان داخلی و خارجی	درک علایق و نگرانی آنها در حوزه مسئولیت اجتماعی و برقرار کردن ارتباط با استراتژی و اهداف مربوط به برنامه مسئولیت اجتماعی	این موضوع در فصل ۲ بیان شده است و در فصول ۳ و ۴، راهنمای دقیق تری ارائه شده.	بند ۵-۳	

۱ تذکر: شمول چرخه PDCA در برنامه، نباید اینگونه تفسیر شود که می‌توان به سازمان گواهینامه ایزو ۲۶۰۰۰ داد. این چرخه به این دلیل در این راهنما گنجانده شده، تا به افراد و سازمان‌هایی که از این چرخه استفاده می‌کنند کمک کند، تا سیستم‌های خود را بر اساس ایزو ۲۶۰۰۰ تنظیم کنند؛ به همین دلیل در این کتاب راهنمای گام‌به‌گام ارائه شده است.

	بند ۳-۳-۵ و ۱-۶	این موضوع در فصل ۲ بیان شده و در فصل ۳، راهنمای دقیق تری ارائه گردیده است.	اطمینان از اینکه سازمان بر موضوعاتی که مهم و تاثیرگذار هستند تمرکز می کند	تعیین موارد با اهمیت سازمان
	بندهای ۵، ۶ و ۷ و ضمیمه A		تعیین شاخص های مسئولیت اجتماعی و ایجاد رویکرد منظم و قابل اندازه گیری جاری سازی آن در کل سازمان	تدوین استراتژی ها و برنامه های مسئولیت اجتماعی سازمان
برقرار کردن ارتباط و گزارش دهی	بندهای ۶ و ۷	فصل ۳	جاری سازی استراتژی های مسئولیت اجتماعی و کمک به رویکرد منظم و قابل ارزیابی عملکرد مسئولیت اجتماعی برای عملی کردن تعهدات سازمانی	جاری سازی برنامه مسئولیت اجتماعی و نظارت بر فرآیند اجرای آن ها
بررسی کردن	بند ۵-۷ و ۶-۷	فصل ۴	مطلع ساختن ذی نفعان از تعهدات و عملکرد سازمان در زمینه اهداف مسئولانه از طریق ارائه گزارشات رسمی و یا تعامل با آن ها	گزارش دهی و ارتباط با ذینفعان
اقدام کردن	تمام بندها	فصل ۴	اطمینان از انطباق سیاست ها و برنامه ها با اهداف تعریف شده و همچنین شناسایی فرصت ها به منظور بهبود مستمر	تکرار فرآیندهای خودارزیابی، بهینه سازی و تعامل دائم با ذینفعان

سازمان ها به طور پیوسته در تعامل با ذی نفعان هستند. هر گام تعریف شده در نقشه راه که به کمک استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ تدوین شده است کمک می کند این تعامل نظام مندتر گردد. نقشه راه بر پایه تجربه هایی که منتج به پیاده سازی این استاندارد در

سازمان‌های مختلف شده، می‌باشد. همچنین در تدوین این نقشه‌راه از اصول مدیریت پروژه در کنار سایر مدل‌های سیستمی که به پیاده‌سازی مدیریت مؤثر کمک می‌کنند استفاده شده است.

قبل از آنکه وارد جزئیات شویم، باید چند نکته دیگر را نیز بیان کنیم. مثال‌های موجود در این کتاب منطبق با اقداماتی است که در یک شرکت فرضی انجام پذیرفته است اما برای تمام سازمان‌های خصوصی و یا دولتی کاربرد دارد. همچنین به‌منظور کمک به تسهیل فهم مطالب، در جای‌جای کتاب از تمثیل و یا داستان استفاده شده است. این موارد به خواننده کمک خواهد کرد تا مفاهیم مختلف در ذهن او نهادینه گردد.

### ۱-۳- مفهوم پایداری شرکتی

مفهوم پایداری شرکت‌ها، عبارت است از «رفع نیازهای حال حاضر بدون به‌خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای رفع نیازهای خود.» همچنین، کمیسیون جهانی محیط‌زیست در تعریف پایداری شرکتی بیان می‌کند که پایداری، اصلی اساسی برای تغییر جهانی و ماندن به‌عنوان وسیله‌ای برای برآوردن نیازهای نسل حاضر بدون به‌خطر انداختن توانایی‌های نسل‌های آینده برای رفع نیازهای خود است. اصطلاح پایداری دربرگیرنده تمامی فعالیت‌های مربوط به تولید و رشد اقتصادی است؛ به‌شرطی که منابع طبیعی و زیست‌محیطی که جوامع حال‌وآینده به آن وابسته‌اند حفظ شود. در سال ۲۰۰۲ شرکت کنندگان اجلاس توسعه‌پایدار جهانی به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها نقش مهمی را در «تغییر الگوی مصرف و تولید» در آینده بازی می‌کنند.

بنابراین لازم است که رفتار شرکت‌ها در کل زنجیره تولید، شامل تمام فعالیت‌های مربوط به دستیابی به موادخام تا تحویل محصول‌نهایی به مصرف‌کنندگان، تغییر کند. دلیل چنین امری این است که اجزای زنجیره تأمین که متشکل از تولیدکنندگان مواد اولیه، تولیدکنندگان، فروشندگان و مصرف‌کنندگان است، بیشتر اوقات با استفاده از منابع طبیعی و آلاینده‌هایی که اثر منفی روی اجتماع و محیط‌زیست ایجاد می‌کنند، در ارتباط هستند.

همانگونه که می‌دانیم هدف اولیه و اصلی شرکت‌ها بالابردن سود در شرایط و ظرفیت‌های محدود است. در این خصوص عامل اصلی سهامداران هستند که به عنوان مدعیان اصلی و نهایی که منابع لازم برای انجام عملیات شرکت را فراهم می‌کنند، معرفی می‌شوند. با این حال، شرکت‌ها رویکردهای متفاوت و قابل توجهی را برای افزایش سود و باقی‌ماندن در شرایط رقابتی بازار دنبال می‌کنند. از جمله این رویکردها می‌توان به تأکید بیشتر برای هدف‌های بلندمدت در مقابل هدف‌های کوتاه‌مدت، تأثیر زمینه‌های اخلاقی ناشی از تصمیم‌های اقتصادی شرکت، پیامدهای جانبی عملیات شرکت بر ذی‌نفعان و درجه اهمیت سهامداران نسبت به دیگر ذی‌نفعان اشاره کرد.

تحقیق‌های صورت‌گرفته نشان می‌دهد که یک شرکت ممکن است از طریق فعالیت‌های تجاری خود در کوتاه‌مدت به سود دست یابد؛ ولی معیارهایی مانند رفتار اجتماعی شرکت، پاسخگویی اخلاقی شرکت و در نظر گرفتن منافع دیگر ذی‌نفعان است که باعث می‌شود شرکت در درازمدت حفظ شود و به فعالیت خود ادامه دهد. در دنیای امروز با توجه به گسترش روزافزون واحدهای تجاری و همچنین صنعتی شدن این واحدها، مشکلات متعددی که ناشی از پیامدهای کسب‌وکار این واحدهای تجاری برای کسب سود است، برای محیط‌زیست و اجتماع به وجود آمده است.

کاهش تنوع جانوران و گیاهان زیست‌محیطی، آلودگی آب‌وهوا، گرم‌شدن زمین و غیره از جمله پیامدهای بالابردن سود شرکت‌ها، بدون توجه به محیط اطراف آن‌ها بوده است. بنابراین محققان بر این باورند که شرکت‌ها برای اینکه بقای خود را در جامعه تضمین کنند، باید تدابیری بیندیشند که نه تنها منافع سهامداران، بلکه منافع دیگر ذی‌نفعان مانند کارکنان، تأمین‌کنندگان، مشتریان، دولت‌ها، اتحادیه‌ها، نهادهای نظارتی و سازمان‌های غیردولتی را نیز در نظر بگیرند. در طول ۲۰ سال گذشته، تعداد به نسبت کم اما در حال رشد شرکت‌هایی را می‌توان مشاهده کرد که به‌طور داوطلبانه مسائل اجتماعی و زیست-محیطی را در راهبردها و مدل‌های کسب‌وکار خود وارد کرده‌اند تا در فرایند صنعتی شدن

جهانی، پایداری خود را در درازمدت حفظ کنند. این شرکت‌ها هدف اصلی خود را بیشینه‌سازی سود و بازده اقتصادی نمی‌دانند، بلکه هدف اصلی آن‌ها افزون بر کسب سود اقتصادی، دربرگیرنده تمام جنبه‌های محیطی و خدمات اجتماعی نیز می‌شود.

موضوع پایداری شرکت‌ها بخشی از برنامه‌های توسعه‌پایدار بود که برای اولین بار در سال ۱۹۸۷ در کمیته جهانی توسعه و محیط‌زیست، پیرامون گازهای گلخانه‌ای مطرح شد. پایداری شرکتی و حاکمیت شرکتی اگرچه دو مقوله متفاوت هستند، اما ارتباط مستقیم و به هم پیوسته دارند. به این ترتیب چنانچه شرکتی راهبرد خاصی در مورد حاکمیت شرکتی داشته باشد، قطعاً پایداری آن بیشتر از شرکت‌هایی است که فاقد حاکمیت شرکتی هستند. پایداری شرکتی مفهومی در زمینه کسب و کار با گستردگی و جامعیت بیشتری از «حاکمیت شرکتی» است. به اعتقاد برخی محققان پایداری شرکتی براساس سه معیار اقتصاد، محیط‌زیست و عملکرد اجتماعی سنجیده می‌شود. بعضی دیگر، پایداری شرکتی را نوعی فرایند و حرکت برای رسیدن به عملکرد پایدار در تمام پنج بعد پایداری شامل اقتصاد، دولت، جامعه، اخلاق و محیط‌زیست می‌دانند. اهمیت نسبی ابعاد پایداری با توجه به تعامل آن‌ها برای حداکثرسازی ارزش کلی بلندمدت شرکت تحت تاثیر این است که آیا این ابعاد در رقابت، تضاد یا تکامل با یکدیگر دیده می‌شوند. گفته می‌شود این ابعاد مکمل یکدیگرند، شرکتی که به صورت موثر رهبری می‌شود، طرفدار اصول اخلاقی است، به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و الزامات زیست‌محیطی متعهد است و می‌تواند در ایجاد عملکرد مالی بلندمدت، استوار و پایدار باشد.

بنابراین چارچوب پایداری شرکتی بر پایه تئوری ذی‌نفعان ساخته شده که فرآیندی برای حفاظت منافع همه ذی‌نفعان با تمرکز بر دستیابی به عملکرد مالی و غیرمالی بلندمدت برای همه صاحبان شرکت از سهامداران گرفته تا بستانکاران، مشتریان، تامین‌کنندگان، جامعه و محیط‌زیست است.

# فصل ۲

## بستر سازی برای مسئولیت اجتماعی

«مردم در اغلب موارد فرصت‌ها را از دست می‌دهند، چرا که یونیفورم کار بر تن دارند

و شبیه کار هستند.»

"آلبرت انیشتین"

سوالات کلیدی برای فصل دوم:

- ۱) با چه هدفی می‌خواهید مسئولیت اجتماعی را پیاده‌سازی کنید؟
- ۲) برای رسیدن به چه جایگاهی، تصمیم به پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی دارید؟
- ۳) برای رسیدن به آن جایگاه، به چه چیزهایی نیاز دارید؟
- ۴) ایزو ۲۶۰۰۰ برای رسیدن به جایگاه مورد نظر، چه کمکی به شما می‌کند؟
- ۵) پیاده‌سازی را چگونه آغاز می‌کنید؟

در این قسمت از یک شرکت فرضی سخن به میان می‌آید و سناریویی فرضی مطرح می‌گردد که در تمامی قسمت‌های کتاب از آن صحبت می‌شود.

به پیشنهاد مشاور اجرائی شرکت جلسه‌ای در محل سالن کنفرانس شرکت تشکیل شد و روسای شرکت گرد هم آمدند. آن‌ها مثل هر دوشنبه که با مدیرعامل جلسه داشتند،



به گرمی با هم سلام و احوالپرسی کردند. ابتدا رئیس مجتمع شرکت، از خاطرات ماموریتش به پاریس صحبت کرد؛ و از موفقیت آمیز بودن ماموریتش و مکان‌هایی که بازدید کرده بود سخن به میان آورد. رئیس خدمات فنی شرکت می‌خواست سوالاتی در ارتباط با مسائل فنی این ماموریت مطرح نماید که متوجه تعدادی کتاب روی میز کنفرانس شد. او در حالی که یک نسخه از آن کتاب‌ها را برمی‌داشت پرسید: این کتاب چیست؟ او با صدای بلند روی کتاب را خواند: استاندارد بین‌المللی ایزو ۲۶۰۰۰، راهنمای استقرار مسئولیت‌های اجتماعی. رئیس مجتمع گفت: من نام این استاندارد را شنیده‌ام. در یکی از همایش‌هایی که در خصوص محیط‌زیست چند ماه پیش برگزار شد، یکی از سخنرانان که از یکی از شرکت‌های بزرگ اروپائی بود درباره آن صحبت کرد.

ظاهراً، این شرکت در تهیه و تدوین این استاندارد و برنامه‌های آن به‌منظور استفاده در سازمان‌ها نقش داشته است. مدیر بازرگانی شرکت، خیلی سریع فهرست کتاب را بررسی کرد و زیر لب گفت: عجب! واقعاً استاندارد مهمی است. به نکات بسیاری اشاره شده است.

مدیرعامل شرکت، در حالی که وارد اتاق می‌شد توضیح داد: مشاور اجرائی شرکت نسخه‌ای از این استاندارد را تهیه کرده بود، چون فکر می‌کرد که این استاندارد پیشنهادهایی در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی شرکت دارد؛ و وقتی به‌صورت کامل آن را مطالعه کرد، به من گفت که باید نگاهی به آن بیاندازم. به‌نظر می‌رسد که این کتاب، معدن طلائی از اطلاعات است.

مدیر بازرگانی گفت بله. بسیار جامع به‌نظر می‌رسد و بسیاری از موضوعات در این استاندارد بررسی شده‌اند.

مدیر عامل گفت: بسیار خوب! دوست دارم که استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ را بررسی کنیم و ببینیم که آیا می‌تواند به ما در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی راهکارهایی ارائه کند یا نه. من اعتقاد دارم که باید به این استاندارد توجه کنیم، ولی نمی‌دانم که از کجا باید شروع کنیم.

مدیر بازرگانی سری به نشانه تأیید تکان داد و گفت ماه گذشته، از طرف بزرگترین مشتریان خود، در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان، سؤال‌هایی دریافت کردیم. اخیراً نیز ما با پرسش‌های جدیدی در مورد چگونگی تعامل با تامین‌کنندگان در مورد اثرات زیست‌محیطی کالاهایشان برخورد کرده‌ایم. اگر بخواهم راستش را به شما بگویم، پاسخ به این سؤال‌ها دشوار است. من قصد داشتم که در این رابطه با شما بحث کنم. به گفته مسئول منابع انسانی، برخی از متقاضیان کار در شرکت، درباره موضع ما در خصوص پایداری سوال کرده‌اند و اینکه آیا ما به آن‌ها برای انجام فعالیت‌های داوطلبانه زمان آزاد می‌دهیم یا نه. این ایده‌ای عالی است، ولی فعالیت داوطلبانه از نظر صرفه اقتصادی، فعلاً در سیستم ما جایگاهی ندارد.

رئیس مجتمع پرسید: آیا ما در حال ازدست‌دادن بهترین استعدادها هستیم، آن هم به خاطر اینکه فرصت‌هایی شبیه به این در اختیارشان قرار نمی‌دهیم؟ از زمانی که درباره این موضوع بحث کرده‌ایم، باید بگویم که درباره دو مورد از تامین‌کنندگان خوراکیمان نگرانی‌هایی پیدا کرده‌ام.

رئیس خدمات فنی در حالی که استاندارد را بررسی می‌کرد، گفت: همانطور که می‌دانید، ما قراردادهایی را با آن‌ها منعقد کرده‌ایم، ولی من مطمئن نیستم که آیا بازرسی کیفی شرکت ما، به موضوعاتی که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ آمده توجه کرده یا نه. همه گروه چند دقیقه در سکوت استاندارد را بررسی کردند. پس از آن، سؤال‌ها و نظرات به سرعت مطرح شدند.

ما تاکنون سیاست‌های زیست‌محیطی و کیفی را اتخاذ کرده‌ایم و سابقه خوبی در خصوص سازگاری با سیاست‌های مزبور داریم و به این سیاست‌ها احترام گذاشته‌ایم. چه کار دیگری باید انجام بدهیم؟

یکی از شرکت‌های رقیب در این مسیر قدم گذاشته و اقداماتی انجام داده است، ولی آن‌ها بزرگ‌تر از ما هستند. من نمی‌دانم به غیر از چند کنفرانس خبری، از این استاندارد چه چیزی به دست آورده‌اند، ولی شاید ما نیز باید در این مسیر قدم برداریم. مدیر فروش،

سه‌شنبه به من گفت که او نگران است که شاید ما به‌همین دلیل مشتریان بزرگ اروپائی مان را از دست بدهیم. چرا باید این اتفاق بیفتد؟

چطور استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت ما با استراتژی کسب و کار ما باید هماهنگ شود؟ ما به انجام کار درست باور داریم، ولی یک شرکت غیرانتفاعی نیستیم.

درست است که ما عاشق درختان هستیم، ولی تغییرات آب‌وهوایی نیز یکی از عوامل مهم است. شاید برخی از ریسک‌های واقعی مثل هزینه‌های بالاتر انرژی وجود دارند که ما تاکنون آن‌ها را در نظر نگرفته‌ایم. ما هنوز مشخص نکرده‌ایم که این عامل چطور می‌تواند بر حاشیه سود ما تأثیر بگذارد. تجهیزات و تکنولوژی تولید ما به‌روز و از بهترین برندهای دنیا هستند. فکر نمی‌کنم که ما نگرانی چندانی داشته باشیم.

زنجیره تأمین مان چطور؟ به آن دو شرکتی فکر کنید که ما خوراکیان را از آن‌ها تأمین می‌کنیم. کیفیت و قیمت آن‌ها مناسب است، ولی از کجا باید بدانیم که آن‌ها بهترین هستند؟

ما در حال انجام برخی کارها در خصوص مسئولیت اجتماعی هستیم. واحد HSE<sup>۱</sup> نیز اقدامات خوبی در خصوص محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی آغاز کرده است و به نتایج تأثیرگذاری دست یافته است.

ما از این بابت خوشحال هستیم، ما پروژه بزرگ PSM<sup>۲</sup> را تعریف کرده‌ایم، ولی منابع زیادی نداریم، کارکنان ما به اندازه کافی کار برای انجام دادن دارند. ما نمی‌توانیم از دیگران نیز بخواهیم که طرح‌های مسئولیت اجتماعی را بدون هدف قانع‌کننده برعهده بگیرند. چطور است تعدادی کارمند را به این کار اختصاص بدهیم؟

اگر ما اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی را شروع کنیم، چه کسی این استراتژی را هدایت می‌کند؟ به نظر نمی‌رسد تجربه کافی در این زمینه داشته باشیم.

مشاور اجرایی مدیرعامل با توجه به آشنائی بیشتر با این استاندارد برای روشن‌تر شدن موضوع برای حاضرین، سوالات زیر را مطرح و اظهار نمود باید بررسی کنیم آیا استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ استاندارد است هست که به سازمان ما در یافتن پاسخ سوالات زیر کمک کند؟

<sup>۱</sup> Health and Safety Executive

<sup>۲</sup> PSM (PROCESS SAFETY MANAGEMENT)

- سازمان ما تا چه میزان از ارتباط میان مسئولیت اجتماعی و پایداری شرکتی آگاه می‌گردد؟
- میزان آشنایی سازمان ما با مقوله کسب‌وکار اخلاقی و همچنین پایداری به چه میزان است؟
- جایگاه مسئولیت‌پذیری، شفافیت، رفتار اخلاقی، توجه به حقوق ذینفعان سازمان، قانون‌مداری، همسویی با قواعد بین‌الملل و تعهد به حقوق بشر در سازمان ما کجاست؟
- آیا مقولات فوق جزء دغدغه‌های مدیران ارشد سازمان ما هست و یا خیر؟
- میزان تعهد سازمان ما به درک برون‌دادهای مثبت و منفی به چه میزان است؟
- چه میزان سازمان ما خود را موظف به کاهش اثرات برون‌دادهای منفی و افزایش اثرات برون‌دادهای مثبت می‌داند؟
- آشنایی سازمان ما با مهم‌ترین مقوله‌های پایداری<sup>۱</sup> تا چه میزان است؟
- آیا پایداری و مستدام بودن کسب‌وکار جزء دغدغه‌های مدیران سازمان ما می‌باشد یا خیر؟
- سازمان ما چه میزان ذی‌نفعان خود را می‌شناسد و ارتباط با آن‌ها به چه صورت است؟
- مهم‌ترین ذینفعان سازمان ما چه سازمان‌ها و نهادهایی هستند؟ میزان تاثیر آن‌ها بر سازمان ما و میزان متاثر شدن آن‌ها از سازمان ما به چه صورت است؟
- انتظارات ذینفعان سازمان ما در ارتباط با مقوله‌های مرتبط با پایداری چیست؟
- میزان آشنایی با مقوله‌های کلیدی مسئولیت اجتماعی شامل: حقوق بشر، قوانین کار، محیط پیرامونی، عملیات کاری منصفانه، موارد مرتبط با مصرف

---

<sup>۱</sup> Sustainability

کننده و در نهایت همکاری و توسعه جامعه- در سازمان ما و مدیرانمان به چه اندازه است؟

- اولویت‌بندی هر کدام از مقوله‌های با اهمیت در سازمان ما به چه صورت است؟

- راهکارهای نهادینه‌کردن مسئولیت‌اجتماعی در سازمان ما به چه صورت است؟

- راهکارهای برآورده‌کردن انتظارات معقول ذینفعان در ارتباط با مقوله پایداری به چه صورت در سازمان ما تعریف می‌گردد؟

- نحوه تعریف ارتباطات سازمان ما بالاخص با ذی‌نفعان به چه صورت باید منعکس‌کننده راهکارهای مسئولیت‌اجتماعی سازمان ما باشد؟

- اقدامات داوطلبانه سازمان ما در راستای مسئولیت‌اجتماعی چه اقداماتی بوده‌اند؟

- چگونه سازمان ما می‌تواند از طریق اقدامات مسئولانه، خود را سازمانی موجه و متمایز نماید؟

سپس مدیر عامل می‌گوید به نظرم می‌رسد که در این برنامه قسمت‌های روابط عمومی و بازاریابی نیز مشارکت کنند. با توجه به سوالات عنوان شده توسط مشاوره اجرایی، قطعاً ما در این رابطه کارهای زیادی باید انجام دهیم. به نظر من استراتژی مسئولیت‌اجتماعی به تعامل و شهرت ما کاملاً مرتبط است. به نظر شما ما به چه تخصص‌های دیگری نیاز داریم؟ قطعاً به قسمت‌های محیط‌زیست، ایمنی و بهداشت نیاز داریم. شاید به قسمت حقوقی و مالی نیز نیاز داشته باشیم، درست است؟

با توجه به اینکه به قسمت روابط عمومی اشاره شد، باید بگویم که شرکت رقیب ما، سال گذشته گزارش مسئولیت‌اجتماعی خود را منتشر کرده است. من یک نسخه در دفتر خودم دارم. آیا ما نیز باید به انتشار چنین گزارشی فکر کنیم؟

به نظر می‌رسد که ما مسئولیت‌هایی بر عهده داریم که هنوز نمی‌دانیم چه هستند. بسیاری از شرکت‌ها از این مسئولیت‌ها آگاهی دارند. چطور می‌توانیم با این مسئولیت‌ها آشنایی پیدا کنیم؟

نکته مهمی است. من مطمئنم که فرصت‌های خوبی وجود دارد. ولی درست نمی‌دانم که از این استراتژی چه چیزی نصیب ما می‌شود. اگر استراتژی مسئولیت اجتماعی را به درستی اجرا کنیم و چیزی به کارکنان و مشتری‌های خود نگوییم، چطور قرار است سود ببریم؟ از نظر فلسفی، استراتژی مسئولیت اجتماعی جذاب است، ولی ما تاکنون در حوزه‌های مختلف کارهای خوبی انجام داده‌ایم. آیا دلایل قانع‌کننده‌ای برای اقدامات مسئولانه بیشتر وجود دارد؟

مدیرعامل در حالی که از این حرف‌ها نتیجه‌گیری می‌کرد گفت: به احتمال زیاد وجود دارد. اولین گام در این فرآیند، مطالعه دقیق‌تر این استاندارد است. زمانی که هفته آینده دوباره گرد هم آمدیم، یادداشت‌های خود را با هم مقایسه می‌کنیم. برای به اشتراک گذاری بهترین ایده‌های خود، درباره پیش‌بردن استراتژی مسئولیت اجتماعی در مقیاسی بزرگ‌تر و درباره اینکه این استاندارد چطور به ما کمک می‌کند خود را آماده کنید. به نظر من با مسأله‌ای جدی مواجه شده‌ایم.

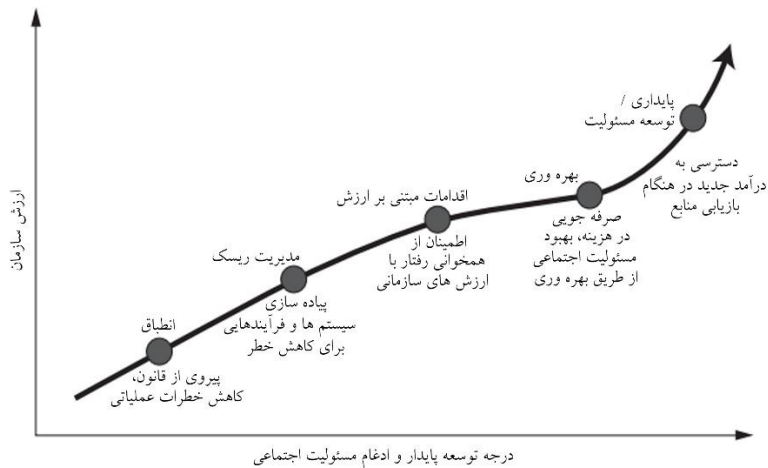
این سناریو، گرچه خیالی بود، ولی بر مبنای صحبت‌های واقعی درباره مسئولیت اجتماعی مطرح شد؛ این صحبت‌ها در بسیاری از سازمان‌ها مطرح می‌شوند. این سناریو نشان‌دهنده میزان تعهد، مشارکت و تصمیم‌گیری رهبری ارشد سازمان‌ها برای اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی است. در اغلب موارد، این سؤال‌های اولیه، باعث طرح سؤال‌های بیشتری می‌شوند؛ این سؤال‌ها نشان‌دهنده شروع اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی و فرآیند مدیریت تغییر در سازمان هستند. ما برای مشخص کردن استراتژی مسئولیت اجتماعی سازمان، از اصول موجود در ایزو ۲۶۰۰۰ و انتظارات ذینفعان چطور استفاده می‌کنیم؟

در حالی که در مسیر اجرای مسئولیت‌های اجتماعی هستیم چگونه می‌توانیم از طریق فرهنگ‌سازی و ایجاد تعلق خاطر در کارکنان توجه به این مهم را نهادینه کنیم؟ از کجا

متوجه شویم که مسئولیت اجتماعی ما را به کجا می برد؟ نحوه پیاده سازی این استراتژی چیست؟ در این فصل با استفاده از راهنمای موجود در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، به این سؤالها پاسخ داده می شود؛ در این فصل به شما کمک می کنیم تا مبانی لازم برای اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی را ایجاد کنید.

## ۲-۱- تعیین هدف سازمان از اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی

مدیران ارشد شرکت فرضی مذکور، در ابتدای بحث خود درباره مسئولیت اجتماعی، در این فکر بودند که مسئولیتها و فرصت های سازمان آنها چه هستند و چطور اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی می تواند سازمان آنها را منتفع نماید. آنها هنوز از کارهای انجام شده در این حوزه مطلع نبودند و نمی دانستند که با استراتژی مسئولیت اجتماعی به کجا خواهند رفت؛ ولی می دانستند که باید از این استراتژی استفاده کنند و به یک هدف خاص برسند. برای شرکت فرضی مذکور و هر سازمان دیگری، اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی مسیری چالش برانگیز است.



شکل ۲-۱. زنجیره مسئولیت اجتماعی: استراتژی سازمان چیست؟

### کادر ۲-۱- ایجاد یک زبان مشترک

در اغلب موارد، واژه‌های مسئولیت اجتماعی، توسعه پایدار و پایداری، به درستی درک نشده‌اند و به صورت ناهماهنگ از آن‌ها استفاده شده است؛ به همین خاطر، یکی از اهداف استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، کمک به ایجاد یک زبان مشترک است. بند ۳-۳-۵ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، رابطه میان مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار را توضیح داده است:

مسئولیت اجتماعی، سازمان را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد و به مسئولیت‌های سازمان در قبال جامعه و محیط زیست توجه دارد. مسئولیت اجتماعی ارتباط نزدیکی با توسعه پایدار دارد. از آنجایی که توسعه پایدار درباره اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی مشترک در میان تمام جامعه و مردم تمرکز دارد، سازمان‌هایی که به دنبال انجام مسئولانه اقدامات خود هستند، می‌توانند از این استراتژی برای جمع‌بندی انتظارات وسیع مردم یک جامعه استفاده کنند. بنابراین، یکی از اهداف والای مسئولیت اجتماعی سازمان، باید مشارکت در توسعه پایدار باشد.

مشارکت در توسعه پایدار باعث می‌شود تا مسئولیت اجتماعی سازمان را به مثابه مسئولیت سازمان در رسیدن به پایداری (نقطه پایان، مقصد نهایی در مسیر حرکت دائمی) بدانیم، در حالی که توسعه پایدار راهکار رسیدن به مقصد است. البته، رسیدن به مقصد به عوامل متعدد و وابسته بستگی دارد، که از جمله این عوامل می‌توان به اصول مسئولیت اجتماعی، موضوعات اصلی و فرآیند یکپارچه‌سازی اشاره کرد، که به همه آن‌ها در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ توجه شده است.

خوانندگانی که به سابقه، اهداف یا فرآیند تهیه و تدوین استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ علاقمند هستند، می‌توانند به وبسایت [iso.org/wgscr](http://iso.org/wgscr) مراجعه کنند؛ در این وبسایت، اسناد بسیاری وجود دارد که تاریخ برخی از آنها به سال ۲۰۰۵ میلادی باز می‌گردد. به منظور کسب اطلاعات درباره تاریخچه و اهداف استراتژی مسئولیت اجتماعی، به بخش **New Work Item Proposal-Social Responsibility** در وبسایت فوق مراجعه کنید.



معمولاً سازمان‌ها از یک سطح تعهد به اجرای مسئولیت اجتماعی به سطوح دیگر حرکت می‌کنند و شاید نیاز باشد که چندین هدف را در یک زمان پیگیری کنند. خروجی عملکرد مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها معمولاً نشان‌دهنده این است که چه اهدافی در این مسیر حاصل شده است. زمانی که مسئولیت اجتماعی، باعث تغییر فرآیند مدیریت در سازمان شد و سازمان شروع به اقدام در مسیر توسعه پایدار کرد، سازمان به سمت تداوم در توسعه پایدار یا رشد مسئولانه<sup>۱</sup> حرکت می‌کند.

همان‌طور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است، میزان نهادینه شدن استراتژی‌های مسئولیت اجتماعی سازمان با میزان بلوغ سازمان در این مقوله ارتباط مستقیم دارد، و هر چقدر که میزان نهادینه شدن مفاهیم مسئولانه بیشتر باشد، ارزشی که سازمان از مسئولیت اجتماعی به دست می‌آورد بیشتر خواهد بود. فرآیند اجرای این استراتژی، شامل پنج مرحله مهم زیر می‌شود:

- طبق استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، تعهد به اجرای قانون، پیش‌نیاز شروع هر برنامه مسئولانه است.
- این فرآیند شامل مدیریت ریسک نیز می‌شود، گرچه استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ را نباید فقط یکی از اشکال مدیریت ریسک تلقی کرد (بند ۷-۸-۲). مدیریت ریسک می‌تواند یکی از نتایج اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی باشد. شاید حتی سازمانی به منظور مدیریت ریسک در وهله اول به سمت اجرای این استراتژی کشیده شده باشد، اما لازم است خاطرنشان گردد که مدیریت ریسک تمام وجوه مسئولیت‌های اجتماعی سازمان را لزوماً در بر نمی‌گیرد.
- بسیاری از سازمان‌ها ارزش‌های محوری سازمانی<sup>۲</sup> خود را تعریف کرده‌اند و از کارکنان انتظار دارند مطابق با آن ارزش‌ها رفتار نمایند. برخی از این ارزش‌ها می‌توانند با اصول موجود در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ همپوشانی داشته باشد.

<sup>۱</sup> در مباحث اقتصادی بعضاً مفاهیم رشد در سازمان‌ها و پایداری در مفهوم عام آن در تضاد می‌باشند. با این وجود، شرکتی را در نظر بگیرید که سوخت فسیلی مصرفی خود را با انرژی خورشیدی تعویض کرده است. این شرکت می‌تواند رشدی را تجربه کند که با پایداری منطبق است؛ این شرکت برای تجهیزات خود، قطعات و چرخه عمر دیگری را انتخاب کرده و به همین خاطر به پایداری رسیده است.

<sup>۲</sup> Core Values

- همچنین، بسیاری از سازمان‌ها در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی، طرح‌هایی را تعریف و اجرا کرده‌اند. در همین راستا در این سازمان‌ها سیستم‌هایی پیاده‌سازی شده است تا بهره‌وری عملیاتی به صورت مستمر، بهینه گردد، گرچه ممکن است که این اقدامات، تمرکز خاصی بر مسئولیت اجتماعی نداشته باشند.

- ایده‌آل هر سازمانی دستیابی به رشد پایدار<sup>۱</sup> یا مسئولانه است. رشد پایدار از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های تعریف‌شده در توسعه پایدار قابل دستیابی است. از این طریق است که سازمان به مصادیق توسعه‌ای نظیر بهداشت و رفاه جامعه کمک می‌کند. در شرکت فرضی مورد نظر، رشد پایدار یا مسئولانه زمانی اتفاق می‌افتد که بخش‌های مختلف شرکت اقدامات را به‌طور مسئولانه انجام دهند و محصولات تولیدی سازمان از محصولات غیر پایدار به محصولات با تاکید بر پایداری تغییر نمایند. با وجود این، لزوماً تمام سازمان‌ها نمی‌خواهند و یا قادر نیستند که به رشد مسئولانه و یا حتی پایدار دست پیدا کنند. برای برخی سازمان‌ها دستیابی به عملیاتی که تأثیرات و برون‌دادهای منفی حداقلی داشته باشند کفایت می‌کند.

در اجرای ایزو ۲۶۰۰۰ ایده‌آل آن است که رهبران ارشد سازمان به اجرای مسئولیت اجتماعی تعهد داشته باشند. در این استاندارد توضیح داده شده است، که وقتی رهبری سازمان، درک جامعی از اصول، موضوعات اصلی و فواید مسئولیت اجتماعی دارد، می‌تواند در یکپارچه‌شدن مسئولیت اجتماعی در سراسر سازمان و حوزه تأثیرگذاری سازمان به ایفای نقش بپردازد (بند ۷-۲) و نکته مهم دیگر اینکه، تعهد و درک باید از رأس سازمان شروع شود. (بند ۷-۴-۱) تعیین مقصد سازمان در مسیر اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، قطعاً وظیفه رهبری ارشد سازمان است.

<sup>۱</sup> رشد پایدار یا Responsible growth رشدی است که المان‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی را در نظر دارد و آن‌ها را فدای رشد سازمان نمی‌کند. از طرف دیگر Sustainable Development در ادبیات مفهومی فراگیرتر است که علاوه بر پایداری در سازمان به مباحث پایداری در کلان جامعه توجه دارد.

مقصد مطلوب در این مسیر هر کجا باشد، مدیران ارشد سازمان باید استراتژی مسئولیت اجتماعی را در نظر بگیرند و برای مدیریت تغییرات برنامه ریزی کنند.

## ۲-۲- تغییر در رویکرد ذهنی سازمان

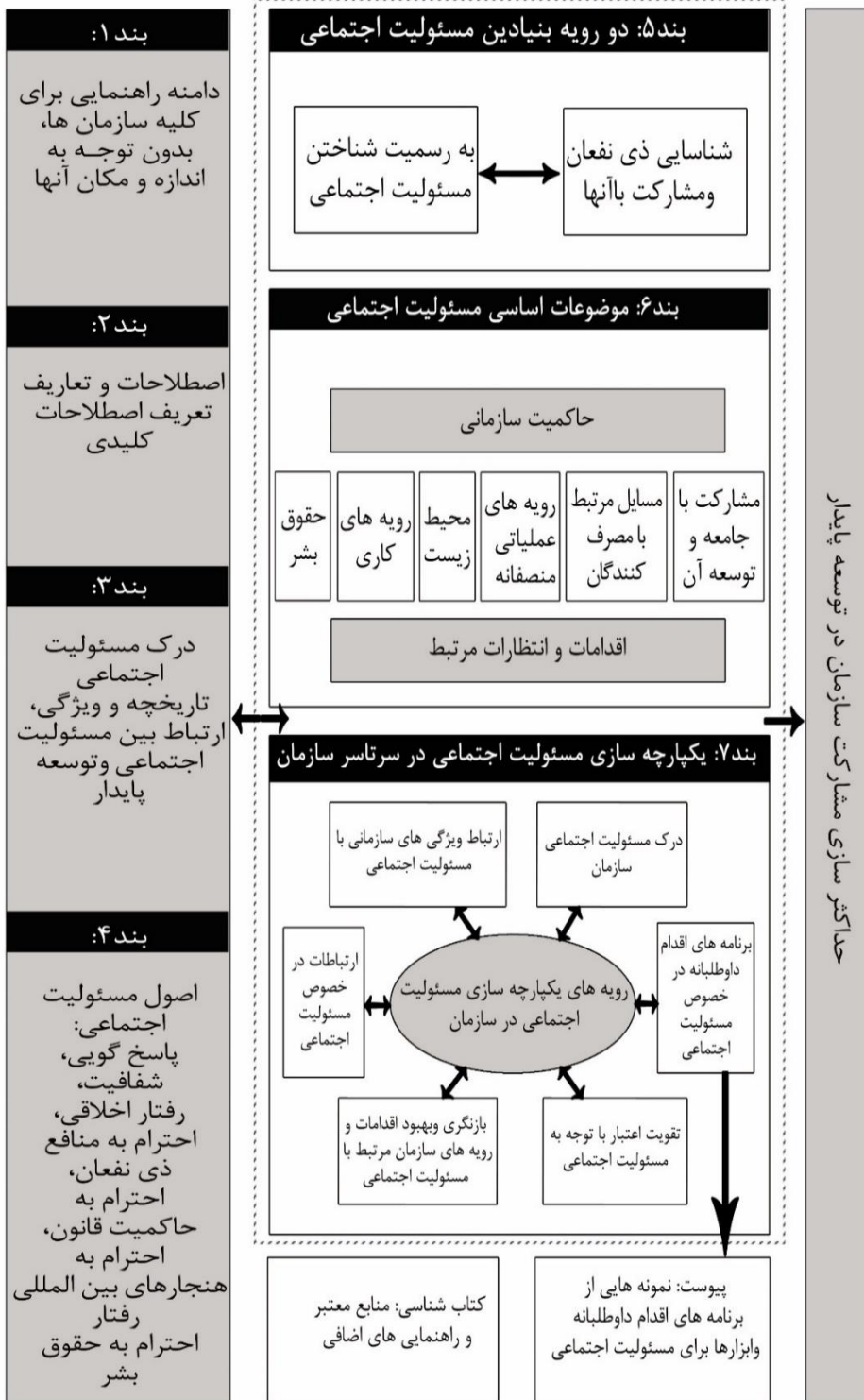
اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، فرآیندی قابل تغییر است، که شامل برخورداری از درک روشن درباره انتظارات اساسی جامعه (این مؤلفه به صورت کامل در بند ۶ استاندارد بیان شده است) و مسئولیت‌های ویژه سازمان می‌شود. از نظر بسیاری از سازمان‌ها، شناسایی این مسئولیت‌ها و دستیابی به مقصد مطلوب پس از اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، نیازمند ایجاد تغییرات اساسی در طرز تفکر و استراتژی‌های سازمانی است. مثلاً، برخی از شرکت‌ها باید این ایده را کنار بگذارند، که کسب درآمد و اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، دو مسأله جدای از هم هستند. درواقع این دو مؤلفه کاملاً در کنار هم معنا پیدا می‌کنند.

همان‌طور که در مقدمه استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ آمده است، در بلندمدت، کلیه اقدامات سازمان‌ها، بر سلامت اکوسیستم دنیا تاثیرگذار است. مفهوم ارزش مشترک<sup>۱</sup>، عبارت است از رویکردی که برای جامعه و رقابت‌پذیری سازمان ایجاد فایده می‌کند. این مفهوم به خوبی رابطه تنگاتنگ سازمان و اجتماع را توصیف می‌کند. تبدیل این مفهوم به واقعیت، نیازمند تفکرات جدید سازمانی و ابداع استراتژی‌های جدید برای عملکرد سازمان است. انواع سازمان‌ها در تمام بخش‌ها<sup>۲</sup> می‌توانند از استراتژی مسئولیت اجتماعی برای دستیابی به موفقیت استراتژی‌ها و رشد پایدار خود استفاده کنند. گرچه در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، برای تعیین استراتژی مسئولیت اجتماعی، رویکرد واحدی ارائه نشده است؛ اما در این استاندارد بیان شده که تمام سازمان‌ها باید در تفکرات مربوط به مسئولیت

<sup>۱</sup> CSV یا خلق ارزش مشترک در سال ۲۰۰۶ توسط Porter و Kramer مطرح گردید.

<sup>۲</sup> ممکن است در سازمان‌های دولتی نسبت به نقش ایزو ۲۶۰۰۰ ابهام به وجود بیاید. لازم به توضیح است که این استاندارد به هیچ‌عنوان صلاحیت سازمان‌های دولتی برای انجام وظایف خود را زیر سوال نمی‌برد. از طرف دیگر به این مهم اشاره می‌کند که سازمان‌های دولتی می‌توانند با استفاده از این استاندارد مسئولیت‌های اجتماعی خود را به‌نحو بهتری انجام دهند.

اجتماعی همچنین در تصمیم‌گیری و عمل، به صورت استراتژیک اقدام کنند و اطمینان حاصل کنند که مسئولیت اجتماعی به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی‌ها، سیاست‌ها، فرایندها و فعالیت‌های اصلی (بند ۳-۳-۴) تبدیل شده است. استراتژی مسئولیت اجتماعی را نباید به‌عنوان یک استراتژی فرعی، ثانویه و یا اضافه بر استراتژی‌های اصلی سازمان در نظر گرفت. یکپارچه‌سازی استراتژی در طرح مسئولیت اجتماعی، چیزی بیش از افتتاح چند پروژه بازیافت محلی یا تأسیس یک سیستم تصفیه پساب محلی و جلوگیری از ادامه فعالیت تجهیزات کم‌بازده در سایر نقاط است. در اجرای استراتژی‌های مسئولانه احتمالاً سازمان‌ها نتایج زود هنگامی را مشاهده خواهند کرد. لازم به توضیح است که این نتایج زود هنگام به این معنا نیستند که سازمان تغییرات لازم را به‌وجود آورده، طرز تفکر خود را تغییر داده، رویکرد جدیدی برای تصمیم‌گیری اتخاذ کرده و یا در عملیات خود تغییرات قابل توجهی ایجاد کرده است.



مهم‌تر آنکه، در بند ۴ این استاندارد، اصول اساسی (پاسخگویی، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به منافع ذی‌نفعان، احترام به حاکمیت قانون، احترام به هنجارهای بین‌المللی رفتاری و احترام به حقوق بشر) بیان شده‌اند، تا شما از آن‌ها در تعیین مقصد، جهت و استراتژی‌های خود استفاده کنید. اصول اساسی، با راهنمایی در یافتن مسیر درست، اطلاع‌دادن به شما درباره استراتژی‌ها و اهداف جدید و ارائه مبنایی برای ارزیابی تصمیمات و اقدامات و تغییر در الگوی سازمان به شما کمک می‌کنند. در بند ۶ استاندارد، رفتارها و اقداماتی بیان شده‌اند که با این اصول هم‌راستا هستند و شما باید به آن‌ها در هنگام اجرای مسئولیت اجتماعی توجه کنید. در بند ۷-۴-۲ بیان شده است که سازمان باید با تبدیل استراتژی مسئولیت اجتماعی به بخشی لاینفک از سیاست، فرهنگ، استراتژی، ساختار و عملیات، مسیر خود را مشخص کند.

با وجود این در مرحله برنامه‌ریزی، اصول مزبور به شما برای تعیین هدف، نحوه رسیدن به آن و ایجاد مبنایی که استراتژی مسئولیت اجتماعی با توجه به آن اجرا می‌شود، کمک می‌کنند. در ادامه این فصل، مراحل لازم برای ایجاد این مبنا توضیح داده شده‌اند. منابع بسیار مناسبی درباره مدیریت تغییرات موجود هستند، بنابراین، ما در این کتاب به جزئیات نپرداخته‌ایم؛ ولی بیان سه مؤلفه اساسی مدیریت تغییرات ضروری است. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

- دلیل محکم و مستدل برای ایجاد تغییر
- توجه به راهکارهای عملی تغییر
- تعیین مسیر تغییر

نقش رهبری ارشد در هر یک از این مؤلفه‌ها بسیار مهم است. همان‌طور که ما در بخش ۲-۴ بیان کردیم، رهبری ارشد، مسیر مسئولیت اجتماعی را مشخص می‌کند، شرایط اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی را فراهم می‌کند (با اطلاع‌رسانی زودهنگام، شفاف و منظم) و در ادامه مسیر به هدایت مشغول می‌شود.

## ۲-۳- برنامه‌ریزی برای اجرای مسئولیت اجتماعی - خودارزیابی

بسیاری از سازمان‌ها در مسیر اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی با ریسک بالا، پروژه‌های بهینه‌سازی را در قسمت‌های مختلف اجرا می‌کنند و در اجرای منسجم این استراتژی و توجه به هدف عالی شکست می‌خورند. اجرای مسئولیت اجتماعی به قدرت و تمرکز نیاز دارد. مسئولیت اجتماعی به تفکر استراتژیک، ارزیابی، برنامه‌ریزی، اقدامات هدفمند، نظارت و بهینه‌سازی دائمی نیاز دارد. مسئولیت اجتماعی به تغییرات اساسی و سیستمی برای مدیریت تغییرات نیازمند است.

با توجه به پیچیدگی‌های این موضوع، پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی مستلزم تعهدات سازمانی در حوزه‌های مختلف است. قبل از آنکه فرآیند شناخت وضع موجود و خود ارزیابی را آغاز کنید، هفت موضوع اصلی (حاکمیت سازمانی، حقوق بشر، رویه‌های مرتبط با نیروی کار، محیط‌زیست، رویه‌های عملیاتی منصفانه، موضوعات مرتبط با مصرف‌کننده، مشارکت با جامعه و رشد و توسعه آن) را که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده‌اند، مطالعه کنید. بدین ترتیب، شما می‌توانید از مشکلاتی که به سازمان شما مرتبط هستند، آگاه شوید. (شما همین حالا هم فرآیند مطالعه را شروع کرده‌اید و در حال بررسی روش‌هایی هستید که اصول بیان شده در این استاندارد می‌توانند به شما درباره مقصد و استراتژی‌تان آگاهی بدهند).

به این نکته توجه داشته باشید که طبق استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، موضوعات اصلی به تمام سازمان‌ها ربط دارند ولی شاید تمام موضوعات، مرتبط نباشند، درحالی که این‌ها در کنار یکدیگر می‌توانند مجموعه‌ای از انتظارات اصلی را شکل بدهند که هر سازمانی باید در ابتدای مسیر نسبت به آن‌ها آگاهی داشته باشد.

همان‌طور که بیان کردیم، برای اجرای مسئولیت اجتماعی به مدیریت تغییرات نیاز است که شامل بررسی جامع و متمرکز در سازمان می‌شود. به همین خاطر فرآیند خودارزیابی، اولین گام مهم در مسیر حرکت به سمت مسئولیت اجتماعی است. خودارزیابی اطلاعاتی را در اختیار شما قرار می‌دهد، که شما برای تدوین برنامه اجرایی به آن نیاز دارید. همچنین از آنجایی که مفاهیم مسئولانه معمولاً هم‌راستا با سلايق کارکنان است

و در فرآیند خودارزیابی لایه‌های مختلف سازمان درگیر می‌شوند، فرآیند خودارزیابی می‌تواند به همسویی سازمانی و ایجاد انگیزه در سازمان کمک کند. خودارزیابی نیز مانند سایر مراحل مهمی که بیان می‌شوند، باید توسط رهبران ارشد سازمان و یا با مشارکت آن‌ها انجام شود. مدیرعامل و مدیران اجرایی می‌توانند پرچمدار نهادینه‌کردن مسئولیت اجتماعی در سازمان باشند. مرحله خودارزیابی زمان کافی برای تعیین تغییرات لازم، تعیین مقصد و استراتژی‌های سازمان و تدارک نیروی لازم برای اجرای آن را به رهبری ارشد سازمان می‌دهد. برای کسب اطلاعات بیشتر جهت نحوه انتخاب تیم مناسب در اجرای مسئولیت اجتماعی، بخش ۲-۴ از این فصل را مشاهده کنید.

همان‌طور که در فصل اول بیان کردیم، علی‌رغم مراحل پیشنهادی، شما باید برخی از مراحل را همزمان با هم اجرا کنید. مثلاً در زمان شروع کار در حالی که فرآیند خودارزیابی آغاز شده است، همزمان بررسی‌هایی در ارتباط با شناسایی و مدیریت انتظارات ذی‌نفعان داخلی اجرا می‌شود. (در فصل سوم و چهارم به صورت دقیق به برقراری ارتباط و ایجاد تعامل با ذی‌نفعان پرداخته شده است). در این فصل، دو گام اول توضیح داده شده‌اند که مبنایی را برای اقدامات اجرایی آتی فراهم می‌کنند؛ در ادامه نیز چند گام دیگر معرفی شده‌اند، که در فصل سوم به توضیح آن‌ها پرداخته شده است.

توالی گام‌ها	هدف گام	فصل	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	چرخه PDCA
انجام فرآیند خودارزیابی	ابتدا بدانیم کجا هستیم و نسبت به شناخت و تحلیل وضعیت موجود در مورد اقدامات انجام شده در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی اقدام کنیم.	فصل ۲	بند ۴ و ۲-۷ و ۳-۷	برنامه ریزی

در بندهای ۲-۷ و ۳-۷ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، به بحث خودارزیابی مسئولیت اجتماعی پرداخته شده است؛ در این بندها، برای شناسایی مسئولیت‌ها، ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط و مهم راهنمایی‌های مفیدی ارائه شده‌اند. ما سازمان‌ها را به بررسی ملاحظات



فراوان و مفیدی تشویق می‌کنیم که در بند ۷-۲ استاندارد و به‌عنوان بخشی از فرآیند خودارزیابی و تعیین استراتژی مسئولیت اجتماعی فهرست شده‌اند. باوجوداین، مرحله خودارزیابی چیزی بیش از آن موضوعاتی است که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده است. اقداماتی که فرآیند خودارزیابی را شکل می‌دهند در جدول ۱-۲ نشان داده شده‌اند. اجرای این فرآیند با مباحث نظری، تبادل نظر و تفکر آغاز می‌شود. (این موضوع را در این فصل و به‌صورت دقیق‌تر در فصل سوم توضیح داده‌ایم) رهبران ارشد سازمان، مسئول اجرای فرآیند خودارزیابی هستند. اگر فرآیند خودارزیابی را مشاوران خارج از سازمان یا کارشناسان سازمان انجام می‌دهند، نتایج به‌دست آمده بدون تغییر، باید در سریع‌ترین زمان ممکن در اختیار رهبران ارشد قرار بگیرند، تا آن‌ها براساس این نتایج تصمیم‌گیری کنند.

### فعالیت ۱: شناخت کلی بستر مسئولیت اجتماعی سازمان و تعیین استراتژی برای

آن (بند ۴ و ۷-۲ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰)

درعین حال که فضای فعالیت سازمان را در نظر می‌گیرید، برای کسب راهنمایی بیشتر، به اصول بیان شده در بند ۴ استاندارد و به اقدامات و انتظارات بیان شده در بند ۶ توجه کنید. مثلاً:

- افزایش شفافیت چطور می‌تواند به شما در مسیر اجرای مسئولیت اجتماعی کمک کند (بند ۴-۳)؟
- چطور می‌توانید مطمئن شوید که احترام به هنجارهای بین‌المللی رفتاری در زنجیره ارزش شما وجود دارند (بند ۴-۷)؟
- اگر شما کالاهای خود را به مصرف‌کنندگان می‌فروشید، اصل آموزش مصرف‌کننده، چطور می‌تواند به شما در بهبود عملکرد مسئولیت اجتماعی کمک کند (بند ۶-۷-۲-۱)؟
- اگر شما یک شرکت غیرانتفاعی دارید، ایجاد شراکت چطور می‌تواند شما را به مقصد مسئولیت اجتماعی نزدیک‌تر کند (بند ۶-۸-۲-۱)؟

راهنمای استاندارد به منظور تعیین ویژگی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی در سازمان شما در بند ۷-۲ نکات سودمندی دارد. همان‌طور که توصیه کردیم، شما باید مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اصول، چارچوب رفتاری، یا دیگر اسنادی را بررسی کنید، که انتظارات و مفاهیم راهنما را در مقایسه با اصول بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ مطرح کرده‌اند. شما باید اطلاعات را از این منابع استخراج کنید تا بتوانید مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی و سیاست‌های مناسب را طراحی و بازنگری کنید. راهنمای تعیین سیاست‌ها، بخشی از فعالیت ۵ است که در این فصل بیان شده است.

راهنمایی بیشتر و مفید درباره نحوه درک و تعیین ویژگی‌های سازمان در فضای مسئولیت اجتماعی را می‌توان در طرح گزارش‌دهی کلی درباره سازمان پیدا کرد. به این گزارش‌دهی تحت عناوینی مانند GRI اشاره شده است. برای بررسی برخی از نکاتی که در بند ۷-۲ آمده‌اند، می‌توانید با دیگران نیز مشورت کنید. شما می‌توانید نتایج حاصل از اجرای فرآیند را در نمودار یا جدولی شبیه به جدول ۲-۲ شرکت فرضی مذکور وارد کنید.

جدول شماره ۲-۱. فعالیت‌های مربوط به خودارزیابی

راهنمای بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ یا در این کتاب	فعالیت‌های مربوط به خودارزیابی
ایزو ۲۶۰۰۰، بند ۴ و بند ۷-۲	درک فضای عمومی که سازمان باید مسئولیت اجتماعی را با توجه به آن در نظر بگیرد و استراتژی خود را مشخص کند.
فعالیت ۲	فرهنگ سازمانی تبیین شود، تا بتوان از فرآیند تصمیم‌گیری درباره استراتژی‌ها و فرآیندهای اجرای مسئولیت اجتماعی حمایت کرد.
بند ۷-۳-۳	محدوده تأثیرگذاری سازمان، توان تأثیرگذاری آن و علاقه به تأثیرگذاری سازمان در این محدوده ذکر شده را تعریف کنید.
فعالیت ۴	اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی که تا به امروز انجام شده‌اند، مشخص شوند. به خصوص اگر موفقیتی حاصل شده که امکان تکرار آن وجود دارد.

فعالیت ۵	تعیین بلوغ سازمانی در خصوص مسئولیت اجتماعی و تعیین محدوده اهداف سازمان در این راستا.
بند ۳-۳-۲ و ۶-۴-۱-۱ بند ۶-۴-۱-۵ و ۶-۴-۲ و ۶-۴-۱-۷ و فعالیت ۶	جاری سازی مسئولیت اجتماعی در سیاست های سازمان
بند ۲-۷ و ۳-۷	بررسی و استخراج اطلاعات به منظور شناسایی مسئولیت ها و نیز ریسک ها، فرصت ها و محدوده های مرتبط با مسئولیت اجتماعی.
بند ۲-۳-۷	بررسی و استخراج اطلاعات برای تعیین موضوعات و مشکلات اصلی که برای سازمان و ذی نفعان آن مهم و مرتبط هستند.
بند ۷-۳-۴ و فعالیت ۹	بررسی و استخراج اطلاعات برای اولویت دادن به مشکلات و تعیین اهداف *

\* در ایزو ۲۶۰۰۰ و در سراسر این کتاب target به معنای هدف قابل سنجش کوتاه مدت است (برای مثال، کاهش مصرف انرژی تا سال ۲۰۱۱ به میزان ۳۵٪) Objective and goal هدف بلندمدت را نشان می دهد (برای مثال، تبدیل به محیط زیست عاری از آلودگی) که در راستای دستیابی به اهداف کوتاه مدت به دست می آید.

**جدول شماره ۲-۲. فضا و ویژگی های مسئولیت اجتماعی در یک شرکت فرضی**

بند ۲-۷ استاندارد	شرکت فرضی	مسئولیت ها، ریسک ها و فرصت های شناخته شده یا احتمالی
ویژگی ها، موقعیت، نیروی کاری و مشخصات کلی سازمان	شرکت تولیدی با ۳۰۰ کارمند، ۷۵۰ میلیارد ریال درآمد، عدم استفاده از منابع بیرونی برای تولید کالا، البته برخی از مواد و قطعات از کشورهایی با ریسک بالا وارد می شوند.	محصولات از فلزات، پلاستیک و دیگر مواد مضر برای محیط زیست تولید می شوند. برخی از قطعاتی که از دیگر کشورها وارد می شوند، می توانند در ارتباط با حقوق بشر و قوانین کار، ریسکزا باشند.

<p>شرکت در محیط حقوقی سخت گیرانه فعالیت می کند (قوانین در حوزه ایمنی، کیفیت، حمل و نقل، پسماندهای صنعتی).</p> <p>این شرکت در حوزه هایی که احتمال نقض حقوق شهروندی، پایمال شدن اخلاق و قانون و سایر موارد که ریسک بالایی دارند فعالیت نمی کند؛</p> <p>گرچه برخی از قطعاتی که تأمین کنندگان ارائه می کنند، از کشورهای با ریسک بالا وارد شده اند.</p>	<p>در منطقه عسلویه</p>	<p>موقعیت کارخانه های شرکت، از جمله چارچوب قانونی و ویژگی های عملیاتی شرکت</p>
<p>فرصت هایی در زمینه تدوین برنامه های واکنش در شرایط اضطراری در صورت بروز خطر و همچنین فرصت هایی جهت ارتقاء بهره وری و صرفه جویی اقتصادی وجود دارد.</p>	<p>عملکرد شرکت در حوزه بهداشت و ایمنی مناسب است؛ چراکه در این شرکت، برنامه های مدون در حوزه ایمنی و بهداشت کاری موجود است.</p> <p>پروژه های بهره وری انرژی در تأسیسات، حاوی نتایج مثبت و ارتقاء بهره وری و صرفه جویی اقتصادی بوده است.</p>	<p>عملکرد قبلی شرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی</p>
<p>تنها یک زن در موقعیت مهم رهبری سازمان قرار دارد و درصد بالایی از زنان در پست های اداری یا منشی گری فعال هستند. (۹۰ درصد).</p>	<p>رسمی: ۹۴ درصد قراردادی: ۴ درصد پیمانکار: ۲ درصد مردان: ۷۳ درصد زنان: ۲۷ درصد اقلیت ها: ۵ درصد</p>	<p>نیروی کاری، کارکنان (مثلاً، درصد کارکنان رسمی، درصد قراردادی، درصد کارکنان پیمانکاران و شرکای تجاری، درصد زنان و مردان و درصد اقلیت ها)</p>

<p>به غیر از قوانین موجود در حوزه کیفیت، ایمنی و عملکرد کالا هیچ قانون یا استانداردی در ارتباط با مسئولیت اجتماعی وجود ندارد.</p>	<p>انجمن صنفی کارفرمایی صنعت پتروشیمی</p>	<p>سازمان‌های فعال در صنایع خاص مانند صنایع پتروشیمی، از جمله اقدامات مربوط به مسئولیت اجتماعی و قوانین بخشی</p>
<p>مسئولیت اجتماعی در مأموریت، چشم‌انداز یا ارزش‌های سازمان ادغام نشده است. قوانین رفتاری ابتدایی هستند، به موضوعات اصلی در رابطه با انتظارات مربوط به مسئولیت اجتماعی اشاره نشده است. در ارتباط با مسئولیت‌های اجتماعی تامین‌کنندگان و پیمانکاران سازمان راهنمایی و یا خط‌مشی مدونی وجود ندارد. امکان بهبود برنامه‌های مدیریت کیفیت و یا سیاست‌های زیست محیطی، سلامتی و ایمنی برای اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی وجود دارد.</p>	<p>در چشم‌انداز و مأموریت شرکت، اصول یا تعهدات مرتبط با مسئولیت اجتماعی وجود ندارند. قوانین رفتاری وجود دارند؛ کارکنان باید دوره‌های آموزشی سالانه را تکمیل کنند و گواهی بگیرند. سیاست‌های مرتبط با محیط زیست، بهداشت و ایمنی و کیفیت کالا وجود دارند.</p>	<p>مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، قوانین رفتاری</p>
<p>برنامه جدید بهداشت و ایمنی در یکی از شرکت‌های تولیدی شیمیایی اجرا شده است (می‌توان این برنامه را در دیگر شرکت‌های تولیدی شیمیایی نیز اجرا کرد)؛ در تاریخ شرکت هیچ کارمندی اخراج نشده و میزان وفاداری کارکنان</p>	<p>ذی‌نفعان داخلی: بهداشت و ایمنی، امنیت شغلی، فرصت انجام اقدامات داوطلبانه ذی‌نفعان خارجی: مسئولیت ناشی از تولید کالا، مدیریت چرخه عمر و بازیافت کالا</p>	<p>انتظارات ذی‌نفعان داخلی و خارجی</p>

<p>بالاست؛ فرصت‌هایی برای افزایش حمایت شرکت از اقدامات داوطلبانه وجود دارد. مشکلاتی که بر تأمین‌کنندگان تأثیر می‌گذارند، عدم پاسخگویی به موقع به سوالات و شکایات آن‌ها می‌باشد.</p>		
<p>تحلیل مبتنی بر بازار، رتبه‌بندی و انجام دیگر تحقیقات، ولی فرآیندی برای استفاده از تحقیقات در استراتژی‌های سازمان و یا سایر موارد تصمیم‌گیری در سازمان موجود نیست.</p>	<p>تصمیم‌گیری در ارتباط با مسئولیت اجتماعی محدود به رهبری ارشد سازمان است.</p>	<p>فرآیند تصمیم‌گیری</p>
<p>نیروی کار وفادار (نرخ تعامل ۸۵ درصدی)، بلندمدت رابطه با تأمین‌کنندگان موادخام و شرکت حمل و نقل، مشهوربودن در حوزه ارائه خدمات عالی به مشتری، سابقه عالی در حوزه انطباق با قوانین، در گذشته مدیرعامل شرکت عضو هیات مدیره انجمن صنفی کارفرمایی صنعت پتروشیمی بوده است. ریسک احتمالی ناشی از تأمین‌کنندگان قطعات، ناشناخته بودن مقررات کاری و زیست‌محیطی در میان تأمین‌کنندگان مواد خام (گرچه این اعتقاد وجود دارد که ریسک چندانی وجود ندارد)</p>	<p>کارکنان، خوراک و موادخام و تأمین‌کنندگان قطعات، پیمانکار حمل‌ونقل، مشتریان، سازمان‌های دولتی حفاظت از محیط- زیست، انجمن صنفی کارفرمایی صنعت پتروشیمی</p>	<p>زنجیره ارزش که عبارت از سازمان‌های بالا و پایین دستی و نیز سایر شرکت‌های هم‌ردیف، همچنین سایر ذینفعان نظیر قانونگذاران و غیره.</p>

## فعالیت ۲: شناخت فرهنگ سازمان برای حمایت از تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌ها و فرآیندهای اجرای مسئولیت اجتماعی

همانطور که تاکنون نیز اشاره کردیم، در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بر این نکته تأکید شده است که اجرای مسئولیت اجتماعی باید در سازمان یکپارچه شده باشد (بند ۷-۴ را ببینید). گرچه در استاندارد بر این موضوع تأکید نشده، ولی از اهمیت آن کاسته نمی‌شود؛ فرآیند اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی باید با فرهنگ سازمان متناسب باشد؛

- فرهنگ سازمانی شامل عوامل زیر می‌شود:
- درجه تحمل ریسک،
- وجود یا نبود روحیه کارآفرینی در میان رهبران
- رویکرد حاکمیتی
- مدل کسب‌وکار

تلاش‌های مربوط به اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی شامل تغییر فرهنگ نیز می‌تواند بشود، ولی در مرحله کنونی، فرهنگ حال حاضر سازمان حاکم است. از آنجایی که ما همیشه در احاطه فرهنگ سازمان خود هستیم، نمی‌توانیم ویژگی‌های آن را تشخیص بدهیم. در مرحله خودارزیابی، بهتر است که گامی به عقب برداریم و درباره فرهنگ سازمان، سؤال‌های زیر را بپرسیم:

### ۱- مدل کسب‌وکار

- کسب‌وکار یا مأموریت اصلی سازمان، بر مبنای مدل هزینه<sup>۱</sup> قرار گرفته است یا مدل تمایز<sup>۲</sup>؟ یعنی آیا شما با قیمت‌های پایین شناخته می‌شوید، یا با خدمات و کیفیت عالی محصولات خود؟ این جهت‌گیری‌های مختلف، طبیعتاً به رویکردهای مختلفی در قبال اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی منجر می‌شوند. سازمان‌هایی که به خدمات و کیفیت توجه دارند، استراتژی‌هایی را ایجاد می‌کنند که مسئولیت اجتماعی را به انگیزه‌ای برای نوآوری تبدیل

<sup>۱</sup> Cost leadership

<sup>۲</sup> Differentiation

می‌کند؛ درحالی‌که، سازمان‌هایی که بیشتر بر قیمت تمرکز کرده‌اند، استراتژی‌های مربوط به بهینه‌سازی را در اولویت قرار می‌دهند، چرا که این استراتژی‌ها می‌تواند هزینه‌های اولیه را کاهش دهد و نرخ بازده سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت تولید کند.

## ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک

- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان چگونه است؟
  - آیا فرآیندی مشارکتی و جامع است؟
  - آیا به دنبال اطلاعات و ایده‌های افراد یا گروه‌های مختلف است، یا متمرکز و محدود است؟
  - در هنگام هدف‌گذاری، چه میزان بلندپروازی مجاز دانسته شده است؟
  - اهداف تعیین‌شده چه میزان بر روحیه مثبت کاری کارکنان موثر می‌باشند؟
  - اهداف چه میزان خوشبینانه یا محافظه‌کارانه هستند؟
- توجه داشته باشید که اگر سازمان شما در فرآیند تصمیم‌گیری، به دنبال اطلاعات بیرونی نیست و بر مبنای این اطلاعات عمل نمی‌کند، میزان تعامل ذی‌نفعان با توجه به استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، چالش‌برانگیز خواهد بود و توانایی سازمان شما در درک مشکلات مهم ناشی از مسئولیت اجتماعی محدود خواهد شد.

## ۳- خلاقیت و نوآوری

- ایده‌های جدید از کجا نشأت می‌گیرند؟
- آیا سازمان شما فعالانه به دنبال این ایده‌هاست؟
- در صورت دریافت ایده‌های جدید، ارائه‌کنندگان ایده‌ها چطور تشویق می‌شوند؟
- آیا مدیران سازمان اختیارات لازم برای اقدام بر مبنای ایده‌های مناسب را دارند؟



اگر سازمان شما، از سیستمی که به توسعه، تقویت و بهبود برخوردار نیست، فرآیند مدیریت تغییرات ناشی از مسئولیت اجتماعی، دشوارتر نیز خواهند بود.

#### ۴- کیفیت

- سازمان شما مؤلفه کیفیت را چطور بررسی می کند؟
- آیا کیفیت، اصل مهمی است که سازمان شما بر مبنای آن عمل می کند؟
- کیفیت چطور ارزیابی می شود؟
- در این زمینه، چه مشوق‌هایی وجود دارند؟
- آیا فرآیند مدیریت کیفیت مشارکتی است؟

زمانی که کیفیت مشخص شود، مشکلات کیفی چطور بررسی می شوند؟ کیفیت می تواند نتیجه و یا محرک مسئولیت اجتماعی باشد، چرا که اقدامات اصلاحی یا اجرای برنامه‌های بهینه‌سازی در یک بخش، می تواند به بهینه‌سازی دیگر بخش‌ها نیز منجر شود. (مثلاً شرکتی که کالاهای خود را فرا می خواند یا کیفیت را به دلیل خطر احتمالی کالاها برای مشتریان بهبود می دهد، بر مبنای مسئولیت خود در قبال مشتریان عمل کرده است).

#### ۵- ارزش‌ها

- ارزش‌های واقعی سازمان شما چیست؟
- برای تعیین ارزش، به عواملی که شما و دیگران ارزیابی می شوید توجه کنید. آیا تمام شاخص‌های عملکرد به مدیریت مالی، فروش، درآمد و سود و زیان مربوط می شود؟
- چه تعداد از این عوامل ذهنی هستند، یعنی بر موضوعاتی مثل تعامل کارکنان یا بهره‌وری، رضایت‌مندی مشتری، نوآوری، طرح‌های ابتکاری یا توانایی رهبری تمرکز کرده‌اند؟

ارزیابی ایده‌آل آن است که سازمان به هر دو ویژگی کیفی و کمی توجه کند، چرا که هر دو ویژگی، در اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی ضروری هستند. با وجود این، اگر یکی از این ویژگی‌ها در ارزیابی بر دیگری ترجیح پیدا کند، که در اغلب موارد نیز همین

گونه است، یا اینکه اگر ارزش‌های اصلی و تأکیدشده با معیارهایی که کارکنان براساس آن‌ها تشویق می‌شوند همخوانی ندارند، بهتر است که قبل از شروع مدیریت تغییرات ناشی از مسئولیت اجتماعی، عدم هماهنگی‌ها تشخیص داده شوند.

## ۶- پاسخگویی

- تعریف سازمان خود از پاسخگویی را با تعریفی که در بند ۲ ایزو ۲۶۰۰۰ وجود دارد، همچنین رویکرد سازمان را با رویکرد بیان‌شده در بند ۴-۲ مقایسه کنید. پاسخگویی در سازمان شما چه معنایی دارد؟
  - سازمان شما در برابر چه کسانی پاسخگوست؟
  - پاسخگو نبودن چه پیامدهایی دارد؟
- اجرای مسئولیت اجتماعی، به تعهد گسترده سازمانی در خصوص پاسخگویی و ایجاد سیستمی برای نظارت بر آن نیازمند است.

## ۷- تغییر

- آیا در سازمان شما از تغییر استقبال می‌شود؟
  - آیا سازمان به صورت منظم در حال تغییر است (مثلاً از طریق تغییر ساختارهای سازمان)؟
  - آیا سازمان می‌خواهد پیشرو باشد و یا یک سازمان عادی بودن برای آن کفایت می‌کند؟
- در سازمان‌هایی که از تغییرات استقبال نمی‌شود، اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی به برقراری ارتباط اولیه از سوی رهبری ارشد، موفقیت‌های آشکارتر و توالی دقیقی از رویدادهای قابل مدیریت نیاز دارد.
- اجرای فرآیندهای بیان‌شده در استاندارد، برای هر سازمانی ارزشمند هستند ولی در محیط‌هایی که در برابر تغییرات مقاومت می‌شود، سرعت پیشرفت استراتژی مسئولیت اجتماعی کمتر است.

## ۸- حاکمیت و اصول

- کدام یک از اصول بیان شده در بند ۴ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با فرهنگ سازمانی شما منطبق هستند؟
- آیا سازمان شما از قوانین اخلاقی قوی و برنامه انطباق با قوانین برخوردار است (اصول اخلاق کسب و کار)؟
- آیا سازمان به طور جدی به ایده‌های کارکنان خود توجه و احترام می‌گذارد (اصل احترام به منافع ذی‌نفعان)؟
- آیا موارد مربوط به حقوق بشر در قرارداد با تأمین‌کنندگان گنجانده می‌شوند (اصل حقوق بشر)؟
- کدام یک از اصول موجود در این استاندارد، در فرهنگ سازمانی شما جایی ندارند؟

اگر سازمان شما تاکنون، برخی از اصول یا تمام آن‌ها را در فرهنگ خود جای داده است، استفاده از آن‌ها به مثابه مبنایی برای اجرای مداوم مسئولیت اجتماعی خواهد بود. اگر سازمان شما این اصول را در فرهنگ خود تعریف نکرده است در هنگام تدوین استراتژی‌های سازمان، به گنجاندن آن‌ها در فرهنگ سازمانی توجه شود.

زمانی که شما ویژگی‌های اصلی فرهنگ سازمان خود را شناسایی کردید، به این موضوع کمی فکر کنید، که این ویژگی‌ها چگونه می‌توانند مانع اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی باشند و یا به اجرای آن کمک کنند. این مسأله را در نظر بگیرید که آیا فرهنگ سازمانی شما به تغییر نیاز دارد یا نه.

در این قسمت ویژگی‌های فرهنگی یک شرکت فرضی و نقش این ویژگی‌ها در اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی در جدول ۲-۳ نشان داده شده‌اند.

جدول شماره ۲-۳. ارزیابی نقش ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در اجرای استراتژی

مسئولیت اجتماعی

نقش این ویژگی‌ها در ایجاد مسئولیت اجتماعی	ویژگی‌های فرهنگی
<p>ساختار هزینه‌ای شرکت رقابتی است، ولی خدماتی که این شرکت ارائه می‌کند، مهم‌ترین عامل تمایز آن است. به دلیل وجود این جهت‌گیری، شرکت استراتژی را تدوین کرده است که مسئولیت اجتماعی را به عامل محرکی برای ارائه خدمات عالی و نوآورانه در خدمات تبدیل نموده است.</p>	<p>مدل کسب و کار</p>
<p>رهبری سازمان با درخواست ایده‌های جدید برای لحاظ کردن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک آشنا نبود و فقط ایده‌های مدیران بخش‌های مختلف را دریافت می‌کرد. رهبران ارشد سازمان توافق کردند که از طریق جلسات منظم با ذینفعان کلیدی، رویکردی جامع‌تر را امتحان کنند (در بخش ۲-۴ این فصل در این رابطه بحث شده است).</p>	<p>برنامه‌ریزی استراتژیک</p>
<p>سابقه طولانی مدت شرکت در تولید محصولات شیمیائی موجب شده است که کیفیت محصولات بالا باشند. نوآوری در این شرکت در حداقل میزان ممکن قرار دارد. رهبری ارشد سازمان به تیم توسعه محصول این اختیار را داده است که از طریق راهکارهای مسئولانه به تولیدات خلاق و نوآورانه بپردازند.</p>	<p>خلاقیت و نوآوری</p>
<p>شرکت تاکنون به دلیل استفاده از یک ماده سمی، یک بار کالاهای خود را از بازار فراخوانده است. از آن پس سیستم مدیریت کیفی شرکت تقویت شده است و کارگران محلی و تیم مدیریت کیفی نیز در این سیستم جای گرفته‌اند. در ارتباط با بهینه‌سازی بهداشت و ایمنی و ساعات کاری، ایده‌های دیگری نیز از این تیم پیشنهاد داده شده‌اند، که می‌توانند بخشی از تعهد گسترده‌تر شرکت در خصوص مسئولیت اجتماعی را بر عهده بگیرند.</p>	<p>کیفیت</p>
<p>ارزش‌های اصلی شرکت عبارتند از کیفیت، خدمات و کار گروهی؛ و شرکت نیز ظاهراً به کیفیت و ارائه خدمات متعهد است؛ ولی بر طبق قواعد نانوشته، نسبت به کار گروهی، برای مشارکت افراد ارزش بیشتری قائل شده‌اند. به بخش منابع انسانی شرکت مسئولیت داده شده است، که برای تشویق گروه‌ها در خصوص اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، روش‌هایی را پیدا کنند. نخستین طرح</p>	<p>ارزش‌های اصلی</p>

<p>آن‌ها، برگزاری یک رقابت دوستانه در میان بخش‌های مختلف شرکت، در ارتباط با حفظ انرژی بود.</p>	
<p>شرکت فرضی مورد بررسی یک شرکت خصوصی است. رهبران ارشد در برابر سهامداران شرکت (مدیران و مسئولین اجرایی که منافع آن‌ها شامل امتیاز خرید و فروش سهام نیز می‌شود)، در ارتباط با شفافیت مالی در برابر نهادهای قانونی در ارتباط با انطباق با قوانین و در برابر مشتریان در ارتباط با کیفیت و خدمات پاسخگو هستند.</p> <p>رهبری ارشد نیز مفتخر است که شرکت تاکنون هیچ یک از کارکنان خود را اخراج نکرده است و گرچه امنیت شغلی تضمین نشده است، آن‌ها در برابر کارکنان خود، به دلیل اداره مسئولانه شرکت پاسخگو هستند. به منظور اجرای بخشی از فرآیند خود ارزیابی، رهبری ارشد به بازنگری سیستم‌های پاسخگویی موجود مشغول شد، تا قسمت‌های مهمی که طبق مسئولیت اجتماعی باید در برابر آن قسمت‌ها پاسخگو بود شناسائی شوند؛ مقایسه مقررات کنونی با بندهای ۲-۶ و ۶-۶ راهنمای ایزو ۲۶۰۰۰ و دیگر بندهای موجود در این استاندارد، یکی دیگر از اهداف رهبری ارشد در بازنگری سیستم‌های پاسخگویی سازمان بود.</p>	<p>پاسخگویی</p>
<p>ساختار و رهبری سازمان، به مدت ده سال تغییر نکرده است. یکی از افتخارات شرکت، ثبات در حوزه کسب و کار است. مدیران اجرایی می‌دانند که آن‌ها باید مدیران و کارکنان را به مشارکت دعوت کنند؛ آن‌ها برای اجرای استراتژی جامع ارتباطی و تعاملی، به همکاری با روابط عمومی سازمان و بر عهده گرفتن نقش اصلی در این ارتباط متعهد هستند.</p>	<p>تغییر</p>
<p>رهبری ارشد شرکت، ارزش اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی را دریافته است و با توجه به اصول و راهنمای بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در خصوص حاکمیت خوب، قوانین حاکمیتی موجود را بررسی کرده است (بند ۶-۲). نبود سیستمی برای بررسی تأمین کنندگان بر مبنای مقررات حقوق بشری و حقوق کار، یکی از مشکلاتی است که توسط رهبری ارشد شناسایی شده است. آن‌ها در حال تدوین استراتژی برای توجه به این مشکل هستند.</p>	<p>حاکمیت و اصول</p>

در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ هشدار داده شده است، که فرهنگ‌سازی در حوزه مسئولیت اجتماعی در یک سازمان، به صرف زمان بسیار نیاز دارد، ولی پیشرفت نظام‌مند و کارکردن براساس ارزش‌ها و فرهنگ موجود، در بسیاری از سازمان‌ها مؤثر بوده است (بند ۷-۴-۱). البته در بسیاری از سازمان‌ها و نه فقط در شرکت فرضی مورد بررسی به اندکی تغییر فرهنگی نیاز است.

**فعالیت ۳: کمک به تعریف حوزه نفوذ سازمان و همچنین توانایی و تمایل به انجام آن (بند ۷-۳-۳ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰)**

درک حوزه تأثیرگذاری سازمان<sup>۱</sup>، یکی از پیش‌نیازهای اصلی در فرایند خودارزیابی به شمار می‌رود. درحقیقت، مشخص کردن حوزه تأثیرگذاری سازمان در استراتژی مسئولیت اجتماعی آنقدر مهم است که در مقدمه استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ به آن اشاره شده است.

سازمان‌ها باید دو جنبه مهم مسئولیت اجتماعی را در نظر بگیرند: تشخیص مسئولیت اجتماعی در حوزه تأثیرگذاری و شناسایی و تعامل با ذی‌نفعان. حوزه تأثیرگذاری سازمان (بند ۷-۳-۳)، با موضع و مقصد مطلوب شما در این مسیر دائمی ارتباط نزدیک دارد و شما بدون اینکه محدوده تأثیرگذاری کارکنان، تأمین‌کنندگان و دیگران را در زنجیره ارزش درک کنید و بدون اینکه به تمایل خود در تأثیرگذاری پی ببرید، نمی‌توانید هدف خود را مشخص کنید. (بند ۵-۲-۳)

در این خصوص عوامل زیر باید در نظر گرفته شوند:

- محدوده تأثیرگذاری سازمان شما و اینکه آیا این محدوده برای دستیابی به هدف نهایی با توجه به استراتژی مسئولیت اجتماعی کافی است یا خیر؟
- تمایل سازمان شما در تأثیرگذاری، حتی اگر این تمایل به معنای سخت‌تر شدن رابطه شما با تأمین‌کنندگانی شود که با معیار جدید مسئولیت اجتماعی شما هماهنگ نیستند؛ و حتی اگر این تمایل به معنای بدتر شدن رابطه با

<sup>۱</sup> Sphere of influence

حامیانی باشد که در رابطه با تعهد سازمان شما در خصوص مسئولیت اجتماعی، تعهدی ندارند.

- هر گونه ریسک مرتبط با اعمال نفوذ یا کنترل شدیدتر در زنجیره ارزش
- میزان حمایت سازمان شما از اقدامات مثبت دیگر فعالان در زنجیره ارزش، با به اشتراک گذاری دانش و بهترین رفتارها با تأمین کنندگان، مشتریان، رقبا، تشویق استفاده از استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و دیگر استانداردها، یا مشارکت در طرح‌های بزرگ‌تر (مانند طرح‌های تشویق کننده کسب و کار منصفانه، بازیافت کالاهای و یا کاهش مصرف انرژی).

این شرکت فرضی بر رویدادهایی که در تأسیسات او اتفاق می‌افتند، کنترل بالایی دارد، ولی به دلیل پایین بودن قدرت خرید این شرکت در مقایسه با دیگر شرکت‌ها، تأثیرگذاری محدودی بر تأمین کنندگان دارد. با وجود این رهبری ارشد در ارتباط با اعمال نفوذ بیشتر، ریسک مهمی را شناسایی نکرد؛ بنابراین برای شناسایی روش‌هایی که شرکت می‌تواند با تأمین کنندگان در خصوص منابع پایدار همکاری کند و این انتظارات را به بخشی از مدیریت کیفیت تبدیل کند، بخش مدیریت کیفیت و تأمین کالا از سوی رهبران ارشد هدایت شده‌اند. جالب توجه است که شرکت مصمم است که با ارائه خدمات و تدوین راهکارهایی برای دنبال کردن استراتژی مسئولیت اجتماعی، فرصت مهمی برای حمایت از مشتری به دست آورده است.

**فعالیت ۴: شناسایی اقدامات مسئولیت اجتماعی تا به امروز، به ویژه هر موفقیتی که می‌تواند تکرار شود.**

زمانی که شما فرهنگ سازمانی را مشخص کردید و به مزایا و چالش‌های مرتبط با اجرای مسئولیت اجتماعی پی بردید، برای انجام برخی بازرسی‌ها در فرآیند خودارزیابی آماده شده‌اید. شما می‌توانید از این فرآیند برای فراهم شدن شرایط اجرای مسئولیت اجتماعی کمک بگیرید. علاوه بر این با مشارکت افراد و گروه‌ها در تفکر درباره تلاش‌ها، موفقیت‌ها و نقاط قابل بهبود مربوط به استراتژی مسئولیت اجتماعی، می‌توانید

از تعامل زودرس داخلی در سازمان حمایت کنید. در بند ۷-۴ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ آمده است که برخی کارکنان و برخی از قسمت‌های سازمان در مقایسه با دیگران، برای اقدام براساس استراتژی مسئولیت اجتماعی تمایل و پذیرش بیشتری دارند. سازمان‌ها می‌توانند تلاش‌های اولیه خود را بر این قسمت‌ها متمرکز کنند تا بتوانند در عمل، معنای مسئولیت اجتماعی را به اثبات برسانند.

برای اینکه این قسمت‌ها موفقیت‌های موجود در حوزه مسئولیت اجتماعی را لمس کنند، با مدیران ستادی، مدیران بخش‌های مختلف عملیاتی سازمان، مدیران فعال در امور زیست‌محیطی، بهداشتی و ایمنی، کارکنان مستقر در زنجیره تأمین، مدیر روابط عمومی و دیگر افراد ارتباط برقرار کنید. درباره بخش‌های کارآمد سازمان سؤال بپرسید، به دنبال موفقیت یا رویدادهای مثبتی باشید که امکان تکرار آن‌ها وجود دارد؛ و این موفقیت‌ها و رویدادهای مثبت را کشف کنید. این موفقیت‌ها و رویدادها می‌توانند شامل طرح‌های داوطلبانه، راه‌حل‌های نوآورانه درباره استفاده مجدد از آب یا تله‌های بخار باشد که مصرف انرژی را در یکی از تأسیسات کاهش داده است.

این رویدادهای مثبت<sup>۱</sup> می‌توانند جرقه‌های اولیه یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در کل سازمان باشند. در طرف دیگر این رویدادها حداقل‌های عملکردی را در این حوزه‌ها برای سازمان مشخص می‌کنند. حتی اگر این حداقل‌ها محدود به برخی از محل‌های عملیات یا واحدهای خاص عملیاتی باشد. مهم‌تر آنکه، وقتی این رویدادهای مثبت به صورت گسترده اطلاع‌رسانی شوند و مشارکت کارکنان در سازمان به درستی مورد تشویق واقع شوند، امکان افزایش تعامل کارکنان فراهم می‌شود.

با وجود این آگاه باشید که ذات انسانی، گاهی اوقات ما را وادار می‌کند تا با شک و تردید به موفقیت‌ها بنگریم. حداقل در مراحل اولیه از تمرکز بر مشکلات و کاستی‌ها بپرهیزید، حتی اگر حل مشکلات در فرهنگ سازمانی شما از اهمیت بالایی برخوردار است. تمرکز بر مشکلات و به‌کلام دیگر رویکرد مسأله محور در اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی می‌تواند موانع زیادی ایجاد کند.

---

۱ مفهوم و واژه رویداد مثبت (Bright Spot) از کتاب سلامتی و بهداشت (۲۰۱۰) اقتباس شده است



خروجی اقداماتی که در بالا مطرح شدند، فهرستی از پروژه‌های موفق در حوزه مسئولیت اجتماعی است؛ پروژه‌هایی که تکمیل شده‌اند یا در سازمان در حال انجام شدن هستند (برای دیدن خروجی شرکت فرضی مورد مطالعه، جدول ۲-۴ را ببینید). شما باید متوجه شوید که دقیقاً چه اقداماتی صورت گرفته است، این درک با فهرست کردن راه‌حل‌های مهندسی، فناوری و عملی حاصل می‌شود.

جدول شماره ۲-۴. اقدامات و دستاوردهای مسئولیت اجتماعی در شرکت فرضی مورد مطالعه

مخاطب	هزینه‌ها	نتایج	اقدامات یا پروژه‌ها
مدیر HSE سازمان مدیر تضمین کیفیت	در صورت اختصاص بودجه صد میلیون ریالی برای افزایش آگاهی و آموزش مدیران محیط زیست، بهداشت و ایمنی، و پاره‌ای هزینه‌های جاری محدود در بخش اداری، تخمین زده می‌شود که میزان صرفه‌جویی در بخش درمانی حداقل یک میلیارد ریال خواهد بود.	ده درصد کاهش در بیماری و جراحاتی که باعث از بین رفتن روزهای کاری می‌شوند.	برنامه واکنش در شرایط اضطراری در صورت بروز مشکلات بهداشتی یا ایمنی
مدیر پروژه	انجام هزینه‌ای برابر با ۵۰۰۰ میلیون ریال، صرفه‌جویی تخمینی برابر ۲۰۰۰ میلیون ریال در سال دربر خواهد داشت.	پروژه‌های متعدد در حوزه صرفه‌جویی در مصرف آب، از جمله، شیرهای حساس به حرکت و دستشویی‌های بدون شیر آب.	پروژه صرفه‌جویی در مصرف آب
مدیر بخش منابع انسانی	۲۰۰ میلیون ریال	افزایش توانایی بحث کردن درباره منافع و نگرانی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی، در کارکنان جدید و استخدام افرادی که با موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی آگاهی دارند	لحاظ کردن سوالات مرتبط با رویکرد مصاحبه‌شونده به مسئولیت‌های اجتماعی در بدو استخدام و مصاحبه استخدامی

نتایج حاصل، در صورت امکان اندازه گیری شوند. (مثلاً میزان صرفه جویی به کیلووات ساعت و هزینه های ذخیره شده، کاهش انتشار گازهای گلخانه ای به متریک تن، تعداد ساعات افزایش آموزش کارکنان)

هزینه های سرمایه ای. دلیل توجه به این مقوله آن است که سازمان باید بتواند نرخ بازگشت سرمایه را در پروژه های تعریف شده محاسبه نماید.

مشخص کردن ذینفعان داخلی، یعنی اینکه چه کسی می تواند موفقیت های حاصله را در دیگر بخش های سازمان تکرار کند.

#### نکته کاربردی

افراد در طول تلاش خود برای نقاط روشن، ممکن است درباره چالش های مسئولیت اجتماعی که در معرض آن هستند صحبت کنند. (برای مثال اهداف سلامت و ایمنی از دست رفته، ناتوانی در بازیافت مواد در محل، کمبود کارکنان داوطلب) اجازه ندهید که این مباحث توسط افراد غیر کارشناس انجام شود و آن ها را مجبور به حل مشکلات نکنید، اما نظرات آن ها را یادداشت کنید. این موارد وقتی که به دنبال شناسایی مسائل مهم برای سازمان هستید، مفید خواهد بود.

فعالیت ۵: موقعیت جغرافیایی سازمان خود را در مورد پیوستگی مسئولیت اجتماعی تعیین کنید و محدوده فعالیت سازمان خود را مشخص کنید.

در اولین اقدام برای خودارزیابی (که در بند ۷-۲ استاندارد به طور گسترده در رابطه با آن راهنمایی ارائه شده است)، شما مأموریت، چشم انداز، ارزش ها، اصول و قوانین رفتاری سازمان در فضای مسئولیت اجتماعی را در نظر گرفتید. وقت آن فرا رسیده است که هدف ویژه خود را از اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی مشخص کنید و نحوه یکپارچه شدن مسئولیت اجتماعی در مأموریت و چشم انداز سازمان و نحوه حمایت از مسئولیت اجتماعی در مأموریت و چشم انداز سازمان را بدانید. در اصول بیان شده در بندهای ۴ و ۵ و ۷-۴، به منظور یکپارچه سازی، راهنمایی هایی ارائه شده است.

این احتمال وجود دارد که نقطه شروع و هدف در هر یک از سازمان‌ها متفاوت باشد، ولی روش‌های رسیدن به هدف مشابه هستند. تمام فرآیندها با مشخص کردن موقعیت فعلی سازمان شما آغاز می‌شوند. به‌خاطر داشته باشید که شروع کردن فرآیند با اقدامات کوچک، هیچ مشکلی ندارد. شروع کردن فرآیند در ابتدای مسیر بدون چیزی بیش از یک سند انطباق با مواد قانونی که به‌نام شما صادر شده است، بسیار خوب است؛ ولی شما نمی‌خواهید که تا مدت نامشخص در ابتدای مسیر باقی بمانید. این احتمال نیز وجود دارد، که شما در حال حاضر برخی از اقدامات دیگر را نیز انجام دهید.

شاید شما اجرای مسئولیت اجتماعی را روشی برای ارزیابی و مدیریت ریسک بدانید. شما احتمالاً درباره ارزش‌های سازمان خود، ارتباطات مناسبی داشته‌اید و شاید شما به کارکنان خود در درک چگونگی تبدیل این ارتباطات به اقدامات مناسب کمک کرده باشید. شما قطعاً پروژه‌های بهینه‌سازی مختلفی را در دست اجرا دارید گرچه ممکن است که این پروژه‌ها ارتباط مستقیمی با مسئولیت اجتماعی نداشته باشند. به‌منظور مطالعه راهنمایی‌های بیشتر درباره تعیین موقعیت فعلی خود در فرآیند اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، جدول شماره ۲-۲ را ببینید.

زمانی که شما موقعیت خود را مشخص کردید، برای بخش چالش‌برانگیز این تمرین آماده می‌شوید؛ یعنی می‌دانید مسئولیت اجتماعی برای شما چه معنایی دارد و هدف شما از اجرای این استراتژی چیست؟

اطلاعات سودمند برای تعیین هدف سازمان از اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی (و استراتژی‌های مرتبط) از منابع زیر استخراج می‌شوند:

- اطلاعاتی که در فرآیند خودارزیابی استخراج شده‌اند.
- اسناد کلان موجود سازمان نظیر برنامه استراتژیک، مأموریت، چشم‌انداز و سایر اسناد سطح بالا

این سؤالات را مطرح کنید:

- بهینه‌سازی ناشی از اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، چطور می‌تواند به شما در توجه به‌برخی از چالش‌های موجود در برنامه استراتژیک کمک کند.

- مسئولیت اجتماعی و چالش‌های سازمان، کجا با یکدیگر تلاقی پیدا می‌کنند؟
- مسئولیت اجتماعی از کدام یک از استراتژی‌ها و اهداف ما پشتیبانی می‌کند؟

کادر شماره ۲-۲- برآورد میزان بلوغ مسئولیت اجتماعی در سازمان

اگر شما به دنبال تعیین موقعیت سازمان خود در مسیر اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی هستید، این سؤال‌ها را در نظر بگیرید:

- عملکرد شما در حوزه مسئولیت اجتماعی و فرصت‌های ناشی از اجرای این استراتژی در مقایسه با دستاوردهای رقبا یا همتایان چگونه است؟
- مسئولیت اجتماعی در برنامه‌های پیش‌روی رهبری ارشد سازمان، چه جایگاهی دارد؟
- آیا شما برای تعامل، به راهنمایی‌ها یا الزامات مطرح شده از سوی مشتریان یا تأمین‌کنندگان نیاز دارید؟
- اگر مشتریان، سهامداران، یا دیگر ذی‌نفعان، از شما درخواست ارائه توضیحات کامل در خصوص عملکرد و سابقه شما در حوزه مسئولیت اجتماعی کردند، شما چه پاسخی برای آن‌ها دارید؟
- به نظر شما، چه سطحی از عملکرد مسئولیت اجتماعی برای سازمان و ذی‌نفعان سازمان شما مناسب است؟
- آیا شما تاکنون به حوزه تأثیرگذاری سازمان خود پی برده‌اید؟

رتبه‌بندی سازمان، با توجه به رقبا یا شرکت‌هایی با اندازه و مقیاس مشابه سازمان (نکته کلیدی: از موضوعات اصلی بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، برای اجرای فرآیند رتبه‌بندی استفاده کنید و با توجه به هفت موضوع اصلی مطرح در پنج یا شش شرکت رقیب، تعهدات و عملکرد سازمان خود را مقایسه کنید).

محدوده تأثیرگذاری سازمان شما (فعالیت شماره ۳ را در این فصل بررسی کنید، اطلاعات بیشتر در فصل سوم ارائه می‌شود).

اصول، موضوعات و مسائل بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و اهمیت هر یک از آن‌ها برای سازمان و ذی‌نفعان آن.

نظرات ذی‌نفعان. (شما احتمالاً برخی از نظرات ذی‌نفعان را در هنگام یافتن رویدادهای مثبت دریافت کرده‌اید؛ و شاید بخواهید که به دریافت نظرات ذی‌نفعان در هر جای ممکن ادامه بدهید، برای یافتن اطلاعات بیشتر درباره تعامل با ذی‌نفعان، فصل چهارم را ببینید). اجازه بدهید که ببینیم مدیران شرکت فرضی مورد بررسی درباره تعیین کردن هدف شرکت که با اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی محقق می‌شود، چطور تصمیم گرفته‌اند. تعیین موقعیت شرکت در مسیر اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی کار دشواری نبود. این شرکت سابقه عالی در خصوص انطباق با قوانین داشت و بیشتر ریسک‌ها را بسیار محافظه‌کارانه مدیریت کرده بود. چند سال قبل این شرکت، طرح بهینه‌سازی فرآیند تولید را آغاز کرد، که بخشی از برنامه بزرگتری در حوزه مدیریت کیفیت بود؛ ولی از آنجایی که موضوعات کیفی در یکی از خطوط تولید مشخص نشده بودند، طرح بهینه‌سازی به فراموشی سپرده شد. شرکت ظاهراً در مرحله مدیریت ریسک اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی قرار گرفته بود؛ و ارزیابی‌ها ریسک‌های جدیدتری، مثل نگرانی‌های مربوط به آلاینده‌های زیست‌محیطی و زنجیره‌تامین را آشکار کردند، که تا آن زمان، شرکت به آن‌ها توجه نکرده بود.

شرکت مذکور، برای بهبود مسئولیت اجتماعی خود بصورت داوطلبانه اقدام به استقرار ایزو ۲۶۰۰۰ کرده بود.

مدیران ارشد سازمان می‌دانستند که تولیدات شرکت، عالی‌ترین کیفیت را داشتند (با توجه به اینکه به مشکلات قبلی رسیدگی شده بود)؛ ولی لزوماً بهتر از (یا ارزان‌تر) تولیدات محصولات شیمیایی رقبا نبودند. به‌جای آن، شرکت تلاش کرده بود تا بر ارائه خدمات فنی مهندسی به مشتریان تمرکز کند و آرام‌آرام در حال کسب اعتبار به عنوان بازیگر اصلی در حوزه ارائه خدمات فنی مهندسی بود.

فرآیند خودارزیابی باعث شد که شرکت متوجه شود که به دلیل اندازه نه چندان بزرگ خود، تأثیرگذاری محدودی بر تأمین‌کنندگان خوراک دارد و اگر بخواهد خوراک خود را

از شرکت‌های مسئولیت‌پذیرتر تأمین کند، با افزایش هزینه و دیگر چالش‌ها مواجه می‌شود.

دریافت نظرات ذی‌نفعان، درباره تأثیرات چرخه‌عمر تولیدات محصولات شیمیایی و تأمین قطعات و تجهیزات از کشورهای با سابقه خوب حقوق بشری، امتیاز مثبتی را ایجاد کرده بود.

کارکنان به شرکت وفادار بودند، ولی به دلیل عدم سیستم‌های پاداش خدمات مبتنی بر عملکرد، اندکی ابراز نارضایتی می‌کردند.

در مطالعه‌ای که به منظور رتبه‌بندی شرکت‌ها انجام شده بود، عملکرد و تعهدات شرکت در ارتباط با مسئولیت اجتماعی، با تعهدات و عملکرد پنج شرکت رقیب مقایسه شده بود؛ طبق نتایج به دست آمده، هیچ یک از رقبای این شرکت، محصولات یا خدماتی ارائه نکرده بودند که اهداف مدنظر مشتریان در ارتباط با مسئولیت اجتماعی را محقق کند. مدیران ارشد شرکت دریافته بودند که به دلیل وجود رهبران ارشد در حوزه مسئولیت اجتماعی در محدوده فعالیت آن‌ها، یک فرصت کسب‌وکار عالی به وجود آمده است؛ آن‌ها امیدوار بودند که طراحی روش‌های جدید برای کاهش تأثیرات زیست‌محیطی و اجتماعی محصولات، با تغییر رویکرد در به‌روز کردن تکنولوژی تولید، تأمین قطعات از تأمین‌کنندگان مسئولیت‌پذیر ممکن خواهد بود.

بر مبنای تمام این اطلاعات دریافتی و برنامه استراتژیک شرکت، رهبران ارشد شرکت تصمیم به حرکت به سمت هدف عالی رشد مسئولانه گرفته بودند؛ آن‌ها قصد داشتند که در صنف فعالیت خود، ظرف ۱۲ سال، رهبری مسئولیت اجتماعی را از آن خود کنند. استراتژی‌هایی که می‌تواند شرکت را به این اهداف برساند عبارت بودند از افزایش تمرکز سازمان بر بهینه‌سازی فرآیندهای داخلی شرکت با تأکید بر مسئولیت اجتماعی؛ همچنین، نوآوری و ارائه محصولاتی با ارزش افزوده بالا که مسئولیت اجتماعی در قبال مشتریان را تقویت می‌کند، می‌تواند شرکت را به این هدف برساند. اهداف می‌توانند به بهینه‌سازی فرآیندهای داخلی (مثلاً در خصوص استفاده از انرژی و آب) و نیز به طرح‌های مشتری

محور (مثل فرآیند تولید محصول، استفاده از کالا و بهینه‌سازی مدیریت انرژی) مربوط باشند.

اطلاعاتی که در جریان خودارزیابی شرکت جمع‌آوری شدند، نه تنها درباره عملی بودن هدف نهایی اعتماد ایجاد کردند، بلکه قانع‌کننده نیز بودند؛ چرا که این اطلاعات به صورت مستقیم از اهداف تجاری شرکت پشتیبانی می‌کردند. توجه داشته باشید که نمی‌توان چند دهه آینده را هدف‌گذاری کرد؛ زیرا اگر هدف خیلی دور از دسترس باشد، فرآیند اجرای مسئولیت اجتماعی از مسیر خود خارج می‌شود. روش اصلی در هدف‌گذاری آن است که هدف منطقی باشد و در کارکنان انگیزه مثبت ایجاد نماید؛ همچنین اهداف باید در صورت لزوم بازنگری شوند.

زمانی که بدانید شما کجا هستید و به کجا می‌خواهید بروید، می‌توانید در چند کلمه، معنای مسئولیت اجتماعی را برای سازمان خود تعریف کنید. این چند کلمه را می‌توان این‌طور بیان کرد: در شرکت، مسئولیت اجتماعی محرک اصلی در ارائه خدمات جدید، تبدیل شدن به برترین تأمین‌کننده مشتریان، جذب و حفظ بهترین استعدادها و دستیابی به اهداف در سال ۲۰۲۴ است. شما احتمالاً به این نکته توجه کرده‌اید که آنچه بیان شد، تا حدودی شبیه به یک تعریف تجاری است و در واقع می‌تواند چنین کارکردی نیز داشته باشد. با این وجود در این تعریف، اهداف کمی گنجانده نشده‌اند؛ در این تعریف، فعالیت‌ها یا مراحل لازم برای رسیدن به هدف بیان نشده‌اند. شاید در مراحل بعد به این نکات اشاره شود. (نحوه ترسیم پیام‌های اصلی و راهکارهای دیگر ارتباطی که برای پشتیبانی از اهداف تعریف شده تجاری می‌باشند در فصل چهارم آمده است).

**فعالیت ۶: شروع به ادغام مسئولیت اجتماعی در خط‌مشی (بندهای ۶-۳-۳-۲)**

۶-۴-۱ و ۶-۴-۵ و ۶-۴-۶ و ۶-۴-۲ و ۶-۴-۷-۱ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰)

آیا شما به خط‌مشی در حوزه مسئولیت اجتماعی نیاز دارید؟ پاسخ به این سؤال، به محتوا، قدرت و قابل استفاده بودن خط‌مشی کنونی سازمان شما و نیز به کفایت این خط‌مشی در هدایت کامل سازمان در فرآیند مسئولیت اجتماعی و پشتیبانی از اهداف شما بستگی دارد. گرچه استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، درباره تهیه و اجرای خط‌مشی در خصوص

موضوعات و مسائل مهم مسئولیت اجتماعی، مثل حقوق بشر، حقوق کار و بهداشت و ایمنی توصیه‌هایی ارائه کرده است، با این وجود در این استاندارد، در خصوص ایجاد خطمشی واحد مسئولیت اجتماعی توصیه‌ای ارائه نشده است. (گرچه در این استاندارد پیشنهاد شده که مسئولیت اجتماعی در چشم‌انداز، مأموریت و خطمشی کنونی سازمان ادغام شود). دلیل عدم اشاره به این نکته در استاندارد این بوده است که مسئولیت اجتماعی باید با ساختار سازمان یکپارچه شود و با جاری‌سازی آن، در خطمشی و چشم‌انداز سازمان نیز وارد شود.

همچنین، استراتژی مسئولیت اجتماعی باید در خطمشی جدیدی که در خصوص موضوعات مهم و کلیدی طرح شده نیز وارد شود. کنارگذاشتن استراتژی مسئولیت اجتماعی و خطمشی ناشی از آن می‌تواند، تلاش‌ها برای ادغام کردن تغییرات و اقدامات ناشی از مسئولیت اجتماعی در سازمان را بی‌نتیجه بگذارد. اگر فرهنگ و نظام سازمانی شما به گونه‌ای تنظیم نشده تا خطمشی سازمان را ملاک عمل خود قرار بدهد، در این صورت، استراتژی مسئولیت اجتماعی فایده‌ای نخواهد داشت.

خوشبختانه، شما می‌توانید از این اشکال اجتناب کنید و خطمشی جامع مسئولیت اجتماعی را تدوین نمایید، تا شامل موضوعات مهم مسئولیت اجتماعی بشود و با استراتژی مسئولیت اجتماعی یکپارچه شود؛ همچنین، می‌توانید خطمشی‌های کوچک‌تری تنظیم کنید (مثل خطمشی در حوزه محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی، حقوق بشر، مقررات کار). در هر حال، شما باید اطمینان حاصل کنید که خطمشی به خوبی درک شده، به صورت مرتب از آن استفاده شده و در عملیات و سیاست‌های شرکت ادغام شده باشد. خطمشی‌ها باید تجلی اصول بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و ارزش‌های اصلی سازمان شما باشند و در نقش معیاری برای ارزیابی عملکرد سازمان شما عمل کنند. توجه داشته باشید که هر چقدر خطمشی شرکت با اقدامات اصلی (مثل کیفیت، مونتاژ) مرتبط باشد، فرآیند یکپارچه‌سازی سریع‌تری خواهد شد.

این شرکت در حال حاضر، خطمشی‌های جداگانه‌ای در خصوص محیط‌زیست، سلامت، ایمنی و کیفیت دارد، همچنین از یک آیین‌نامه اخلاق کسب‌وکار نیز برخوردار است؛ ولی



در حوزه‌های حقوق بشر، زنجیره‌تامین و دیگر موضوعات فاقد خط‌مشی است. رهبری ارشد شرکت، با توجه به موضوعات اضافی که در فرآیند مسئولیت اجتماعی مطرح می‌شوند، خوبی‌ها و بدی‌های خط‌مشی‌های جداگانه را مورد بحث قرار دادند و تصمیم گرفتند تا خط‌مشی جامع و ساده‌ای در حوزه مسئولیت اجتماعی طراحی کنند که شامل نکات ویژه‌ای درباره هر یک از موضوعات مطرح در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌شود. آن‌ها متعهد به آغاز کمپین اولیه تبلیغاتی برای عرضه خط‌مشی جدید هستند؛ آن‌ها همچنین متعهد هستند که با برقراری ارتباط منظم و آموزش سالانه، خط‌مشی را در اختیار کارکنان قرار دهند.

**فعالیت ۷: فراهم کردن اطلاعات برای شناسایی مسئولیت‌ها و نیز خطرات بالقوه، فرصت‌ها و زمینه‌های اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی (بند‌های ۲-۷ و ۳-۷ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰)**

استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، به منظور شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی سازمان در حوزه عملیاتی، در رابطه با اقدامات مسئولانه و در خصوص ذی‌نفعان سازمان، راهنمای مفیدی ارائه می‌کند. شناسایی مسئولیت‌های اجتماعی مستلزم ارزیابی بایسته<sup>۱</sup> در تمام حوزه‌های تأثیرگذاری سازمان است (بند ۳-۷-۱ استاندارد و فصل سوم این کتاب و همچنین، بند ۳-۳-۶ استاندارد را بررسی کنید).

به عبارت دیگر، سازمان برای مشخص کردن تأثیرات منفی خود، باید اقدام به ارزیابی بایسته کند؛ و علاوه بر آن تأثیرات منفی دیگران را در حوزه تأثیرگذاری خود مشخص کند. در شرکت فرضی مورد بررسی، فرآیند شناسایی مسئولیت‌ها، ریسک‌ها، فرصت‌ها و محدوده عملیاتی شرکت، شامل بررسی خطوط تولید، انبارها، عملیات حمل‌ونقل (گرچه وظیفه حمل‌ونقل بر عهده شرکت دیگری گذاشته شده بود) و خدمات ارائه‌شده به مشتریان می‌شد. از آنجایی که این شرکت سازمانی کوچک بود، تأثیرگذاری‌اش بر تأمین‌کنندگان دشوار بود؛ ولی فرصت تأثیرگذاری بر مشتریان وجود داشت.

<sup>۱</sup> Due diligence

در ارتباط با ارزیابی بایسته، به دو نکته مهم که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ اشاره شده، توجه داشته باشید:

- در راهنمای ارائه شده در این استاندارد بیان شده است که ارزیابی بایسته شامل شناسایی تأثیرات سازمان و شامل بررسی اقداماتی می‌شود که برای بررسی تأثیرات منفی تصمیمات و اقدامات سازمان انجام می‌شوند (برای مطالعه بیشتر در این رابطه، فصل سوم را ببینید).
- استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، استفاده از ارزیابی بایسته را محدود به شناسایی تأثیرات منفی (یا ریسک‌های) احتمالی می‌کند. پیشنهاد ما این است که سازمان علاوه بر وجوه منفی می‌تواند با مطالعه در فرصت‌های احتمالی نیز برای خود خلق ارزش بکند.

مثلاً اقداماتی که برای ارزیابی اولیه شرکت انجام شدند، برای کمک به مشتریان در بهبود عملکرد مسئولیت اجتماعی آن‌ها فرصت‌هایی را فراهم می‌کند؛ بهبود مسئولیت اجتماعی، با تغییر در شیوه تولید محصول در کارخانه صورت می‌گیرد؛ تغییر در شیوه تولید محصول باعث کاهش مصرف انرژی در خط تولید می‌شود. این احتمال وجود دارد که سازمان شما، تغییرات آب‌وهوایی را فرصتی برای ارائه محصولات به دیگر سازمان‌ها بداند؛ محصولاتی که برای نظارت بر میزان انتشار آلاینده‌ها، تصفیه آب یا کاهش مصرف انرژی، موردنیاز این شرکت‌هاست. زمانی که شما ارزیابی بایسته در حوزه مسئولیت اجتماعی را تکمیل می‌کنید، این فرصت‌ها آشکار می‌شوند.

**فعالیت ۸: فراهم کردن اطلاعات برای شناخت موضوعات اصلی مربوط به سازمان و**

**ذی‌نفعان آن (بند ۷-۳-۲ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰)**

در این مرحله، شاید شما دقیقاً ندانید که مشکلات مرتبط و مهم سازمان شما چه مشکلاتی هستند؛ گرچه بر مبنای ارزیابی شرکت خود، ایده‌هایی در اختیار دارید (توجه داشته باشید که برخی از راهنمایی‌ها، مثل راهنمای GRI، به موضوعات مرتبط و مهمی

مثل موضوعات با اهمیت اشاره می‌کنند؛ ما بحث موارد با اهمیت<sup>۱</sup> را در فصل سوم بررسی می‌کنیم). در نهایت، شما قادر خواهید بود، تا مشکلات مهم را با فهرستی از رویدادهای مهم و دیگر پروژه‌های در حال پیشرفت مقایسه کنید، تا شکاف میان موقعیت فعلی خود در مسیر اجرای استراتژی را با مقصد خود تخمین بزنید. به این منظور، در فصل سوم، جزئیات بیشتری درباره استفاده از تحلیل فاصله<sup>۲</sup> بین پیش‌بینی و واقعیت ارائه شده است. ممکن است که بحث‌های جزئی درباره موضوعات اصلی مطرح شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و بحث‌های کلی مربوط به بهینه‌سازی مسئولیت اجتماعی پیچیده شوند. خوشبختانه، فرایندی برای تعیین اهمیت موضوعات، تمرکز بر محدوده تأثیرگذاری شرکت و مدیریت اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی آن، وجود دارد. برای شناسایی موضوعات مرتبط و اعمال معیاری که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده است، فصل سوم کتاب و بند ۷-۳-۲ را ببینید.

**فعالیت ۹: فراهم کردن اطلاعات برای اولویت‌بندی مسائل، ایجاد و تعیین اهداف (بندهای ۶ و ۷-۳-۴ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰)**

در ارتباط با موضوعاتی که در بند ۶ آورده شده است، این استاندارد شامل معیارها یا شاخص‌های خاص عملکردی نمی‌شود. دیگر استانداردها، مثل استاندارد GRI، شامل این معیارها می‌شوند، ولی در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، اصول، موضوعات اصلی و اقدامات و انتظارات مرتبط با مسئولیت اجتماعی بیان می‌شوند.

این راهکار به ما این امکان را می‌دهد که اهداف خاص و شاخص‌های مرتبط با سازمان خودمان را شناسایی نماییم. در این خصوص شما سه گزینه پیش روی خود دارید:

- برای رشد و بهبود شاخص‌های سازمان خود، موضوعات و مسائل بیان شده در بند ۶ و راهنمای اولویت‌بندی بند ۷ را مدنظر قرار دهید (مثلاً شرکت می‌تواند شاخصی را برای اندازه‌گیری پیشرفت میزان حمایت از مسئولیت اجتماعی تامین‌کنندگان خوراک خود تعریف کند).

<sup>1</sup> Material issues

<sup>2</sup> Gap analysis

- از شاخص‌های GRI استفاده کنید؛ می‌توانید با استفاده از راهنمای پیاده‌سازی<sup>۱</sup> GRI اطمینان حاصل نمایید که شاخصی را از قلم نینداخته‌اید.
- از شاخص‌هایی استفاده کنید که دیگر افراد فعال در صنف شما تاکنون آن‌ها را شناسایی کرده‌اند.

### نکته کاربردی

برای مشاهده شاخص‌های توسعه‌یافته توسط دیگران در بخش خود، [www.CorporateRegister.com](http://www.CorporateRegister.com) را ببینید، پایگاه داده‌های گزارش را براساس بخش (و محل، اگر می‌خواهید) جستجو کنید و گزارش‌های مربوط به مسئولیت‌های اجتماعی دیگر سازمان‌ها را دانلود کنید. در این سایت حدود ۲۵,۰۰۰ شرکت از سراسر جهان گزارش مسئولیت‌اجتماعی خود را ثبت کرده‌اند.

مثلاً، شرکت فرضی موردبررسی مسائل و انتظارات بیان‌شده در بند ۶ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، خودارزیابی و اهداف شرکت را در نظر گرفت و سپس با توجه به راهنمایی‌های بیان‌شده در استاندارد GRI، دو هدف و شاخص عملکرد اولیه شرکت را برای شرکت خود انتخاب کرد.

(۱) هدف: در سال ۲۰۲۴، میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای به ۱۵ درصد کاهش پیدا می‌کند؛ سال ۲۰۱۹ سال شروع برنامه است (این هدف با توجه به بند ۶-۵-۵ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ تعیین شده است).

شاخص: کربن‌دی‌اکسید منتشر شده به متریک‌تن (CO<sub>2</sub>)، انتشار گازهای گلخانه‌ای به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم که به‌صورت شاخص عملکرد مطلق و تولید جنبی نشان داده شده است (این شاخص‌ها از استانداردهای زیست‌محیطی در GRI گرفته شده‌اند).

(۲) هدف: دستیابی به نرخ حوادث ۰٫۳ در حوزه بهداشت و ایمنی، نرخ صفر در میزان مرگ‌ومیر (بند ۶-۴-۶ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰).

<sup>۱</sup> GRI Implementation manual

شاخص: نرخ روزهای کاری ازدست‌رفته، نرخ کلی روزهای ازدست‌رفته و مرگ‌ومیر (شاخص‌های منابع انسانی و نیروی کار GRI)

داده‌های ورودی مربوط به اهداف مناسب، از سطوح مختلف از جمله رهبری ارشد، مدیریت میانی، تکنیسین‌ها و دیگران دریافت می‌شوند. اهداف به صورت ایده‌آل، بر مبنای درک موضوعات مهم سازمانی و در تعامل با ذی‌نفعان تعیین می‌گردند. شرکت در مرحله تدوین استراتژی دریافت، که باید بر مبنای آنچه تاکنون درباره عملکرد، ریسک‌ها، فرصت‌ها و اهداف سازمانی خود دریافت شده است، تعداد محدودی از اهداف کوتاه‌مدت را مشخص کند. (برای دریافت راهنمایی درباره زمانی که باید اهداف مشخص شوند، کادر شماره ۲-۳ را ببینید). تعیین اهداف محدود و کوتاه‌مدت، باعث مشخص شدن جهت حرکت می‌شود و انگیزه اولیه برای پیشرفت ایجاد می‌کند. اهداف ثانویه بعداً مشخص می‌شوند. در فصل سوم، اطلاعات بیشتری درباره شناسایی موضوعات با اهمیت، تعیین اهداف و نحوه پایش آن‌ها ارائه شده است، تا نحوه عملکرد مشخص شود که تحت تأثیر عواملی مانند اندازه و خروجی شرکت یا رشد غیرعادی در طول دوره‌ای خاص قرار نگرفته است.

#### جدول ۲-۴. برنامه‌ریزی برای اجرای مسئولیت اجتماعی: تشکیل تیم

چرخه PDCA	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	فصل	هدف گام	توالی گام‌ها
برنامه‌ریزی	هیچ بند مرتبطی وجود ندارد	فصل ۲	ایجاد هماهنگی در سازمان و ارائه راهکارهای لازم، جهت تدوین و اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی	تشکیل کمیته مسئولیت‌های اجتماعی

اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی در اغلب موارد، فعالیتی است که روند آن در سلسله مراتب سازمانی، از بالا به پایین و پایین به بالاست؛ و طرح‌ها نیز در بخش‌های مختلف سازمان مطرح می‌شوند. (برای مطالعه نکاتی درباره متمرکز کردن کارکنان بر اهداف مسئولیت اجتماعی سازمان، کادر ۲-۴ را ببینید). با این وجود، نقش رهبری ارشد

اهمیتی ویژه دارد. همان‌طور که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ در سرتاسر این فصل بیان شده است، رهبری ارشد باید هدف سازمان را مشخص کند، به راهنمایی دیگران برای یافتن مسیر اقدام کند و از استراتژی‌های سازمان حمایت کند.

رهبری ارشد باید براساس توزیع بودجه و منابع انسانی اقدام کند و درنهایت، در رابطه با انجام تعهدات سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی پاسخگو باشد. رهبران سازمان مسئول حاکمیت شرکتی<sup>۱</sup> مناسب (بند ۶-۲) و پایبندی به عملیات اجرایی منصفانه<sup>۲</sup> (بند ۶-۶) می‌باشند. آن‌ها باید انگیزه فراوانی به مدیران و کارکنان سازمان بدهند، تا مسئولیت اجتماعی را در تصمیمات و اقدامات روزانه خود وارد کنند و رفتارهای خود را در این راستا به‌طور اساسی تغییر دهند. اطمینان از دیده‌شدن بهترین‌ها، اعطای جوایز و مشوق‌های مالی، می‌تواند موجب ایجاد انگیزه برای کارکنان و مدیران شود.

#### کادر ۲-۳- تصمیم‌گیری برای تعیین اهداف

همان‌طور که اشاره شد، می‌توانید چندین هدف را در ابتدای فرایند برای بدست آوردن موفقیت‌های قابل دسترس انتخاب کنید. توجه داشته باشید که نباید اهداف زیادی را در مدت زمان کم تعریف کنید، زیرا موجب تمرکز بر امور نادرست، اهداف کم اهمیت و یا غیرقابل دستیابی می‌شود. در این مرحله، شما احتمالاً هنوز هم نیاز به اطلاعات بیشتر قبل از انتخاب بسیاری از معیارهای عملکرد دارید. (به فصل ۳ نگاه کنید). همچنین شما تصمیم به بسط دادن موضوع را دارید. اگر اهداف معقول را تعیین کرده‌اید و به آن‌ها دست یافتید، به موفقیت خوبی رسیده‌اید، سپس دوباره اهداف جدیدی برای خود تعیین کنید.

<sup>1</sup> Good governance

<sup>2</sup> Fair operating practices

کادر شماره ۲-۴- چگونه طرح‌های کارکنان را به سمت اهداف مرتبط با

مسئولیت اجتماعی هدایت کنید؟

امروزه سازمان‌ها، در ایجاد انگیزش بین برخی از کارکنان خود، به‌خصوص جوان‌ترها مشکلی ندارند؛ افرادی که تشویق می‌شوند کسانی هستند که مدیران را برای به‌دست آوردن اطلاعاتی درباره عملکرد سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی تحت فشار قرار می‌دهند و با گروه‌های زیست‌محیطی و برنامه‌های داوطلبانه، سررشته امور را در دست می‌گیرند. بنابراین، یکی از راهکارهای زود هنگام پیاده‌شده در شرکت فرضی مورد بررسی، به یافتن روش‌های مفیدی مربوط می‌شد، که فعالیت‌ها و منافع افراد سازمان را با منافع سازمان همسو می‌کرد و باعث مشارکت کارکنان در اهداف شرکت می‌شد.

با استنباط از بند ۵-۳-۳ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و به‌منظور تعیین هدف مشخص برای تعامل ذی‌نفعان با سازمان و برای اطمینان از اینکه، ذینفعان از اطلاعات و درک کافی برای تصمیم‌گیری برخوردار باشند؛ شرکت تصمیم گرفت تا برای اتخاذ اقدامات ویژه در حوزه بهینه‌سازی مصرف انرژی، بر گروه‌های زیست‌محیطی ویژه‌ای تمرکز کند، که مسئولیت کاهش ۱۵ درصدی در انتشار گازهای گلخانه‌ای را برعهده بگیرند. با ارائه راهنمایی آنلاین در خصوص صرفه‌جویی در مصرف انرژی، برگزاری رقابت‌های منطقه‌ای در حوزه کاهش انرژی، ارائه مشوق برای گزارش‌دهی در خصوص هدررفت انرژی و ارائه کیت‌های صرفه‌جویی در مصرف انرژی (کیت‌های عسایق‌سازی هوا، لامپ‌های سی.اف.ال، عایق‌سازی برای جلوگیری از هدررفت انرژی و ...)، به کارکنان به‌منظور استفاده از آن‌ها در منزل و محل کار، شرکت کمپینی را راه اندازی کرد.

رهبری ارشد سازمان، دیگر منابع مورد نیاز برای اجرای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰<sup>۱</sup> و تحقق اهداف سازمان را شناسایی کرده است. از نظر برخی از سازمان‌ها، به خصوص شرکت‌های بزرگتر، رویکرد باید مبتنی بر تشکیل دادن دو گروه مجزا با تعاریف زیر باشد؛ در این گروه‌ها، مدیرعامل در نقش رهبر ارشد و تصمیم‌گیرنده نهایی مشغول به کار می‌شود؛ این سازمان‌دهی در جدول شماره ۲-۵ نشان داده شده و در ادامه درباره آن بحث شده است.

تیم ارشد مشورتی تحت عنوان کمیته مسئولیت‌های اجتماعی متشکل از ۶ تا ۸ فرد منصوب از سوی مدیرعامل است که به صورت مستقیم با وی ارتباط دارند؛ اعضای این تیم به مدیرعامل توصیه‌هایی را ارائه می‌کنند و برای بحث و تبادل نظر و ارائه توصیه‌های خود درباره ایده‌ها، ریسک‌ها و فرصت‌های مدنظر ذی‌نفعان، به صورت منظم با یکدیگر ملاقات می‌کنند؛ بدین ترتیب، آن‌ها به سمت اهداف مشخص شده و نیز بررسی دیگر اقدامات اجرایی حرکت می‌کنند. در هنگام گزینش اعضای تیم، به دنبال افرادی باشید که اقدامات مسئولانه سازمان و موقعیت‌ها و چالش‌های پیش‌روی سازمان را درک می‌کنند، با خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و فرآیندهای سازمان آشنا هستند و از سوی مدیرعامل، برای ارائه توصیه‌ها و تصمیم‌گیری در سطوح بالا مجاز باشند.

۱) در این تیم ارشد، باید مدیران HSE، زیست‌محیطی، بهداشت و ایمنی، کیفیت، مالی، حقوقی، منابع انسانی و روابط عمومی وجود داشته باشند؛ چرا که، کارکرد این مدیران در اجرای مسئولیت اجتماعی اهمیت دارد.

۲) تیمی که اعضای این تیم اجرایی باید مختلف و دارای کارکردهای میان‌بخشی باشند و از نمایندگان تمام بخش‌های مهم سازمان تشکیل شده باشند. مشارکت‌کنندگان احتمالی در جدول ۲-۵ نشان داده شده‌اند.

---

<sup>۱</sup> در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، از کارکردهایی که برای اجرای مسئولیت اجتماعی لازم هستند، فهرستی ارائه نشده است، ولی این به آن مفهوم نیست که در این استاندارد نمی‌توان اثر این کارکردها را دید. در این استاندارد، درباره تدوین خط مشی، توصیه‌هایی ارائه شده است (تدوین خط‌مشی به تخصص رهبران ارشد و مدیران حقوقی، منابع انسانی و روابط عمومی نیاز دارد)؛ بر اهمیت بالای تعامل با ذی‌نفعان (از جمله مدیریت ارشد، مدیران روابط عمومی، منابع انسانی و دیگران) تأکید شده است؛ بر اهمیت رفتارهای اخلاقی و شفافیت (حقوقی و روابط عمومی) تأکید شده است؛ و از انتظارات مهمی صحبت شده است، که از هفت موضوع مهم ناشی می‌شوند؛ در این استاندارد بر نقش بخش زیست‌محیطی، بهداشت و سلامت، بخش کیفی، حقوقی، مالی، تدارکات و بخش‌های دیگر تأکید شده است.



زمانی که شرکت کمیته مسئولیت اجتماعی را تعریف نمود، اقدامات زیر نیز انجام پذیرفت:

- منابع سازمانی و فرهنگ سازمانی بررسی گردید. از آنجایی که فرهنگ سازمانی نقش کلیدی بر مناسبات درون سازمانی و نحوه اداره جلسات و حتی ترکیب کمیته‌های سازمان دارد، بررسی فرهنگ سازمانی در گام اول انجام پذیرفت.
- از کلیه واحدهای سازمانی موثر در پروژه دعوت شد تا نماینده‌ای به این کمیته معرفی نمایند.

۳) جلسه‌ای به منظور هماهنگی کلیه ارکان شرکت اعم از اعضا کمیته مسئولیت اجتماعی و افراد کلیدی سازمان برگزار گردید.

۴) از آنجایی که برخی از کارکردهای سازمان برون‌سپاری شده بودند (از جمله در حوزه حقوقی و فناوری اطلاعات)، شرکت برنامه زمانی برای کمک از این گروه‌ها تعریف کرد.

۵) با توجه به بند ۴-۷ و ۷-۷ در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، سعی گردید به منظور ارتقاء اثربخشی کمپین‌های تبلیغاتی از کارشناسان مرتبط استفاده شود. همچنین منابع لازم برای بروزرسانی وبسایت و سیستم‌های اطلاعات مدیریت تخصیص یافت. درنهایت از مشاورانی جهت ارتقاء بهره‌وری پروژه‌های سرمایه‌ای که از دل مطالعات و برنامه‌ریزی مسئولانه تعریف شده بودند، استخدام گردیدند.

۶) همچنین در ارتباط با مزایای تعریف یک واحد سازمانی مستقل جهت مدیریت امور مسئولانه بحث گردید و مزایا و معایب وجود یک مدیر تمام وقت برای ایفای این نقش بررسی شد و در مورد فردی که می‌تواند در آینده به‌درستی در این منصب ایفای نقش کند، بحث شد.

جدول شماره ۲-۵: نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ملاحظات

نسبت به این مسائل آگاهی داشته باشید	گام‌های اجرایی	نقش‌ها و مسئولیت‌ها	نقش یا کارکرد
<p>در حالی که برخی از مدیران عامل تمایل دارند که تصمیم‌گیران اصلی در خصوص تمام موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی باشند؛ بهتر است که آن‌ها همکاری نزدیکی با حداقل دو یا سه مشاور ارشد داشته باشند. این همکاری می‌تواند شامل صحبت‌های غیررسمی با مدیران ارشد اجرایی سازمان و یا سایر گروه‌ها یا کمیته‌های رسمی در سازمان باشد (این گروه در ادامه معرفی می‌شود)، که مدیرعامل نیز به صورت مستمر با آن‌ها تعامل می‌کند و یا او نیز یکی از اعضای تیم است.</p> <p>گرچه بیشتر اقدامات مرتبط با خودارزیابی، توسط مدیرعامل یا گروه ارشد مشورتی انجام می‌شود، ولی برخی از وظایف را می‌توان به دیگران واگذار کرد.</p> <p>مثلاً، تیم بزرگی که قابلیت بیشتری در حوزه میان بخشی دارد، می‌تواند به یافتن موفقیت‌های فعلی در حوزه مسئولیت اجتماعی (به منظور جلب حمایت برای ایجاد تغییرات در سازمان) اقدام کند.</p> <p>در ارتباط با نظارت بر پیشرفت سازمان، بعید به نظر می‌رسد که رهبری ارشد، بر عملکرد مسئولیت</p>	<p>اجرای راهکار خودارزیابی و یا شرکت در آن در کنار تیم ارشد مشورتی</p> <p>تعریف تیم میان-بخشی در سازمان</p> <p>راهبری فرآیندهای مستمر خودارزیابی، بهینه‌سازی و تعامل با ذینفعان</p>	<p>تعیین استراتژی، هدف و مسیر حرکت تعریف حوزه تأثیر گذاری سازمان و حوزه‌ای که سازمان علاقه‌مند است در آن به طور فعال تأثیر گذاری کند.</p> <p>تعیین خروجی مطلوب‌انگیزه بخشی به کارکنان و ایفای نقش حمایتی در حوزه مسئولیت اجتماعی و ارتباط دهنده و هماهنگ‌کننده در این حوزه منصوب کردن اعضا، راهنمایی کردن آن‌ها و توزیع منابع به</p>	<p>مدیرعامل یا مدیر اجرایی یا رهبر ارشد سازمان</p>

<p>اجتماعی هر یک از بخش‌های سازمان، به صورت ماهانه نظارت داشته باشد. با وجود این، آن‌ها باید اطمینان حاصل کنند که سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها و فرآیندهای سازمانی، به منظور دستیابی به اهداف مرتبط با مسئولیت اجتماعی، پاسخگو هستند؛ یکی از راهکارها می‌تواند این باشد که رهبری ارشد شرکت از واحد فناوری اطلاعات یا برنامه‌ریزی و اطلاعات مدیریت بخواهد سیستم ارزیابی طراحی و پیاده‌سازی کند؛ رهبری ارشد می‌تواند بخش منابع انسانی را ملزم کند، تا نحوه و سازوکار ارزیابی کارکنان را مطابق با تغییرات به‌روز کند؛ رهبری ارشد همچنین می‌تواند از اهرم جبران خدمات (تشویق) مبتنی بر ارزیابی عملکرد نیز به منظور کمک به پایش و انگیزش کارکنان استفاده نماید؛ همچنین رهبری ارشد می‌تواند در صورت صلاحدید به کمیته مسئولیت‌های اجتماعی در خصوص این گونه ارزیابی‌ها و نظارت‌ها تفویض اختیار نماید.</p>		<p>تیم ارشد مشورتی (کمیته مسئولیت‌های اجتماعی) در دسترس قرار دادن منابع و آمادگی برای پاسخگویی</p>	
<p>تیم اصلی در اغلب موارد، شامل مدیران واحد کیفیت، مدیران واحد HSE، محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی، مدیران واحد مالی، حقوقی، منابع انسانی و روابط عمومی و نیز رهبران ارشدی می‌شود که مسئول تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی</p>	<p>اجرای فرآیند خودارزیابی یا مشارکت در اجرای آن، در کنار مدیرعامل شرکت</p>	<p>کارکردهای این تیم بر اساس اختیاراتی است که رهبر ارشد به او داده است، این تیم به رهبری ارشد توصیه‌هایی</p>	<p>تیم اصلی متشکل از رهبران ارشد سازمان (کمیته) مسئولیت‌های اجتماعی</p>

<p>هستند؛ همچنین مشاوران مدیرعامل، سایرمدیران اجرایی، رئیس هیأت‌مدیره نیز می‌توانند در تیم اصلی وجود داشته باشند.</p> <p>این تیم می‌تواند شامل مدیرعامل نیز باشد و با توجه به اهداف در نظر گرفته شده، نقش فعالی در نظارت بر پیشرفت برنامه تدوین شده مسئولیت اجتماعی داشته باشد؛ این تیم می‌تواند هیأت مدیره را در یک دوره زمانی خاص، نسبت به امور مطلع کند.</p> <p>یکی از اشکالات این تیم‌ها، احتمال دور ماندن از پیشرفت‌های صورت گرفته در سراسر سازمان است.</p> <p>برای رفع این اشکال احتمالی، می‌توان ارائه گزارش پیشرفت از حوزه‌های مختلف را الزامی کرد و راهکار ارتباطی دائم و موثر با مسئول اجرای برنامه در محدوده‌های عملیاتی را تعریف کرد.</p> <p>در ارتباط با نظارت بر پیشرفت برنامه، تیم متشکل از مدیران ارشد می‌تواند از نظارت ماهانه بر عملکرد مسئولیت اجتماعی بخش‌های مختلف صرف‌نظر کند؛ ولی باید از عملکرد بخش‌های مختلف آگاه باقی بماند و از افرادی که مسئول اجرای برنامه هستند گزارش‌های به‌روز دریافت کند.</p>	<p>کمک به شناسایی و تشکیل تیمی از متخصصان واحدهای مختلف</p> <p>مشارکت در تدوین یا بازنگری برنامه مسئولیت اجتماعی</p> <p>نظارت بر پیشرفت برنامه مسئولیت اجتماعی</p> <p>حمایت از تعامل با ذینعان، پیشبرد فرآیند مستمر خودارزیابی، بهینه‌سازی و تعامل با ذینعان</p> <p>اهدافی را توصیه می‌کند که قابل ارزیابی باشند.</p>	<p>را ارائه می‌کند و اقداماتی که در بالا فهرست شده‌اند را اجرا می‌کند.</p> <p>ارائه مشورت به مدیرعامل شرکت، در خصوص استراتژی، مسیر و اهداف</p> <p>مسئولیت اجتماعی ارائه راهنمایی و هدایت کردن سازمان در صورت لزوم، درخواست دریافت ایده‌ها و گزارش‌های پیشرفت، برای نظارت بر پیشرفت و اصلاح استراتژی و اهداف در صورت لزوم</p>	
--	---	--	--

<p>در صورتی که این تیم وجود داشته باشد، باید از مشاغل مهم سازمان یا افرادی با تخصص مشابه از منابع بیرون از سازمان در آن وجود داشته باشند.</p> <p>نمایندگانی که در این تیم حاضر هستند می‌توانند از بخش‌های ذیل باشند:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HSE ، محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی</li> <li>- کیفیت</li> <li>- روابط عمومی و مدیریت ارتباط با ذینفعان</li> <li>- منابع انسانی</li> <li>- واحد تعمیرات</li> <li>- واحد بهره‌برداری</li> <li>- برنامه‌ریزی و اطلاعات مدیریت</li> <li>- بازاریابی و فروش</li> <li>- امور حقوقی و قراردادهای (جهت انطباق با قوانین و مدیریت ریسک)</li> <li>- مدیریت تدارکات و تأمین کنندگان</li> <li>- سایر موارد</li> </ul> <p>مشخص کردن انتظاراتی که از این کمیته می‌رود، در ابتدای فعالیت کمیته مهم است.</p>	<p>با ذی‌نفعان تعامل می‌کند و برای ایجاد تعامل با ذی-نفعان، منابع لازم را به بخش‌های مختلف سازمان اختصاص می‌دهد.</p> <p>به تدوین برنامه مسئولیت اجتماعی کمک می‌کند.</p> <p>برنامه مسئولیت اجتماعی را اجرا می‌کند و بر پیشرفت پروژه تعریف‌شده در واحدهای مرتبط با هر کدام از اعضا کمیته و همچنین پروژه-های تعریف‌شده در کل سازمان نظارت می‌کند.</p>	<p>تعریف اهداف کمی با توجه به استراتژی، مسیر و اهداف مشخص‌شده از سوی رهبری ارشد سازمان با واحدها و بخش‌های عملیاتی سراسر سازمان هماهنگ می‌شود؛ اطمینان حاصل می‌کند که آن‌ها نیز از اهداف و مسئولیت‌هایی که از آن‌ها انتظار می‌رود آگاه هستند.</p> <p>برای آموزش کارکنان سازمان هماهنگی‌های لازم را انجام می‌دهد.</p> <p>برای تعامل با ذینفعان هماهنگی‌های لازم را انجام می‌دهد.</p> <p>پروژه‌های بهبود مرتبط با مسئولیت اجتماعی را در کل سازمان تسری می‌دهد. (یعنی، تغییرات مزبور را در بخش‌ها یا دپارتمان‌های مختلف سازمان اجرا می‌کند.)</p>
--	--	---

<p>آن‌ها مسئول اجرای مسئولیت اجتماعی در سطح شرکت می‌باشند و باید در ارتباط نزدیک با همکاران خود در سایر واحدهای سازمانی (با توجه به ساختار سازمان) فعالیت کنند و با آن‌ها در تعامل باشند. این گروه می‌تواند به سایر واحدهای سازمان کمک نماید تا فعالیت و منابع تخصیص‌یافته را به‌طور بهینه مدیریت نمایند؛ البته باید توجه شود که مسئولیت اجرای برنامه‌های مسئولانه سازمان بر کل سازمان است و تنها به این گروه محدود نشود.</p> <p>علاوه‌براین، شما باید اطمینان حاصل کنید که اندازه و ساختار کمیته به نحوی تعریف گردد که این کمیته ماهیت عملیاتی خود را از دست ندهد. به‌عنوان مثال به‌جای انتخاب چندین نماینده از واحدهای مختلف سازمان، می‌توانید یک نفر را به‌عنوان نماینده واحدهای مختلف در کمیته قرار دهید (مثلاً یک نفر نماینده واحدهای تعمیرات، بهره‌برداری و تدارکات باشد).</p>			
--	--	--	--

توالی گام‌ها	هدف گام	فصل	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	چرخه PDCA
شروع تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی	درک علایق و نگرانی آن‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی و تعریف استراتژی‌ها و اهداف مربوط به برنامه مسئولیت اجتماعی	در این فصل در این ارتباط بحث گردید. جزئیات بیشتر در فصل سوم آمده است.	بند ۳-۵	برنامه‌ریزی

تعامل با ذی‌نفعان یک فعالیت مداوم است، که در مراحل اولیه برنامه‌ریزی در خصوص مسئولیت اجتماعی آغاز می‌شود؛ بدین ترتیب، برای استخراج اهداف، استراتژی‌ها و خروجی‌های اولیه، شناسایی ریسک‌ها و فرصت‌ها و تدوین برنامه اجرایی، می‌توان از بازخورد و ایده‌های ذی‌نفعان استفاده کرد. در فصل سوم و چهارم اطلاعات بیشتری درباره تعامل با ذی‌نفعان ارائه شده است؛ مثلاً درباره نحوه شناسایی و موقعیت‌یابی ذی‌نفعان اطلاعاتی ارائه شده است.

همچنین در این فصول، با استفاده از اصول موجود در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، نحوه هدایت ارتباطات و گفتگوهای سازمان با ذی‌نفعان بررسی شده است. در این مرحله، برای افزایش آگاهی در درون و بیرون سازمان، درباره استراتژی‌ها و اهداف، برنامه‌ها، عملکرد و چالش‌های پیش‌روی اجرای برنامه مسئولیت اجتماعی، برقراری ارتباط با ذی‌نفعان سودمند خواهد بود. کمک به تعامل با کارکنان و سایر ذی‌نفعان و انگیزه‌دادن به آن‌ها، برای حمایت از اقدامات مسئولانه سازمان و مطالعه و بهینه‌کاو سازمان‌های مشابه، که می‌تواند باعث بهبود عملکرد در حوزه مسئولیت اجتماعی شود. (ایزو ۲۶۰۰۰، بند ۷-۵-۱).

تعامل در این مرحله بیشتر متمرکز بر جمع‌آوری ایده‌های ذی‌نفعان است و نه ارائه اطلاعات به آن‌ها. تعامل با ذی‌نفعان می‌تواند به شکل رسمی یا غیررسمی باشد؛ این تعامل می‌تواند از سؤالاتی درباره منافع یا نگرانی‌های حاصل از مسئولیت اجتماعی تشکیل شود که باید در نظرسنجی از کارکنان یا مشتریان که به‌طور رسمی انجام می‌شود، در نظر گرفته شود؛ از جمله راهکارهای برقراری اینگونه تعاملات استفاده از راهکارهایی نظیر جلسات متمرکز<sup>۱</sup> است. همچنین اطلاعات بازار دریافت‌شده به صورت غیررسمی از کانال‌های فروش که از مشتریان دریافت شده‌اند، مفید خواهد بود. هدف از تعامل با ذی‌نفعان یادگیری از آن‌ها، ارتباط با آن‌ها و انگیزش مثبت آن‌هاست. همچون اغلب شرکت‌ها، شرکت فرضی موردبررسی نیز اطلاعات اولیه مربوط به ذی‌نفعان را از طریق منابع درون سازمانی اخذ نمود. این شرکت، اقدام به برگزاری نشست‌های صمیمانه با کارکنان کرد.

از جمله دیگر اقدامات شرکت عبارت بودند از :

- مدیران شرکت درباره اهداف، استراتژی‌ها و هدف‌های اولیه شرکت، در صورت اجرای مسئولیت اجتماعی، صحبتی ۲۰ دقیقه‌ای ارائه کردند. آن‌ها زمان زیادی را به سؤالات و بحث درباره موضوع اختصاص دادند. در این جلسه، بر فواید مسئولیت اجتماعی برای کارکنان تأکید شد. به‌عنوان مثال عنوان گردید که شرکت‌هایی که به امر مسئولیت اجتماعی توجه می‌کنند، متعالی‌تر و سالم‌تر هستند و همچنین در این شرکت‌ها تعادل میان کارزندگی بهینه‌تر تعریف شده است.
- مدیران ملزم به ارائه بازخورد ناشی از برگزاری جلسه فوق به مدیرعامل و تیم ارشد مشورتی مسئولیت اجتماعی شدند. از آنجایی که این گزارشات در شرکت به‌طور یکسان مستندسازی می‌شد، قالب گزارش برای مدیران طراحی گردید که در آن گزارش خود را منعکس نمایند.

<sup>۱</sup> Focus groups



- در نشست ماهانه‌ای با کانال‌های فروش تاثیر مثبت مسئولیت اجتماعی بر کسب‌وکار مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. یکی از اعضای تیم ارشد مشورتی مسئول تهیه و تنظیم دستور جلسه بود و همچنین دبیر جلسه مسئول تهیه صورت جلسه و مستند نمودن مباحث مطرح شده در جلسه بود. این صورت جلسات در اختیار مدیرعامل و تیم ارشد مشورتی سازمان قرار می‌گرفت.
- همچنین مقرر گردید تا کانال‌های فروش سازمان، اقدامات مسئولانه و رویکرد مشتریان سازمان به مسئولیت اجتماعی را گزارش دهند. همچنین کانال‌های فروش سازمان ترغیب شدند تا هر چه بیشتر در ارتباط با منافع و سوالات مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی با آن‌ها تبادل نظر نمایند.

توالی گام‌ها	هدف گام	فصل	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	چرخه PDCA
تعیین موارد با اهمیت سازمان	اطمینان از اینکه سازمان بر موضوعاتی که مهم و تاثیرگذار هستند تمرکز می‌کند.	فصل ۳	بندهای ۳-۳-۵ و ۱-۶	برنامه‌ریزی

در مرحله بعد نظرات و انتظارات ذی‌نفعان از اهمیت بالایی برخوردار است. در این گام باید موارد با اهمیت<sup>۱</sup> از حیث مسئولیت اجتماعی در سازمان استخراج گردند. موارد با اهمیت آن دسته از موضوعاتی هستند که نه تنها در عملیات، اهداف و استراتژی‌های شما اهمیت دارند، بلکه برای ذی‌نفعان شما نیز مهم هستند. در جریان برنامه‌ریزی اولیه و مرحله تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی، سازمان ابتدا موارد با اهمیت از منظر ذی‌نفعان داخلی سازمان را استخراج می‌کند.

۱ موارد با اهمیت در منابع مختلف با اسامی مختلف تعریف شده‌اند اما Material issues که در GRI و ایزو استفاده شده و یا Significant issues مهم‌ترین اصطلاحات در این رابطه می‌باشند.

لازم به توضیح است که منظور از ذی‌نفعان داخلی سازمان کارکنان، مدیران و غیره می‌باشند و البته این ذی‌نفعان بسته به ساختار سازمانی و مدل کسب‌وکار می‌توانند متغیر باشند. در گام اولیه حداقل‌های مورد انتظار ذی‌نفعان داخل سازمان استخراج می‌شوند و پس از آن سازمان به نظرات و انتظارات ذی‌نفعان بیرون سازمان می‌پردازد. مهم آن است که توجه داشته باشید که کل این فرآیندها به منظور استخراج موارد با اهمیت انجام می‌شود. منابع مهم اطلاعات سازمان جهت انجام این بخش می‌توانند انجام نظرسنجی‌هایی از کارکنان و مشتریان یا تشکیل جلسات حضوری، سامانه پیشنهادات و انتقادات و یا سایر راهکارهای دیگر باشند؛ بنابراین قبل از آنکه از ذی‌نفعان درخواست اطلاعات نمایید، ابتدا تمام منابع موجود را بررسی کنید. در فصل سوم، راهنمایی بیشتری درباره تعیین موارد با اهمیت ارائه شده است.

توالی گام‌ها	هدف گام	فصل	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	چرخه PDCA
اهداف قابل‌ارزیابی تنظیم کنید و پیش‌نویسی از برنامه مسئولیت‌اجتماعی آماده کنید	برخورداری از رویکرد منظم و قابل‌ارزیابی در خصوص عملکرد مسئولیت‌اجتماعی و ارائه نقشه‌راهی برای اجرای رویکرد در سراسر سازمان	فصل ۲	بندهای ۵ و ۶ و ۷ و ضمیمه A	برنامه‌ریزی

زمانی که شما اهداف استراتژیک، اهداف کوتاه‌مدت و گروه را در اختیار دارید، به برنامه اجرایی نیز احتیاج پیدا می‌کنید. در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، صحبتی از محتوای برنامه‌ها نشده است؛ ولی پیشنهادهایی در جدول ۲-۶ ارائه شده است. در فعالیت شماره ۹ که مربوط به خودارزیابی است، درباره تنظیم اهداف اولیه راهنمایی‌هایی ارائه گردیده و در فصل سوم به جزئیات بیشتری پرداخته شده است.

همان‌طور که در بند ۷-۴-۳ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ توضیح داده شده است، فرآیند یکپارچه‌سازی مسئولیت‌اجتماعی در تمام بخش‌های سازمان و در رابطه با تمام موارد با

اهمیت، در یک زمان و مکان به وقوع نمی پیوندد. در برنامه شما، با توجه به توانایی‌ها، منابع موجود و اولویت مسائل و اقدامات مسئولانه مرتبط سازمانی، احتمالاً به برخی از موضوعات موجود در حوزه مسئولیت اجتماعی، در کوتاه مدت و به برخی دیگر در بلندمدت توجه می شود. (بند ۷-۳-۴ را ببینید). همچنین، برنامه‌هایی که بعداً ایجاد می شوند، مثل برنامه ارتباطات و تعامل با ذی نفعان، به برنامه اجرایی کلی ضمیمه می شوند.

**جدول شماره ۲-۶. برنامه اجرایی مسئولیت‌های اجتماعی**

بخش‌ها	محدوده اقدام
مهم	بررسی کلی
فرهنگ سازمانی محدوده تأثیرگذاری	بررسی وضع موجود سازمان در ارتباط با مسئولیت‌های اجتماعی
اقدامات مسئولانه‌ای که تاکنون در حوزه مسئولیت اجتماعی انجام شده‌اند؛ پیشرفت‌های سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی، موقعیت سازمان در مسیر اجرای برنامه ریسک‌ها، فرصت‌ها و مسئولیت‌ها	نتایج حاصل از شناسایی ذی نفعان، تحلیل ذی نفعان و تعامل با آنها
موارد با اهمیت	بررسی مسئولیت‌ها، ریسک‌ها، فرصت‌ها و محدوده‌های اقدام
فهرست راهکارها عبارتند از استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، GRI، خط‌مشی و سایر منابع	انتخاب راهکارهای اجرای برنامه
اهداف بلندمدت، اهداف اولیه، و فرآیند پایش مستمر اهداف و برنامه زمان‌بندی رسیدن به اهداف	بررسی و تعریف اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت
جزئیاتی درباره اینکه چه کسی مسئول اجرای برنامه خواهد بود، برنامه از چه مؤلفه‌هایی تشکیل می‌شود و سازمان در برابر چه کسانی مسئول است.	تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها

تعریف اقدامات مسئولانه اجرایی	اقدامات مسئولانه و استراتژی‌های مشخص اجرای برنامه در کوتاه‌مدت و بلندمدت
تعریف ارکان نظارتی و بهینه سازی	فرآیندها و مسئولیت‌های افراد برای نظارت و بهینه‌سازی دائمی، از جمله سیستم‌های مدیریت اطلاعات و هرگونه تغییری که در سیستم‌ها و شاخص‌های سیستم ارزیابی فعلی اعمال می‌شود.
تدوین برنامه زمان‌بندی	زمان‌بندی کلی اجرای برنامه و شاخص‌های پیش اقدامات مسئولانه تعریف شده
بودجه‌ریزی	تخصیص منابع لازم و بودجه‌ریزی

از آنجاییکه برنامه ذکر شده نقشه‌راهی است برای اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی، برخی از سازمان‌ها، برنامه خود را در اختیار تمام افراد فعال در سازمان قرار می‌دهند؛ بدین ترتیب، فعالان سازمان می‌توانند متوجه شوند که نقش آن‌ها چطور می‌تواند در بهینه‌سازی دائمی سازمان دخالت داشته باشد. با وجود این، برنامه را یک سند زنده در نظر بگیرید و در صورت لزوم در آن تغییرات لازم را اعمال کنید.



# فصل ۳

## اجرای مسئولیت اجتماعی

«استراتژی بدون تاکتیک، طولانی‌ترین مسیر به سمت پیروزی است. تاکتیک بدون استراتژی، سر و صدای قبل از شکست است.»

"سن تزو"

سوالات کلیدی برای فصل سوم:

- ۱) چگونه گستره مسئولیت اجتماعی را تعیین کنیم؟
- ۲) چگونه می‌توانیم مسائل مهم برای مسئولیت اجتماعی را تعیین کنیم؟
- ۳) چگونه می‌توان عملکرد فعلی مسئولیت اجتماعی را در برابر دستورالعمل ارائه شده توسط ایزو ۲۶۰۰۰ ارزیابی کرد؟
- ۴) چگونه می‌توانیم با استفاده از سیستم‌های موجود خود مسئولیت اجتماعی را پیاده کنیم و چگونه باید ابزارهای اضافی را انتخاب کنیم؟

در فصل دوم ما در این رابطه بحث کردیم، که استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، چطور می‌تواند به سازمان، در تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی، گردهم‌آوری تیمی برای کمک به اجرای استراتژی، تعامل با ذی‌نفعان و تدوین برنامه مسئولیت اجتماعی کمک کند. برخی از محتویات فصل دوم، عمادانه به صورت کلی مطرح شده‌اند. در فصل سوم، درعین حال

که استراتژی مسئولیت اجتماعی را بر مبنای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ اجرا می‌کنیم، به عوامل اساسی مطرح شده در برخی از موضوعات فصل دوم و دیگر موضوعات نیز توجه می‌کنیم. لازم به یادآوری است که تمام این کتاب درباره اجرای برنامه مسئولیت اجتماعی است.

توالی گام‌ها	هدف گام	فصل	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	چرخه PDCA
اجرای برنامه و آغاز نظارت بر پیشرفت برنامه	عملی کردن تعهدات سازمانی	فصل ۳	بندهای ۶ و ۷	اقدام کردن

### ۳-۱- عوامل مهم در اجرای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰

به عقیده ما، عوامل اصلی در اجرای مؤثر و بهینه راهنمای استاندارد شامل موارد زیر می‌باشند:

- شناسایی وضعیت کنونی سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی؛ وارد شدن در برخی از اصول اساسی مرتبط با فرآیندهای مسئولیت اجتماعی
  - تمرکز بر موارد با اهمیت و مرتبط
  - اجرای دقیق تحلیل فاصله
  - استفاده از سیستم‌های موجود و ارتقاء آن‌ها در صورت امکان و انتخاب دقیق سیستم‌ها یا راهکارها
  - یکپارچه‌سازی برنامه مسئولیت اجتماعی با برنامه‌های سازمان
  - ارزیابی دقیق عملکرد سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی
- این فهرست، فهرست جامعی نیست. عوامل دیگری مثل ارتباطات مؤثر نیز وجود دارند (فصل چهارم را ببینید) که بسیار مهم هستند. با وجود این، ما مواردی را فهرست کردیم که معتقدیم کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

### شناسایی عملکرد کنونی سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی

ما نمی‌توانیم بیش از اندازه بر اهمیت شناسایی عملکرد کنونی سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی تأکید کنیم؛ چرا که بر این موضوع در فصل دوم تأکید کردیم. کارکنان، پیمانکاران و دیگر افرادی که در حوزه تأثیرگذاری سازمان و زنجیره ارزش شما هستند، احتمالاً به شدت با مشاهده پیشرفت‌های کنونی دارای انگیزه می‌شوند؛ خواه این پیشرفت‌ها ناشی از بهینه‌کردن انطباق شرکت با قوانین موجود باشد یا ناشی از پروژه‌های داوطلبانه و اقدامات مسئولانه‌ای که سازمان برای خود تعریف کرده است. آن‌ها ممکن است نسبت به پروژه‌های جدید به‌دیده شک بنگرند؛ و شاید استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نیز به مذاق آن‌ها خوش نیاید. این استاندارد زمانی کمک‌کننده است، که کارکنان شرکت، آن را فرصتی برای افزودن بر تلاش‌های خوبی بدانند که تا به امروز از خود نشان داده‌اند.

بگذارید دوباره تأکید کنیم که به این موضوع در فصول دوم و چهارم پرداخته شده است، که سازمان زمانی از افزایش عملکرد کنونی خود در حوزه مسئولیت اجتماعی بهره می‌برد، که فوراً برخی از اقدامات مسئولانه قابل کنترل را در برنامه جدید مسئولیت اجتماعی خود به اجرا بگذارد. اجرای این اقدامات می‌تواند حس انگیزه را در میان کارکنان افزایش دهد؛ به‌خصوص اگر این اقدامات مسئولانه محسوس باشند و بسیاری از افراد بتوانند در آن مشارکت کنند.

شرکت فرضی مورد بررسی از نشست‌های غیررسمی که در فصل دوم توضیح داده شدند استفاده کرد، تا عملکرد افراد در حوزه مسئولیت اجتماعی را تشویق کند. برگزاری این نشست‌ها، پیش از طرح هرگونه بحثی درباره برنامه‌های شرکت برای بهبود بر مبنای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بود. رهبری ارشد شرکت، جوایزی را اعطا کرد و سپس به‌صورت مختصر درباره برنامه‌های شرکت برای آینده صحبت کرد. مهم‌تر اینکه، رهبری ارشد بر تعهد خود به تغییر و نقش رهبری در تسهیل تغییر و سودمند ساختن آن برای کارکنان، مشتریان، سازمان و دیگر ذی‌نفعان مهم تأکید کرد.



## افزایش مهارت در برخی از اصول اساسی مرتبط با مسئولیت اجتماعی

اصول اساسی مرتبط با مسئولیت اجتماعی که ما در اینجا بر آن‌ها تمرکز می‌کنیم، شامل برخی از موضوعاتی می‌شود که رهبری ارشد با توجه به فصل دوم، با آن‌ها به چالش کشیده شده بود: یعنی تعیین محدوده تأثیرگذاری سازمان، تعامل با ذی‌نفعان و اجرای ارزیابی بایسته. ما شما را برای صرف زمان، به منظور متبحر شدن در این فرآیندها تشویق می‌کنیم؛ چرا که اصول اساسی مزبور، در عملکرد مسئولیت اجتماعی چالش برانگیز و لازم هستند. سازمان بدون آگاهی و تأیید مسئولیت‌ها، آگاهی نسبت به ریسک‌ها و فرصت‌ها و تعامل با ذی‌نفعان، نمی‌تواند به شکل مؤثر به مسئولیت اجتماعی توجه کند.

### ۲-۳. تعیین محدوده تأثیرگذاری سازمان

اگر سازمان با تفکر، محدوده تأثیرگذاری خود را مشخص کند، وسعت ریسک‌ها و فرصت‌های سازمان خود را بهتر درک می‌کند.

آن دسته از افرادی که با نظام‌های مدیریتی آشنا هستند می‌دانند که یکی از اولین مسائلی که سازمان هنگام بکارگیری سیستم خود انجام می‌دهد، تعریف محدوده بکارگیری نظام مدیریتی است. محدوده تأثیرگذاری نیز شبیه به محدوده بکارگیری نظام مدیریتی است؛ ولی همانطور که در ادامه بیان خواهیم کرد، نکات بیشتری در خصوص تعیین محدوده تأثیرگذاری سازمان وجود دارند.

زمانی که سازمان، محدوده مرتبط با مسئولیت اجتماعی را براساس استاندارد مثل ایزو ۱۴۰۰۱ مشخص می‌کند، در اغلب موارد، محدوده مزبور محدود به قسمت‌هایی است که اموال سازمان در آنجا قرار دارد؛ به‌همین خاطر سازمان‌ها در اغلب موارد چیز زیادی بیان نمی‌کنند و برای توصیف آن از واژه‌های فرآیند کلی استفاده می‌کنند. مثلاً ممکن است که محدوده تأثیرگذاری سازمان در موضوع تولید محصولات شیمیایی مطرح شود. ما نمی‌خواهیم که انگیزه را از شما بگیریم، ولی محدوده تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی عملاً بزرگتر از محدوده محافظه‌کارانه‌ای است که بعضاً در سایر سیستم‌های

مدیریتی بیان می‌شود؛ و محدوده تأثیرگذاری سازمان پیوسته در حال تغییر است و شما نمی‌توانید برای آن مرزی قائل شوید.

برای اینکه خیلی بی‌پرده صحبت کنیم، باید بگوییم که مدیریت حوزه تأثیرگذاری مسئولیت اجتماعی سازمان، کار سختی است. ولی شما نمی‌توانید آرام بمانید، باید با حوزه تأثیرگذاری سازمان خود مواجه شوید، چرا که در هر حال، رویدادها یا نگرانی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی، این موضوع را بر سر راه شما قرار خواهند داد. در هنگام مشخص کردن محدوده تأثیرگذاری سازمان، درک زنجیره ارزش ضرورت دارد. در کادر ۱-۳ مفهوم زنجیره ارزش و زنجیره تأمین توضیح داده شده است.

متأسفانه برخی سازمان‌ها، زمانی که محدوده تأثیرگذاری خود را مشخص کنند، آن را بر مبنای موضوعات در حال بروز و کنونی سازمان تعریف می‌کنند. مثلاً اگر به صورت عمومی مشخص شود که یک پیمانکار جزئی در حوزه ساخت و ساز، کارگاه بهره‌کشی راه انداخته است، مشتریان او با آگاهی بیشتر در خصوص مسئولیت اجتماعی این پیمانکار در زنجیره تأمین، دچار احساس گناه می‌شوند.

همچنین اگر سازمانی مجبور به اجرای طرحی در خصوص فراخوانی کالاهای فروخته شده خود شود، برای پذیرفتن تعهدات مرتبط با مسئولیت اجتماعی حساس‌تر خواهد شد. زمانی که موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی در حوزه‌های پایین و بالادستی رخ می‌دهند، سازمان در خصوص مسئولیت اجتماعی خود، به سمت چشم‌اندازی که در زنجیره ارزش وجود دارد تمایل پیدا می‌کند. ولی در محدوده تأثیرگذاری موضوعاتی فراتر از زنجیره ارزش مطرح می‌شوند.

تعریفی که استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ از محدوده تأثیرگذاری ارائه کرده، تعریفی وسیع است: گستره‌ای از روابط سیاسی، قراردادی یا اقتصادی یا دیگر روابطی که از طریق آن‌ها، سازمان می‌تواند بر تصمیمات یا اقدامات افراد یا سازمان‌ها تأثیر بگذارد. ولی استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ میان حوزه تأثیرگذاری سازمان و مسئولیت سازمان در تأثیرگذاری، تمایز قائل شده است.

در بندهای ۵-۲-۳ و ۷-۳-۳ استاندارد، راهنمایی‌هایی درباره محدوده تأثیرگذاری سازمان ارائه شده است. در اصل، طبق آنچه در استاندارد بیان شده است، سازمان‌ها باید اقدامات زیر را انجام دهند:

- هنگامی که به مشخص کردن محدوده تأثیرگذاری سازمان می‌پردازند، ورای زنجیره‌ارزش و با دیدی باز به فکر کردن بپردازند. تأثیرگذاری از مالکیت و تسلط، روابط اقتصادی، اختیارات قانونی یا سیاسی و نظرات عمومی ناشی می‌شود.
- سازمان مسئول تأثیرات و تصمیمات و اقداماتی است که بر آن‌ها کنترل رسمی دارد؛ کنترل رسمی به معنای شرایطی است که سازمان توانایی دیکته کردن نظرات خود بر تصمیمات و اقدامات سازمان دیگر را دارد؛ حتی اگر سازمان از اختیارات قانونی یا رسمی برای دیکته کردن نظرات خود بر دیگر سازمان‌ها برخوردار نباشد.
- سازمان می‌تواند به اختیار خود و نه به صورت اجباری، در حوزه‌ای تأثیرگذار باشد که مسئولیتی ندارد.

### کادر ۳-۱. زنجیره‌ارزش در مقابل زنجیره‌تامین

در این استاندارد، زنجیره‌تامین عبارت است از مجموعه اقدامات یا طرف‌هایی که کالاها یا خدمات را در اختیار سازمان قرار می‌دهند؛ زنجیره ارزش عبارت است از تمام اقدامات یا همه طرف‌هایی که در قالب کالا یا خدمات، به دریافت یا ارائه ارزش مشغول هستند.

اصولاً زنجیره‌تامین زیرمجموعه زنجیره‌ارزش است و زمانی که سازمان، مسئولیت اجتماعی را در زنجیره‌تامین در نظر می‌گیرد، احتمالاً با استفاده از چشم‌انداز زنجیره‌ارزش می‌تواند سود ببرد. به یک تولیدکننده فکر کنید. او یک زنجیره‌تامین بالادستی دارد که مواد خام را در اختیار او قرار می‌دهد. او همچنین، مشتریان پایین دستی و دیگران را نیز دارد، که می‌توانند از کالاهای تولیدشده استفاده دوباره کنند، آن را بازیافت کنند یا دور بیندازند.

فرصت‌ها و ریسک‌های مسئولیت اجتماعی در هر دو حوزه بالادستی و پایین دستی، پیش روی تولیدکننده است. اگر یک مونتاژکننده کوچک در زنجیره تأمین از ماده ممنوعه در قطعات خود استفاده کند، باعث فراخوانی بعدی کالا می‌شود. کسی که مسئول دفع زباله است، شاید راه میانبر را انتخاب کند و زباله‌های سمی را در محدوده زمین شهری دفن کند. در هر دو صورت، تولیدکننده در برابر ریسکی که اعتبار او را تهدید می‌کند و در برابر مسئولیت حقوقی، آسیب پذیر می‌شود.

بنابراین در زنجیره ارزش فعالان بالادستی و پایین دستی و دیگر فعالانی که تأثیر آن‌ها غیرمستقیم‌تر است حضور دارند؛ به همین خاطر درباره عبارت زنجیره ارزش در سرتاسر استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ صحبت شده است. در حالی که در مجموعه استاندارد، فقط دو بار به زنجیره تأمین، آن هم پس از تعریف آن در بند ۷-۴-۱ و ۷-۶-۲ اشاره شده است.

زمانی که به مسئولیت اجتماعی در زنجیره ارزش فکر می‌کنید، در نظر گرفتن ماهیت رابطه میان سازمان و دیگر شرکت کنندگان از اهمیت برخوردار است. شاید سازمان بتواند فروشندگان کالا به خود را ملزم به رعایت مسئولیت اجتماعی بکند؛ ولی ملزم کردن مشتری به رعایت مسئولیت اجتماعی ممکن نیست و رعایت مسئولیت اجتماعی از سوی مشتری باید از راه تشویق و تسهیل شرایط باشد. در ارتباط با ملزم ساختن تأمین کنندگان کالا به رعایت مسئولیت اجتماعی می‌توان به انعقاد قراردادی اشاره کرد که الزامات مسئولیت اجتماعی در آن ذکر شده‌اند.

سازمان می‌تواند با راهکارهای مختلفی مثل قراردادهای، برقراری ارتباط و تعامل با ذی‌نفعان تأثیرگذار باشد.

همچنین سازمان می‌تواند در روابط خود با طرف‌هایی که عملکرد ضعیفی در حوزه مسئولیت اجتماعی دارند، تجدیدنظر کند.

با این وجود، درباره نحوه مشخص کردن محدوده تأثیرگذاری، راهنمایی واضحی به سازمان ارائه نمی‌شود. این وضعیت تا حدودی قابل درک است، چرا که مشخص کردن محدوده تأثیرگذاری سازمان، به بررسی‌های بسیاری نیاز دارد.

یکی از منابع سودمند که می‌تواند راهنمای بیشتری در خصوص محدوده تأثیرگذاری ارائه کند، استاندارد GRI است که در سال ۲۰۰۵ مطرح شد. گرچه این پروتکل برای گزارش‌دهی پایدار مطرح شد، برای مشخص کردن محدوده تأثیرگذاری سازمان نیز می‌تواند راهکار مفیدی باشد. توضیح دقیق این استاندارد، فراتر از محدوده این کتاب است؛ ولی براساس این استاندارد، می‌توان با انجام اقدامات مسئولانه پیشرو، سازمان را از نظر مسئولیت اجتماعی پاسخگو قرار داد:

استفاده از تعاریف مصطلح "کنترل" و "موارد با اهمیت" مطابق با تعاریف این واژگان در استانداردهای بین‌المللی گزارش‌دهی مالی. در تعاریف ارائه شده در استانداردهای مالی، مالکیت به درصد بیان شده است، به عنوان مثال برای کنترل بر یک شرکت حداقل ۵۰ درصد مالکیت لازم است. این رویکرد کمک می‌کند تا ارتباط کنترل و تأثیرگذاری بر سازمان مشخص گردد.

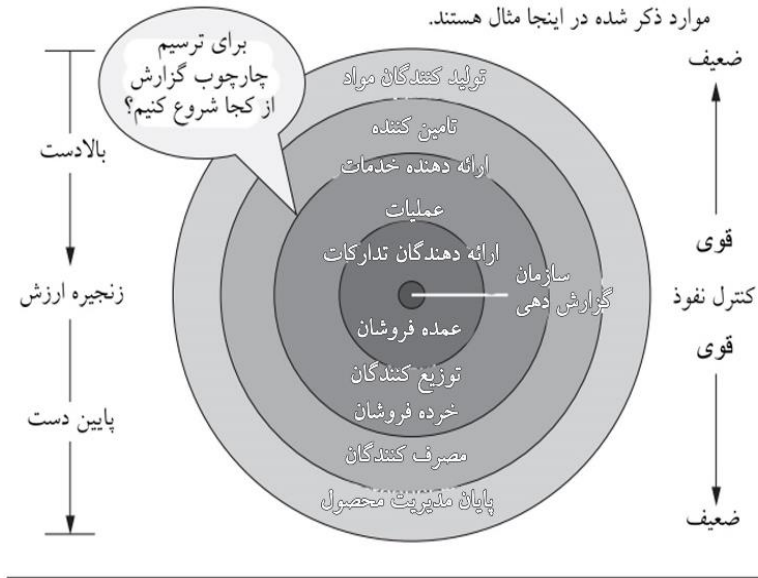
هنگامی که قصد قراردادن فرد یا سازمان در محدوده تأثیرگذاری را داریم، مهم آن است که میزان تاثیرگذاری را بررسی کنیم. ممکن است که یک ذی‌نفع و یا سازمان از آستانه کمی که در قبل تعریف کردیم (درصدی) کمیت پایین‌تری داشته باشد اما با توجه به میزان تاثیر در محدوده تاثیر قرار گرفته باشد.

عواملی که باید در محدوده تاثیرگذاری در نظر بگیریم عبارتند از عوامل کنترلی، تأثیرگذاری معنادار، تأثیرات پایدار معنادار و دیدگاه‌های ذی‌نفعان.

با استفاده از نمودارهای سودمند سالانه، محدوده تأثیرگذاری و عوامل تعیین‌کننده و نمودارهای XY به تصویر بکشیم. (شکل ۳-۱)

زمانی که قصد تعیین کردن محدوده تأثیرگذاری سازمان را دارید، (مراجعه به کادر ۳-۲) شما می‌توانید از گام‌های زیر سود ببرید:

- تلاش‌های کنونی در سازمان برای تعریف محدوده مسئولیت اجتماعی یا محدوده تأثیرگذاری را شناسایی کنید.
  - تعریف محدوده تأثیرگذاری و راهنمای محدوده تأثیرگذاری را در بندهای ۳-۲-۵ و ۳-۳-۷ استاندارد بررسی کنید.
  - مالکیت، همکاری‌ها، قراردادهای، روابط و تأثیرات سازمان را بررسی کنید.
  - استاندارد GRI را مطالعه کنید.
  - با دریافت ایده‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان، درباره محدوده تأثیرگذاری سازمان تصمیم‌گیری کنید.
  - نمودار یا جدولی را طراحی کنید، که محدوده تأثیرگذاری و فرآیند نظارت بر تغییرات در آن‌ها خلاصه شده‌اند.
- در شرکت فرضی مورد بررسی، مدیران شرکت یک کمیته فرعی تحت عنوان کمیته مسئولیت‌های اجتماعی برای تعیین محدوده تأثیرگذاری سازمان تشکیل دادند. آن‌ها در اینترنت جستجو کردند و ارجاعات بیشتری را درباره موضوع پیدا کردند و جدول جمع‌بندی تأثیرگذاری سازمان خود را ایجاد کردند.
- این کمیته فرعی به این امر واقف بودند که این اقدامات تنها به‌عنوان شروع کار است و در کوتاه‌مدت، تعامل ذی‌نفعان داخلی و خارجی، می‌تواند تصمیم‌گیری اولیه آن‌ها در خصوص مسئولیت اجتماعی را اصلاح کند.
- از جمله اقدامات کلیدی انجام‌شده توسط این کمیته آن بود که تمرکز را بر محدوده تأثیرگذاری سازمان قرار دهند؛ پروژه مدیریت تغییر در شرکت، آن‌ها را ملزم کرده بود تا محدوده تأثیرگذاری سازمان به‌طور منظم مورد بازنگری قرار گیرد.



شکل ۳-۱: نمودار نحوه ترسیم چارچوب گزارش

(Source: © GRI January 2005)

### کادر ۳-۲ - حوزه نفوذ

سازمان‌ها باید آگاه باشند که حوزه نفوذ موضوعی است که به شدت مورد بحث مسئولیت اجتماعی قرار می‌گیرد و به همین دلیل دیدگاه‌های مختلفی در این خصوص وجود دارد. یکی از مهم‌ترین منابع راهنمایی در حوزه نفوذ، توسط جان راجی، در سمت نماینده ویژه سازمان ملل در امور حقوق بشر، شرکت‌های فراملیتی و سایر شرکت‌های تجاری ارائه شده است.

در شرکت فرضی مورد نظر کمیته مسئولیت‌های اجتماعی تیمی را برای شناسایی حوزه نفوذ شرکت تشکیل دادند و آن‌ها با جستجو در اینترنت و سایر منابع معتبر، محدوده تاثیرگذاری شرکت را در جدول ۳-۱ به صورت خلاصه ارائه نمودند. آن‌ها می‌دانستند که کارشان فقط آغاز فرآیند است، به عبارتی مشارکت داخلی و خارجی افراد ذی‌نفع، حوزه

نفوذ را تغییر خواهد داد. آن‌ها بلافاصله به حوزه نفوذ به‌عنوان بخش مهمی از فرآیند تغییر مدیریت وارد شدند و دستورالعمل بررسی سالانه رهبری ارشد را برای حصول اطمینان از حوزه نفوذ سازمان به‌طور مرتب بررسی کردند.

جدول شماره ۳-۱. جدول خلاصه محدوده تأثیرگذاری شرکت

عامل تأثیرگذار	درجه کنترل یا تأثیر*	نظرات
تولیدکنندگان خوراک	بالا	خوراک مصرفی برای تولید محصولات شیمیایی مواد اولیه استاندارد هستند همچنین میزان مصرف این مواد اولیه در شرکت زیاد است. لذا میزان تأثیر یا کنترل بر تولید کنندگان بالا می‌باشد.
تأمین‌کنندگان قطعات	متوسط	ما به‌وسیله قراردادهای می‌توانیم بر تأمین‌کنندگان خود فشار وارد کنیم.
ارائه‌دهندگان خدمات	بالا	ما می‌توانیم اقدامات مسئولانه مربوط به مسئولیت اجتماعی را به‌وسیله قراردادهای الزام‌آور اجرا کنیم.
شرکت‌های حمل ونقل	متوسط	ما می‌توانیم افزایش عملکرد در حوزه مسئولیت اجتماعی را تشویق کنیم، ولی نمی‌توانیم آن را الزامی کنیم.
صنایع پایین دستی	متوسط تا بالا	بسیاری از صنایع پایین‌دستی ما، تولیدکنندگان مواد شیمیایی متوسط هستند؛ ما می‌توانیم افزایش عملکرد در حوزه مسئولیت اجتماعی را برای آن‌ها الزامی کنیم.
مصرف‌کنندگان نهائی	پائین	ما با بیشتر مصرف‌کنندگان نهائی ارتباط مستقیم نداریم.
سیستم تصفیه آب	متوسط	ما بر تصفیه خانه‌های آب می‌توانیم فشار بیاوریم اما تمایل داریم که در درازمدت اهرم فشار قوی‌تری به‌دست بیاوریم.
انجمن صنفی کارفرمائی صنعت پتروشیمی	متوسط	قدرت جمعی تولیدکنندگان محصولات پتروشیمی قابل توجه است، ولی تولیدکنندگان محصولات آروماتیک به



نسبت تعداد کمتری از تولیدکنندگان سایر محصولات پتروشیمی می‌باشند لذا قدرت بالایی در صنف ندارند.		
از نظر اتاق بازرگانی، صنف محصولات پتروشیمی اولویت بالایی دارند.	بالا	اتاق بازرگانی

\* درجه کنترل یا تأثیرگذاری، نشان‌دهنده توانایی شرکت در اعمال کنترل یا تأثیرگذاری بر عوامل مزبور است.

### ۳-۳- شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان

اگرچه این امکان وجود دارد که شما از دفتر کار آرام خود، درباره محدوده تأثیرگذاری سازمان تصمیم بگیرید، ولی تعامل با ذی‌نفعان فعالیتی ارتباطی و حتی‌الامکان مستقیم و محاوره‌ای است. البته، سازمان شما در حال حاضر نیز در برخی از فعالیت‌های تعاملی مثل فعالیت‌های زیر مشارکت داشته است: نشست‌های داخلی، جلب حمایت ذی‌نفعان، بازاریابی، تماس با ذی‌نفعان بیرون سازمانی، دریافت مجوزهای قانونی، برگزاری نشست با سایر بازیگران زنجیره تأمین و دیگر ذی‌نفعان.

با وجود این، تعامل با ذی‌نفعان در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌تواند شما را از محیط آرام سازمان بیرون بکشد؛ چرا که این تعامل می‌تواند بحث‌برانگیز باشد. ولی تبحر پیدا کردن در تعامل با ذی‌نفعان بسیار مهم است چرا که در صورت انجام درست این مهم، فواید زیادی به سازمان می‌رسد. به‌عنوان یک مثال مرتبط با یکی از این فواید می‌توان به همراهی ذی‌نفعان در پاره‌ای امور عملیاتی سازمان اشاره کرد.

در فصل دوم ما نوعی از تعامل با ذی‌نفعان را معرفی کرده‌ایم؛ و درباره نحوه تأثیرگذاری آن در تدوین برنامه مسئولیت اجتماعی بحث کرده‌ایم. در فصل چهارم نیز به شما نشان خواهیم داد، که اصول بیان‌شده در بند ۴ استاندارد، چطور می‌تواند در شکل‌گیری تعاملات مناسب و نیز در شکل‌گیری راهکارها و رویکردهای ارتباطی مناسب به شما کمک کنند. در این فصل، تعریف، شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان بررسی شده است.

اشاره به این نکته خالی از فایده نیست، که تعاریف مختلفی از تعامل با ذی‌نفعان وجود دارد. اگر شما از برخی راهکارهای مسئولیت اجتماعی استفاده کرده باشید، احتمالاً با این تعاریف مختلف مواجه شده‌اید. برخی از این تعاریف در اینجا بیان شده‌اند:

**تعریف موجود در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰:** فرد یا گروهی که در تصمیمات یا اقدامات مسئولانه سازمان ذی‌نفع است.

**استاندارد AA1000AS (۲۰۰۸):** ذی‌نفعان افراد یا گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که می‌توانند بر اقدامات مسئولانه، کالاها یا خدمات و عملکردهای مرتبط تأثیر بگذارند یا تأثیر بپذیرند.

**استاندارد GRI:** ذی‌نفعان عبارتند از نهادها یا افرادی که می‌توانند به شدت تحت تأثیر اقدامات مسئولانه، کالاها و یا خدمات سازمان قرار بگیرند؛ همچنین، ذی‌نفعان نهادها یا افرادی هستند که می‌توانند بر توانایی سازمان در اجرای موفق استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف کمک کنند.

اگر شما با دقت، راهنمای استاندارد را درباره ذی‌نفعان مطالعه کرده باشید؛ درخواهید یافت که تعاریف مزبور با یکدیگر شباهت‌های بسیاری دارند. در بند ۳-۳-۱ استاندارد بیان شده است، که منافع ذی‌نفعان می‌تواند تحت تأثیر اقدامات مسئولانه و تصمیمات سازمان قرار بگیرد؛ و به همین خاطر است که منافع ذی‌نفعان مطرح می‌شود. همچنین، در این استاندارد بر تأثیر ذی‌نفعان بر سازمان نیز اشاره شده است (بند ۴-۵). با در نظر گرفتن هر سه تعریف مزبور، ما می‌توانیم به شیوه‌ای منطقی نتیجه بگیریم که ذی‌نفعان می‌توانند فرد یا گروه باشند؛ و آن‌ها می‌توانند تحت تأثیر تصمیمات یا اقدامات مسئولانه سازمان قرار بگیرند و یا بر آن‌ها تأثیر بگذارند. سازمان شما ذی‌نفعان زیادی دارد و با توجه به اینکه تعریف شما از تأثیر چه باشد، شما نیاز دارید که ذی‌نفعان خود را اولویت‌بندی کنید.

تعامل با ذی‌نفعان می‌تواند در یک سازمان کوچک بسیار ساده باشد؛ در حالی که در یک شرکت چند ملیتی بسیار پیچیده است.

درباره این موضوع، راهنمایی‌های خوبی در استاندارد بیان شده است. ما به شما پیشنهاد می‌کنیم که هنگام شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان، مراحل زیر را مدنظر قرار دهید:

به راهنمای استاندارد (به‌خصوص بند ۵-۳-۲) و دستورالعمل تعامل با ذی‌نفعان مراجعه کنید.

- ذی‌نفعان درونی و بیرونی و نحوه برقراری تعامل با آن‌ها را شناسایی کنید.
- به استراتژی، خط‌مشی و اهداف مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان مراجعه کنید.
- ذی‌نفعان کنونی سازمان و انواع تعاملات فعلی و برنامه‌ریزی شده را شناسایی کنید.
- ذی‌نفعان را اولویت‌بندی کنید و درباره تعامل با هر یک از آن‌ها تصمیم‌گیری کنید. (به این موضوع در استاندارد توجه خاصی نشده است)

### ۳-۳-۱. مراجعه به راهنمای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و اسناد دیگر

درک برخی از راهنمایی‌های ارائه شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و شاید دیگر اسناد، قبل از بررسی فعالیت‌های سازمان در حوزه تعامل با ذی‌نفعان بسیار مهم است. در غیر این صورت امکان اشتباه و سردرگمی وجود دارد. ما پیشنهاد می‌کنیم که مسائل زیر را در نظر بگیرید:

- **معنای ذی‌نفع.** توجه به معنای ذی‌نفع از اهمیت برخوردار است، چرا که در گزارشی که به مدیریت ارائه می‌کنید، نباید تمام دنیا را ذی‌نفع سازمان خود تلقی کرده باشید.
- **رابطه میان سازمان شما، ذی‌نفعان و جامعه.** در بندهای ۳-۳-۳ و ۵-۲-۱ این روابط به خوبی توضیح داده شده‌اند. نکته اصلی آن است که این امکان وجود دارد که منافع ذی‌نفعان با انتظارات اجتماعی که از سازمان وجود دارد همراستا باشد.

- ارزش منافع ذی‌نفعان، با قانونی بودن، انطباق با هنجارهای بین‌المللی و تأثیر آن بر توسعه پایدار سنجیده شود. (بندهای ۳-۳ و ۳-۴ و ۵-۴).

### ۳-۳-۲. مشخص کردن ذی‌نفعان کنونی درونی و بیرونی سازمان و تعامل با آنها

بهتر است که ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان را فهرست کنید و سپس در بحث‌هایی که با ذی‌نفعان داخلی، کارکنان، مدیران، مشاوران و دیگران دارید، فهرست را گسترش دهید. تیم اصلی فعال در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌تواند این وظیفه را بر عهده بگیرد. اجازه بدهید که برخی از عواملی را که به شما کمک می‌کنند تا لیست ذی‌نفعان سازمان را استخراج کنید فهرست کنیم. به‌خاطر داشته باشید، که باید ذی‌نفعان را اولویت‌بندی کرد. سپس ما برخی از منابع اطلاعاتی و روش‌ها را برای شناسایی ذی‌نفعان، فهرست می‌کنیم. عوامل مرتبط با شناسایی ذی‌نفعان شامل موارد زیر می‌شوند:

- حوزه تأثیرگذاری سازمان: سازمان شما باید درباره ذی‌نفعانی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند و بر سازمان تأثیر می‌گذارند، با دقت تفکر کند.
- زنجیره‌ارزش سازمان: همان‌طور که در بند ۵-۲-۳ استاندارد بیان شده است، حوزه تأثیرگذاری سازمان و زنجیره‌ارزش شاید به‌خوبی همپوشانی نداشته باشند. تفکر درباره ذی‌نفعان در زنجیره‌ارزش سازمان می‌تواند به شما در شناسایی آن‌دسته از ذی‌نفعانی کمک کند، که تصور نمی‌کردید ذی‌نفع سازمان هستند؛ مثلاً، شاید والدین از ماده شیمیایی جدیدی که شرکت در بطری‌های کودک آن‌ها استفاده می‌کند، مطلع نباشند.
- سؤال‌های موجود در بند ۵-۳-۲ استاندارد را بررسی کنید.

راهکارهای دیگر شناسایی ذی‌نفعان عبارتند از: کمک گرفتن از مقامات محلی و استانی، استفاده از نقشه‌هایی که موقعیت مجتمع‌های همجوار را نشان می‌دهد، فهرست افراد و گروه‌هایی که می‌توانند در کسب‌وکار ایجاد اختلال کنند، فهرست رسانه‌های ملی و محلی، پایگاه اطلاعاتی کارکنان، فروشندگان و فهرست پیمانکاران، بحث و تبادل نظر با مسئولین بخش‌ها و واحدهای مختلف شرکت، نظرسنجی از کارکنان و سایر گروه‌ها، برگزاری سمینارها، نشست‌های غیررسمی، نشست‌هایی با موضوع مسئولیت اجتماعی و بررسی

رابطه سازمان با سرمایه‌گذاران. در سازمان‌های غیرتجاری (مثل سازمان‌های دولتی یا غیرانتفاعی)، ذی‌نفعان می‌توانند شامل حامیان مالی و غیرمالی، اعضا، سازمان‌های مرتبط و غیره شود.

### ۳-۳-۳. مراجعه به استراتژی، خط‌مشی و اهداف مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان

در مرحله بعدی، سازمان باید به استراتژی، خط‌مشی و اهداف مرتبط با مسئولیت اجتماعی خود مراجعه کند، تا بتواند تا حدودی به نحوه اولویت‌بندی ذی‌نفعان پی ببرد. مثلاً اگر هدف اصلی سازمان تولید محصولات شیمیایی با کیفیت بالا است، در این صورت، در تعامل با ذی‌نفعان باید بر اقدامات مسئولانه مرتبط با مسئولیت اجتماعی آن‌ها در تمام چرخه عمر محصولات تمرکز شود.

دلایل دیگری به غیر از مسئولیت اجتماعی در تعامل با ذی‌نفعان سازمان وجود دارند؛ تعامل مؤثر و یکپارچه می‌تواند دید سازمان را جامع‌نگر کند. مثلاً در سمینارهایی که برای فروشندگان برگزار می‌شود، می‌توان به ارائه خدمات و انتظارات مرتبط با مسئولیت اجتماعی اشاره کرد؛ طوری که، کل بحث نشان‌دهنده فراگیری و عمق موضوع مورد بررسی باشد.

عوامل دیگری که می‌تواند به استراتژی تعاملی کمک کند، شامل نتایج حاصل از تحلیل موارد با اهمیت، اهداف سازمان و غیره شود. تحلیل موارد با اهمیت سازمان به تعیین موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی کمک می‌کند که برای سازمان اهمیت بیشتری دارند. ما به این موضوع در بخش ۳-۵ خواهیم پرداخت.

اگر تحلیل موارد با اهمیت سازمان ثابت کند که انتشار آلاینده‌های جوی مهم‌ترین موضوع است، در این صورت، سازمان باید توجه ویژه‌ای به مدیریت انتشارات جوی خود داشته باشد. اگر در این تحلیل ثابت شد که بهره‌وری در مصرف مواد اولیه یا انرژی با اهمیت است، در این صورت، اقدامات مرتبط با افزایش بهره‌وری در مصرف مواد اولیه و انرژی مورد تاکید قرار می‌گیرد.

### ۳-۳-۴. تحلیل ذی‌نفعان کنونی سازمان و انواع تعاملات با آن‌ها

معمولاً در حوزه تعامل با ذی‌نفعان، در بحث تحلیل از نقشه یا جدول استفاده می‌شود، که عوامل مرتبط با ذی‌نفعان و تعامل با آن‌ها را به صورت خلاصه نشان می‌دهند. این عوامل می‌تواند شامل موارد زیر شود:

- انتظارات ذی‌نفعان در خصوص موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی،
- راهکارهای تعاملی برنامه‌ریزی شده،
- فرصت‌های بهینه‌سازی تعامل،
- نقاط اجماع،
- جزئیات تماس،
- ظرفیت تعامل با ذی‌نفعان،
- عوامل فرهنگی که بر تعامل تأثیرگذار هستند،
- آگاهی ذی‌نفعان از مشکلات،
- تمایل ذی‌نفعان به تعامل،
- انتظاراتی که از تعامل با ذی‌نفعان وجود دارد.

### ۳-۳-۵. اولویت‌بندی ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری در خصوص تعامل با هر یک از آن‌ها

حال که شما نقشه ذی‌نفعان را فراهم کرده‌اید و راهنمای ارائه‌شده در استاندارد، استراتژی‌ها و اهداف سازمان را به‌خاطر سپرده‌اید، چه باید کرد؟ عوامل دیگری نیز وجود دارند که باید در هنگام اولویت‌بندی ذی‌نفعان در نظر گرفته شوند (در استاندارد از واژه اولویت‌بندی استفاده نشده است و درباره اولویت‌بندی ذی‌نفعان، راهنمای اندکی ارائه شده است).

میزان تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری که سازمان و ذی‌نفع در تعامل با یکدیگر دارند، وابستگی سازمان یا ذی‌نفع به یکدیگر، تمایل سازمان یا ذی‌نفع برای برقراری تعامل با دیگری از این عوامل هستند. ما می‌توانیم این عوامل را به نقشه خود اضافه کنیم و برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان از آن‌ها استفاده کنیم و در صورت تمایل می‌توانیم، روش‌های توصیف شده برای تعیین اهمیت موضوعات را نیز به کار بگیریم.

در شرکت فرضی مورد بررسی کمیته مسئولیت‌های اجتماعی برای تدوین برنامه اولویت‌بندی ذی‌نفعان داوطلب شدند. آن‌ها با استفاده از دانش وسیعی که از ذی‌نفعان موجود شرکت داشتند و با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده از تعامل با ذی‌نفعان که در فصل دوم و چهارم درباره آن‌ها توضیح داده شد، کار خود را شروع کردند. در جدول ۳-۲ بخشی از نقشه ذی‌نفعان نشان داده شده است. آن‌ها این جدول را برای نشان‌دادن به رهبری‌ارشد شرکت طراحی کردند.

شرکت به‌تازگی در حال پی‌بردن به‌نحوه تعامل با هریک از گروه‌های ذی‌نفع بود و لذا بایستی با برخی از ذی‌نفعان به‌صورت حضوری ملاقات صورت می‌گرفت، با برخی دیگر باید با تماس تلفنی ارتباط برقرار کرد، با سایر افراد نیز می‌توان با انتشار گزارش پایداری، تعامل برقرار کرد. این مدیران با دیدی باز تدوین برنامه تعامل با ذی‌نفعان و ارزیابی تأثیرگذاری برنامه را دنبال کردند و به‌صورت مؤثر در خصوص تعامل با ذی‌نفعان تحلیل فاصله را انجام دادند. آن‌ها می‌دانستند که تحلیل فاصله باید بخش مهمی از استراتژی ارتباطی کلی سازمان باشد.

### ۳-۴. تعریف کلی مدیریت ذی‌نفعان

مشاور مدیرعامل در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی در کمیته مسئولیت‌های اجتماعی برای آشنائی بیشتر اعضای این کمیته مطالب مبسوطی در خصوص مدیریت ذی‌نفعان به شرح زیر مطرح نمود.

ذی‌نفعان کسانی هستند که می‌توانند روی یک فعالیت تاثیر داشته باشند و یا این‌که به‌صورت مستقیم و یا غیرمستقیم تحت تاثیر آن فعالیت قرار بگیرند. ذی‌نفعان همچنین ممکن است شامل افرادی باشند که به‌دلایل مختلف علاقه زیادی به یک پروژه دارند، اگرچه خود آن‌ها، خانواده، دوستان و نزدیکان‌شان به‌صورت مستقیم از این پروژه<sup>۱</sup> تاثیری نمی‌پذیرند.

۱. منظور از پروژه: پروژه بخصوص و یا کارهای یک نهاد، موسسه و یا سازمان می‌باشد.

شناسایی کردن و مشارکت دادن ذی‌نفعان می‌تواند بخش بزرگی از تضمین موفقیت یک پروژه باشد. برای جذب حمایت و همکاری ذی‌نفعان در یک پروژه، تنها شناسایی آن‌ها کافی نیست بلکه باید چرایی علاقه آن‌ها به یک پروژه خاص را نیز شناخت. با درک این موضوع، شما می‌توانید از آن‌ها برای مشارکت دعوت کنید، به دغدغه‌های آن‌ها پاسخ دهید، و به آن‌ها نشان دهید چگونه پروژه موردنظر به آن‌ها سود می‌رساند.

مدیریت ذی‌نفعان به معنی نگهداری همکاری و حمایت از سوی آن‌ها است. چنین کاری با تحلیل ذی‌نفعان به صورتی که میزان علاقه و نفوذ آن‌ها روی یک فعالیت را روشن می‌کند، راحت‌تر می‌شود. وقتی شما این اطلاعات را به دست آوردید، می‌توانید درباره راهبرد مناسب ارتباط برقرار کردن و شیوه کار و مراوده با هر فرد و گروه تصمیم بگیرید. بسته به اهداف شما برای یک پروژه، ممکن است روی آن‌هایی که بیشترین علاقه و نفوذ را دارند، و یا روی کسانی که به بیشترین مقدار تحت تاثیر این پروژه قرار می‌گیرند، تمرکز کنید.

در عمل، مدیران باید تقاضاهای ذی‌نفعان را پیش از انتخاب استراتژی مناسب اولویت‌بندی کنند. افزون بر این، تفکر استراتژیک از جهت شکل‌های برقراری ارتباطات، ایجاد همکاری، توسعه سیاست‌ها و برنامه‌ها و تخصیص منابع باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد.

برخی گفته‌اند که توسعه استراتژی‌های خاص می‌تواند براساس طبقه‌بندی ظرفیت‌های بالقوه ذی‌نفعان برای همکاری و تهدید صورت گیرد.

مدیریت ذی‌نفعان یکی از موضوعات مهم در دانش مدیریت راهبردی است. در این رشته، یکی از روش‌هایی که برای پرداختن به ذی‌نفعان مختلف پیشنهاد شده است، طبقه‌بندی ذی‌نفعان و تعامل براساس نوع آن‌ها است. به موجب این دیدگاه، این کمیته باید پس از ارزیابی مسئولیت‌ها، با دقت استراتژی‌ها و اقداماتی را برای تعامل با هریک از ذی‌نفعان خود در نظر بگیرد.

حضور ذی‌نفعان مختلف با علایق گوناگون و انتظارات متفاوت در مناطق صنعتی و یا پروژه‌ها از جمله مسائلی است که رهبران و مدیران پروژه را در مدیریت صحیح ذی‌نفعان



با چالش جدی روبه‌رو می‌سازد. از آنجایی که برآورده ساختن کلیه انتظارات ذی‌نفعان عملاً امکان‌پذیر نیست، بنابراین لازم است الویت‌بندی ذی‌نفعان را با توجه به قدرت تأثیرگذاری و سطح علاقه - قدرت از جمله ابزارهایی است که ذی‌نفعان را با توجه به قدرت تأثیرگذاری و سطح علاقه (منفعت شان) نسبت به پروژه دسته‌بندی می‌نماید. هر پروژه‌ای ذی‌نفعانی خواهد داشت که به‌شکلی مثبت یا منفی اثرگذاری بر پروژه داشته باشند، ذی‌نفعان دیگر ممکن است اثر مهمی بر پروژه و نتایج مورد انتظار آن بگذارند. توانایی رهبران و مدیران پروژه در شناسایی و مدیریت صحیح این ذی‌نفعان به شکلی مناسب، می‌تواند از عوامل موفقیت پروژه باشد.

حتی ممکن است ذی‌نفعان افرادی باشند که مرتباً با آن‌ها کار نمی‌کنید مانند مردم عادی جامعه، ساکنان نزدیک پروژه، و یا مشتری‌های کلیدی، مدیران و اعضای تیم هم ذی‌نفع محسوب می‌شوند.

بنابراین وقتی پروژه‌ای شروع می‌شود، تحلیل ذی‌نفعان کاری مهم و ضروری محسوب می‌شود. تحلیل ذی‌نفعان به رهبران و مدیران پروژه و مدیران طرح کمک می‌کند تا ذی‌نفعان مهم در هر منطقه شناسایی شده و همچنین مشخص شود که هر یک از ذی‌نفعان به چه اطلاعاتی نیاز دارند و با چه شیوه‌ایی به آن‌ها اطلاع‌رسانی شود و چه زمانی باید این اطلاعات به‌دست آن‌ها برسد.

**پرسش‌های مهم یا گزینه‌های تصمیم‌گیری که رهبران و مدیران پروژه در پرداختن به ذی‌نفعان با آن‌ها روبه‌رو هستند، موارد زیر را شامل می‌شود:**

- آیا ما با ذی‌نفعان برخورد مستقیم داریم یا غیرمستقیم؟
- آیا ما در پرداختن به ذی‌نفعان موضع تهاجمی داریم یا تدافعی؟
- آیا ما با مسائل ذی‌نفعان کنار می‌آییم، مذاکره می‌کنیم، آن‌ها را تغییر می‌دهیم یا در برابرشان مقاومت می‌کنیم؟
- آیا شخص یا سازمان موردنظر در جایگاهی قرار دارد که بتواند بر پروژه اثر بگذارد؟

- آیا شخص بر منابع پروژه موثر است (مصالح، تجهیزات، منابع مالی)؟
- آیا شخص یا سازمان مورد نظر از مهارت‌های ویژه‌ای برخوردار است که پروژه به آن‌ها نیاز دارد؟
- آیا شخص به‌طور بالقوه از پروژه منتفع می‌شود و یا در جایگاهی قرار دارد که می‌تواند مانع حرکت آن گردد؟
- آیا ترکیبی از استراتژی‌های فوق را برای پیگیری یک اقدام واحد به کار می‌گیریم؟

به‌طور کلی هر شخصی را که واجد یک یا چند شرط بالاست را می‌توان به عنوان ذی‌نفع شناسایی کرد، برای سادگی در ارتباطات ذی‌نفعان، اشخاصی که در یک سازمان قرار دارند در یک گروه قرار می‌گیرند.

### انواع ذی‌نفعان:

**ذی‌نفعان عمومی:** افراد و یا گروه‌هایی هستند که به‌صورت مستقیم تحت تاثیر یک پروژه به‌خصوص و یا کارهای یک نهاد، موسسه و یا سازمان قرار می‌گیرند، چه به‌صورت مثبت و چه به‌صورت منفی. در بعضی موارد ذی‌نفعان دست‌اول در هر دو سوی معادله قرار دارند: مقرراتی که برای یک گروه تاثیر مثبت به‌همراه دارد ولی برای گروه دیگر منفی است.

**ذی‌نفعان ثانویه:** افراد و یا گروه‌هایی هستند که به‌صورت غیرمستقیم تحت تاثیر یک پروژه به‌خصوص و یا کارهای یک نهاد، موسسه و یا سازمان قرار می‌گیرند، چه به‌صورت مثبت و چه به‌صورت منفی.

**ذی‌نفعان حیاتی (کلیدی):** این ذی‌نفعان که ممکن است عضو هر دو گروه بالا باشند یا نباشند، توانایی آن را دارند که تاثیری مثبت و یا منفی روی یک پروژه داشته باشند، و یا افرادی هستند که داخل موسسه، نهاد و سازمان مجری، جایگاه مهمی دارند.

### انواع دیگری از دسته‌بندی ذینفعان:

شبکه قدرت/ رغبت، ذینفعان را براساس سطح اختیار آن‌ها (قدرت) و سطح علاقه آن‌ها (رغبت) نسبت به نتایج پروژه گروه‌بندی می‌کند.

شبکه قدرت/تاثیر، ذینفعان را براساس سطح اختیار آن‌ها (قدرت) و سطح درگیری فعال (تاثیر) در پروژه، گروه‌بندی می‌کند.

شبکه تاثیر/ضربه، ذینفعان را براساس درگیری فعال آن‌ها (تاثیر) در پروژه و توانایی آن‌ها در اثرگذاری بر تغییرات در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه (ضربه) گروه‌بندی می‌کند.

مدل برجستگی، کلاس ذینفعان را براساس قدرت آن‌ها (توانایی تحمیل خواسته‌ها)، فوریت (نیاز به توجه بلافاصله)، و مشروعیت تشریح می‌کند.

### چرا باید ذینفعان را شناسایی و علائق آن‌ها را بررسی کرد؟

مهم‌ترین دلیل برای شناسایی و فهمیدن علائق ذینفعان این است که می‌توانید آن‌ها را به‌عنوان مشارکت‌کننده در پروژه جذب کنید. در بیشتر موارد یک تلاش مشارکتی که در بردارنده نظرات بیشترین تعداد ممکن ذینفعان است، تاثیرات مهمی را با خود به ارمغان می‌آورد.

در مقایسه با شرایطی که طراحی و اجرای پروژه تنها محدود به یک نهاد و یا یک گروه کوچک افراد هم‌فکر باشد، ایده‌های بسیار بیشتری را پیش‌رو می‌گذارد.

با تبدیل همه ذینفعان به بخشی جدایی‌ناپذیر در روند طراحی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی، حمایت همه‌جانبه آن‌ها را به‌دست می‌آورید. آن‌ها این پروژه را از آن خود می‌دانند و در نتیجه همه تلاش‌شان را می‌کنند تا با موفقیت انجام شود.

این رویکرد برای همه عادلانه است. تمام ذینفعان می‌توانند در روند انجام فعالیتی که ممکن است آن‌ها را به‌صورت جدی تحت تاثیر قرار دهد، حق ابراز نظر پیدا می‌کنند و شما را از پیش‌آمدن مشکلاتی که نتوانسته‌اید پیش‌بینی کنید، نجات می‌دهند. اگر هر کس جایی بر سر میز مذاکره داشته باشد، می‌تواند نگرانی‌های خود را قبل از این که تبدیل به مشکلی بزرگ شود، ابراز کند. حتی اگر این مشکلات حل نشوند، در زمانی که فکر

می‌کنید همه چیز به‌خوبی پیش می‌رود شما را غافلگیر نکرده و کل پروژه را از مسیر خارج نخواهد کرد.

اگر مخالفتی از جانب آن‌ها وجود داشته باشد، با شناسایی آن در واقع موقعیت شما محکم‌تر خواهد شد. مشارکت دادن همه ذی‌نفعان از نظر اخلاقی و سیاسی تفاوت زیادی ایجاد می‌کند.

مشارکت دادن و توجه کردن به دغدغه‌های همه ذی‌نفعان سازمان، شما را به‌عنوان یک نهاد منصف، اخلاقی، و شفاف معرفی می‌کند و احتمال این را که افراد بیشتری در شرایط متفاوت با شما همکاری کنند، افزایش می‌دهد و شانس موفقیت پروژه شما را نیز افزایش می‌دهد. به‌خاطر همه دلایل بالا، با شناسایی ذی‌نفعان و توجه به دغدغه‌های آن‌ها، پروژه شما با احتمال بیشتری حمایت مورد نیاز خود را دریافت کرده و تمرکز لازم برای کارآمدی بیشتر را پیدا می‌کند.

### ذی‌نفعان کلیدی

(۱) مسئولین دولتی و سیاستگذاران:

این گروه افرادی هستند که می‌توانند قوانینی را طرح، تصویب و اجرا کنند. آن‌ها ممکن است کاملاً هم‌جهت با اهداف شما باشند و یا این‌که در جهت عکس آن‌ها عمل کنند.

**قانون‌گذاران:** مسئولین دولتی کشوری و یا استانی، نمایندگان مجلس، شهردارها، اعضای شورای شهر و یا دیگر مسئولین محلی که قوانین و آیین‌نامه‌ها را طرح و تصویب کرده و معمولاً بودجه عمومی را در سطح کشوری، استانی و یا محلی اداره می‌کنند.

**سیاستگذاران:** این گروه افراد ممکن است سمت رسمی دولتی نداشته باشند، اما معمولاً طرف مشاوره سازمان‌ها و مقامات دولتی هستند و نظریات و توصیه‌هایشان مورد توجه قرار می‌گیرد.

(۲) کسانی که می‌توانند دیگران را تحت تاثیر قرار دهند

**رسانه‌های جمعی:** شامل رسانه‌های محلی، منطقه‌ای، ملی و شبکه‌های اجتماعی

افراد پر نفوذ: روحانیون، پزشکان، مدیران نهادهای بزرگ و روسای دانشگاه‌ها، همگی مثال‌هایی از این‌گونه افراد هستند.

رهبران یا افرادی که مورد اعتماد مردم هستند: این‌ها افرادی هستند که ممکن است به‌خاطر جایگاه‌رهبری که در میان مردم دارند، مورد احترام باشند و یا با یک عمر درستکاری و خدمت‌رسانی، اعتماد دیگران را به خود جلب کرده‌اند.

۳) کسانی که نتیجه یک پروژه برای آن‌ها اهمیت دارد

ممکن است بعضی افراد به‌طور مستقیم تحت تاثیر نتیجه یک پروژه قرار نگیرند و یا اصلاً در آن دخالتی نداشته باشند، اما در هر صورت این پروژه برایشان آن‌قدر اهمیت داشته باشد که حاضر باشند برای تحت تاثیر قراردادن نتیجه آن کاری بکنند. بعضی از آن‌ها ممکن است توان تحت تاثیر قراردادن پروژه را داشته باشند و یا در آینده این توان را به‌دست بیاورند \_ مانند صاحبان کسب‌وکار \_ و در نتیجه نقش مهمی در این روند داشته باشند.

کسب‌وکارها: صاحبان کسب‌وکار \_ معمولاً منافع خود را در هر کاری که منجر به جذب کارگران بیشتر، سود بیشتر و آسان‌تر برای آن‌ها بشود، شناسایی می‌کنند. به‌همین دلیل به احتمال زیاد با کارهایی که فکر کنند منجر به ایجاد هزینه بیشتر و یا تحمیل مقررات بیشتری برای آن‌ها می‌شود، مخالفت خواهند کرد.

مدافعان: این مدافعان ممکن است در هر دو سوی مسأله‌ای که با آن درگیر هستید فعال باشند.

فعالان مدنی: نهادها و یا افرادی که علاقه فلسفی و یا سیاسی به مسأله موردنظر و یا جمعیت تحت‌تاثیر آن دارند، ممکن است برای حمایت از این فعالیت و یا برای شکست دادن آن متحد شده و نیروهای مردمی را سازماندهی کنند.

افراد با علائق دانشگاهی و تحقیقاتی به پروژه موردنظر: ممکن است سابقه‌کاری آن‌ها را قانع کرده باشد که نیاز دارند در این مسأله دخالت کرده و ابتکاری به‌خرج دهند. یا ممکن است تنها راجع به اهداف این پروژه به‌خصوص حساس باشند و بهتر از هر کس دیگری متوجه اهمیت آن باشند.

حامیان مالی: حامیان مالی و یا حامیان احتمالی در آینده به روشنی از ذی‌نفعان کلیدی هستند که در بسیاری از موارد بدون حمایت آنان انجام کاری غیرممکن خواهد بود.

### چه زمانی باید ذی‌نفعان و خواسته‌های آن‌ها را شناسایی کنید؟

هدف پروژه شما هر چه که باشد، شناسایی ذی‌نفعان و خواسته‌های آن‌ها، اگر اولین قدم شما نباشد باید دست کم جز فهرست کارهای مهم شما باشد. اگر این رویکرد را در پیش بگیرید به احتمال زیاد پروژه شما را در برابر خیلی از مشکلات مصون می‌کند. اگر می‌خواهید ذی‌نفعان را در روندهای مشارکتی داخل کنید، دلایل آن روشن است. آن‌ها باید بخشی از هر مرحله کار باشند تا هم بتوانند کمک کنند و کار را از آن خود بدانند.

اگر قصد شما اجرای یک طرح تحقیقاتی عملی است، ذی‌نفعان باید در همه مراحل ارزیابی، پیش از برنامه‌ریزی و همچنین برنامه‌ریزی و اجرا مشارکت داده شوند. با این کار آن‌ها روند پژوهش و پروژه را بسیار بهتر متوجه می‌شوند و می‌توانند به غنای آن اضافه کنند.

اگر می‌خواهید روندکاری شما به‌عنوان روندی شفاف شناخته شود، دخالت ذی‌نفعان از ابتدا یک الزام ضروری است.

چنانچه پروژه شما روی افراد به‌گونه‌های مختلف تاثیر خواهد گذاشت، لازم است تمام این افراد از ابتدای کار مشارکت داده شوند، تا دغدغه‌های آن‌ها برطرف شود و موانع احتمالی در مراحل اولیه کار خود را نشان داده و حل شوند.

در شرایطی که پای قانون به میان کشیده می‌شود، مانند ساختن یک مجموعه، مشارکت دادن ذی‌نفعان در مراحل اولیه هم نشان‌دهنده رویکرد بی‌طرفانه شما است و هم کمک خواهد کرد در آینده از مشکلاتی مانند شکایت به مراجع قانونی جلوگیری شود.

خلاصه این‌که، در بیشتر موارد هر چه زودتر ذی‌نفعان در روندکار مشارکت داده شوند، بهتر است.

## چگونه باید ذی نفعان و خواسته‌های آن‌ها را شناسایی و تحلیل کرد؟

در روند شناسایی افراد و گروه‌های ذی نفع این که به ورای بدیهیات فکر کنیم بسیار مهم است. افرادی که پای منافع‌شان در میان است و سیاستگذاران به راحتی تشخیص داده می‌شوند، در حالی که تاثیرات غیرمستقیم و در نتیجه ذی نفعان درجه دو بعضی وقت‌ها سخت تر قابل شناسایی‌اند. برای مثال، تلاش برای ایجاد مقررات جدید در یک صنعت به خصوص ممکن است منجر به افزایش روند نامه‌نگاری و کاغذبازی در جریان خرید ماشین‌آلات برای این صنعت بشود. ایجاد محدودیت‌های ترافیکی در محله‌ها با هدف کنترل سرعت خودروها، ممکن است افرادی را که برای رفت‌وآمد از وسایل نقلیه عمومی استفاده می‌کنند، تحت تاثیر قرار دهد. سعی کنید تا جایی که می‌توانید به همه منافع و یا ضررهایی که ممکن است فعالیت شما به صورت غیرمستقیم با خود به همراه بیاورد، فکر کنید.

با در نظر گرفتن این موضوع، ذی نفعان را از راه‌های مختلف می‌توان تشخیص داد. معمولاً استفاده از بیشتر از تنها یک راه، نتایج بهتری را به دست می‌دهد.

- با اعضای سازمان و هم‌تیمی‌های خود، مسئولین و دیگر کسانی که تاکنون در کارها مشارکت کرده‌اند و یا از روند آن مطلع هستند، دور هم جمع شوید و یکی یکی اسامی و گروه‌های مختلف را نام ببرید.
- با سازمان‌هایی که در گذشته تلاش‌های مشابه انجام داده و یا در حال حاضر انجام می‌دهند و همچنین با دیگر نهادهایی که با افراد مورد نظر شما و یا در محدوده جغرافیایی مورد نظر شما کار می‌کنند، مشورت کنید.
- از خود ذی نفعانی که تاکنون شناسایی کرده‌اید، در این باره ایده بگیرید.
- در صورت امکان، تبلیغ کنید. برای اطلاع‌رسانی درباره پروژه می‌توانید از مجموعه‌ای از رسانه‌های مختلف که معمولاً مجانی هستند استفاده کنید، مانند رسانه‌های اجتماعی، نامه‌های الکترونیک برای یک گروه خاص و اطلاع‌رسانی توسط رهبران گروه‌های اجتماعی و مذهبی. با انجام این کار

ممکن است با افرادی روبرو شوید که خود را ذی‌نفع می‌دانند، اما هرگز به ذهن شما خطور نکرده باشند.

### ۳-۵. تحلیل ذی‌نفعان

بیاپید فرض کنیم که شما همه افراد و گروه‌های ذی‌نفع را شناسایی کرده‌اید و همه دغدغه‌ها و خواسته‌های آن‌ها را می‌دانید. حالا چه کار باید کرد؟ همه آن‌ها باید به‌طور کامل در جریان کاری که شما می‌خواهید انجام دهید قرار بگیرند. همچنین شما باید هر طور که می‌توانید به دغدغه‌های آن‌ها پاسخ داده و آن‌ها را حل کنید و نیز چنان‌چه قادر به حل آن‌ها نیستید دست‌کم با نشان دادن این‌که از وجود چنین دغدغه‌هایی مطلع هستید، به آن‌ها پاسخ دهید. شما باید با بیشترین میزان حمایتی که می‌توانید از سوی ذی‌نفعان جلب کنید، به راه خود ادامه دهید.

تحلیل ذی‌نفعان به این معنی است که تصمیم بگیرید چه کسانی در میان ذی‌نفعان می‌توانند مثبت‌ترین و یا منفی‌ترین تاثیر را روی فعالیت شما داشته باشند، کدام‌یک از آن‌ها بیشتر از سایرین تحت تاثیر این فعالیت قرار می‌گیرند، و این‌که شما چگونه باید با گروه‌های مختلف ذی‌نفع با درجات متفاوت علاقه و تاثیر، همکاری کنید. بیشتر روش‌های تحلیل ذی‌نفعان، آن‌ها را به چهار گروه تقسیم می‌کند و هر کدام از این چهار گروه روی یک بخش از شبکه چهار بخشی قرار می‌گیرند:

- **قدرت و علاقه‌مندی بالا (استراتژی مدیریت موثر)**

این ذی‌نفعان باید کاملاً در فرآیند تغییر دخالت داده شوند و در استراتژی‌ها بیشترین تلاش در جهت تأمین خواسته‌ها و انتظارات آن‌ها صورت گیرد.

- **قدرت بالا و علاقه‌مندی کم (استراتژی کسب رضایت)**

باید تلاش کافی در جهت تأمین خواسته‌های آن‌ها و جلب رضایت‌شان صورت پذیرد، لیکن نایستی با ارائه اطلاعات بیش از حد، حوصله آن‌ها را سر برد.



• **قدرت کم و علاقه‌مندی زیاد (استراتژی اطلاع‌رسانی)**

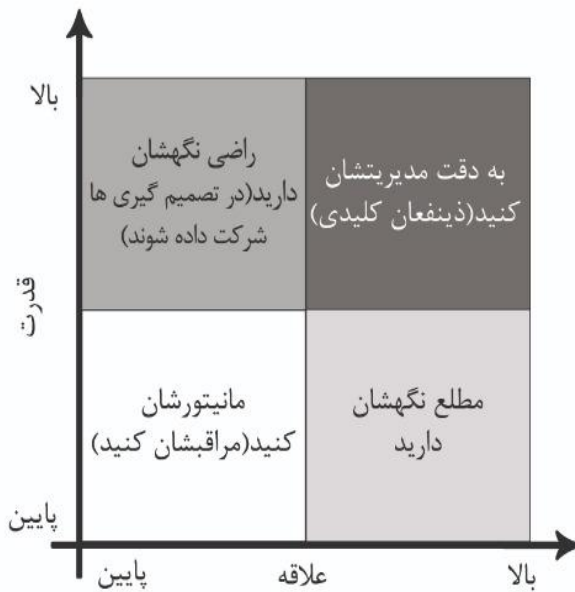
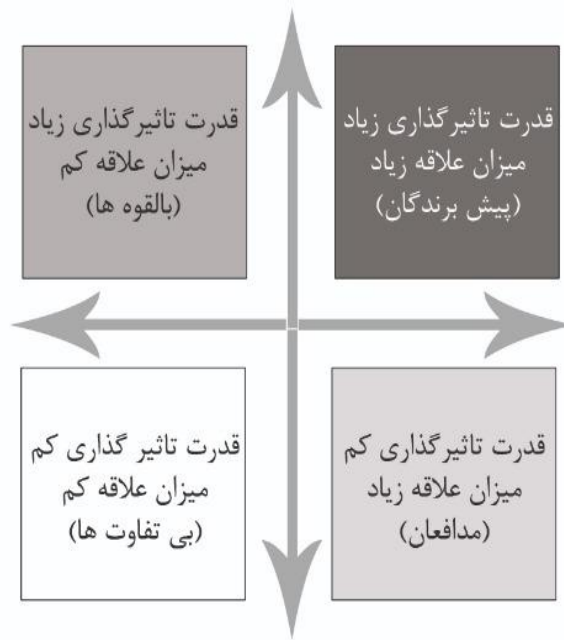
به این گروه از ذی‌نفعان باید به‌طور مرتب اطلاع‌رسانی شده و از کمک آن‌ها در جهت تسهیل انجام فعالیت‌های شرکت استفاده نمود.

• **قدرت و علاقه‌مندی کم (استراتژی پایش یا مراقبت)**

برای این ذی‌نفعان باید حداقل تلاش را انجام داده و تنها باید عملکرد آن‌ها را زیر نظر داشت.

ماتریس اولویت‌بندی ذی‌نفعان:

میزان نفوذ و قدرت		<b>کسب رضایت</b>	<b>مدیریت موثر</b>
	زیاد	تاثیر ذی‌نفع بر ما می‌تواند زیاد باشد اما میزان نفع از ما زیاد نیست. (قدرت بالا و علاقه‌مندی کم)	میزان تاثیر ذی‌نفع از ما زیاد و میزان تاثیر ما از ذی‌نفعان زیاد (قدرت و علاقه‌مندی بالا)
		<b>مراقبت</b>	<b>اطلاع‌رسانی</b>
	کم	تاثیر ذی‌نفع از ما کم و میزان نفع از ما زیاد نیست. (قدرت و علاقه‌مندی کم)	تاثیر ذی‌نفع بر ما کم باشد اما میزان نفع از ما زیاد است. (قدرت کم و علاقه‌مندی زیاد)
		کم	زیاد
	میزان علاقه‌مندی		



همانطور که می‌بینید قدرت تاثیرگذاری بسیار کم تا بسیار زیاد روی محور عمودی و به همین صورت میزان علاقه بسیار کم تا بسیار زیاد روی محور افقی مشخص نشان داده شده است. بسته به نقطه نظر افراد، هم تاثیر و هم علاقه می‌تواند مثبت و یا منفی باشد. افرادی که ما به عنوان «ذی‌نفعان کلیدی» توصیف کردیم معمولاً در مربع گوشه بالا دست راست قرار می‌گیرند.

هدف از ترسیم این نمودار این است که به شما کمک کند بهتر بفهمید هر کدام از ذی‌نفعان چه نوع تاثیری روی سازمان شما و یا روند و موفقیت احتمالی پروژه شما دارند. این دانش در عوض به شما کمک می‌کند بهتر درباره مدیریت این افراد و گروه‌ها تصمیم بگیرید: چگونه کمک افرادی را که به آن‌ها نیاز دارید جذب کنید، افرادی را که مفید هستند در کار مشارکت دهید، و یا بر عکس. یا دست‌کم این‌که چگونه تلاش و حضور افرادی را که نیت منفی درباره فعالیت شما دارند خنثی کنید.

فرضی که بیشتر طرفداران این روش تحلیل ذی‌نفعان دارند، این است که مهم‌ترین ذی‌نفعان در مربع بالای سمت راست و کم‌اهمیت‌ترین آنان در مربع پایین سمت چپ جای می‌گیرند. گذاشتن اسم‌ها در پرانتز روش دیگری برای تعریف خصوصیات ذی‌نفعان در ارتباط با پروژه شما است.

پیش‌برندگان هم علاقه زیادی به پروژه شما دارند و هم این‌که قدرت کافی دارند تا با کمک‌شان باعث موفقیت آن شوند (و یا آن‌که برعکس کاملاً آن را از مسیر خارج کنند). مدافعان به پروژه شما علاقه دارند و حمایت خود را از آن اعلام می‌کنند، اما در واقع قدرت کمی برای تاثیر گذاشتن روی آن دارند.

بالقوه‌ها فعلاً هیچ علاقه خاصی به پروژه شما ندارند اما قدرت آن را دارند که در صورت علاقه‌مند شدن آن را به صورت قابل ملاحظه‌ای تحت تاثیر قرار دهند.

بی‌تفاوت‌ها نه علاقه‌ای به کار شما دارند و نه قدرتی برای تاثیرگذاری روی آن. این گروه حتی شاید از وجود چنین پروژه‌ای هم بی‌خبر باشند.

علاقه در اینجا به معنی یک یا هر دوی این موارد است:

اول، این که فرد، سازمان یا گروه به دلایل فرهنگی یا فلسفی به این پروژه علاقه دارد. دوم، به این پروژه علاقه دارد چون او را تحت تاثیر قرار می‌دهد. درجه علاقه در این مورد دوم بستگی به وسعت و درجه این تاثیر دارد. برای مثال یک فرد دریافت‌کننده خدمات بهزیستی که می‌خواهد کمک هزینه بیشتر، خدمات کودک‌یاری و آموزش‌کاری از یک برنامه برای اشتغال دوباره دریافت کند، در مقایسه با فردی که فکر می‌کند این برنامه‌ها فکر خوبی هستند ولی هیچ قصدی برای مشارکت در آن‌ها ندارد، علاقه بسیار بیشتری به فعالیت در این زمینه دارد.

تاثیرگذاری از راه‌های متفاوتی می‌تواند تفسیر شود:

- یک فرد و یا سازمان می‌تواند به‌عنوان یک مسئول یا نهاد دولتی، به‌نوعی از قدرت رسمی خود استفاده کند.
  - فرد یا گروه به‌خصوصی که در جایگاه کارگزار، عضو هیات‌مدیره و یا حامی مالی، میزان مشخصی از قدرت و تاثیرگذاری روی سازمان اجراکننده پروژه دارند.
  - امکان دیگر، داشتن قدرت نفوذ از جایگاه «رهبر» است. یک رئیس‌دانشگاه، مدیر بیمارستان، روحانی، رئیس بانک و غیره از این نوع افراد هستند. معمولاً به حرف این افراد به‌خاطر جایگاهشان در رهبری گوش داده می‌شود، و حتی ممکن است به این افراد یک و یا چندین جایگاه افتخاری نیز داده شود که بر قدرت تاثیر آن‌ها بیش از پیش اضافه می‌کند: مثلاً مدیریت افتخاری یک نهاد، عضو افتخاری هیات‌مدیره یک و یا چندین سازمان مردم‌نهاد.
- مجموعه ذی‌نفعان کلیدی معمولاً به شبکه‌های بزرگ متصل هستند و بنابراین می‌توانند آن‌ها را تحت‌تاثیر قرار دهند. این ارتباطات می‌تواند از طریق کار، رابطه خانوادگی، اقامت طولانی در یک محل، عضویت در باشگاه‌ها و نهادهای مختلف و یا جایگاه رسمی آن‌ها در گذشته، برقرار شود.

افراد (و یا گاهی نهادهایی) که به خاطر هوش، درستکاری، توجه به دیگران و خیرخواهی جمعی، و نیز بی‌طرفی‌شان مورد احترام هستند، می‌توانند تاثیر زیادی روی یک روند داشته باشند.

بعضی افراد و نهادها از راه‌های اقتصادی تاثیرگذارند. برای مثال، بزرگ‌ترین کارفرما در یک پروژه از راه استفاده از تهدید و یا تشویق می‌تواند تاثیر بسیار زیادی روی نیروی کار خود داشته باشد.

علاقه و تاثیر روی سازمان می‌تواند هم داخلی باشد و هم خارجی. بیشتر توصیف‌های ما در این مطلب مربوط به علاقه و تاثیر خارجی است، اما این موارد می‌توانند در سطح داخلی هم وجود داشته باشند. سازمان‌ها و موسسات، رهبران رسمی و غیررسمی دارند، فردی در موضع قدرت که می‌توانند نفوذ خود را اعمال کنند، افرادی با شبکه اجتماعی وسیع و غیره. به علاوه کسانی که به صورت رسمی انجام فعالیت‌های را دنبال می‌کنند، معمولاً کارمندان یک نهاد، درباره درست انجام‌شدن یک پروژه و بنابراین روی میزان کارآمدی آن کنترل بسیار زیادی دارند.

### ۳-۶. ارزیابی روند شناسایی و تحلیل ذینفعان

مانند هر کار دیگری که انجام می‌دهید، ارزیابی این‌که آیا ذی‌نفعان مختلف به خوبی شناسایی شده‌اند و علائق آن‌ها به خوبی درک شده و در جریان روند پروژه شما دخالت داده شده‌اند، اهمیت زیادی دارد. به وضوح دخالت‌دادن ذی‌نفعان از ابتدای کار انتخاب بسیار بهتری است، اما آموختن از آن‌چه تاکنون انجام داده‌اید برای بهبود کارتان هیچ وقت دیر نیست. ارزیابی روند همکاری با ذی‌نفعان باید یک بخش جدایی‌ناپذیر از ارزیابی کلی پروژه شما باشد. همچنین خود ذی‌نفعان باید در روند این ارزیابی دخالت داشته باشند. آن‌ها بهترین کسانی هستند که می‌توانند به شما بگویند چه چیز در روند جذب و فعال نگه‌داشتن آن‌ها موفق یا نه چندان موفق بوده است.

### بعضی از سوالات مربوط به این ارزیابی که می‌توانید در نظر بگیرید

- برای شناسایی بهتر ذی‌نفعان چه کاری را می‌توانستید بهتر انجام دهید؟
- برای مشارکت دادن گروه‌ها و افراد مختلف، چه راهبردی بهتر از همه راهگشا بوده است؟
- در فعال نگه‌داشتن افراد تا چه حد موفق بوده‌اید؟
- آیا برنامه‌های آموزشی و یا نوع دیگری از حمایت را به ذی‌نفعان ارائه داده‌اید؟
- آیا این خدمات موثر بوده‌اند؟ چگونه می‌توان این خدمات را بهبود بخشید؟
- آیا تلاش شما برای مدیریت و ارزیابی ذی‌نفعان تاثیر دلخواه را داشته‌است؟
- آیا این تلاش‌ها مفید بوده‌اند؟
- آیا مشارکت ذی‌نفعان باعث بهبود، کارآمدتر شدن، و یا جذب حمایت بیشتر سیاسی / اجتماعی برای پروژه شما، شده‌است؟
- میزان نفوذ آن‌ها به چه میزان است؟
- ذی‌نفعان دارای نفوذ و قدرت بیشتر یا کمتر در کدام حوزه‌ها و با چه مسئولیتی هستند؟
- آیا آن‌ها دارای حق قانونی هستند؟
- آیا آن‌ها مانع برای ما به حساب می‌آیند؟
- آیا قبلاً جزء ذی‌نفعان ما بوده‌اند؟
- مشارکت و وضعیت آن‌ها چگونه بوده‌است؟
- چه مسئولیتی در قبال این ذی‌نفعان داریم؟
- سهم هر یک از ذی‌نفعان به چه میزان است؟

پاسخ به این پرسش‌ها و پرسش‌های مشابه هم می‌تواند به شما کمک کند فعالیت کنونی را بهبود بخشید و هم تغییری جدی در فعالیت‌های آینده به وجود آورید. چرا که تنها در صورت مشارکت دادن ذی‌نفعان در روند کار، انجام فعالیت بیشتر در آینده برای شما ممکن خواهد بود.

### نکاتی که برای کمک به توسعه یک استراتژی تعامل با ذی نفعان باید بدانیم

- نیاز آنها چیست؟
- رضایت ذی نفعان در چیست؟
- مسائل بلندمدت / نگرانی آن‌ها چیست؟
- اقداماتی که می‌تواند جهت کاهش نگرانی ذی نفعان انجام گیرد چیست؟
- یک نتیجه برد / برد برای ما / کسب و کار / پروژه ما و ذی نفعان چیست؟

### نکاتی که برای میزان انگیزه هریک از ذی نفعان باید بدانیم

- انتظارات ذی نفعان چه هستند؟
- علاقه ذی نفعان دقیقا چه چیزی است؟
- نگرانی‌های آن‌ها چیست؟

در این قسمت از تحلیل نیازها و انتظارات ذی نفعان شرکت پتروشیمی نوری واقع در منطقه پارس جنوبی (عسلویه) به عنوان یک نمونه عملی و کاربردی برای اولویت بندی ذی نفعان و چگونگی تعامل با آن‌ها استفاده شده است.

### شناسایی ذی نفعان پتروشیمی نوری

چهار حوزه در این زمینه وجود دارد.

- استفاده کنندگان و کاربران
- دولت
- ارائه کنندگان
- تاثیرگذاران

هر کدام از این حوزه‌ها گروه‌های ذی نفع خاص خود را دربردارد.

### معرفی کل ذی نفعان

شرح ذی نفعان	گروه ذی نفع	حوزه
مشتریان داخلی	مشتریان	استفاده‌کنندگان و کاربران
مشتریان بین‌مجمعی		
مشتریان خارجی		
کارکنان رسمی (مدیران، روسا و کارشناسان)	کارکنان	
کارکنان قراردادی (مدت‌معین و مدت‌موقت)		
کارکنان پیمانکار		
هلدینگ خلیج فارس	سهامداران	
شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی		
صندوق بازنشستگی کشوری		
سازمان حفاظت محیط‌زیست	نهادهای قانونی	
سازمان امور مالیاتی		
سازمان تامین اجتماعی		
وزارت کار، رفاه و امور اجتماعی		
سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس		
سازمان‌ها و نهادهای نظارتی (استانداری، شورای شهر، بانک مرکزی و ...)		
وزارت صنعت، معدن و تجارت		
وزارت نفت و شرکت ملی صنایع پتروشیمی NPC، صندوق بازنشستگی نفت		
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		
سازمان استاندارد		
سازمان بورس		
ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز		



گمرک			
تامین کنندگان خدمات (پیمانکاری، عمومی، فنی، آموزش، ایمنی آتش نشان، خدمات بارگیری و ...)	تامین کنندگان	ارائه کنندگان	
تامین کنندگان کالا (مواد شیمیایی، کاتالیست، قطعات یدکی و تجهیزات و...)			
تامین کنندگان خوراک			
تامین کنندگان UTILITY			
شرکت تجارت صنعت			
سازمان های بیمه گر			سازمان های منطقه ای و مرتبط
سازمان بنادر			
بانک ها و مراکز تبادل ارز			
سازمان های بازرسی کننده			
اتاق بازرگانی استان	همسایگان		
شرکت های پتروشیمی فاز ۱			
فازهای پارس جنوبی	سایر		
مراکز خیریه			
سازمان ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی مراکز تحقیقاتی / کارآموزان			
سازمان ها و مؤسسات عام المنفعه و تشکل های مردم نهاد (NGOs)			
اهالی و مردم منطقه			
انجمن صنفی کارفرمایی پتروشیمی			
همسران و فرزندان کارکنان			
شورای رقابت			
رقبای داخلی و خارجی			رقبا

تحلیل نیازها و انتظارات ذی‌نفعان شرکت پتروشیمی نوری

حوزه	گروه ذی‌نفع	شرح ذی‌نفعان	اولویت ذی‌نفعان
استفاده‌کنندگان و کاربران	مشتریان	مشتریان داخلی	اطلاع‌رسانی
		مشتریان بین‌مجتمعی	مدیریت موثر
		مشتریان خارجی	مدیریت موثر
	کارکنان	کارکنان رسمی (مدیران، روسا و کارشناسان)	مدیریت موثر
		کارکنان قراردادی (مدت‌معین و مدت‌موقت)	مدیریت موثر
		کارکنان پیمانکار	اطلاع‌رسانی
سهامداران	هلدینگ خلیج‌فارس	مدیریت موثر	
	شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی	مراقبت	
	صندوق بازنشستگی کشوری	مراقبت	
دولت	نهادهای قانونی	سازمان حفاظت محیط‌زیست	کسب رضایت
		سازمان امور مالیاتی	کسب رضایت
		سازمان تامین اجتماعی	مراقبت
		وزارت کار، رفاه و امور اجتماعی	مراقبت
		سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس	مراقبت
		سازمان‌ها و نهادهای نظارتی (سازمان بازرسی کل کشور، نیروی انتظامی و ...)	مراقبت
		وزارت صنعت، معدن و تجارت	مراقبت
		وزارت راه	مراقبت

کسب رضایت	وزارت نفت و شرکت ملی صنایع پتروشیمی NPC، صندوق بازنشستگی نفت		
مراقبت	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		
مراقبت	سازمان استاندارد		
مراقبت	سازمان بورس		
مراقبت	ستاد مبارزه با قاچاق کالا		
کسب رضایت	گمرک		
مدیریت موثر	تامین کنندگان خدمات پیمانکاری	تامین کنندگان	ارائه کنندگان
مدیریت موثر	تامین کنندگان کالا		
مدیریت موثر	تامین کنندگان خدمات فنی		
مدیریت موثر	تامین کنندگان خوراک		
مراقبت	تامین کنندگان خدمات عمومی		
کسب رضایت	تامین کنندگان مواد و قطعات انحصاری		
مدیریت موثر	تامین کنندگان UTILITY		
کسب رضایت	تامین کننده خدمات ایمنی و آتش نشانی		
مراقبت	تامین کنندگان آموزشی		
مدیریت موثر	شرکت طرف قرارداد برای فروش محصولات	شرکا	

حوزه	گروه ذی نفع	شرح ذی نفعان	اولویت ذی نفعان	
تاثیرگذاران	سازمان‌های منطقه‌ای و مرتبط	سازمان‌های بیمه‌گر	مراقبت	
		سازمان بنادر	کسب رضایت	
		شرکت پایانه‌های و مخازن پتروشیمی	مراقبت	
		بانک‌ها و مراکز تبادل ارز	مراقبت	
		سازمان‌های بازرسی کننده	مراقبت	
		اتاق بازرگانی استان	مراقبت	
	همسایگان	شرکت‌های پتروشیمی فاز ۱	اطلاع‌رسانی	
		فازهای پارس جنوبی	اطلاع‌رسانی	
	سایر	مراکز خیریه		مراقبت
			سازمان‌ها و موسسات آموزشی و پژوهشی مراکز تحقیقاتی / کارآموزان	مراقبت
سازمان‌ها و مؤسسات عام‌المنفعه و تشکل‌های مردم‌نهاد (NGOs)		اهالی و مردم منطقه	اطلاع‌رسانی	
		انجمن صنفی کارفرمایی پتروشیمی	اطلاع‌رسانی	
		همسران و فرزندان کارکنان	اطلاع‌رسانی	
		سازمان حسابرسی	اطلاع‌رسانی	
		شورای رقابت	اطلاع‌رسانی	
		رقبای داخلی و خارجی	مدیریت موثر	

### تشریح خواسته‌های ذی‌نفعان و فرصت‌ها و تهدیدها

فرصت‌ها و تهدیدها	خواسته‌ها و انتظارات	شرح ذی‌نفعان	گروه	حوزه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ فروش از طریق بورس به صورت نقدی به مشتریان داخلی</li> </ul> </li> <li>• <b>تهدید:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تاخیر در پرداخت‌های مطالبات</li> <li>○ کاهش خرید در اثر کم شدن نقدینگی مشتریان</li> <li>○ افزایش تقاضای مشتریان داخلی به دلیل پایین بودن قیمت فروش داخلی نسبت به فروش خارجی</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جلسات مستمر با عامل فروش</li> <li>• روند متناسب تغییرات قیمت</li> <li>• تنوع در روشهای فروش</li> <li>• رسیدگی مناسب به شکایات و پیگیری نظرات</li> <li>• ارتباط مداوم و مناسب با مشتریان</li> <li>• تطابق کیفیت محصول با spec محصولات</li> <li>• دقت و صحت عملکرد سیستم اندازه‌گیری</li> <li>• تحویل بموقع</li> <li>• مهارت و دانش فنی در بین کارشناسان فروش و بارگیری</li> <li>• ارسال مشخصات فنی، اطلاعات ایمنی و مدارک بارگیری به همراه محصولات</li> <li>• تمایل به خرید اعتباری</li> </ul>	مشتریان داخلی	مشتریان	استفاده‌کنندگان و کاربران
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul> </li> <li>• <b>تهدید:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تاخیر در پرداخت‌های مطالبات</li> <li>○ عدم تحویل‌گیری محصولات مطابق قرارداد در زمان توافق‌شده</li> <li>○ افزایش تقاضا بیش از توافقات قراردادی</li> <li>○ الزام به فروش محصولات بین مجتمعی با توجه به طراحی اولیه</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشکیل جلسات مشترک</li> <li>• عقد قرارداد بلند مدت برای فروش محصولات</li> <li>• هماهنگی لازم در زمان توقف واحدها و قطع محصول</li> <li>• تعهد لازم در تامین بموقع محصول</li> <li>• رسیدگی مناسب به شکایات و پیگیری نظرات</li> <li>• تعامل در پرداخت هزینه‌های خرید</li> <li>• دقت و صحت عملکرد سیستم اندازه‌گیری</li> <li>• در دسترس بودن افراد پاسخگو در صورت نیاز</li> <li>• تطابق کیفیت محصول با spec محصولات</li> </ul>	مشتریان بین مجتمعی	مشتریان	استفاده‌کنندگان و کاربران
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ایجاد وفاداری در مشتریان و تسهیل در شرایط فروش بعدی</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط مستمر با شرکت طرف قرارداد برای فروش محصولات</li> <li>• تحویل به موقع اسناد خرید و حمل به خریداران</li> </ul>	مشتریان خارجی	مشتریان	استفاده‌کنندگان و کاربران

<p>○ افزایش سهم بازار در بازارهای جدید ناشی از افزایش برند و اعتبار شرکت</p> <p>• <b>تهدید:</b></p> <p>○ مشکلات تبادل ارزی با مشتریان در دریافت وجه</p> <p>○ کاهش اعتبار شرکت و تامین تقاضای مشتریان از طریق دیگر رقبا در اثر نارضایتی مشتری</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطابق کمیت محصول تحویلی با توافقات</li> <li>• انعطاف پذیری در ترم‌های فروش</li> <li>• انعطاف پذیری در نحوه پرداخت مشتری</li> <li>• تطابق کیفیت محصول با spec محصولات</li> <li>• تحویل به موقع محصول</li> <li>• دقت و صحت عملکرد سیستم اندازه‌گیری</li> <li>• قیمت مناسب</li> <li>• رسیدگی مناسب به شکایات و پیگیری نظرات</li> <li>• عقد قرارداد بلندمدت</li> </ul>			
--	---	--	--	--

فرصت‌ها و تهدیدها	خواسته‌ها و انتظارات	شرح ذی‌نفعان	گروه	حوزه
<p>• <b>فرصت:</b></p> <p>○ استفاده از خلاقیت و دانش موجود در کارکنان با تجربه سازمان</p> <p>○ تعهد و امکان برنامه ریزی بلندمدت بر روی کارکنان رسمی</p> <p>• <b>تهدید:</b></p> <p>○ کاهش بهره‌وری کارکنان ناشی از نارضایتی شغلی</p> <p>○ عدم مشارکت مناسب کارکنان در اجرای فعالیتها</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حقوق و مزایا متناسب با هزینه‌های زندگی</li> <li>• اجرای صحیح کار راهه شغلی</li> <li>• مشارکت در تصمیم‌گیریها</li> <li>• قدردانی به موقع و متناسب با عملکرد</li> <li>• امکان توسعه شایستگی‌های فردی و شغلی</li> <li>• کاهش استرس شغلی</li> <li>• روابط کاری مبتنی بر اخلاق و ارزشها</li> <li>• با مافوق و همکاران</li> <li>• فراهم‌آوری محیط کار ایمن و سالم</li> <li>• سهولت ارتباط با مدیران ارشد سازمان</li> <li>• ارائه امکانات رفاهی مناسب</li> </ul>	<p>کارکنان رسمی</p>	<p>کارکنان</p>	<p>استفاده‌کنندگان و کاربران</p>
<p>• <b>فرصت:</b></p> <p>○ انگیزه بالای کارکنان قراردادی برای ارتقا و امکان استفاده از آن در پیشبرد اهداف شخصی و سازمانی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش فاصله درآمدی با نیروهای رسمی</li> <li>• ارائه امکانات رفاهی مناسب</li> <li>• عدم وجود تبعیض در سازمان</li> </ul>	<p>کارکنان قراردادی</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ کاهش بهره‌وری کارکنان ناشی از نارضایتی شغلی</li> <li>○ عدم مشارکت مناسب کارکنان در اجرای فعالیتها</li> <li>○ امکان ترک کار پس از کسب تجربه در شرکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرایط مناسب کار (ایمنی، ارگونومی و...)</li> <li>• ارائه آموزش‌های تخصصی</li> <li>• فرصت‌های یکسان برای استفاده از امکانات</li> <li>• روابط کاری مبتنی بر اخلاق و ارزش‌ها با مافوق و همکاران</li> <li>• سهولت ارتباط با مدیران ارشد سازمان</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ انگیزه بالای کارکنان پیمانکار برای ارتقا به منظور عقد قرارداد با شرکت و استفاده از آن در پیشبرد اهداف شخصی و سازمانی</li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ عدم همکاری مناسب کارکنان پیمانکار در اجرای فعالیت‌ها ناشی از نارضایتی شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• امنیت شغلی</li> <li>• حقوق و مزایای مکفی</li> <li>• فراهم‌آوری محیط کار ایمن و امور بهداشت فردی</li> <li>• ارائه آموزش‌های تخصصی</li> <li>• امکان برخورداری از امکانات رفاهی همانند سایر پرسنل</li> <li>• محیط کار مبتنی بر احترام متقابل</li> <li>• روابط کاری مبتنی بر اخلاق با سرپرستان</li> </ul>	<p><b>کارکنان پیمانکار</b></p>		

فرصت‌ها و تهدیدها	خواسته‌ها و انتظارات	شرح ذینفعان	گروه	حوزه
<p>• <b>فرصت:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تخصیص پاداش براساس عملکرد</li> <li>○ حمایت از طرح‌های توسعه و برنامه‌های بهبود</li> </ul> <p>• <b>تهدید:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ اخطار و تذکر به هیئت‌مدیره</li> <li>○ تغییر در ساختار سازمانی و مدیران سازمانی</li> <li>○ عدم تامین سرمایه مورد نیاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سودآوری</li> <li>• همسویی با استراتژی هلدینگ</li> <li>• رعایت قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها و تکالیف مجمع</li> <li>• کاهش حوادث</li> <li>• استمرار تولید</li> <li>• ارائه به‌موقع گزارشات با دقت و شفافیت مناسب</li> <li>• هماهنگی برگزاری و شرکت در همایشها و سمینارها</li> <li>• ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی</li> <li>• مدیریت کارکنان</li> </ul>	<p><b>هلدینگ</b></p> <p><b>خلیج فارس</b></p>	سهمداران	استفاده‌کنندگان و کاربران
<p>• <b>تهدید:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ اخطار و تذکر به هیئت مدیره</li> <li>○ عدم تامین سرمایه مورد نیاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سودآوری</li> <li>• رعایت قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها و تکالیف مجمع</li> <li>• ارائه به‌موقع گزارشات با دقت و شفافیت مناسب</li> </ul>	<p><b>شرکت</b></p> <p><b>سرمایه</b></p> <p><b>گذاری</b></p> <p><b>تامین</b></p> <p><b>اجتماعی</b></p>		
<p>• <b>تهدید:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ اخطار و تذکر به هیئت مدیره</li> <li>○ عدم تامین سرمایه مورد نیاز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سودآوری</li> <li>• رعایت قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها و تکالیف مجمع</li> <li>• ارائه به‌موقع گزارشات با دقت و شفافیت مناسب</li> </ul>	<p><b>صندوق</b></p> <p><b>بازنشستگی</b></p> <p><b>کشوری</b></p>		



فرصت‌ها و تهدیدها	خواسته‌ها و انتظارات	شرح ذی‌نفعان	گروه	حوزه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ عدم پرداخت عوارض آلاینده‌گی در صورت خروج از لیست شرکتهای آلاینده‌کننده</li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ جرائم بابت آلاینده‌گی محیط‌زیست</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی مناسب به مکاتبات</li> <li>• الزام به رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی</li> <li>• ارائه به موقع گزارشات پایش، گزارشات عملکردی و ...</li> <li>• توسعه فضای سبز در محیط‌های عملیاتی</li> <li>• مشارکت در ارتقاء فرهنگ و برنامه حفاظت از محیط زیست</li> <li>• کنترل کلیه موارد انتشار آلاینده‌ها</li> </ul>	<p>سازمان حفاظت محیط زیست</p>	<p>نهادهای قانونی</p>	<p>دولت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ بخشودگی مالیاتی</li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ جرائم مالیاتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پرداخت به موقع مالیات</li> <li>• رعایت قوانین و مقررات مالیاتی</li> <li>• ارائه اظهارنامه مالیاتی در مدت زمان تعیین شده</li> </ul>	<p>سازمان امور مالیاتی</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ <b>تهدید:</b></li> <li>○ جرائم ناشی از رعایت قوانین تامین اجتماعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت قوانین و مقررات</li> <li>• پرداخت به موقع دیون، کسورات و تعهدات قانونی</li> <li>• ارائه صحیح و به موقع اطلاعات مربوط به قراردادهای پیمانکاران، کارکنان و ....</li> </ul>	<p>سازمان تامین اجتماعی</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ جرائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت الزامات و قوانین</li> <li>• پاسخگویی مناسب، صحیح و به موقع به درخواستها</li> <li>• اشتغال‌زایی و جذب نیروهای بومی</li> </ul>	<p>وزارت کار، رفاه و امور اجتماعی</p>		

<p><b>• فرصت:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تسهیل در صدور مجوزها و پروانه‌ها</li> </ul> <p><b>• تهدید:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ جرائم</li> <li>○ جلوگیری از صادرات و واردات</li> <li>○ اختلال در جذب و استخدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی مناسب در مقابل سوالات و شکایات مطرح شده خاص و مدافع حقوق دولت</li> <li>• اجرای آراء صادره از مراجع قضایی</li> <li>• پرداخت به موقع عوارض</li> <li>• رعایت الزامات محیط‌زیست و قانونی</li> </ul>	<p>سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس</p>	
<p><b>• تهدید:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت الزامات و قوانین</li> <li>• پاسخگویی مناسب، صحیح و به موقع به درخواستها</li> <li>• همسویی با سیاست‌های کلان دولت</li> </ul>	<p>سازمان‌ها و نهادهای نظارتی</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت الزامات و قوانین</li> <li>• پاسخگویی مناسب، صحیح و به موقع به درخواستها</li> <li>• همکاری مناسب و اثربخش در ارائه گزارشات</li> <li>• همسویی با سیاست‌های کلان دولت</li> </ul>	<p>وزارت صنعت، معدن و تجارت</p>	
<p><b>• فرصت:</b></p> <p><b>• تهدید:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تاثیرگذاری در قیمت خوراک</li> <li>○ جلوگیری از صادرات و واردات</li> <li>○ اختلال در جذب و استخدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حضور در جلسات مرتبط</li> <li>• رعایت بخشنامه‌ها، آئین‌نامه‌ها، و ابلاغیه‌های صادره</li> <li>• تعامل با سایر مجتمع‌های پتروشیمی</li> <li>• همسویی با سیاست‌های کلان دولتی</li> <li>• ارائه به‌موقع گزارشات</li> <li>• همکاری در بازدیدها</li> </ul>	<p>وزارت نفت و شرکت‌های ملی صنایع پتروشیمی NPC، صندوق بازنشستگی</p>	

فرصت‌ها و تهدیدها	خواسته‌ها و انتظارات	شرح ذی‌نفعان	گروه	حوزه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ تأثیرگذاری در قیمت خوراک</li> <li>○ جلوگیری از صادرات و واردات</li> <li>○ اختلال در جذب و استخدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعامل و همکاری مناسب و اثربخش</li> <li>• اجرای قوانین و الزامات</li> </ul>	<p>وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی</p>	<p>نهادهای قانونی</p>	<p>دولت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>• <b>تهدید:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت الزامات و قوانین</li> <li>• پاسخگویی مناسب، صحیح و به موقع به درخواستها</li> <li>• همکاری مناسب و اثربخش</li> </ul>	<p>سازمان استاندارد</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ بستن نماد و جلوگیری از خریدوفروش سهام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارسال به موقع اطلاعات شفاف و پاسخ گویی به هنگام به درخواستها</li> <li>• رعایت الزامات و قوانین مرتبط</li> <li>• پاسخگویی شفاف و به موقع به سهامداران</li> </ul>	<p>سازمان بورس</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ جلوگیری از صادرات محصول ناشی از عدم اظهار مناسب</li> <li>○ جرائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت الزامات و قوانین</li> <li>• پاسخگویی مناسب، صحیح و به موقع به درخواستها</li> <li>• عدم مغایرت محصول اظهار شده با صادرات شده</li> </ul>	<p>سازمان مبارزه با قاچاق کالا و ارز</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ عدم ترخیص به موقع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت الزامات و قوانین</li> <li>• پاسخگویی مناسب، صحیح و به موقع به درخواستها</li> </ul>	<p>کمرگ</p>		

فرصت‌ها و تهدیدها	خواسته‌ها و انتظارات	شرح ذی‌نفعان	گروه	حوزه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ افزایش توانایی‌ها و مهارت تامین‌کنندگان خدمات شرکت و قابلیت انتخاب پیمانکار با صلاحیت</li> <li>○ افزایش سابقه‌کاری کارکنان پیمانکار و ارتقا مهارت و دانش افراد</li> </ul> </li> <li>• <b>تهدید:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم کاهش هزینه‌ها در برون سپاری با توجه به دیدگاه اصلی شرکت در زمینه مدیریت هزینه‌ها</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پرداخت به موقع صورت وضعیت‌ها</li> <li>• ارزیابی و انتخاب پیمانکاران براساس توانمندی‌ها</li> <li>• انعقاد قرارداد یا نگرش برنده - برنده</li> <li>• ارائه دقیق شرح خدمات</li> <li>• اطلاع‌رسانی مناسب و اثربخش از مشخصات پیمان و مقررات امور پیمان‌ها</li> <li>• کاهش سیکل‌زمانی انعقاد قرارداد پیمان</li> <li>• تعدیل قیمت‌ها در شرایط خاص (افزایش قیمت مواد و ...)</li> <li>• ارائه خدمات آموزشی ، پشتیبانی و فنی مرتبط با پیمان</li> <li>• انعطاف‌پذیری در خصوص دریافت تضامین</li> <li>• همکاری در ارسال مدارک به سازمان تامین اجتماعی و بیمه و ...</li> <li>• همکاری مناسب در زمان اجرای قراردادها</li> <li>• مشارکت تامین‌کنندگان در حل مسائل و مشکلات و دریافت نظرات مشورتی</li> <li>• نگاه بلندمدت به همکاری با پیمانکار</li> </ul>	<p>شرح ذی‌نفعان</p> <p>تامین کنندگان خدمات</p>	<p>تامین کنندگان</p>	<p>ارائه‌کنندگان</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ استفاده از شرکت های دانش بنیان داخلی در ساخت قطعات و مواد شیمیایی</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پرداخت به موقع مطالبات مالی</li> <li>• ارزیابی و انتخاب پیمانکاران بر اساس توانمندی‌ها</li> <li>• انعقاد قرارداد یا نگرش برنده - برنده</li> <li>• ارائه دقیق مشخصات فنی کالا</li> </ul>	<p>شرح ذی‌نفعان</p> <p>تامین کنندگان کالا</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ عدم توانایی همکاری تامین کنندگان در شرایط بحران</li> <li>○ افزایش هزینه‌های ناشی از تغییرات قیمت ارز و همچنین عدم پرداخت به موقع صورتحساب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلاع‌رسانی مناسب و اثربخش از مشخصات پیمان و مقررات امور پیمان‌ها</li> <li>• کاهش سیکل زمانی انعقاد قرارداد پیمان</li> <li>• تعدیل قیمت‌ها در شرایط خاص (افزایش قیمت مواد و ...)</li> <li>• انعطاف‌پذیری در خصوص دریافت تضامین</li> <li>• همکاری مناسب در زمان اجرای قراردادها</li> <li>• نگاه بلندمدت به همکاری با پیمانکار</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ توسعه فازهای پارس جنوبی و افزایش ظرفیت تحویل خوراک</li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ عدم تحویل کمی و کیفی خوراک مورد نظر مطابق با نیاز شرکت و توافقات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری جلسات مشترک</li> <li>• شفاف نمودن انتظارات متقابل</li> <li>• عدم اخلاف در تحویل‌گیری خوراک</li> <li>• مکاتبات متقابل و کانال‌های ارتباطی موثر</li> <li>• پرداخت بموقع هزینه خوراک</li> <li>• هماهنگی لازم در زمان توقف واحدها</li> <li>• دقت و صحت عملکرد سیستم اندازه‌گیری</li> </ul>	<p>تامین کنندگان خوراک</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ همکاری پتروشیمی برای توسعه آبی شرکت</li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ وابستگی به یک تامین‌کننده که تاثیر کاهش کیفیت محصولات آن در شرکت کاملاً موثر می‌باشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جلسات مستمر</li> <li>• رعایت توافقات در ارسال پساب و پسماندها</li> <li>• هماهنگی لازم در زمان توقف واحدها</li> <li>• پرداخت بموقع صورت‌حساب‌ها</li> <li>• همکاری در رفع مشکلات فنی</li> </ul>	<p>تامین‌کننده UTILITY</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ وجود فروشنده قوی و عدم نیاز به بازاریابی</li> </ul> </li> <li>• <b>تهدید:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ وابستگی به یک فروشنده و تاثیرگذاری مستقیم کارکرد آن در فروش شرکت</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحویل محصول مطابق برنامه و مشخصات مورد نیاز</li> <li>• رعایت کلیه مشخصات اعلام شده (کیفی و کمی)</li> <li>• ارائه به موقع مدارک تحویل و حمل</li> </ul>	<p>شرکت تجارت صنعت</p>	<p>تجارت</p>
---	--	----------------------------	--------------

فرصت‌ها و تهدیدها	خواسته‌ها و انتظارات	شرح ذی‌نفعان	گروه	حوزه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تاخیر در پرداخت مطالبات به علت پایین بودن سرمایه شرکت‌های بیمه داخلی</li> <li>○ افزایش هزینه‌های بیمه ناشی از افزایش تعرفه‌ها و افزایش سن تجهیزات</li> </ul> </li> <li>• <b>تهدید:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تاخیر در دریافت مجوزها</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی سریع و اثربخش به مکاتبات و درخواست‌ها</li> <li>• اعلام به موقع مشکلات و انتظارات همکاری بلندمدت با شرکت‌های بیمه</li> </ul>	<p>سازمان‌های بیمه گر</p>	سازمان‌های منطقه‌ای و مرتبط	تاثیرگذاران
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ سرعت در تحویل‌دهی مطابق با برنامه‌های بازرگاری</li> </ul> </li> <li>• <b>تهدید:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم وجود ظرفیت مناسب برای بازرگاری کشتی</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی سریع و اثربخش به مکاتبات و درخواست‌ها</li> <li>• رعایت قوانین و مقررات الزامی سازمان بنادر و دریانوردی</li> </ul>	<p>سازمان بنادر</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ سرعت در تحویل‌دهی مطابق با برنامه‌های بازرگاری</li> </ul> </li> <li>• <b>تهدید:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم وجود ظرفیت مناسب برای بازرگاری کشتی</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی سریع و اثربخش به مکاتبات و درخواست‌ها</li> <li>• تعاملات مناسب در فعالیتهای فی‌مابین</li> <li>• رسیدگی مناسب به شکایات احتمالی</li> </ul>	<p>شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ امکان ارائه وام توسط بانک‌ها</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی سریع و اثربخش به مکاتبات و درخواست‌ها</li> <li>• ارجاع به موقع درخواست‌ها</li> <li>• رعایت کلیه قوانین و الزامات</li> </ul>	<p>بانک‌ها و مراکز تبادل ارز</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ عدم پرداخت وام در مواقع ضروری</li> <li>○ عدم همکاری مناسب در ارسال پول به خارج کشور</li> <li>○ تاخیر در صدور ضمانت نامه‌ها و LC</li> <li>○ زمان بردن ارسال ارز برای تامین کنندگان خارجی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرعت و دقت در انجام فعالیتهای فی مابین</li> <li>• ارائه کلیه اطلاعات و مدارک درخواستی</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ تاخیر در بارگیری به علت عدم سرعت عمل مناسب در بازرسی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی سریع و اثربخش به مکاتبات و درخواستها</li> <li>• ارائه به موقع درخواستها</li> <li>• همکاری در انجام بازرسی‌ها و ارائه تجهیزات بازرسی</li> </ul>	<p>سازمان بازرسی کننده</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ تاخیر در صدور کارت بازرگانی در اثر عدم پرداخت به موقع هزینه‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی سریع و اثربخش به مکاتبات و درخواستها</li> <li>• ارائه صحیح و به موقع اطلاعات و موارد درخواستی</li> </ul>	<p>اتاق بازرگانی استان</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ استفاده از پتانسیل‌های شرکت‌های منطقه در برخورد با حوادث و بحران‌ها</li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ انفجار و انتشار مواد سمی در اثر حوادث شرکتهای منطقه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت مقررات منطقه ویژه</li> <li>• عدم ایجاد خطرات و آلاینده‌گی‌های تاثیرگذار</li> <li>• اطلاع‌رسانی و همکاری در شرایط بحران و ضروری</li> <li>• حفظ حریم‌های فیزیکی</li> <li>• اطلاع‌رسانی و همکاری در شرایط بحران و ضروری</li> </ul>	<p>شرکت‌های پتروشیمی فاز ۱</p>	<p>همسایگان</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ استفاده از پتانسیل‌های شرکت‌های منطقه در برخورد با حوادث و بحران‌ها</li> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ انفجار و انتشار مواد سمی در اثر حوادث شرکتهای منطقه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت مقررات منطقه ویژه</li> <li>• اطلاع‌رسانی و همکاری در شرایط بحران و ضروری</li> <li>• عدم آلاینده‌گی‌های تاثیرگذار</li> </ul>	<p>فازهای پارس جنوبی</p>		

حوزه	گروه	شرح ذی‌نفعان	خواسته‌ها و انتظارات	فرصت‌ها و تهدیدها
تأثیرگذاران سایر	سایر	مراکز خیریه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارائه کمک‌های بلاعوض به موسسات خیریه و جامعه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ تقویت برند شرکت</li> </ul>
		موسسات آموزشی و پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جذب کارآموز و آموزش مناسب به آنها</li> <li>• همکاری در فعالیتهای تحقیقاتی</li> <li>• ارائه دانش فنی در حوزه تخصصی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ استفاده از دانش فنی موسسات آموزشی و پژوهشی</li> </ul>
		موسسات عام‌المنفعه و تشکل‌های مردم‌نهاد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش آلاینده‌های زیست‌محیطی برای جامعه</li> <li>• حمایت از فعالیتهای زیست‌محیطی</li> <li>• کمک به اقتصاد و اجتماع</li> <li>• شفافیت در ارائه اطلاعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ تقویت برند شرکت</li> <li>○ پیشگیری از شکایات احتمالی</li> </ul>
		اهالی و مردم منطقه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش آلاینده‌های زیست‌محیطی برای اهالی</li> <li>• ایجاد اشتغال برای اهالی و مردم منطقه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ پیشگیری از شکایات احتمالی</li> <li>○ انتقال رضایت اهالی به نهادها و مراکز تصمیم‌گیری و استفاده از حمایت‌های آنها در اجرای برنامه‌ها</li> </ul>
		انجمن صنفی کارفرمایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری در اجرای برنامه‌ها و تعریف اقدامات</li> <li>• ارائه به‌موقع اطلاعات مورد نیاز و درخواستی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ استفاده از قدرت انجمن صنفی در چانه‌زنی در تعیین قیمت‌ها، خوراک، محصول و تعاملات با سازمان‌های دولتی</li> </ul>
همسران و فرزندان کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش خدمات رفاهی، ورزشی، مشاوره و آموزش خانواده</li> <li>• افزایش و بهبود خدمات درمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ کاهش استرس‌های شغلی کارکنان</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ کاهش انگیزش کارکنان ناشی از نارضایتی خانواده‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام فرزندان در پتروشیمی و یا شرکتهای وابسته</li> <li>• افزایش مدت زمان حضور کارکنان در کنار خانواده</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ استفاده از قدرت شورا در حل مشکلات و تعاملات با سازمان‌های دولتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پاسخگویی مناسب ، صحیح و به موقع به درخواست‌ها</li> <li>• همکاری مناسب و اثربخش</li> </ul>	شورای رقابت		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>فرصت:</b></li> <li>○ استفاده از قدرت انجمن در حل مشکلات و تعاملات با سازمانهای دولتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری در اجرای برنامه‌ها و تعریف اقدامات</li> <li>• ارائه به موقع اطلاعات مورد نیاز و درخواستی</li> </ul>	انجمن حمایت از مصرف کنندگان		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تهدید:</b></li> <li>○ عدم ثبات در بازار و عدم توانایی عملکرد حرفه‌ای در بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رعایت قوانین و اخلاق حرفه‌ای در رقابت</li> <li>• شفافیت و صداقت در عملکرد</li> </ul>	رقبای داخلی و خارجی	رقبا	

دوره سنجش	مکانیزم پایش و اطمینان از برآورده سازی خواسته‌ها	دوره ارتباط	مکانیزم برقراری ارتباط و دریافت و بازبینی نیازها	مسئول ارتباط	ذی‌نفع
موردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی داخلی</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• تحلیل نظرات و خواسته‌ها</li> <li>• کنترل عملکرد و تحلیل نتایج</li> <li>• پیگیری شکایات</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مصاحبه حضوری و جلسات</li> <li>• ارسال نامه</li> <li>• بازنگری خواسته‌ها و قراردادهای</li> </ul>	روزانه موردی شش ماهه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> <li>• ارسال دوره‌ای آیین نامه و قوانین</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	فروش تضمین کیفیت	مشتریان داخلی
موردی		موردی شش ماهه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• ارسال دوره‌ای آیین نامه و قوانین</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>		مشتریان مستقیم
موردی		موردی شش ماهه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• ارسال دوره‌ای آیین نامه و قوانین</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> <li>• حضور دوره‌ای در سمینارها و نمایشگاه‌ها</li> </ul>		مشتریان خارجی
سالیانه		<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• بررسی شکایات</li> <li>• مصاحبه حضوری و جلسات</li> <li>• ارتباط مداوم</li> </ul>	هفتگی ماه‌بانه شش ماهه سالیانه موردی		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارسال نامه</li> <li>• بازنگری خواسته ها</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> </ul>		
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ماهنامه</li> <li>سه ماهه</li> <li>شش ماهه</li> <li>سالنامه</li> <li>موردی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	کارکنان قراردادی	
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شش ماهه</li> <li>موردی</li> <li>سالنامه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> </ul>	کارکنان پیمانکار	
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزیابی</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• بررسی شکایات</li> <li>• مصاحبه حضوری و جلسات</li> <li>• ارتباط مداوم</li> <li>• ارسال نامه</li> <li>• مراجعه دوره ای به وبسایت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هفتگی</li> <li>شش ماهه</li> <li>موردی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	مدیر عامل واحدهای مرتبط	هلدینگ خلیج فارس
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> </ul>	سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> </ul>	مدیر عامل امور مالی	شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> </ul>		
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> </ul>	مدیر عامل امور مالی	صندوق بازنشستگی کشوری
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انواع بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	HSE	سازمان حفاظت محیط زیست
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور مالی	سازمان امور مالیاتی
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> </ul>	سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> </ul>	امور اداری امور مالی	سازمان تامین اجتماعی

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>		
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور اداری	وزارت کار، رفاه و امور اجتماعی
روزانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	روزانه سالانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انواع بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> </ul>	واحدهای مرتبط	سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انواع بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• دریافت آخرین آئین نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	واحدهای مرتبط	سازمان‌ها و نهادهای نظارتی

سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	موردی سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین الزامات صدور مجوز</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور بازرگانی	وزارت صنعت معدن و تجارت
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> </ul>	مدیر عامل	وزارت نفت و شرکت ملی صنایع پتروشیمی NPC، صندوق بازنشستگی نفت
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه موردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انجام بازدیدها</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام نظرسنجی دوره‌ای</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	اموراداری HSE	وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات و مکاتبات دریافتی</li> </ul>	روزانه موردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	تضمین کیفیت	سازمان استاندارد

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>				
روزانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات و مکاتبات دریافتی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه)</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور مالی	سازمان بورس
سالانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	موردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	مدیر عامل	ستاد مبارزه با قاچاق کالا
روزانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	روزانه سالانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آئین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور بازرگانی	گمرگ
سالانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> </ul>	سالانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> </ul>	امور حقوقی و پیمان‌ها	تامین کنندگان خدمات

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد و بازنگری قرارداد(الحاقیه‌ها)</li> <li>• پروپوزال‌های فنی</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	دستگاه نظارت	
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد(الحاقیه‌ها)</li> <li>• پروپوزال‌های فنی</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور بازرگانی	تامین کنندگان کالا
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد(الحاقیه‌ها)</li> <li>• پروپوزال‌های فنی</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور حقوقی و پیمانها دستگاه نظارت	تامین کنندگان خدمات فنی
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	رئیس مجتمع امور حقوقی و پیمانها	تامین کنندگان خوراک
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> </ul>	رئیس مجتمع	تامین کنندگان UTILITY



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد(الحاقیه‌ها)</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	<p>خدمات فنی واحد انرژی</p>	
شرکت تجارت صنعت	مدیر عامل امور بازرگانی	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد(الحاقیه‌ها)</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>		
سازمان‌های بیمه گر	امور مالی	ماهانه موردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد(الحاقیه‌ها)</li> <li>• دریافت آخرین آیین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>		
سازمان بنادر		سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آیین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>		

سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آیین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	<p>امور بازرگانی رئیس مجتمع</p>	شرکت پایانه و مخازن پتروشیمی
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	شش ماهه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آیین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور مالی	بانک‌ها و مراکز تبادل ارز
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	شش ماهه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آیین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> </ul>	فروش	سازمان‌های بازرسی کننده
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آیین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	امور بازرگانی	اتاق بازرگانی استان

سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آیین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> </ul>	واحدهای مرتبط	شرکت‌های پتروشیمی فاز ۱
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• دریافت آخرین آیین‌نامه‌ها و الزامات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> <li>• انجام بازدیدهای دوره‌ای</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد (الحاقیه‌ها)</li> </ul>	واحدهای مرتبط	فازهای پارس جنوبی
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	روابط عمومی	مراکز خیریه
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	پژوهش و فناوری	سازمان و موسسات آموزشی و پژوهشی مراکز تحقیقاتی / کارآموزان

سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> <li>• عقد و بازنگری قرارداد(الحاقیه‌ها)</li> </ul>	روابط عمومی	سازمان‌ها و موسسات عام المنفعه و تشکل‌های مردم نهاد (NGOS)
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات (پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	روابط عمومی	اهالی و مردم منطقه
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات(پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	موردی سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات حضوری</li> <li>• وبسایت و پرتال سازمانی</li> <li>• سیستم دریافت گزارشات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	مدیر عامل	انجمن صنفی کارفرمایی پتروشیمی
سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• نظرسنجی</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی شکایات(پیگیری)</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• مصاحبه</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	موردی ماهیانه شش ماهه سالیانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات حضوری</li> <li>• وبسایت و پرتال سازمانی</li> <li>• سیستم دریافت گزارشات</li> <li>• انجام دوره‌ای نظرسنجی</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	منابع انسانی روابط عمومی	همسران و فرزندان کارکنان

سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> <li>• مراجعه حضوری</li> <li>• تحلیل نتایج</li> </ul>	سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• جلسات دوره‌ای مشترک</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• بررسی شکایات و نظرات</li> </ul>	مدیر عامل	شورای رقابت
سالنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممیزی - ارزیابی - پایش</li> <li>• بررسی عملکرد</li> <li>• بررسی گزارشات ارسالی</li> </ul>	موردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط از طریق تلفن، فکس و ایمیل</li> <li>• مراجعه دوره‌ای به وبسایت</li> <li>• دریافت و بررسی گزارشات</li> <li>• حضور در نمایشگاه‌ها و سمینارها</li> </ul>	امور بازرگانی	رقبای داخلی و خارجی

جدول ۲-۳. بخشی از نقشه ذی‌نفعان شرکت

ذی‌نفع	جزئیات تماس	انتظارات ذینفعان	توسعه پایدار	رابطه انتظارات با	نفعان با الزامات	ارتباط انتظارات ذی شرکت	توانایی تأثیرگذاری سازمان	وابستگی ذی‌نفعان به	تعامل	تعامل به برقراری	اولویت	راهکارهای برقراری تعامل
مشتریان	پایگاه اطلاعاتی مشتریان را ببینید	مواد اولیه موجود در محصولات شیمیایی	بالا	بالا	بالا	پایین	پایین	پایین	در هر مورد متفاوت است	۱	شماره تلفن مستقیم شرکت برقراری تماس با افراد	اینترنت
زنجیره تأمین	فهرست فروشندگان	عملکرد مسئولیت اجتماعی	بالا	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	در هر مورد متفاوت است	۱	ملاقات‌های برنامه‌ریزی شده برگزاری نشست با فروشندگان	

ملاقات حضوری	۲	متوسط	متوسط	متوسط	بالا	متوسط	رفت و آمد کامیون‌ها	لیست مجتمع‌های همسایه	همسایه‌های مجتمع
ملاقات حضوری شماره تلفن مستقیم	۳	متوسط	متوسط	متوسط	بالا	بالا	مدیریت پسماند	مدیریت منطقه ویژه	همسایه‌های مجتمع
در صورت درخواست	۴	بالا	یک مورد	بسیار پایین	بالا	بالا	ایمنی	شماره تماس با سازمان‌های دولتی مرتبط	دولت
جلسات درون شرکت استفاده از روش‌های مذاکره	۵	بالا	بالا	بالا	متوسط	متوسط	تعادل کاروندگی	لیست کارکنان و پرونده پرسنلی	کارکنان شرکت

### ۳-۷. اجرای ارزیابی بایسته<sup>۱</sup> (ارزیابی تاثیرات)

اگر تعیین محدوده تأثیرگذاری سازمان، موجب مشخص شدن مسئولیت احتمالی و واقعی شرکت می‌شود، ارزیابی بایسته باعث می‌شود که در محدوده تأثیرگذاری سازمان، که فرصت‌ها و ریسک‌ها وجود دارند، خوب و بد مشخص گردد.

سازمان باید بداند که در محدوده تأثیرگذاری خود، چه ریسک‌ها و فرصت‌هایی وجود دارد؛ و ارزیابی بایسته رویکرد مناسب برای تشخیص فرصت‌ها و ریسک‌هاست. برای مثال، اخیراً شرکت‌هایی که قصد اجرای پروژه جدید دارند، قبل از اینکه قرارداد نهایی را منعقد کنند، باید پیوستار فرهنگی، زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی را ارائه دهند که بخشی از ارزیابی بایسته است.

ارزیابی بایسته مسئولیت اجتماعی، وسیع‌تر از مسائل زیست‌محیطی است؛ و در آن، بر استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و مسائل دیگر نیز تمرکز می‌شود.

سازمانی که درک درستی از مسئولیت اجتماعی دارد، به‌منظور شناسایی ارتباطات ضعیف مرتبط با مسئولیت اجتماعی در زنجیره‌ارزش از ارزیابی بایسته استفاده می‌کند. در این استاندارد، برخی از اطلاعات سودمند درباره ارزیابی بایسته آورده شده‌اند ولی این اطلاعات، تا حدودی گمراه‌کننده و سردرگم‌کننده هستند. ارزیابی بایسته براساس آنچه در استاندارد آمده است عبارت است از:

فرآیند جامع و فعالانه شناسایی تأثیرات واقعی و احتمالی که در حوزه‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی بر تصمیمات در چرخه عمر پروژه یا فعالیت‌های سازمان اثر منفی می‌گذارند؛ هدف از انجام این ارزیابی، اجتناب از تأثیرات منفی و یا کاهش دادن آن‌ها است.

تعاریف دیگری که از ارزیابی بایسته وجود دارد که این ارزیابی را فقط برای کشف تأثیرات منفی سودمند نمی‌داند. ارزیابی بایسته عبارت است از تلاش برای درک یک فعالیت، معامله، وضعیت جدید و غیره، در ابتدای امر و قبل از آغاز آن. ارزیابی بایسته



کمک خواهد کرد تا دید دقیقی از شرایط حاصل گردد. این دید می‌تواند شرایط را بهتر یا بدتر از آنچه تصور می‌شد، تبیین کند. در برخی از تبصره‌های بند ۵ و ۶ و ۷ به ارزیابی بایسته اشاره شده است.

بسیاری از این ارجاعات بر مسائل حقوق بشری تمرکز کرده‌اند؛ ولی در بند ۶-۳-۳-۲ بیان شده است که ارزیابی بایسته درباره تمام موضوعات مهم کاربرد دارد. یکی از ارجاعاتی که در بند ۶-۳-۲-۲ وجود دارد، عبارت است از:

زمانی که دولت از اجرای پاره‌ای مسئولیت‌ها باز می‌ماند، سازمان باید کاملاً هوشیار باشد، که به مسئولیت حقوق بشری خود عمل کند؛ ارزیابی بایسته در حوزه حقوق بشر، به لزوم انجام اقداماتی اشاره می‌کند، که در جریان طبیعی انجام کسب و کار، انجام‌دادن آن‌ها ضروری نیست.

ما نمی‌توانیم راهنمای دقیقی در خصوص نحوه عمل کردن به این بند ارائه کنیم؛ ولی بهترین توصیه ما رجوع به راهنمای ارائه‌شده در اصول مسئولیت اجتماعی استاندارد است؛ سازمان باید با توجه به اصول مزبور تلاش کند که بهترین اقدامات مسئولانه را انجام دهد.

### کادر ۳-۳ مفهوم احترام

برخی از خوانندگان ISO ۲۶۰۰۰ ممکن است در مواجهه شدن با مفهوم احترام به صورتی که در استاندارد مورد استفاده قرار گرفته، سردرگم شوند. این اصطلاح برای توصیف اینکه چگونه یک سازمان باید به قوانین و مقررات، استانداردهای بین‌المللی رفتار، منافع ذی‌نفعان، رفاه حیوانات و دیگران پاسخ دهد، استفاده می‌شود. برداشتی از احترام ممکن است برای شما مفید باشد که طیفی از بایدهای قانونی و اخلاقی را براساس بستر شامل شود.

احترام در معنای لغوی در زمینه مسئولیت اجتماعی، به معنای احترام گذاشتن یا «توجه کردن به» می‌باشد و در قوانین و مقررات به معنای عدم‌پذیرش اختیاری آن‌ها است. این اصطلاح در هنجارهای بین‌المللی رفتار، به این معناست که آن را به‌عنوان قوانین و مقررات تلقی کنیم، حتی اگر همیشه از نظر قانونی قابل اجرا نباشند. این برداشت، سازگار با استاندارد "کادر ۴" است.

احترام به منافع ذی‌نفعان به معنی توجه آن‌ها در تصمیم‌گیری در مورد اعمال مسئولیت‌های اجتماعی است. احترام به اصولی مانند پرداختن به آلاینده‌ها به این معنی است که آن‌ها باید به‌عنوان قاعده‌ای کلی برای هدایت اقدامات مسئولیت‌اجتماعی مورد توجه قرار گیرند.

بحثی که در بند ۷-۳-۱ استاندارد در خصوص ارزیابی‌بایسته مطرح شده است، ظاهراً شناسایی امور مهم که در ارزیابی‌بایسته به آن‌ها توجه می‌شود را با بحث کلان مدیریت تلفیق کرده است. مثلاً در استاندارد بیان شده است که ارزیابی‌بایسته به معنای تأثیرگذاری بر رفتار دیگران است، البته در صورتی که رفتارهای دیگران، باعث نقض حقوق افراد باشد، به‌گونه‌ای که سازمان نیز شریک جرم تلقی شود.

تأثیرگذاری به معنای مدیریت‌ریسک‌ها و فرصت‌هاست و ارزیابی‌بایسته به معنای شناسایی فرصت‌ها و ریسک‌ها می‌باشد.

از دید چشم‌انداز عملی، سازمان چگونه می‌تواند ارزیابی‌بایسته‌ای داشته باشد؟ پیشنهاد ما این است که سازمان، سازوکار دائمی برای اجرای ارزیابی‌بایسته داشته باشد. این سازوکار باید با سیستم‌های مدیریت ریسک سازمان (بخش ۳-۲ را ببینید)، مدیریت تغییر در سازمان و مدیریت فرآیندهای سازمان مرتبط باشند.

در این مکانیسم می‌توان از حساب‌رسان، کارکنان، سازمان‌های حامی مصرف‌کننده، مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، مشاوران و هر کس و هر چیزی که می‌تواند از چشم‌انداز مسئولیت‌اجتماعی، سازمان را از جریان امور در حوزه تأثیرگذاری خود مطلع سازند، استفاده کرد.

در جدول ۳-۳ برخی از تفاسیر عملی موجود در استاندارد، درباره ارزیابی‌بایسته مطرح شده‌اند.

شرکت فرضی مورد مطالعه، درباره توانایی خود در اجرای ارزیابی‌بایسته نگرانی‌هایی داشت؛ به‌همین خاطر مدیرعامل شرکت خود مسئولیت امور را در این حوزه بر عهده گرفت و مشاوره را استخدام کرد، که در تحلیل ریسک تخصص داشته باشد.

جدول شماره ۳-۳: راهنمای ایزو ۲۶۰۰۰ درباره ارزیابی بایسته و تفاسیر مرتبط با آن

بحث و تفسیر	راهنمای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰
<p>فضای کشور از اهمیت برخوردار است، چرا که تحقیق درباره سازمان‌ها و نظارت بر آن‌ها، در برخی از کشورها که قوانین اجرایی آن‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی ضعیف است، باید جامع‌تر باشد. اگر سازمان ارزیابی بایسته را محدود به اقدامات مسئولانه خود کند، کاری غیرعقلانه انجام داده است. ارزیابی بایسته باید به حوزه تأثیرگذاری سازمان گسترش پیدا کند.</p>	<p>سازمان در هر ارزیابی بایسته‌ای که انجام می‌دهد، باید فضای کشوری را که در آن فعالیت می‌کند یا اقدامات مسئولانه سازمان در آن انجام می‌شود، در نظر بگیرد؛ همچنین سازمان باید تأثیرات واقعی و احتمالی اقدامات مسئولانه خود و احتمال بروز نتایج منفی ناشی از اقدامات مسئولانه دیگر سازمان‌ها یا افرادی که اقداماتشان به شدت به سازمان مرتبط است را در نظر بگیرد.</p>
<p>وجود یا نبود خط‌مشی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی درباره موضوعات مهم سازمانی، می‌تواند بیانگر نکات بسیاری درباره یک سازمان باشد. این خط‌مشی‌ها شاخص بسیار مهمی از تعهد شرکت به اجرای فرآیند مسئولیت اجتماعی هستند.</p>	<p>خط‌مشی‌های سازمانی در ارتباط با موضوعات اصلی مرتبط، می‌توانند به کسانی که در سازمان هستند و یا ارتباط نزدیکی با سازمان دارند، راهنمایی مفید ارائه کند.</p>
<p>در ارزیابی بایسته به شیوه‌ای مفید به ارزیابی این موضوع پرداخته می‌شود؛ که آیا اقدامات مسئولانه و برنامه‌های سازمان با خط‌مشی‌های سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی منطبق است یا نه.</p>	<p>راهکارهای ارزیابی نحوه اجرای اقدامات مسئولانه کنونی و آتی، می‌تواند بر اهداف مطرح شده در خط‌مشی تأثیر بگذارند.</p>
<p>میزان یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی، شاخص مناسبی از تعهد سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی است؛ البته به فرض اینکه سازمان زمان اجرای فرآیند مسئولیت اجتماعی را دارد.</p>	<p>راهکارهای یکپارچه‌سازی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی در تمام بخش‌های سازمان.</p>

<p>در صورتی که سازمان، ظرفیت بازنگری و بررسی داشته باشد، ارزیابی بایسته به شیوه‌ای بهتر انجام می‌شود. یکی از مثال‌های مرتبط با ظرفیت نظارتی سازمان، عبارتست از نظارت دائمی بر تأمین‌کنندگان و پیمانکاران، تا در صورت نقش مسئولیت اجتماعی، امکان دریافت خسارت از آن‌ها وجود داشته باشد.</p>	<p>راهکارهای پایش عملکرد در طول زمان، تا امکان بازنگری اولویت‌ها و رویکردها در صورت لزوم فراهم شود.</p>
<p>انجام اقدام در این حوزه مدیریت ریسک است و نه ارزیابی بایسته.</p>	<p>اتخاذ اقدامات مسئولانه مناسب برای توجه به تأثیرات منفی تصمیمات و فعالیت‌های سازمان.</p>
<p>سازمان می‌تواند از درک عرف و مناسبات محلی سود ببرد. مثلاً افراد بومی که پول و کالا در اختیار دارند، می‌توانند بر سلسله‌مراتب یا انسجام گروهی تأثیر منفی بگذارند.</p>	<p>در شناسایی حوزه‌های اقدام احتمالی، سازمان باید برای درک بهتر چالش‌ها و معضلات، خود را به جای افراد و گروه‌هایی قرار دهد که احتمال ورود آسیب به آن‌ها وجود دارد.</p>

شرکت در حال حاضر از سازوکارهای قابل قبولی برای اجرای ارزیابی بایسته برخوردار است. مشاور حقوقی شرکت و دیگر متخصصان، به شکل مؤثری به نظارت بر الزامات قانونی و دیگر الزامات پرداخته‌اند.

مدیر بخش زیست‌محیطی، بهداشت و ایمنی و مدیر روابط عمومی، مدیر منابع انسانی، مدیر بازاریابی و فروش، روندهای کنونی صنعت را با دقت بررسی می‌کنند؛ به همین خاطر است که شرکت خیلی سریع احساس نیاز به استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ پیدا نمود. با وجود این، مشاور توصیه نمود تا مشتریان شرکت اقدامات زیر را در نظر داشته باشند:

- اجرای حسابرسی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی، از تأمین‌کنندگان، متصدیان حمل‌ونقل و فروشندگان اصلی.

- پیوستن به میزگرد صنعتی که فعالانه به بررسی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی در این صنعت مشغول است.
- الزام پیمانکاران خارجی برای اجرای استاندارد SA8000
- توجه به ارزیابی بایسته در فرآیندهای مرتبط با تحلیل ریسک و مدیریت تغییر

### ۳-۸. شناسایی موارد با اهمیت

بدون توجه به اینکه سازمان‌ها در مسیر اجرای فرآیند مسئولیت اجتماعی در کجا قرار گرفته‌اند، بایستی درباره موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی، برخی موضوعات کلی را در نظر گیرند. با وجود این، تمام سازمان‌ها به صورت نظام‌مند، این موضوعات را شناسایی و اولویت‌بندی نمی‌کنند؛ به همین خاطر است که در این استاندارد، سازمان‌ها به تلاش‌های نظام‌مند تشویق شده‌اند.

آن دسته از افرادی که با سیستم‌های مدیریتی آشنا هستند می‌دانند که شناسایی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی (مثل جنبه‌ها و تأثیرات زیست‌محیطی در استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱، مثل خطرات و ریسک‌ها در استاندارد OHSAS18001 و الزامات بیان‌شده در استاندارد SA8000 پس از تدوین خط‌مشی یا استراتژی، اولین گام محسوب می‌شود.

### استفاده از استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ برای شناسایی موارد با اهمیت<sup>۱</sup>

در این استاندارد درباره تعیین ارتباط و اهمیت موضوعات در فرآیند اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، راهنمایی مناسبی ارائه شده است. هدف ما این است که برخی از راهنمایی‌های موجود در این استاندارد را توضیح دهیم، تا شما بدانید که این راهنمایی‌ها در عمل به چه صورت پیاده می‌شوند. البته باید درباره واژگان بیان شده در این استاندارد توضیح مختصری داده شود. در تمام طرح‌ها یا راهکارهای اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، از واژه معنادار بودن استفاده نشده است؛ در بسیاری از این طرح‌ها یا راهکارها از واژه مهم یا دارای اهمیت استفاده شده است.

<sup>1</sup> Material issues

سؤال‌های مهم عبارتند از: مرتبط بودن و با اهمیت بودن باید از نظر چه کسانی بررسی شود؟ این سؤال مهمی است، چرا که پاسخ این سؤال می‌تواند معنادار بودن و با اهمیت بودن را به تعامل با ذی‌نفعان گره بزند.

زمانی که سازمان در حال تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی است و با ذی‌نفعان داخلی خود تعامل می‌کند، ابتدا باید از خود بپرسد: از نظر این سازمان چه چیزهایی مرتبط و با اهمیت هستند؟ سپس باید این سؤال پرسیده شود: چه چیزهایی از نظر ذی‌نفعان خارجی معنادار و با اهمیت هستند؟

شرایط ایده‌آل شرایطی است، که مرتبط بودن و با اهمیت بودن از نظر ذی‌نفعان داخلی و خارجی با هم مشابه باشند. در مقدمه استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ به این موضوع پرداخته شده است: تمام موضوعات اصلی برای تمامی سازمان‌ها از اهمیت برخوردار هستند.

یکی از وظایف اصلی سازمان این است که مشخص کند کدام یک از موضوعات اصلی از نظر او مرتبط و با اهمیت است؛ سازمان با بررسی‌های خود و با گفتگوی با ذی‌نفعان به این موضوع پی می‌برد. با وجود این، همان‌طور که در بند ۵ بیان شده است، احتمالاً منافع جامعه با منافع سازمان و ذی‌نفعان متفاوت است. منافع اجتماعی معمولاً با توجه به الزامات قانونی (مثل مقررات) و دیگر انتظارات (هنجارها و استانداردها) ابراز می‌شوند.

سؤال دیگر عبارت است از: با توجه به نظرات ذی‌نفعان مختلف، چطور باید میان اهمیت آن نظرات قضاوت کنیم؟ از چشم‌انداز مسئولیت اجتماعی، در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده است که اهمیت موضوعات در نهایت باید با توجه به انطباق آن با توسعه پایدار مشخص شود.

البته، سازمان همواره می‌تواند به موضوعات بی‌اهمیت نیز بپردازد؛ ولی در کادر ۳-۴ استاندارد مربوط به سازمان‌های کوچک و متوسط (SMOs) بیان شده است، که در تمام سازمان‌ها قابل اعمال است. در ابتدای کار بر موضوعات و تأثیراتی تمرکز کنید که از نظر توسعه پایدار مهم‌ترین موضوعات و تأثیرات هستند. سازمان‌های کوچک یا متوسط باید برنامه‌ای داشته باشند، تا به موضوعات و تأثیرات در یک چارچوب زمانی مشخص توجه کنند.

### کادر ۳-۴- الزامات قانونی نسبت به استانداردهای بین‌المللی

هنگامی که یک سازمان در مورد اهمیت تعهداتش تصمیم‌گیری می‌کند، ممکن است به علت تفاوت تعهدات قانونی خود با تعهداتش تحت هنجارهای بین‌المللی رفتار، تعجب کند. استاندارد الزاما به تفاوت‌ها اشاره نمی‌کند، بلکه این کلمات مورد استفاده برای بیان تعهدات مربوطه هستند که تفاوت‌ها را نشان می‌دهند. واژه موافقت که اغلب در استاندارد تعهدات قانونی استفاده می‌شود، با هنجارهای بین‌المللی رفتار سازگار است. این اصطلاحات به این معنا است که پیروی از قوانین ضروری است اما پیروی از هنجارها اینگونه نیست. با این حال، بند ۶-۳-۲-۲ بیان می‌دارد که "برخی از قوانین اساسی بین‌المللی حقوق کیفری، مسئولیت‌های قانونی و مسئولیتی را در خصوص افراد و سازمان‌ها و همچنین دولت‌ها برای سوءاستفاده جدی از حقوق بشر بین‌المللی اعمال می‌کنند." خوانندگان باید توجه داشته باشند که یک تفسیر عملی ساده و روشن عملیاتی در استاندارد ISO 26000 برای یک سازمان در رابطه با تعهدات خود برای رعایت هنجارهای بین‌المللی موجود نیست. سازمان‌ها می‌توانند به اصول بند ۴ برای هدایت اقدامات خود در مورد هنجارها مراجعه نمایند.

در این استاندارد معیاری فراهم شده است، تا هنگام تصمیم‌گیری در ارتباط با مرتبط بودن و اهمیت مسئولیت اجتماعی در سازمان به این معیار توجه شود. ما از این معیارها و برخی دیگر از آن‌ها استفاده می‌کنیم، تا به سازمان شما درباره شناسایی و اولویت‌بندی نظام‌مند موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی پیشنهاد بدهیم. براین اساس انجام اقدامات زیر توصیه می‌شود:

**۱- سیستم کنونی که سازمان با استفاده از آن به شناسایی و اولویت‌بندی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی می‌پردازد، شناسایی شود.**

سازمان‌هایی که از نظر اندازه متفاوت هستند، در ارتباط با پیچیدگی سیستم‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی نیز متفاوت هستند. کسب‌وکارهای کوچک یا متوسط، از

سیستم‌های غیررسمی و منفعل برای اولویت‌بندی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی استفاده می‌کنند، مثلاً آن‌ها در ارتباط با بحث‌ها و تصمیمات مدیریتی به صورت منظم عمل نمی‌کنند.

برخی از سازمان‌های بزرگتر از سیستم‌هایی استفاده می‌کنند، که به موضوعاتی مثل محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی، امنیت، تدارکات و خرید در حوزه کالاها، حقوق بشر یا دیگر موضوعات مهم مطرح در فرآیند مسئولیت اجتماعی، به صورت جداگانه می‌پردازند. مثلاً رتبه‌بندی موضوعات زیست‌محیطی براساس استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱، معمولاً با فهرست‌بندی جنبه‌های زیست‌محیطی و سپس رتبه‌بندی هر یک با توجه به اهمیت آن‌ها انجام می‌شود و از فاکتورهایی مثل احتمال، پیامد، هزینه و الزامات قانونی استفاده می‌شود. سیستم‌های رتبه‌بندی می‌توانند اولویت‌بندی اقدامات مسئولانه را الزامی کنند، ولی برخی از عوامل مثل نظرات مدیریتی می‌توانند این اولویت‌بندی را تغییر دهند.

**۲- در ارتباط با قصد سازمان درباره نحوه شناسایی، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی، برای پیشبرد اهداف خود، بررسی‌های لازم را انجام دهید.**

سازمان‌ها نباید در انتخاب سیستم اولویت‌بندی تحت فشار رویکردهای پیچیده باشند اما باید بدانند که رویکرد سیستمی به آن‌ها کمک خواهد کرد. به هیچ‌وجه توصیه نمی‌کنیم که در ارتباط با موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی رویکردهای غیر سیستمی را پیش بگیرید. معیار اصلی در یک سیستم، به توانایی سیستم در کمک به توضیح و پیشبرد عملکرد سازمان بر مبنای توسعه پایدار و رضایت‌مندی ذی‌نفع قرار گرفته است.

سازمان باید تشخیص بدهد که آیا او قصد دارد که نظام رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مسئولیت اجتماعی، سیستم‌های مجزا یا هر دو مورد را داشته باشد یا نه. یکی از مزایای تک‌سیستمی بودن سازمان آن است که تک‌سیستمی بودن می‌تواند از موازی‌کاری در میان سازمان‌های مختلفی که به موضوعات متفاوت مرتبط با مسئولیت اجتماعی



می‌پردازند بکااهد؛ ولی نقطه ضعف تک‌سیستمی بودن آن است که ایجاد یک سیستم رایج می‌تواند چالش برانگیز و زمان‌بر باشد.

یکی از مزایای چندسیستمی بودن آن است که سازمان باید همچنان به اولویت‌بندی موضوعات در میان سیستم‌های رتبه‌بندی مختلفی بپردازد، که میزان اهمیت آن‌ها برابر نیست. معمولاً، سازمان‌ها سیستم‌های رتبه‌بندی مختلفی برای رسیدگی به موضوعات مهم دارند و برای اولویت‌بندی موضوعات در میان سیستم‌های مختلف، از نظرات مدیریتی استفاده می‌کنند. باوجوداین، گرایشی برای ادغام کردن سیستم‌های مدیریتی مختلف و سیستم‌های اولویت‌بندی و رتبه‌بندی گوناگون وجود دارد.

**۳- فهرستی از موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی در همه بخش‌های سازمان را تهیه کنید.**

در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، سازمان‌ها به اتخاذ رویکردی وسیع برای تشخیص موضوعات مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی تشویق شده‌اند. در استاندارد بیان شده است که حوزه تأثیرگذاری سازمان و موضوعات مهم مدنظر سازمان، می‌توانند به شناسایی موضوعات مهمی که مدنظر سازمان هستند، کمک کنند.

**۴- سیستم‌های رتبه‌بندی و اولویت‌بندی را ارتقاء دهید و معیارهای بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ را در نظر بگیرید.**

سیستم رتبه‌بندی و اولویت‌بندی را با توجه به پیشنهادات ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ طراحی کنید. این کار می‌تواند با توجه به اندازه، منابع و اولویت‌های سازمان، ساده یا پیچیده باشد. سیستم رتبه‌بندی ساده می‌تواند بر مبنای رتبه‌بندی موضوعات، طبق یک مقیاس ساده طراحی شده باشد (مثلاً پایین، متوسط، بالا، یا عدد یک تا ده). در سیستم‌های رتبه‌بندی پیچیده نیز می‌توان از مقیاس مشابهی استفاده کرد، ولی این مقیاس را در طیفی از معیارها به کار گرفت. نتیجه نهایی معمولاً صفحه گسترده‌ای است که یک ستون رتبه‌بندی موارد با اهمیت، یا یک ستون برای هر یک از معیارها دارد؛ همچنین در این صفحه گسترده، الگوریتمی برای محاسبه با اهمیت بودن کلی وجود دارد.

مثال‌هایی در ارتباط با تخمین با اهمیت بودن ساده و پیچیده، در جدول ۷-۳ نشان داده شده است.

#### ۵- داده‌های خود را با دقت جمع‌آوری و مدیریت کنید.

داده‌های خود را با دقت جمع‌آوری و مدیریت کنید. جدای از اینکه آیا فرآیند تعیین اهمیت یا اولویت، ساده است یا پیچیده، باید به این نکته مهم توجه داشت، که داده‌ها باید به شیوه‌ای نظام‌مند، دقیق و با خطای حداقلی جمع‌آوری و مدیریت شوند. در جدول ۳-۹ عواملی نشان‌دهنده شده‌اند، که هنگام جمع‌آوری و مدیریت داده‌ها، ارزش بررسی کردن را دارند. همچنین، از نظر مدیریت داده‌ها مهم است که بتوان معیارهای فردی را برای تجمیع و پراکنده‌سازی بعدی حفظ کرد؛ چرا که اطلاعات، معیاری درباره شباهت‌ها و تفاوت‌ها در درک میان سازمان و ذی‌نفعان فراهم می‌کنند. مثلاً تفاوت‌های میان رتبه بندی موضوعات از دیدگاه ذی‌نفعان داخلی و خارجی، می‌تواند برای کمک به تعریف مبنایی برای مشارکت دادن ذی‌نفعان به کار گرفته شود. اگر ذی‌نفعان موضوعاتی دیگر نظیر مباحث ایمنی را به شیوه متفاوت از سازمان رتبه‌بندی کنند، می‌توان از طریق گفتگو برای رفع این اختلاف کمک گرفت.

#### ۶- سیستمی که تدوین کرده‌اید توسعه دهید.

راهکاری که طراحی شده را در سازمان نهادینه کنید. اگر سازمان راهکاری را برای تعیین با اهمیت بودن موضوعات یا اولویت موضوعات طراحی کرده است می‌توان با استفاده از آن راهکار و بهینه‌سازی آن، مدیریت فرآیندهای مسئولانه را بهبود بخشید. در صورت طراحی ضعیف راهکار، این امکان وجود دارد که برخی از موارد با اهمیت در نظر گرفته نشوند چرا که علاوه بر منابع داخل سازمان، ذی‌نفعان خارجی نیز در امر پیدا کردن موارد با اهمیت نقش دارند. تمامی سیستم‌های رسمی مدیریتی، کاربران خود را ملزم می‌کنند، تا سیستم‌رتبه‌بندی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی را به‌روز و مرتبط با دیگر بخش‌های مدیریتی نگه دارند.

### نکته کاربردی

سازمان‌هایی که می‌خواهند از معیارهای عملکرد شناخته‌شده برای اندازه‌گیری عملکرد مسئولیت اجتماعی استفاده کنند ممکن است بخواهند مسائل خود را از طریق این معیارها بیان کنند. استاندارد GRI دارای طیف وسیعی از معیارهای عملکرد (به نام شاخص) برای هر یک از موضوعات اصلی مسئولیت اجتماعی است. شما ممکن است متوجه شده باشید که شرکت فرضی مورد نظر از شاخص‌های GRI برای توصیف اهداف خود استفاده می‌کند.

### معیارهای بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، برای تعیین موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی

در بندهای ۲-۲-۵، ۶-۱ و ۷-۳-۲-۱ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ به تعیین مرتبط بودن موضوعات مطرح شده در استراتژی مسئولیت اجتماعی در سازمان توجه شده است. بحثی که در بند ۷-۳-۲-۱ مطرح شده است، کاملاً سودمند است؛ در این بند به استفاده از موضوعات اصلی مطرح شده در استاندارد، حوزه تأثیرگذاری سازمان و اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان که باید به آن‌ها رجوع شود، توصیه شده است. سازمان باید اقدامات مسئولانه، روابط، تأثیرات، حوزه تأثیرگذاری و الزامات خود را علاوه بر انتظارات جامعه و ذی‌نفعان ارزیابی کند، تا به فهرستی از موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی دست پیدا کند.

علاوه بر این، در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، سازمان‌ها به دخالت دادن ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان در فرآیند شناسایی موضوعات تشویق شده‌اند.

در عمل بسیاری از سازمان‌ها، فهرست‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی را در درون سازمان در پایگاه‌های اطلاعاتی تنظیم می‌کنند و پس از شناسایی موضوعات مختلف، آن‌ها را گسترش می‌دهند.

آنچه در عمل کمتر اتفاق می‌افتد، دخالت دادن ذی‌نفعان بیرونی در هنگام تنظیم فهرست موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی است.

**نکته کاربردی**

یک پنل مشاوره از نمایندگان جامعه و دیگران برای کمک به سازمان خود در شناسایی مسائل مرتبط و قابل توجه در نظر بگیرید.

در جدول ۳-۴ فهرستی از معیارهای بیان شده در بند ۷-۳-۲-۱ آورده شده است و مثال‌های مربوط به شرکت مورد مطالعه نیز ذکر شده که می‌توان از آن‌ها برای تعیین مرتبط بودن موضوعات و مثال منتخب استفاده کرد. در جدول ۳-۵ نیز مثال‌هایی از هر یک از موضوعات مهم مدنظر این شرکت نشان داده شده است.

**جدول ۳-۴**

مثال	معیار مرتبط بودن استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰
بازاریابی و فروش، یافتن منابع تأمین کننده مواد خام، مونتاژ کردن قطعات، حمل کالای نهایی برای مشتری، مدیریت پسماند، انعقاد قرارداد با پیمانکاران جزئی، فعالیت‌های اداری.	فهرست کردن تمام فعالیت‌های شرکت
سازمان‌های دولتی، مشتریان، مناطق مسکونی مجاور، فروشندگان، کارکنان، مدیریت، سهامداران و غیره	شناسایی ذی‌نفعان
فعالیت‌های بالادستی: تأمین کنندگان مواد خام، پلاستیک، مواد شیمیایی و قطعات فلزی را در زنجیره تأمین خود ارائه می‌کنند. ما بر تأمین کنندگان خود تأثیر نسبی داریم. فعالیت‌های پایین دستی: توزیع در میان فروشگاه‌های عمده فروشی و خرده فروشی. آن‌ها نیز همچون ما، امکان ذخیره و حمل و نقل را دارند. ما بر عمده فروشان و خرده فروشانی که کالاهای ما را بر کالاهای رقبا ترجیح می‌دهند، تأثیرگذاری نسبی داریم. سیاسی: ما برای کسب مزایای تجاری با صنف تجاری خود مذاکره می‌کنیم.	شناسایی فعالیت‌های سازمان در خود سازمان و در حوزه تأثیرگذاری سازمان. تصمیمات و فعالیت‌های تأمین کنندگان و پیمانکاران می‌توانند بر مسئولیت اجتماعی سازمان تأثیرگذار باشند.

<p>تمامی موضوعات مهمی که در استاندارد بیان شده‌اند، در عملیات شرکت ما قابل اعمال هستند.</p> <p>جستجوی بسیاری از منابع و عملیات ساخت و ساز ما در داخل کشور انجام می‌شود و الزامات قانونی این موضوعات تعریف شده است.</p> <p>با وجود این، ما حداقل نسبت به سازمان خود در خصوص تبعیت از قوانین و مقررات مطمئن هستیم.</p> <p>ما به دلایل اقتصادی، برخی از تولیدات کوچک خود را در مناطق کمتر توسعه یافته انجام می‌دهیم و هنوز مسئولیت اجتماعی را در آن زنجیره تأمین بررسی نکرده‌ایم.</p>	<p>در صورت انجام این فعالیت‌ها از سوی سازمان و دیگر افراد حاضر در حوزه تأثیرگذاری سازمان، مثل افراد حاضر در زنجیره ارزش، با در نظر گرفتن تمام قوانین حاکم، مشخص کنید که کدام یک از موضوعات اصلی و مشکلات بروز پیدا می‌کند</p>
<p>موادی که ما به دنبال تأمین آن‌ها هستیم، از نظر پایداری متفاوت هستند.</p> <p>برخی از آن‌ها از صنعت پتروشیمی به دست می‌آیند و احتمالاً پایدار نیستند. کالاهای ما چرخه عمر محدودی دارند و در حال حاضر باز یافت نمی‌شوند.</p> <p>تصمیم ما برای تأمین برخی از قطعات از مناطق کمتر توسعه یافته، می‌تواند تأثیرات مثبت و منفی بر عملکرد کلی مسئولیت اجتماعی داشته باشد.</p>	<p>بررسی روش‌هایی که از طریق آن‌ها، تصمیمات و فعالیت‌های سازمان، می‌تواند بر ذی‌نفعان و توسعه پایدار تأثیر بگذارد.</p>
<p>اگر ما نتوانیم با روندهای کنونی استراتژی مسئولیت اجتماعی هماهنگ شویم، کارکنان ما و تأمین‌کنندگان بین‌المللی ما می‌توانند در تأمین کالاها مشکلاتی را ایجاد کنند.</p> <p>فروشگاه‌های عمده‌خرده فروشی ما، برای عملکرد بهتر در حوزه مسئولیت اجتماعی، تحت فشار قرار گرفته‌اند.</p> <p>اگر مشکلات مرتبط با مسئولیت اجتماعی در میان تأمین‌کنندگان ما بروز پیدا کند، ما احتمالاً قراردادهای خود را با بزرگترین مشتریان خود از دست می‌دهیم.</p>	<p>بررسی روش‌هایی که از طریق آن‌ها ذی‌نفعان و موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی می‌توانند بر تصمیمات و فعالیت و برنامه‌های سازمان تأثیر بگذارند.</p>

<p>موضوعاتی که همواره باید مدنظر قرار بگیرند: استفاده از اقلیت‌ها در ساختار مدیریتی شرکت، تأثیرات زیست محیطی پسماندها، حمل‌ونقل، ساخت‌وساز، مصرف انرژی، بهداشت و ایمنی.</p> <p>تحت شرایط خاص امکان فراخوانی کالاها وجود دارد، که در این صورت، بیش از اندازه ضایعات تولید می‌شود.</p>	<p>تمامی موضوعات مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی که با فعالیت‌های روزانه مرتبط هستند را شناسایی کنید؛ همچنین موضوعات مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی که هر از چندگاهی و تحت شرایط خاص بروز پیدا می‌کنند را شناسایی کنید.</p>
<p>ما میزگرد مشورتی تشکیل دادیم، در این میزگرد نمایندگان جامعه به ما در شناسایی موضوعات مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی کمک کردند.</p> <p>ذی‌نفعان محلی به ما تذکر دادند که برخی از کامیون‌هایی که از درون شهر به سمت کارخانه می‌روند، محدودیت سرعت را در روزهای غیرتعطیل رعایت نمی‌کنند. ما از این موضوع مطلع نبودیم.</p> <p>ما نگران بودیم که دعوت از ذی‌نفعان برای دخالت پیدا کردن در شناسایی موضوعات می‌تواند سطح انتظارات آن‌ها را بالا ببرد. این نگرانی بی‌دلیل بود.</p> <p>ما به برخی از ذی‌نفعان احتمالی خود، در ارتباط با مسائل زیست‌محیطی هشدار دادیم، که از آن‌ها آگاهی نداشتند، مثلاً به آن‌ها در ارتباط با مراقبت در دفع شیشه‌های لامپ حاوی پی.سی.بی هشدار دادیم.</p>	<p>گرچه سازمان معتقد است که مسئولیت‌اجتماعی خود را درک می‌کند (بخش ۲-۵-۳ را ببینید)؛ با وجود این، شرکت باید در فرآیند شناسایی، ذی‌نفعان را دخالت بدهد، تا چشم‌انداز سازمان در خصوص موضوعات و مسائل مهم گسترده‌تر شود.</p> <p>باید به این نکته نیز توجه کرد، که برخی از موضوعات، حتی اگر از سوی ذی‌نفعان شناسایی نشوند برای سازمان با اهمیت هستند.</p>

<p>سازمان ما از قوانین ایمنی برای جلوگیری از انتشار آلاینده‌های جوی آگاه نبود. ما باید برخی از تولیدات را برای اطمینان از نبود برخی از مواد آلاینده بررسی می‌کردیم.</p> <p>ما همچنین مطلع شدیم که برخی از کشورها، از استانداردهای زیست‌محیطی، بهداشتی و ایمنی سطح بالایی برخوردار هستند؛ ولی در اجرای این استانداردها دچار ضعف هستند.</p>	<p>در برخی از شرایط، سازمان ممکن است تصور کند، که به دلیل فعالیت‌کردن در محیطی که قوانین به موضوعات اصلی توجه کرده‌اند. انطباق با قانون برای اطمینان از توجه به تمام موضوعات با اهمیت کافی است.</p>
<p>در استاندارد به نکته مهمی اشاره شده است، که می‌توانیم فراتر از انطباق صرف با قوانین عمل کنیم و بهترین اقدامات مسئولانه را انجام دهیم. با وجود این، سازمان‌ها منابع محدودی دارند و باید به تأثیرات مختلفی که موضوعات اصلی بر جای می‌گذارند آگاهی داشته باشند.</p> <p>بنابراین، توزیع منابع برای حذف آلاینده‌ها می‌تواند فعالیت‌هایی را که تأثیرات بیشتری دارند، از توجه کافی دور کند. دوباره باید تأکید کنیم، که اولویت‌بندی باید بر مبنای تأثیر فعالیت‌ها بر ذی‌نفعان و بر توسعه پایدار انجام شود.</p>	<p>حتی در ارتباط با موضوعات مهمی که در قوانین به آن‌ها توجه شده بود، روح قوانین اقتضا می‌کند که در برخی از موارد اقدامات مسئولانه‌ای فراتر از نص صریح قانون انجام پذیرد.</p>

## جدول شماره ۳-۵. مثال‌های محدودی درباره موضوعات دارای اهمیت برای شرکت

موضوعات اصلی	توضیح
حاکمیت شرکتی	در هیأت‌مدیره ما نماینده‌ای از صنایع غیرمرتبط با راهکارهای صنعتی وجود ندارد.
حقوق بشر	ما با برخی از شرایط کاری در برخی از فعالیت‌های بین‌المللی خود مشکل داریم، چرا که قوانین محلی در آن مناطق دچار ضعف هستند.
مقررات کار	رتبه رویدادهای ایمنی شرکت ما می‌تواند ارتقا پیدا کند.
محیط زیست	برخی از همسایه‌هایی که در نزدیکی کارخانه‌های مستقر هستند، به دلیل سروصدا شکایت کرده‌اند. برخی از پیمانکاران که مسئول دفع پسماندها هستند، نشستی قابل توجهی داشته‌اند.
عملیات منصفانه	خط‌مشی‌های مرتبط با عملیات منصفانه در طول زنجیره‌ارزش تعریف شده است.
مشکلات مرتبط با مصرف‌کننده	ما سال گذشته، تنها یک‌بار به دلیل موادسمی موجود در کالاهای فراخوان محصول داشته‌ایم. کالاهای ما بر اساس قوانین حاکم برچسب‌گذاری شده‌اند.
مشارکت و پیشرفت گروهی	سازمان مدرسه‌ای در منطقه عملیاتی خود احداث کرده است. ما انبارهای بازیافت را در مناطق محلی دایر کرده‌ایم؛ شکایاتی درباره رفت‌وآمد کامیون‌ها داشته‌ایم.

با رتبه‌بندی‌های ساده و پیچیده می‌توان معیار با اهمیت بودن را که در استاندارد فهرست شده است در نظر گرفت؛ ولی روش پیچیده معمولاً با شفافیت بیشتری این کار را انجام می‌دهد. با استفاده از سیستم رتبه‌بندی ساده، از ذی‌نفع می‌توان درخواست کرد که تمام معیارها را در نظر بگیرد و اولویت موارد با اهمیت مرتبط با مسئولیت اجتماعی را مشخص کند.

با استفاده از سیستم رتبه‌بندی پیچیده، از ذی‌نفع می‌توان درخواست کرد که با اهمیت بودن موضوع را به صورت جداگانه درباره هر یک از معیارها مشخص کند. رتبه‌بندی با



اهمیت بودن و اولویت می‌تواند در کنار یکدیگر انجام شود، ولی این دو از نظر مفهومی مجزا هستند.

سازمان‌های بزرگ در اغلب موارد در دو مرحله در رابطه با آن‌ها تصمیم می‌گیرند؛ ابتدا با اهمیت بودن را بررسی می‌کنند و سپس به اولویت می‌پردازند. به‌خاطر داشته باشید که تمام این اقدامات مسئولانه معمولاً براساس قضاوت افراد صورت می‌گیرد و شبیه به ارزیابی ریسک داده‌محور نیست.

### ۳-۹. معیار استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ برای پی‌بردن به موارد با اهمیت

در بند ۲-۲-۳-۷ استاندارد، معیاری پیشنهاد شده است، تا براساس آن بتوانیم با اهمیت بودن موضوعات را مشخص کنیم، در این بند مثال‌هایی از شرایطی ارائه شده‌اند که ناتوانی در مدیریت یک موضوع می‌تواند با اهمیت تلقی شود.

در جدول ۳-۶ این معیارها، موقعیت‌ها و مکان‌ها فهرست شده‌اند و سپس با توجه به نظام‌رتبه‌بندی سیستم‌ها که تمام سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف از آن استفاده می‌کنند، تمام معیارها، موقعیت‌ها و مکان‌ها توضیح داده شده‌اند.

در جدول ۳-۷ نشان داده شده است که شرکت مورد بررسی، چطور از استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ برای رتبه‌بندی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی استفاده کرده است. جدول شماره ۳-۶ در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، معیار با اهمیت بودن آورده شده است و درباره استفاده از این معیار توضیحاتی ارائه شده است.

کاربرد و نظرات	معیار و موقعیت با اهمیت در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰
<p>این نهایت کارایی سیستم‌های رتبه‌بندی و اولویت‌بندی طراحی شده است. یعنی رتبه‌بندی با اهمیت‌بودن و اولویت‌بندی اقدامات، مسئولانه باید بر مبنای نگرانی‌های ذی‌نفعان و تأثیر بر توسعه پایدار انجام شود.</p>	<p>وسعت تاثیر موضوعات بر ذی‌نفعان و توسعه پایدار. در حالی که تأثیرات ذی‌نفعان معمولاً رتبه‌بندی شده است، تأثیر بر توسعه پایدار به ندرت رتبه‌بندی شده است. به جای آن، تأثیر موضوعات اصلی مثل تأثیر بر حقوق بشر رتبه‌بندی شده است.</p>
<p>بدین ترتیب، معیارهای احتمال و پیامد، که در استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱، OHSAS18001 و دیگر رویکردهای جامع‌تر و مرتبط از آن‌ها استفاده می‌شود با هم ترکیب می‌شوند.</p>	<p>تأثیر احتمالی اتخاذ تصمیم یا عدم تصمیم‌گیری درباره موضوع</p>
<p>در عمل، سازمان‌ها رتبه‌بندی، اولویت‌بندی و ارزیابی خود را بر مبنای انتظارات ذی‌نفعان داخلی انجام می‌دهند و تنها به صورت غیرمستقیم در این رابطه، انتظارات ذی‌نفعان بیرونی را در نظر می‌گیرند. دلیل بررسی غیرمستقیم انتظارات ذی‌نفعان بیرونی آن است، که رتبه‌بندی، اولویت‌بندی و ارزیابی معمولاً به صورت داخلی و توسط افرادی انجام می‌شود، که انتظارات ذی‌نفعان بیرونی را درک می‌کنند و یا حدس می‌زنند. اگر نظرات ذی‌نفعان بیرونی، با استفاده از پرسشنامه‌ها، جلسات مشورتی و ... به صورت مستقیم در نظر گرفته شود، رویکردی برتر در پیش گرفته شده است.</p>	<p>میزان اهمیت موضوع برای ذی‌نفعان</p>

<p>رتبه‌بندی، اولویت‌بندی و ارزیابی انتظارات اجتماعی به صورت یک عامل مجزا، غیرعادی است. معمولاً این رویکرد در انتخاب معیاری مثل انطباق قانونی نهفته است؛ زیرا سازمان معتقد است که اگر از قوانین تبعیت کند، مبنای مناسبی برای ارزیابی انتظارات اجتماعی فراهم شده است.</p>	<p>شناسایی انتظارات اجتماعی از بروز رفتارهای مسئولانه در خصوص تأثیرات ناشی از فعالیت‌های سازمان</p>
<p>سیستم‌های رتبه‌بندی معمولاً تبعیت از قانون را الزامی می‌دانند و به دلایلی که در بالا بیان شد، به الزامات قانونی اولویت می‌دهند.</p>	<p>عدم تبعیت از قوانین</p>
<p>ناسازگاری با هنجارهای بین‌المللی رفتاری تنها در سیستم‌های رتبه‌بندی بسیار پیچیده بیان شده است. اگر سازمان‌ها از این هنجارها آگاهی داشته باشند، معمولاً تحت عناوین الزام‌آور دیگری به آن اشاره می‌کنند. نیاز به رتبه‌بندی عملکرد در ارتباط با هنجارها می‌تواند ناشی از آن باشد که قوانین محلی در ارتباط با مسئولیت اجتماعی ضعیف هستند؛ در صورتی که این قوانین ضعیف نباشند، نیاز به رتبه‌بندی عملکرد در ارتباط با هنجارها پیدا نمی‌شود.</p>	<p>ناسازگاری با هنجارهای بین‌المللی رفتاری</p>
<p>سازمان اگر از استاندارد SA8000 استفاده کند می‌تواند، موضوعات مختلف حقوق بشر را به صورت جداگانه یا در مجموع، رتبه‌بندی، اولویت‌بندی یا ارزیابی کند.</p>	<p>نقض احتمالی حقوق بشر</p>
<p>در صورت استفاده از رویکردهای موجود در استاندارد OHSAS 18001 یا ایزو 14001، این اقدامات بخشی از نظام رتبه‌بندی یا ارزیابی هستند. اقدامات با ریسک بالا از نظر مدیریت دارای اولویت هستند و می‌توان این اقدامات را اهداف اصلی در کنترل بیشتر دانست. این اقدامات ممکن است با تأثیر توسعه پایدار همپوشانی داشته باشند.</p>	<p>اقداماتی که می‌تواند زندگی یا سلامت افراد را به خطر بیندازد، یا اقداماتی که می‌تواند به صورت جدی، محیط زیست را تحت تأثیر قرار دهد</p>

جدول شماره ۳-۷ استفاده از معیار بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، برای رتبه‌بندی موضوعات انتخابی که با مسئولیت اجتماعی در شرکت فرضی مورد بررسی مرتبط هستند (ساده و پیچیده).

موضوعات یا مسائل اصلی	تأثیر ذی‌نفعان	تأثیر توسعه پایدار	تأثیر اقدام کردن یا اقدام نکردن	انتظارات ذی‌نفعان	انتظارات اجتماعی	الزامات قانونی	نمره تخمینی در ارتباط با میزان اهمیت (ساده)	
							هنجارهای بین‌المللی	نمره محاسبه‌شده در ارتباط با اهمیت بودن (پیچیده)
حقوق بشر: ما با برخی از شرایط کاری پیمانکاران در برخی از فعالیتها مشکل داریم، چراکه قوانین را بطور کامل رعایت نمی‌کنند.	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	اهمیت بالا (۶) مورد از ۷ مورد بررسی شده است (ساده)
	۸	۸	۸	۸	۸	۵	۸	۵۳ (چنانچه نمره بیش از ۵۰ باشد، یعنی اهمیت بالاست) (پیچیده)
مشکلات مرتبط با مصرف‌کننده: ما سال گذشته، تنها یک‌بار به دلیل مواد سمی موجود در کالاهایم، فراهوان محصول داشته‌ایم.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(اهمیت بسیار بالا، تمام مسائل بررسی شدند) (ساده)
	۹	۹	۹	۱۰	۹	۸	۸	۶۲ (چنانچه نمره بیش از ۶۰ باشد، بسیار با اهمیت است) (پیچیده)

### ۳-۱۰. راهکار استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ برای اولویت‌بندی موضوعات

سازمان‌هایی که به صورت کمی، اهمیت موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی را مشخص می‌کنند، در اغلب موارد، درباره حداقلی صحبت می‌کنند که اهمیت موضوع را تعیین می‌کند؛ سازمان‌ها با استفاده از این رویکرد کمی، درباره اولویت‌بندی موضوعات تصمیم‌گیری می‌کنند. برخی از سازمان‌ها چندین سطح‌بندی مختلف تعریف می‌کنند و برای اولویت‌بندی موضوعات نوارهای چند رنگی را طراحی می‌کنند. (مثلاً سبز، زرد و قرمز).

سازمان‌های بزرگ می‌توانند، از سیستم‌های رتبه‌بندی مختص خود، با توجه به شرایط مربوط به فرهنگ‌های مختلف استفاده کنند؛ البته باید به خاطر داشت که تفاوت‌های قابل توجه در روش‌های رتبه‌بندی می‌تواند ارزش تجمیعی و مقایسه‌ای داده‌های واحدهای مختلف سازمان را از بین ببرد و یا کاهش دهد.

با وجود این، اگر سازمان‌های بزرگ به شرکت‌های تابعه خود این اختیار را بدهند که از سیستم رتبه‌بندی مدنظر خود استفاده کنند آنچه در بالا بیان شد، اهمیت کمتری پیدا می‌کند.

در بند ۷-۳-۴ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ معیاری برای اولویت‌بندی موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی پیشنهاد شده است. اشاره به این نکته نیز خالی از فایده نیست، معیاری که در استاندارد برای تعیین اهمیت و اولویت‌بندی موضوعات استفاده شده است، در برخی از شرایط، با مسأله انطباق قانونی همپوشانی دارد. دلیل این همپوشانی آن است که انطباق با قانون، با اهمیت و دارای اولویت بالاست. در جدول ۳-۸ نظرات کوتاهی درباره اولویت‌بندی موضوعات بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ آورده شده است.

جدول ۳-۸. راهکار اولویت‌بندی مطرح‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و نظرات مرتبط

با آن

کاربرد و نظرات	معیار با اهمیت بودن در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰
<p>عملکرد شرکت با توجه به الزامات قانونی (تبعیت از مقررات قانونی)، به صورت قطعی، به برخی از اقدامات خاص اولویت داده و این اقدامات ضروری دانسته شده‌اند.</p> <p>عملکرد شرکت با توجه به استانداردهای بین‌المللی می‌تواند به این نکته بستگی داشته باشد، که آیا استانداردها بخشی از الزامات قانونی هستند (یعنی در قوانین به آن‌ها اشاره شده) یا الزام‌آور نیستند (مثل استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰). زمانی که مشتریان استانداردهای داوطلبانه را الزامی تلقی می‌کنند، استانداردهای داوطلبانه نیز مثل الزامات قانونی اهمیت می‌یابند.</p> <p>زمانی که سازمان در کشوری فعالیت می‌کند که قوانین قابل قبول در حوزه مسئولیت اجتماعی در آنجا وجود ندارد، عملکرد شرکت با توجه به هنجارهای بین‌المللی، اولویت پیدا می‌کند. استفاده از آخرین دستاوردهای فناوری و روش‌های انجام امور، در صورتی که از سوی قانون الزامی شده باشد، اولویت پیدا می‌کند (مثلاً استفاده از بهترین فناوری مدیریتی موجود در کاهش آلودگی هوا الزامی می‌شود، به شرطی که شرکت بخواهد از این فناوری سود ببرد؛ همچنین زمانی که سازمان بخواهد در حوزه عملکرد مسئولیت اجتماعی به‌عنوان یکی از بازیگران فعال مطرح شود، استفاده از این فناوری الزامی می‌شود).</p>	<p>عملکرد کنونی شرکت در ارتباط با تبعیت از مقررات قانونی، استاندارد های بین‌المللی، هنجارهای رفتاری بین‌المللی، آخرین دستاوردهای فناوری و بهترین قوانین.</p>

<p>سازمان‌ها معمولاً به این موضوعات اولویت بالایی می‌دهند، چرا که آن‌ها می‌توانند در رشد یا بقای سازمان موثر باشند. مثلاً اگر سازمان به برخی از موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی، مثل قانون تملک مخصوصاً در ارتباط با زمین توجه دقیق نکند امکان دارد مشکلاتی برایش پیش بیاید.</p>	<p>بر توانایی سازمان در تحقق اهداف مهم تأثیر معناداری می‌گذارد.</p>
<p>این یک تحلیل هزینه-فایده است؛ این تحلیل قطعاً فاکتور یا فیلتر مهمی است که هنگام اولویت‌بندی موضوعات مرتبط با مسائل اجتماعی به کار گرفته می‌شود. برخی سازمان‌ها از روش‌های مالی کلاسیک، مثل ارزش خالص فعلی، نرخ بازده داخلی، دوره بازپرداخت یا دیگر روش‌ها کمک می‌گیرند. بدین ترتیب، آن‌ها می‌توانند در ارتباط با اولویت‌های مرتبط با مسائل اجتماعی تصمیم‌گیری کنند؛ سایر سازمان‌ها نیز از روش‌های ساده‌تر استفاده می‌کنند.</p>	<p>مقایسه میزان تأثیر احتمالی اقدامات مسئولانه تعریف‌شده در قیاس با منابع لازم برای اجرای آن اقدامات.</p>
<p>این یک عامل بسیار مهم است؛ همان‌طور که در فصل دوم بیان کردیم، زمانی که سازمان قصد اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی را دارد؛ با توجه به برخی از هدف‌های محدود، پیشرفت‌های اولیه به دست می‌آورد.</p>	<p>مدت‌زمانی که برای دستیابی به نتایج مطلوب نیاز است.</p>
<p>سازمان‌ها معمولاً به این موضوع اولویت بالایی می‌دهند، پشت‌سرگذاشتن این چالش به شناسایی دقیق و به موقع ریسک‌ها بستگی دارد.</p>	<p>هزینه‌های محتمل در صورتی که سازمان به موارد با اهمیت توجه نکند.</p>
<p>این یک عامل بسیار مهم است؛ همان‌طور که در فصل دوم بیان کردیم، زمانی که سازمان قصد اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی را دارد؛ با توجه به برخی از هدف‌های محدود، پیشرفت‌های اولیه به دست می‌آورد.</p>	<p>سهولت و سرعت در اجرای استراتژی مسئولیت‌های اجتماعی، می‌تواند باعث افزایش آگاهی سازمانی و اتخاذ اقدامات مسئولانه مناسب در ارتباط موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی شود.</p>

جدول ۳-۹. عواملی که باید هنگام جمع‌آوری و مدیریت داده‌ها در نظر گرفته شوند

برداشت‌ها	عوامل مرتبط با جمع‌آوری و مدیریت داده‌ها
<p>از فرآیندهایی که خیلی پیچیده هستند اجتناب کنید؛ فرآیندهای ساده‌تر به سازمان بهتر خدمت می‌کنند. نسبت به سیستم‌های پیچیده‌ای که خروجی آن‌ها برخلاف تفکرات منطقی است آگاهی داشته باشید.</p>	<p>فرآیند را ساده کنید.</p>
<p>اگر این کار را به صورت کیفی انجام دهید، کار شما ساده‌تر خواهد بود (مثل بله و خیر) و نه نمره دادن.</p>	<p>تعیین ارتباط موضوع با استراتژی مسئولیت اجتماعی</p>
<p>به داشتن متخصص موضوعات اصلی در سازمان فکر کنید؛ این متخصصین باید به صورت مستقل به موضوعات اصلی نمره بدهند؛ سپس می‌توان از راه بحث جمعی درباره نمره به اجماع رسید یا میانگین نمره افراد را حساب کرد.</p>	<p>نمره با اهمیت بودن موضوع</p>
<p>برخی از افراد ترجیح می‌دهند که این کار را با مقیاس ترتیبی و نه رتبه‌بندی عددی انجام دهند.</p>	<p>اولویت‌بندی</p>
<p>ذی‌نفعانی که در رتبه‌بندی با اهمیت بودن و اولویت‌بندی مشارکت دارند، باید از دیدگاه‌های مختلف انتخاب شوند. اگر معیار گزینش ذی‌نفعان محدود باشد، مثل گزینش افرادی که همیشه با سازمان موافق هستند، نمره‌ها و اولویت‌ها دچار انحراف می‌شود.</p>	<p>گزینش ذی‌نفعان</p>



<p>گسترش استفاده از راهکارهایی که بی‌طرفانه باشند (مثل پرسشنامه)، می‌تواند به کاهش انحراف در داده‌ها کمک کند.</p>	<p>توسعه و پیشرفت راهکارها</p>
<p>به‌خاطر داشته باشید که تنها در موارد بسیار خاص راهکارهای اولویت‌بندی به‌طور خالص ریاضی و داده‌محور می‌باشند و اعدادی که به‌دست می‌آیند بر مبنای تصمیم‌گیری سازمان است و نباید بار ریاضی را بر بار معنایی مقدم دانست.</p>	<p>راهکار کمی در هر صورت راهکاری انتزاعی است.</p>
<p>خوب است که در نهایت مجدداً بررسی شود که اعداد استخراج شده از راهکار فوق با منطق مطابقت دارند یا خیر.</p>	<p>آیا راهکار تعریف شده راهکاری منطقی است؟</p>

### نکته کاربردی

به‌طور موقت ممکن است مفید باشد که به‌صورت رسمی مرجع سازمان رتبه‌بندی و سیستم اولویت‌بندی خود را با اهداف و مقاصد آن پیوند دهید. بعضی سازمان‌ها اهداف گسترده‌ای مانند مدیریت انرژی بهبود یافته را ایجاد می‌کنند و سپس آن‌ها را به سیستم‌های رتبه‌بندی و اولویت‌بندی مرتبط می‌کنند. این کار موجب کمک به ارتباط فعالیت‌های روزمره با اهداف وسیع‌تر برای بهبود عملکرد مسئولیت اجتماعی می‌شود.

در این قسمت نمونه عملی تهیه ماتریس اهمیت از شرکت پتروشیمی نوری ارائه شده است.

### ۳-۱۱. ماتریس اهمیت پتروشیمی نوری

موارد با اهمیت از دید سازمان، از طریق مصاحبه و پرسشنامه، در شورای راهبری شرکت پتروشیمی نوری تکمیل گردیده است. همچنین به‌منظور استخراج نظرات

ذی نفعان، ابتدا ذی نفعان دسته بندی شده و سپس با مهم ترین آن ها مصاحبه گردیده و برای ذی نفعانی که امکان مصاحبه حضوری میسر نبوده نیز پرسشنامه ارسال گردیده است. نتیجه این اقدامات در جدول زیر آورده شده است.

پرسشنامه استخراج موارد با اهمیت پایداری و پایش برداشت ذینفع		
عنوان ذینفع:	تاریخ تکمیل فرم:	
<b>ذی نفع گرامی</b>		
ضمن تشکر از همکاری شما، پرسشنامه فوق به منظور بررسی "موارد با اهمیت" در ارتباط با پتروشیمی نوری از دید شما به عنوان ذی نفع کلیدی این پتروشیمی تهیه شده است. این پرسشنامه که با رویکرد ایزو ۲۶۰۰۰ به مقوله پایداری می پردازد به دنبال استخراج مهمترین المان های پایداری از دید شماست و همچنین مورد استفاده در بررسی های مرتبط با تعالی سازمان خواهد بود.		
<b>بخش اول</b>	<b>بررسی موارد با اهمیت از دید ذی نفع</b>	
خواهشمند است موارد زیر را مطالعه فرمایید و آن مواردی را که از دید شما حائز بیشترین میزان اهمیت است را مشخص نمایید. توضیح: میزان اهمیت را می توانید از میزان پایش اطلاعات پتروشیمی نوری توسط خود و یا تعامل خود با این پتروشیمی متوجه شوید:		
<b>عنوان</b>	آیا موارد زیر در پتروشیمی نوری برای شما حائز اهمیت است؟	
عملکرد اقتصادی و مالی	عملکرد مالی و اقتصادی پتروشیمی نوری	بلی / خیر
	عملکرد در بازار رقابت و فروش	بلی / خیر
	ساختار تصمیم گیری هیئت مدیره	بلی / خیر
	شفافیت در اطلاعات مالی ارائه شده	بلی / خیر
عملکرد زیست محیطی	تاثیر پتروشیمی نوری بر محیط زیست	بلی / خیر
	مواد مصرفی و میزان مصرف مواد	بلی / خیر
	میزان و شدت مصرف انرژی	بلی / خیر
	میزان مصرف آب	بلی / خیر
	میزان انتشار آلاینده های جوی	بلی / خیر
	ارتباطات کارگری و کارفرمایی و قوانین استخدامی	بلی / خیر

منابع انسانی و محیط کار	ایمنی بهداشت و سلامت کاری	بلی	خیر
	آموزش و توانمندسازی کارکنان	بلی	خیر
	عدالت در بین کارکنان	بلی	خیر
	کارکنان متنوع (جنسیت/قومیت/...)	بلی	خیر
حقوق شهروندی	عدم استفاده از کودکان کار	بلی	خیر
	عدم استفاده از کار اجباری	بلی	خیر
	وجود رویه‌های جبرانی (وجود رویه‌های معین در صورت خسارت دیدن فردی و یا افرادی از جامعه)	بلی	خیر
جامعه	تعامل با جامعه محلی	بلی	خیر
	تعامل با بومیان	بلی	خیر
	اقدامات ضدفساد کاری	بلی	خیر
محصول	توجه به سلامت مصرف‌کننده	بلی	خیر
	محافظة از اطلاعات خصوصی خریداران محصول	بلی	خیر

اولویت موارد با اهمیت				بخش دوم	
۲,۱. خواهشمند است از لیست جدول بالا (بخش اول) پنج مورد اولویت‌دار سازمان خود را به ترتیب در جدول زیر یادداشت فرمایید.					
اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم	اولویت چهارم	اولویت پنجم	
۲,۲. همچنین در صورتی که مورد با اهمیت دیگری از قلم افتاده است و یا انتظار دیگری از پتروشیمی نوری دارید در کادر زیر وارد فرمایید.					
یک	دو	سه	چهار	پنج	

رتبه	از دید سازمان	از دید ذینفع	موارد با اهمیت
۷	۴,۵۳	۲,۶۲	ساختار تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره/ حاکمیت شرکتی
۲	۴,۷۹	۴,۰۹	عملکرد مالی و اقتصادی/ خلق ثروت
۴	۴,۰۶	۴,۷۵	عملکرد در بازار رقابت و فروش/ رقابت منصفانه
۸	۴,۴۰	۲,۸۱	ذینفع محوری
۱	۴,۷۷	۴,۱۳	شفافیت در اطلاعات مالی ارائه‌شده/ شفافیت
۳	۳,۹۴	۴,۹۱	تأثیر بر محیط‌زیست/ تغییرات اقلیمی
۱۵	۳,۸۷	۱,۸۲	مواد مصرفی و میزان مصرف مواد
۱۱	۳,۹۸	۲,۹۶	میزان و شدت مصرف انرژی
۱۲	۳,۶۶	۳,۲۰	میزان مصرف آب
۵	۴,۲۹	۴,۴۸	میزان انتشار آلاینده‌های جوی
۱۷	۳,۶۹	۲,۰۸	ارتباطات کارگری و کارفرمایی و قوانین استخدامی
۶	۴,۲۱	۴,۳۱	ایمنی بهداشت و سلامت کاری
۱۶	۳,۷۳	۲,۰۴	آموزش و توانمندسازی کارکنان
۱۸	۳,۶۸	۱,۲۴	عدالت در بین کارکنان/ شرایط کار و حمایت اجتماعی
۲۱	۳,۰۰	۱,۰۸	کارکنان متنوع (جنسیت/ قومیت/...)
۲۳	۱,۳۴	۱,۷۵	عدم استفاده از کودکان کار
۲۲	۱,۴۴	۱,۷۷	عدم استفاده از کار اجباری
۹	۳,۱۵	۴,۰۷	کسب و کار اخلاقی/ وجود رویه‌های جبرانی
۲۰	۳,۰۵	۱,۸۵	تعامل با جامعه محلی/ اشتغال محلی
۱۳	۳,۱۶	۳,۴۰	ترویج مسئولیت اجتماعی در زنجیره تأمین
۱۹	۲,۹۷	۲,۰۲	تعامل با جامعه محلی
۱۴	۳,۸۱	۲,۵۱	اقدامات ضد فسادکاری
۱۰	۳,۸۲	۳,۳۱	توجه به سلامت مصرف‌کننده



ماتریس اهمیت نهایی موارد با اهمیت با تلفیق اولویت ذینفعان و مدیران شرکت

ذینفعان کلیدی										پرسشنامه برداشت ذینفعان سازمان از اقدامات مسئولانه				
بازارگاد (تامین کنندگان خدمات پیمانکاری)	کارکنان قراردادی (موقت)	تامین کنندگان خدمات فنی	کارکنان قراردادی معین	تامین کنندگان کالا	مجتمع های همجوار (مشتریان)	کارکنان رسمی	هدینگ خلیج فارس	مشتریان خارجی	تامین کنندگان خوراک	تامین کنندگان پویبلیتی	سوالات	ردیف	شاخص کلی	ردیف
											چه میزان از سرعت پاسخگویی مسئولین پتروشیمی نوری رضایت دارید؟	۱	تصویر کلی	۱
											رضایت شما از نحوه پاسخگویی مسئولین پتروشیمی نوری چقدر است؟	۲		
											رضایت شما از میزان در دسترس بودن (تلفنی - حضوری) مسئولین پتروشیمی چه اندازه می باشد؟	۳		
											تا چه میزان از ارائه پاسخ به نامه های ارسالی پتروشیمی نوری رضایت دارید؟	۴		
											تا چه میزان از برنامه های مسئولانه پتروشیمی نوری اطلاع دارید؟	۵		
											از نظر شما گزاره فوق تا چه حد درست است "کلیه عملیات و فرآیندهای پتروشیمی نوری بر پایه اصول کسب و کار اخلاقی تعریف و اجرا می شوند"؟	۶		

ادامه ماتریس اهمیت نهایی موارد با اهمیت با تلفیق اولویت ذینفعان و مدیران شرکت

											چه میزان از تصمیمات آینده و تغییرات در پتروشیمی نوری که موثر و مرتبط با شما می باشد آگاه هستید؟	۷	مسئولیت پذیری	۲
											نقش پتروشیمی نوری در توسعه اقتصاد محلی را چگونه ارزیابی می نمایید؟	۸		
											رضایت شما از رعایت شئونات و کرامت انسانی در پتروشیمی نوری چه میزان می باشد؟	۹		
											رعایت نظم و انضباط در پتروشیمی نوری را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۰		
											اقدامات پتروشیمی نوری را جهت کمک به توسعه زیرساخت های منطقه چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۱		
											اقدامات پتروشیمی نوری در راستای ترویج مسئولیت- پذیری اجتماعی را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۲		
											میزان مشارکت پتروشیمی نوری در تامین نیازهای مرتبط با شما را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۳	همکاری با نهادهای عام- المنفعه	۳
											میزان رضایت شما از خدمات رفاهی ارائه شده توسط پتروشیمی نوری چه میزان می باشد؟	۱۴		
											پشنیانی پتروشیمی نوری از فعالیت های ورزشی در منطقه را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۵		
											میزان استفاده پتروشیمی نوری از توانمندی های قابل ارائه توسط شما را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۶		

ادامه ماتریس اهمیت نهایی موارد با اهمیت با تلفیق اولویت ذینفعان و مدیران شرکت

										رضایت شما از ارسال به موقع گزارش‌های مرتبط توسط پتروشیمی نوری چه میزان می‌باشد؟	۱۷	گزارش دهی و اطلاع رسانی	۴
										رضایت شما از واقعی و دقیق بودن گزارش‌های مرتبط با توسط پتروشیمی نوری چه میزان می‌باشد؟	۱۸		
										رضایت شما از کامل بودن گزارش‌های مرتبط توسط پتروشیمی نوری چه میزان است؟	۱۹		
										رضایت شما از شفاف بودن گزارش‌های مرتبط توسط پتروشیمی نوری چه میزان است؟	۲۰		
										میزان سودمندی و مفید بودن اطلاعات ارائه شده در سایت اینترنتی پتروشیمی نوری را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲۱		
										میزان سودمندی و مفید بودن اطلاعات ارائه شده در بروشورهای شرکت پتروشیمی نوری را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲۲		
										اقدامات پتروشیمی نوری را در ارتباط با کاهش حوادث را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲۳	فعالیت‌های زیست محیطی	۵
										میزان صدا و بوی نامطبوع حاصل از فعالیت‌های پتروشیمی نوری را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲۴		
										اقدامات پتروشیمی نوری را در ارتباط با کاهش مخاطرات مرتبط با سلامتی و بهداشت چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲۵		



ادامه ماتریس اهمیت نهایی موارد با اهمیت با تلفیق اولویت ذینفعان و مدیران شرکت

										اقدامات پتروشیمی نوری را در ارتباط با کاهش انتشار آلودگی و گازهای سمی چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲۶		
										اقدامات پتروشیمی نوری را در توسعه فضای سبز چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲۷		
										چه میزان از مشارکت پتروشیمی نوری در فعالیت‌های آموزشی مرتبط زیست‌محیط رضایت دارید؟	۲۸		
										اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کاهش آلاینده‌گی و انتشارات جوی چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۲۹		
										اقدامات پتروشیمی نوری در راستای کاهش میزان و شدت مصرف انرژی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳۰		
										اقدامات پتروشیمی نوری در راستای مصرف بهینه سایر منابع طبیعی نظیر آب و گاز و ... را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳۱		
										اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کمک به حفظ گونه‌های زیستی چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳۲		
										اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کاهش پساب و یا کاهش اثرات مخرب پساب چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳۳		
										اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کاهش پسماند چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳۴		
										اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کاهش نشت محصولات تولیدی فرار چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳۵		

ماتریس اهمیت نهایی موارد با اهمیت با تلفیق اولویت ذینفعان و مدیران شرکت

نظرات						پرسشنامه برداشت ذینفعان سازمان از اقدامات مسئولانه			
نظری ندارم	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	سوالات	ردیف	شاخص کلی	ردیف
						چه میزان از سرعت پاسخگویی مسئولین پتروشیمی نوری رضایت دارید؟	۱	تصویر کلی	۱
						رضایت شما از نحوه پاسخگویی مسئولین پتروشیمی نوری چقدر است؟	۲		
						رضایت شما از میزان در دسترس بودن (تلفنی-حضوری) مسئولین پتروشیمی چه اندازه می باشد؟	۳		
						تا چه میزان از ارائه پاسخ به نامه های ارسالی پتروشیمی نوری رضایت دارید؟	۴		
						تا چه میزان از برنامه های مسئولانه پتروشیمی نوری اطلاع دارید؟	۵		
						از نظر شما گزاره فوق تا چه حد درست است "کلیه عملیات و فرآیندهای پتروشیمی نوری بر پایه اصول کسب و کار اخلاقی تعریف و اجرا می شوند"؟	۶		
						چه میزان از تصمیمات آینده و تغییرات در پتروشیمی نوری که موثر و مرتبط با شما می باشد آگاه هستید؟	۷	مسئولیت پذیری	۲
						نقش پتروشیمی نوری در توسعه اقتصاد محلی را چگونه ارزیابی می نمایید؟	۸		
						رضایت شما از رعایت شئونات و کرامت انسانی در پتروشیمی نوری چه میزان می باشد؟	۹		
						رعایت نظم و انضباط در پتروشیمی نوری را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۰		
						اقدامات پتروشیمی نوری را جهت کمک به توسعه زیرساخت های منطقه چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۱		
						اقدامات پتروشیمی نوری در راستای ترویج مسئولیت پذیری اجتماعی را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۲		

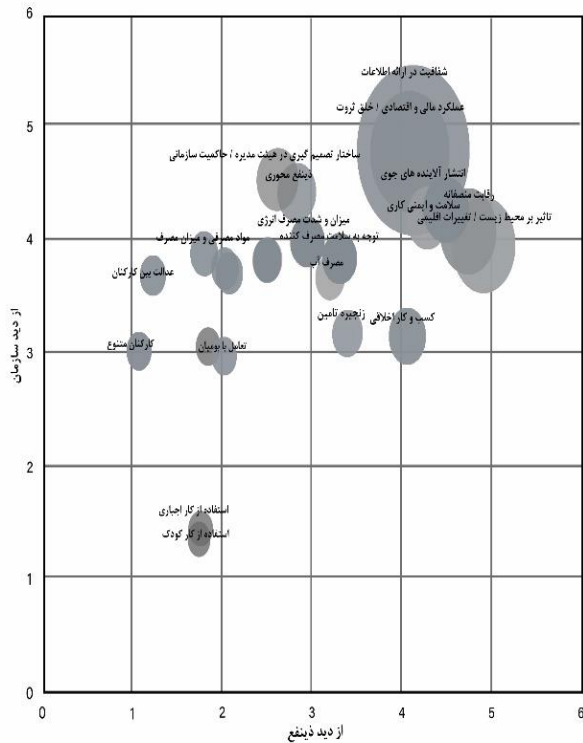
ادامه ماتریس اهمیت نهایی موارد با اهمیت با تلفیق اولویت ذینفعان و مدیران شرکت

					میزان مشارکت پتروشیمی نوری در تامین نیازهای مرتبط با شما را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۳	<b>همکاری با نهادهای عام المنفعه</b>	۳
					میزان رضایت شما از خدمات رفاهی ارائه شده توسط پتروشیمی نوری چه میزان می باشد؟	۱۴		
					پشتیبانی پتروشیمی نوری از فعالیت های ورزشی در منطقه را چگونه ارزیابی می کنید؟	۱۵		
					میزان استفاده پتروشیمی نوری از خدمات و توانمندی های قابل ارائه توسط شما را چگونه ارزیابی می - کنید؟	۱۶		
					رضایت شما از ارسال به موقع گزارش های مرتبط توسط پتروشیمی نوری چه میزان می باشد؟	۱۷	<b>گزارش دهی و اطلاع رسانی</b>	۴
					رضایت شما از واقعی و دقیق بودن گزارش های مرتبط با توسط پتروشیمی نوری چه میزان می باشد؟	۱۸		
					رضایت شما از کامل بودن گزارش های مرتبط توسط پتروشیمی نوری چه میزان است؟	۱۹		
					رضایت شما از شفاف بودن گزارش های مرتبط توسط پتروشیمی نوری چه میزان است؟	۲۰		
					میزان سودمندی و مفید بودن اطلاعات ارائه شده در سایت اینترنتی پتروشیمی نوری را چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۱		
					میزان سودمندی و مفید بودن اطلاعات ارائه شده در بروشورهای شرکت پتروشیمی نوری را چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۲		
					اقدامات پتروشیمی نوری را در ارتباط با کاهش حوادث را چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۳		
					میزان صدا و بوی نامطبوع حاصل از فعالیت های پتروشیمی نوری را چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۴		
					اقدامات پتروشیمی نوری را در ارتباط با کاهش مخاطرات مرتبط با سلامتی و بهداشت چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۵		
					اقدامات پتروشیمی نوری را در ارتباط با کاهش انتشار آلودگی و گازهای سمی چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۶		

ادامه ماتریس اهمیته نهایی موارد با اهمیته با تلفیق اولویته ذینفعان و مدیران شرکت

					اقدامات پتروشیمی نوری را در توسعه فضای سبز چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۷	فعالیت‌های زیست محیطی	۵
					چه میزان از مشارکت پتروشیمی نوری در فعالیت‌های آموزشی مرتبط زیست محیط رضایت دارید؟	۲۸		
					اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کاهش آلاینده‌گی و انتشارات جوی چگونه ارزیابی می کنید؟	۲۹		
					اقدامات پتروشیمی نوری در راستای کاهش میزان و شدت مصرف انرژی را چگونه ارزیابی می کنید؟	۳۰		
					اقدامات پتروشیمی نوری در راستای مصرف بهینه سایر منابع طبیعی نظیر آب و گاز و ... را چگونه ارزیابی می کنید؟	۳۱		
					اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کمک به حفظ گونه‌های زیستی چگونه ارزیابی می کنید؟	۳۲		
					اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کاهش پساب و یا کاهش اثرات مخرب پساب چگونه ارزیابی می کنید؟	۳۳		
					اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کاهش پسماند چگونه ارزیابی می کنید؟	۳۴		
					اقدامات پتروشیمی نوری را در راستای کاهش نشت محصولات تولیدی فرار چگونه ارزیابی می کنید؟	۳۵		





### ۳-۱۲. موارد با اهمیت برای شرکت پتروشیمی نوری:

موارد با اهمیت برای شرکت پتروشیمی نوری براساس جدول فوق و با توجه به اصول کسب و کار مسئولانه، از دیدگاه شرکت و ذینفعان، به شرح زیر اولویت بندی شده است:

- شفافیت در اطلاعات مالی ارائه شده
- عملکرد مالی اقتصادی
- تاثیرات زیست محیطی
- رقابت منصفانه و کسب و کار اخلاق مدار
- آلاینده های جوی

۳-۱۳. اجرای تحلیل فاصله<sup>۱</sup>

بند ۷ استاندارد را می‌توان مهم‌ترین راهنمای استاندارد دانست؛ در حالی که در سراسر استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، راهنمای اجرایی ارائه شده است.

خوانندگان باید به بند ۷-۱ توجه ویژه کنند؛ چرا که در این بند راهنمای کلیدی برای اجرای استراتژی ارائه شده است.

در استاندارد بیان شده است که در بسیاری از موارد، سازمان‌ها می‌توانند بر مبنای سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها، ساختارها و شبکه‌های موجود در سازمان، امور خود را گسترش دهند، تا استراتژی مسئولیت اجتماعی را عملی کنند؛ گرچه برخی از اقدامات مسئولانه را می‌توان به شیوه‌های جدید نیز انجام داد، یا در هنگام انجام آن‌ها به عوامل مختلف و گسترده‌تری توجه کرد.

طبق آنچه در بند ۷-۱ پیشنهاد شده است، با تحلیل دقیق فاصله می‌توان بهره‌وری را افزایش داد؛ با وجود این، از تحلیل فاصله در استاندارد سخنی به میان نیامده است، تا شاید این استاندارد یک استاندارد سیستم مدیریتی تفسیر شود. در جدول ۳-۱۰ بخشی از تحلیل فاصله شرکت فرضی مورد بررسی نشان داده شده است.

در یک تحلیل فاصله مؤثر باید موارد زیر وجود داشته باشد:

- ارجاع به خط‌مشی‌ها و اهداف مشخص شده از سوی رهبری ارشد سازمان.
- تحلیل جامع کلیه شبکه‌های ارتباطی درگیر در امر مسئولیت اجتماعی،
- تحلیل کلیه خط‌مشی‌ها، طرح‌ها، راهکارها، سیستم‌ها و دستاوردهای کنونی در ارتباط با مسئولیت اجتماعی، با توجه به خط‌مشی، سیاست و اهداف مرتبط با مسئولیت اجتماعی.
- مستندات و گزارشات تحلیل فاصله که منتج از دو مورد قبل می‌باشند.

جدول ۳-۱۰. شناسایی ویژگی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی در تحلیل فاصله

مسئولیت اجتماعی	مثال‌ها
شبکه‌ها	شناسایی ذینفعان، اصناف و عضویت در گروه‌های عملیاتی، که با مشارکت سازمان فعالیت می‌کنند: HSE، روابط عمومی، برنامه‌ریزی و اطلاعات مدیریت، منابع انسانی، عملیات (بهره‌برداری)، امور مالی، حاکمیت، بازاریابی، حقوقی و ...
الزامات	الزامات حقوقی شامل: الزامات قانونی، مقرراتی، صدور رضایت‌نامه (در ابعاد محلی، ملی و بین‌المللی) سایر الزامات: صنفی، مشتریان، شرکتهای، گروهی و ...
هنجارها	هنجارهای بین‌المللی، استانداردهای صنعتی، عرف محلی و ...
سیستم‌ها	سیستم‌های مدیریتی، سیستم‌های نظارتی، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم حکومتی و ...
خط‌مشی‌ها	خط‌مشی مسئولیت اجتماعی، خط‌مشی کیفیت و HSE، خط‌مشی استخدامی، خط‌مشی‌های حمایتی و ...
فرآیندها	فرآیند استخدام، فرآیندهای عملیاتی، فرآیندهای قراردادی و ...
طرح‌ها یا اقدامات	مشارکت در اقدامات تعریف‌شده در واحدهای مختلف سازمانی مثل کمیته حسابرسی، استفاده از استاندارد GRI برای گزارش‌دهی درباره عملکرد مسئولیت اجتماعی و ... مدیریت پسماند، طرح‌های بهره‌وری انرژی، طرح‌های داوطلبانه مرتبط با کارکنان
ساختارها	منشورهای سازمانی، ساختار شرکتی و ...

۱) ارجاع به خط‌مشی‌ها و اهداف تنظیمی از سوی رهبری ارشد سازمان در تحلیل فاصله باید به صورت مداوم به خط‌مشی‌ها و اهداف ایجادشده در جریان خودارزیابی ارجاع داده شود؛ فرآیند خودارزیابی در فصل دوم توضیح داده شد. بدین ترتیب می‌توانیم استراتژی مسئولیت اجتماعی را تعریف کنیم.



۲) تحلیل جامع شبکه‌ها، خط‌مشی‌ها، طرح‌ها، راهکارها، سیستم‌ها و دستاوردهای کنونی در ارتباط با مسئولیت اجتماعی، با توجه به خط‌مشی، سیاست‌ها و اهداف مرتبط با مسئولیت اجتماعی. معمولاً این تحلیل را کمیته مسئولیت‌های اجتماعی و دیگران در فرآیند خودارزیابی انجام می‌دهند، چرا که این تحلیل به متخصصانی در حوزه‌های مدنظر نیاز دارد. هدف اولیه از انجام این تحلیل، شناسایی تلاش‌ها و فعالیت‌های کنونی سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی است.

۳) سند تحلیل فاصله که جزئیات مربوط به تفاوت‌های میان دو مورد قبل (موارد ۱ و ۲) را در خود جای داده است. ما معمولاً فاصله میان عملکرد کنونی، مطلوب و ایده‌آل در حوزه مسئولیت اجتماعی را ارزیابی می‌کنیم. عملکرد مطلوب عبارت است از عملکردی که سازمان می‌خواهد در مسیر رسیدن به مسئولیت اجتماعی داشته باشد. عملکرد ایده‌آل بر مبنای تمام راهنمایی‌های ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و دیگر منابع مرتبط (مثل رتبه‌بندی با توجه به بهترین اقدامات مسئولانه ممکن) مشخص می‌شود. معمولاً فاصله مطلوب، فاصله میان عملکرد کنونی و عملکرد مطلوب است.

هیچ راهکار منحصر به فردی برای انجام یک تحلیل فاصله صحیح که برای تمام شرایط مناسب باشد وجود ندارد. با وجود این، می‌توان به صورت زیر این تحلیل را انجام داد: با توجه به موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی که سازمان تاکنون مدنظر قرار داده است، کمیته مسئولیت‌های اجتماعی به بررسی ابعاد مختلف عملکرد کنونی سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی می‌پردازد.

سپس آن کمیته به ایده‌آل‌های سازمان در هنگام توجه به موضوعات اصلی مراجعه می‌کند؛ بگذارید تمام مواردی را که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ فهرست شده‌اند بررسی کنیم. به صورت عمده، با انجام این تحلیل، فاصله میان عملکرد مطلوب و عملکرد موجود سازمان در حوزه موضوعات اصلی مشخص می‌شود. معمولاً این کار را در یک حجم گسترده انجام می‌دهند، تا نتیجه حاصل را نظام‌مند و منسجم و قابل مدیریت کنند. مثالی از تحلیل فاصله در شرکت فرضی مورد مطالعه در جدول ۳-۱۱ نشان داده شده است.

### کادر ۵-۳

#### تجزیه و تحلیل فاصله و عملکردها / اقدامات / ابزار و ایزو ۲۶۰۰۰

بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی به تحلیل فاصله میان آنچه در ایزو ۲۶۰۰۰ به آن پرداخته شده با عملکردها/اقدامات/ابزار در زمینه توسعه پایدار پرداخته‌اند. هدف این تحلیل فاصله همسویی این استاندارد با اقدامات/ ابزارهایی است که سازمان‌ها برای نیل به توسعه پایدار از آن استفاده می‌کنند. پاره‌ای از این سازمان‌های بین‌المللی حتی تا این حد پیش رفته‌اند که یک تفاهم‌نامه میان ایزو بسته‌اند تا از این هماهنگی اطمینان بیشتری حاصل کنند. به‌عنوان مثال سازمان ملل و سازمان بین‌المللی کار با ایزو چنین تفاهم‌نامه‌هایی دارند.

جدول ۳-۱۱. مثالی از تحلیل فاصله مسئولیت اجتماعی در شرکت فرضی مورد بررسی

فاصله	عملکرد کنونی	عملکرد مطلوب	استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ یا دیگر منابع
در خط‌مشی کنونی QEHS، به تمام موضوعات مرتبط با اصول هفتگانه مسئولیت اجتماعی که در بند ۴ یا بند ۶ آمده‌اند توجه نشده است. ما ظاهراً اصول ۷ گانه مطرح شده در بند ۴ یا اصول مطرح شده در بند ۶ را به بخشی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل نکرده‌ایم.	در خط‌مشی کنونی QEHS (کیفیت، محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی) بیان شده است، که ما مشتری مدار هستیم و با تمام مقررات منطبق هستیم. بخش منابع انسانی سازمان، برای رعایت رفتارهای اخلاقی از سوی نیروهای فروش، آن‌ها را آموزش می‌دهد.	شامل تمام اصول مطرح شده در خط‌مشی استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ می‌شود؛ هدف این است که اصول مزبور در فرهنگ سازمانی و نحوه انجام فعالیت‌های تجاری ادغام شود.	اصول مسئولیت اجتماعی (بند ۴ استاندارد). "...گرچه فهرست قطعی از اصول مسئولیت اجتماعی وجود ندارد، سازمان‌ها باید به هفت اصل بیان شده در این قسمت و نیز به اصولی که مختص هر یک از موضوعات هستند و در بند ۶ آمده‌اند احترام بگذارند..."

<p>ساختار مدیریتی شرکت در حال حاضر بر مبنای الزامات قانونی و تصمیم‌گیری مشتری محور قرار گرفته است. تمام عوامل مرتبط با مسئولیت اجتماعی در ساختار مدیریتی شرکت، بررسی رسمی نشده‌اند.</p>	<p>سازمان در حال حاضر هیأت مدیره، مدیرعامل و کمیته راهبری دارد. سازمان ما با الزامات قانونی هماهنگی دارد.</p>	<p>از راهنمای مسئولیت اجتماعی استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ پیروی کنید</p>	<p>حاکمیت شرکتی. بند (۶-۲) در ارتباط با موضوع حاکمیت شرکتی در سراسر استاندارد بحثهایی مطرح شده است.</p>
---	---	---	---

می‌توان با یکپارچه‌کردن الزامات جدید در سیستم‌های موجود، از تحلیل فاصله پیروی کنیم. نکته کلیدی یکپارچه‌کردن این الزامات با سیستم‌های کنونی، در صورت مناسب بودن این سیستم‌هاست؛ اگر این سیستم‌ها ناکافی هستند، باید سیستم‌های جدیدی ایجاد شوند.

تعامل با ذینفعان و حوزه تأثیرگذاری سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. زیرا می‌تواند چالش برانگیز باشد؛ اشاره به حوزه تأثیرگذاری نیز به این خاطر است که حوزه تأثیرگذاری می‌تواند حوزه مسئولیت‌های سازمان را به صورت پایدار گسترش دهد.

### ۳-۱۴. به‌کارگیری و ارتقای سیستم‌های موجود در صورت امکان

همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، در این استاندارد، سازمان‌ها تشویق شده‌اند تا براساس سیستم‌های موجود اقدامات مسئولانه خود را انجام دهند. این توصیه نسبت به آنچه در ابتدا نشان داده می‌شد، قوی‌تر به نظر می‌رسد. سازمان‌ها معمولاً سیستم‌هایی برای رشد و توسعه استراتژی، مدیریت، ارتباطات و دیگر فعالیت‌ها دارند. اگر می‌خواهیم که یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی بازدهی داشته باشد، باید از این سیستم‌ها استفاده کنیم. بگذارید این مسأله را با مثالی که احتمالاً بیشترین ارتباط را با خوانندگان کتاب دارد، یعنی با توجه به سیستم‌های مدیریتی مطرح کنیم.

### ۳-۱۵. استفاده از سیستم‌های مدیریتی موجود همراه با استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰

بیشتر سازمان‌ها، از نوعی سیستم مدیریتی برخوردار هستند. این سیستم‌ها طیف گسترده‌ای از سیستم‌های ویژه تا سیستم‌های بسیار پیچیده را تشکیل می‌دهند. به عقیده ما سازمان‌ها به سیستم‌های مدیریتی مؤثری نیاز دارند، تا از راهنمای موجود در این استاندارد نهایت استفاده را ببرند. با وجود این، ما باید نظر خود را شفاف بیان کنیم. نیازی نیست که سیستم‌های مدیریتی از استاندارد ایزو برخوردار باشند یا گواهینامه دریافت کرده باشند؛ سیستم‌های مدیریتی باید مؤثر باشند. می‌توانیم به صورت قاطعانه بگوییم، که سازمان‌هایی که از سیستم‌های مدیریتی مناسب، مثل ایزو ۱۴۰۰۱، ایزو ۹۰۰۱، SA8000 و OHSAS18001 برخوردار هستند، می‌توانند از این سیستم‌ها برای اجرای راهنمای ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ استفاده کنند.

همچنین باید تأکید کنیم که سیستم‌های مدیریتی که قابلیت دریافت گواهینامه استاندارد را دارند و در آن‌ها از راهنمایی‌های ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ پیروی می‌شود، قابلیت دریافت گواهینامه ایزو ۲۶۰۰۰ را پیدا نمی‌کنند. چرا که این استانداردها شناخته‌شده هستند؛ اجازه بدهید که نحوه استفاده از استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۱، ایزو ۹۰۰۱ و SA8000 را برای اجرای راهنمای بیان‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بررسی کنیم.

اولین نکته‌ای که باید به آن اشاره کنیم آن است که استفاده از راهنمای موجود در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، به معنای افزودن چند موضوع مهم در سیستم‌های مدیریتی موجود نیست.

دومین نکته آن است که سیستم‌های مدیریتی معمولاً با شبکه‌ها و رویکردهایی همراه هستند، که می‌توانند در هنگام اجرای راهنمای ایزو ۲۶۰۰۰، یا مشکلاتی را ایجاد کنند و یا اجرای آن را تسهیل کنند.

مزیت احتمالی آن است که می‌توان به شکلی بهینه مسئولیت اجتماعی را با سیستم‌های مدیریتی دیگر یکپارچه کرد؛ مشکل احتمالی آن است که اجرای استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ می‌تواند میزان اثربخشی استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ را متاثر کند.

در جدول ۳-۱۲ خلاصه‌ای از نحوه استفاده از استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ در اجرای راهنمای ایزو ۲۶۰۰۰ آورده شده است.

**جدول ۳-۱۲.** راهنمای استفاده از استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ برای اجرای استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰

بند استاندارد	نام	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	نظرات
۱-۴	الزامات کلی	بند ۷	در این بند بر محدوده مدیریت زیست-محیطی (EMS) تمرکز شده است. این محدوده، محدوده‌ای ایده‌آل برای تعریف حوزه تأثیرگذاری است. باید به این نکته توجه داشته باشیم که حوزه تأثیرگذاری (با در نظر گرفتن تمام زنجیره ارزش)، وسیع‌تر از آن چیزی است که کاربران ایزو ۱۴۰۰۱ در نظر دارند.
۲-۴	خط‌مشی زیست محیطی	بند ۴ و ۶	رهبری ارشد می‌تواند سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی را استقرار دهد، تا خط‌مشی مسئولیت اجتماعی شکل بگیرد. این خط‌مشی باید بر مبنای اصول بیان شده در بند ۴ ارائه شود و باید به موضوعات اصلی که در بند ۶ آمده‌اند توجه کند.
۱-۳-۴	جنبه‌های زیست محیطی	بند ۶	سازمان‌ها از این جنبه‌ها برای ایجاد فهرست، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی جنبه‌های زیست‌محیطی استفاده می‌کنند؛ جنبه‌های زیست‌محیطی را می‌توان ارزیابی ریسک و راهکار مدیریتی تلقی کرد. همین رویکرد را با دقت نظر می‌توان در ارتباط با دیگر موضوعات مهم مطرح در بند ۶ به کار گرفت.

<p>این الزامات در واقع فهرستی از الزامات حقوقی (قانونی، مقرراتی، رضایت‌نامه‌ها) و الزامات غیرحقوقی سازمان (مثل الزامات شرکتی و مشتری) هستند. می‌توان از همین الزامات در ارتباط با موضوعات مهم بیان‌شده در بند ۶ نیز استفاده کرد.</p>	<p>بند ۶</p>	<p>الزامات حقوقی و سایر الزامات</p>	<p>۲-۳-۴</p>
<p>این مؤلفه در بطن ارزیابی زیست‌محیطی قرار دارد و شامل اهداف و برنامه‌هایی برای تداوم بهینه‌سازی می‌شود. می‌توان به سادگی از این مؤلفه برای اجرای دیگر موضوعات مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی که در بند ۶ بیان‌شده استفاده کرد و با استفاده از همین مؤلفه می‌توان اهداف بیان‌شده در بند ۷ را در نظر گرفت.</p>	<p>بند ۶ و ۷</p>	<p>اهداف و برنامه‌ها</p>	<p>۳-۳-۴</p>
<p>سازمان‌ها برای استفاده از این مؤلفه، باید نقش‌ها، مسئولیت‌ها و چارت‌سازمانی را تعریف کنند، این مؤلفه را مستند کنند و در ارتباط با نقش‌ها، مسئولیت‌ها و چارت سازمانی به دیگران توضیح بدهند. می‌توان از همین مؤلفه در ارتباط با دیگر موضوعات اصلی مطرح‌شده در بند ۶ نیز استفاده کرد؛ این بخش محلی ایده‌آل برای تعریف تیم اجرای مسئولیت‌های اجتماعی است. همچنین در این بخش می‌توان به نحوه مدیریت تیم مدیریتی سازمان توجه کرد. (بند ۶-۲)</p>	<p>بند ۳-۴ و بند ۲-۶</p>	<p>نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ساختار</p>	<p>۱-۴-۴</p>
<p>می‌توان از این مؤلفه در ارتباط با تمام موضوعات مهم مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی استفاده کرد. در تمام قسمت‌های استاندارد، بر اهمیت آموزش تأکید شده است.</p>	<p>بند ۶ و ۷. کادرهای ۱۴ و ۹-۷</p>	<p>صلاحیت، آموزش و آگاهی</p>	<p>۲-۴-۴</p>

<p>از این مؤلفه می‌توان برای برقراری ارتباط با بخش‌های مختلف سازمان و با طرف‌های بیرونی (بیرون از سازمان) استفاده کرد و تمام موضوعات مهم مطرح در بند ۶ در ارتباط با مسئولیت اجتماعی را در نظر گرفت. با این حال، این مؤلفه هنگامی که بحث الزامات مربوط به ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی مطرح می‌شود ضعیف عمل می‌کند؛ برای برآورده ساختن هدف برقراری تعامل با ذی‌نفعان و ارتباطات عملیاتی بر اساس بند ۵ و ۷ استاندارد، باید این مؤلفه تقویت شود.</p>	<p>بند ۵ و ۷</p>	<p>ارتباطات</p>	<p>۳-۴-۴</p>
<p>می‌توان مستندسازی را گسترده کرد و از آن در ارتباط با دیگر موضوعات اصلی مطرح شده در بند ۶ استفاده کرد. به همین خاطر، برخی اسناد خاص، مثل خط‌مشی سازمانی باید ایجاد و حفظ شوند.</p>	<p>وجود ندارد</p>	<p>مستندسازی</p>	<p>۴-۴-۴</p>
<p>می‌توان این مؤلفه را گسترش داد، تا دیگر موضوعات اصلی مطرح شده در بند ۶ را در بر گیرد.</p>	<p>وجود ندارد</p>	<p>کنترل مستندات</p>	<p>۵-۴-۴</p>
<p>استفاده از این مؤلفه مستلزم آن است که سازمان، از کنترل‌های فیزیکی، فرآیندی و سازمانی برخوردار باشد، تا به شکل مؤثری، جنبه‌های زیست‌محیطی خود را مدیریت کند. می‌توان این مؤلفه را گسترش داد، تا دیگر موضوعات اصلی مطرح شده در این بند را در بر گیرد. گرچه مؤلفه مطرح شده در بند ۴-۴-۶ به کنترل خرید و کنترل‌های قراردادی اشاره می‌کند، ولی این رویکرد به اندازه‌ای که حوزه تأثیرگذاری را پوشش دهد، گسترده نشده است.</p>	<p>بند ۶</p>	<p>کنترل عملیاتی</p>	<p>۶-۴-۴</p>

<p>می‌توان این مؤلفه را گسترش داد، تا دیگر موضوعات اصلی مطرح‌شده در این بند را در برگیرد. با وجود این، چالش مزبور می‌تواند در ماهیت شرایط اضطراری نهفته باشد، به همین خاطر سازمان باید با موضوعات اصلی مطرح‌شده در بند ۶ مواجه شود. مثلاً چالش‌های فراخوانی محصول (موضوعات مرتبط با مصرف‌کننده) یا شرایط اضطراری مربوط به حقوق بشر می‌توانند کاملاً متفاوت از شرایط اضطراری مرتبط با مسائل زیست‌محیطی باشند؛ یعنی این بند برای توجه به این شرایط نیز کارایی دارد.</p>	<p>بند ۶</p>	<p>آمادگی و واکنش اضطراری</p>	<p>۷-۴-۴</p>
<p>می‌توان این بند را گسترش داد تا دیگر موضوعات اصلی مطرح‌شده در بند ۶ را نیز در برگیرد. برای اجرای دقیق این بند، باید نظارت کافی بر جنبه‌های مهم زیست‌محیطی وجود داشته باشد. در تمام بخش‌های استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، به نظارت ارجاع داده شده است؛ و بند ۷-۲-۷ به نظارت بر مسئولیت اجتماعی اختصاص دارد.</p>	<p>بند ۶ و بند ۷-۲-۷</p>	<p>نظارت و ارزیابی</p>	<p>۱-۵-۴</p>
<p>می‌توان این بند را گسترش داد تا دیگر موضوعات اصلی مطرح‌شده در بند ۶ را نیز در برگیرد. یکی از چالش‌های استفاده از این بند در حوزه مسئولیت اجتماعی در گزینش و استفاده از راهکارهای بهینه‌سازی نهفته است؛ چرا که هیچ یک از راهکارهای موجود، به تمام موضوعات اصلی مطرح‌شده در حوزه مسئولیت اجتماعی توجه نمی‌کنند.</p>	<p>بند ۶ و ۷</p>	<p>ارزیابی انطباق سازمان با مقررات و استانداردها</p>	<p>۲-۵-۴</p>



با توجه به اندازه و موقعیت سازمان، استفاده ترکیبی از راهکارهای اجرایی و حسابرسی ضروری است.			
می‌توان این مؤلفه را گسترش داد، تا دیگر موضوعات اصلی مطرح‌شده در این بند را در بر گیرد. این بند بر پیشگیری از مشکلات و اصلاح آن‌ها تمرکز کرده است، و یک رویکرد ریشه‌ای ارائه داده که می‌توان از آن در مواجهه با هر نوع مشکلی استفاده کرد.	وجود ندارد	عدم انطباق، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه	۳-۵-۴
می‌توان این مؤلفه را گسترش داد، تا دیگر موضوعات اصلی مطرح‌شده در این بند را در بر گیرد. این مؤلفه بر دردسترس بودن و تحت حفاظت قرار داشتن اسناد تمرکز کرده است.	وجود ندارد	مدیریت اسناد	۴-۵-۴
می‌توان این بند را گسترش داد تا دیگر موضوعات اصلی مطرح‌شده در بند ۶ را نیز در بر گیرد. چالشی که در این مؤلفه وجود دارد، در گزینش یا ایجاد راهکارهای مناسب حسابرسی نهفته است.	بند ۶ و ۷	حسابرسی داخلی	۵-۵-۴
می‌توان این بند را گسترش داد تا دیگر موضوعات اصلی مطرح‌شده در بند ۶ را نیز در بر گیرد.	بند ۶	بازنگری مدیریت	۶-۴

### ۳-۱۶. ارتباط استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با استاندارد ایزو ۲۰۱۵:۹۰۰۱

استاندارد ایزو ۲۰۱۵:۹۰۰۱ برای کمک به سازمان در خلق ارزش (کالاها یا خدمات)، رضایتمندی مشتریان و برآورده ساختن الزامات حقوقی و سایر الزامات طراحی شده است. همچنین در شرایطی که سازمان باید اقدامات خود را در فرآیندهای ورودی، خروجی، معیار عملیاتی و سیستم‌های نظارتی تقسیم کند، استاندارد سیستم‌های مدیریت کیفیت

باعث ارتقای فرآیندها می‌شود. رویکرد فرآیندی می‌تواند در هر فعالیتی کارایی داشته باشد؛ از جمله این فرآیندها می‌توان به فرآیندهای تعامل با ذی‌نفعان، ارزیابی بایسته، تعیین حوزه تأثیرگذاری سازمان و مدیریت آن و دیگر اقدامات مسئولانه‌ای که در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بر آن‌ها تأکید شده است اشاره کرد. علاوه بر این، در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بر ارتباط میان فرآیندها تأکید شده است و می‌توان همین منطق را در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ استفاده کرد.

ابتدا به نظر می‌رسد که استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ می‌تواند برای بررسی مشکلات مرتبط با مصرف‌کننده مناسب باشد. (بندهای ۶-۷) ولی استاندارد کیفیت می‌تواند برای اجرای راهنمای ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ به کار گرفته شود.

در این کتاب، مثل جدولی که در بالا برای استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ طراحی کردیم، برای استاندارد ایزو ۹۰۰۱ جدولی طراحی نکرده‌ایم؛ با توجه به اینکه این استاندارد ۶۷ مؤلفه اصلی و فرعی دارد، طراحی چنین جدولی می‌تواند کار دشواری باشد. در عین حال، ما به شما توصیه می‌کنیم تا رویکرد معرفی‌شده برای استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ را به کار بگیرید و با استفاده از راهنمای کلی ارائه‌شده در ذیل، جدولی برای استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و ایزو ۲۶۰۰۰ طراحی کنید.

نکته اصلی در استفاده از استاندارد ایزو ۹۰۰۱ آن است که در صورت امکان اقدامات زیر را انجام دهیم:

- باید درک کنیم که در تمام مؤلفه‌های موجود در استاندارد ایزو ۹۰۰۱، ابعاد مختلف مربوط به مسئولیت اجتماعی وجود دارند. برای مثال، در هنگام ارزیابی مؤلفه فرعی ۳-۴-۷ که مربوط به ارزیابی کالای خریداری شده است، سازمان می‌تواند با تشخیص عاری بودن کالای خریداری‌شده از نگرانی‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی، از این اطمینان سود ببرد.
- در غیراین صورت، سازمان احتمالاً با مشتریان ناراضی و ذی‌نفعان معترض روبرو خواهد شد؛ چرا که مثلاً اثرات آلاینده‌های جوی بر سلامت افراد حوزه پیرامونی مورد سوال قرار گرفته است.

- یکپارچه‌سازی ساختن راهنمای ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با فرایندهای موجود و ایجاد مسئولیت جدید اجتماعی؛ یعنی در شرایطی که با هیچ فرآیندی نمی‌توان استراتژی مسئولیت اجتماعی را اجرا کرد، فرایندهای خاصی طراحی و ایجاد شوند که مختص اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی باشند.
- یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در سیستم کیفیت، فرایندها و مستندات، به‌جای ایجاد سیستم‌های مجزا برای هر یک از مسائل مرتبط با مسئولیت اجتماعی.
- اگر در سازمان، افراد مختلفی مسئول اجرای مسائل کیفیت و مسئولیت اجتماعی هستند، باید اطمینان حاصل کرد که آن‌ها برای هماهنگ‌سازی سیستم‌ها، نشست‌ها و ... تلاش می‌کنند و به یکپارچه‌سازی استراتژی مسئولیت اجتماعی در فرایندها و فعالیت‌ها کمک می‌کنند.
- به این نکته توجه کنید که استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مختلفی را به‌اشتراک گذاشته‌اند؛ به‌همین خاطر، شما می‌توانید از نداشت میانی که در ضمیمه این دو استاندارد وجود دارد استفاده کنید، تا متوجه شوید که از راهنمای ارائه‌شده در جدول ۳-۱۲ به‌چه‌صورت می‌توان در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ استفاده کرد.
- دقت داشته باشید که مبحث رضایت مشتری لزوماً ارتباطی با رضایت و انتظار ذینفعان سازمان ندارد. رضایت مشتری که در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ بیان شده است، به‌معنای رضایت‌مندی کلیه ذینفعان نیست. مشتریان یکی از گروه‌های ذینفعان محسوب می‌شوند و سازمان نمی‌تواند انتظار داشته باشد که تمام ذینفعان خود را راضی کند.
- در صورتی که ذینفعان توسط سازمان اولویت‌بندی شوند و ارزش منافع مدنظر ذینفعان با توجه به راهنمای ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ ارزیابی شود، سازمان سود خواهد برد.

- ایده‌آل‌سازی کنید و از این حقیقت سود ببرید که کیفیت با آنچه مدنظر رهبری ارشد سازمان است ارتباط نزدیک دارد؛ چرا که اگر کیفیت وجود نداشته باشد، سازمان دچار مشکلات عدیده‌ای می‌گردد. به‌همین خاطر، هر چقدر که مفهوم مسئولیت اجتماعی با کیفیت کالاها و خدمات ارائه‌شده از سوی سازمان یکپارچه شود و کالاها و خدمات در راستای مسئولیت اجتماعی ارائه شوند، استراتژی مسئولیت اجتماعی توجه بیشتری را به خود جلب می‌کند.
- البته نباید تصور شود که سیستم‌هایی که برای اجرای راهنمای ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ به‌کار گرفته شده‌اند، گواهی‌نامه این استاندارد را دریافت می‌کنند.

### ۳-۱۷. ارتباط استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ با استاندارد SA8000

استاندارد بین‌المللی پاسخگویی اجتماعی معروف به SA8000، با هدف تحقق موارد زیر طراحی شده است:

ارائه استانداردی بر مبنای هنجارهای بین‌المللی حقوق بشری و قوانین ملی در حوزه کار، که می‌تواند از پرسنل یک شرکت، که به تولید کالا یا ارائه خدمات در آن شرکت مشغول هستند، در حوزه تأثیرگذاری و کنترل آن شرکت حمایت کند و به آن‌ها قدرت ببخشد؛ این پرسنل شامل افراد استخدام‌شده از سوی شرکت و نیز افراد استخدام‌شده از سوی تأمین‌کنندگان، پیمانکاران فرعی، تأمین‌کنندگان جزئی و کارگران بومی می‌شوند.

استاندارد SA8000 یک استاندارد قابل‌حسابرسی است، که الزامات مرتبط با موارد زیر را مشخص می‌کند: توجه به کودکان کار، جلوگیری از کار اجباری، ایمنی و سلامت، آزادی انجمن‌های درون سازمانی، عدم تبعیض جنسیتی-نژادی، توجه به مقررات انضباطی، تنظیم صحیح ساعات کاری و توجه به پرداخت و جبران خدمت عادلانه در

حقوق و دستمزدها، پیاده‌سازی مدیریت نظام‌مند و احترام به حقوق انسانی و رعایت قوانین کار.

در این استاندارد توجه ویژه‌ای به تعامل با ذی‌نفعان شده است؛ همچنین در ارتباط با سیستم‌های مدیریتی که الزامات مزبور را اجرایی می‌کنند، الزامات خاصی مطرح شده است.

سازمان می‌تواند از ساختار، فرآیند، سیستم‌ها و رویکردهای مطرح‌شده در استاندارد SA8000 استفاده کند، تا به سایر موضوعات اصلی مطرح‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ توجه کرده باشد.

این استاندارد به‌گونه‌ای طراحی شده است که گویی هدف آن اجرای راهنمای ارائه شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ است.

این باور که حقوق ابتدایی انسان‌ها در تمامی محیط‌های کاری باید رعایت شود و مدیران سازمان‌ها نیز باید پذیرای پاسخ‌گویی باشند، در بطن این استاندارد قرار گرفته است.

استاندارد SA8000 به مشتریان و ذی‌نفعان سازمان این اطمینان را می‌دهد که فرایندهای درون‌سازمانی برای تضمین حقوق ابتدایی انسان‌ها به‌ویژه در خصوص کارکنان سازمان مربوطه رعایت می‌شود.

این دو مورد، تنها دو مورد از هفت موضوع مهمی هستند که در بند ۶ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده‌اند.

باوجوداین، برنامه‌ریزی در سازمان برای اجرای این استاندارد نیز ارزشمند است (همان‌طور که اجرای استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۱ و ایزو ۹۰۰۱ اهمیت دارند)، بدین ترتیب، این امکان به‌وجود می‌آید تا سازمان (در صورتی که گواهی استاندارد SA8000 را دریافت کرده باشد) مطمئن شود که استفاده گسترده از سیستم‌های مدیریتی به‌هیچ‌وجه، تأثیر منفی بر وضع گواهینامه‌های دریافتی سازمان نخواهد داشت.

شرکت فرضی موردبررسی گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را به‌مدت پنج‌سال در اختیار داشت؛ و این شرکت از استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ برای کمک به حل مشکلات زیست‌محیطی

خود استفاده کرده بود؛ ولی شرکت مذکور گواهینامه‌ای در حوزه استانداردهای زیست-محیطی در اختیار نداشت.

در آن سازمان شرایط به‌گونه‌ای پیش رفته بود که امکان یکپارچه‌سازی استانداردهای ۹۰۰۱ و ۱۴۰۰۱ وجود داشت. این سازمان از راهکارهای مدیریتی خود، برای یکپارچه‌سازی استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نیز استفاده کرده بود.

مدیر برنامه‌ریزی و اطلاعات مدیریت شرکت که مسئول هماهنگی سیستم‌های مدیریتی بود، در مجمع کارکنان شرکت صحبت‌هایی را ایراد کرد:

من در خصوص ایجاد سیستم مدیریتی جدید براساس استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نگرانی داشتم، ولی این نگرانی مبنای درستی نداشت. مدیران ارشد سازمان می‌دانستند که استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ فقط یک راهنماست و ویژگی فنی جدید یا سیستم مدیریتی جدید ارائه نمی‌کند.

آن‌ها می‌دانستند که اگر ما تحلیل فاصله را به خوبی انجام دهیم و از سیستم‌های کنونی خود استفاده کنیم می‌توانیم راهنمای ارائه‌شده در این استاندارد را به‌صورت بهینه در سازمان یکپارچه‌سازی کنیم. باوجوداین، من باید تأیید کنم که استراتژی جدید شرکت، حوزه تأثیرگذاری آن، تعامل با ذی‌نفعان و ارزیابی بایسته، ما را برای تفکر و اقدام متفاوت در حوزه مسئولیت اجتماعی به‌چالش کشید.

### ۳-۱۸. انتخاب سایر سیستم‌ها یا راهکارها برای اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی

شاید سازمان شما به این نتیجه برسد که برای کمک به اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی به سیستم‌ها یا راهکارهای اضافی نیاز است. در ضمیمه A استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، سیستم‌ها، راهکارها و روش‌های مختلفی درباره مسئولیت اجتماعی وجود دارد که در بند ۷-۸ درباره آن‌ها بحث شده است. هنگامی که سازمان قصد دارد، سیستم‌ها یا ابزار مرتبط با مسئولیت اجتماعی را انتخاب کند: باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

- راهنمای ارائه‌شده در بند ۷-۸ و ضمیمه A
- بلوغ سازمان در مسئولیت اجتماعی
- نیازهای خاص مرتبط با شرایط سازمان

۴- میزان تاثیر اقدامات مسئولانه تعریف شده، چه از بعد میزان اثربخشی و چه از لحاظ تاثیر در طول زمان

۱- راهنمای ارائه شده در بند ۷-۸ و ضمیمه A: در بند ۷-۸ بیان شده است، که استفاده از سیستم‌ها و یا راهکارهای عنوان شده الزامی نیست. یک سازمان برای ایفای نقش خود در زمینه مسئولیت اجتماعی، لزومی ندارد که چرخ را از اول اختراع کند. تعداد سیستم‌ها و طرح‌های اجرا شده در زمینه مسئولیت اجتماعی آنقدر زیاد است که سازمان می‌تواند با مطالعه اقدامات انجام پذیرفته در سازمان‌های موفق از تجربه آن‌ها در این زمینه استفاده نماید. تنها برخی از سازمان‌ها تصمیم به طراحی مجدد سیستم‌ها و طرح‌های مسئولانه برای خود می‌گیرند. بند ۷-۸-۳ معیارهایی را فهرست کرده است که به‌گزینش آگاهانه سیستم‌ها یا راهکارها کمک می‌کنند. نکته مهم آن است که نخستین معیار در گزینش سیستم یا راهکارهای مناسب، منطبق بودن با اصول بیان شده در بند ۴ استاندارد است.

۲- بلوغ سازمان در مسئولیت اجتماعی: یکی دیگر از رویکردهای سودمند در انتخاب طرح و راهکار مرتبط با مسئولیت اجتماعی که مکمل رویکرد مطرح شده در استاندارد است، بررسی موقعیت سازمان در توالی گام‌های مطرح شده در این کتاب است. در جدول ۳-۱۳ توالی گام‌ها نشان داده شده است و این توالی شامل طرح‌ها و راهکارهای پیشنهادی برای اجرای هر یک از این مراحل است.

۳- نیازهای خاص مرتبط با شرایط سازمان: بسیاری از سازمان‌ها، طرح‌ها و راهکارها را به‌صورت داوطلبانه انتخاب می‌کنند؛ ولی بسیاری دیگر از آن‌ها از سوی مشتریان یا دیگر طرف‌های بیرونی، ملزم به اجرای مسئولیت اجتماعی می‌شوند. مثلاً دریافت گواهی ایزو ۱۴۰۰۱ به‌دلیل استفاده داوطلبانه سازمان‌ها و الزام آن‌ها به رعایت این استاندارد گسترش پیدا کرد. برخی از سازمان‌ها به‌این‌دلیل به دنبال استقرار سیستم‌ها و طرح‌های مسئولانه هستند که بتوانند محصولات خود را در بازارهای جهانی که این‌گونه سیستم‌ها را الزامی کرده‌اند، به‌فروش برسانند. مثلاً در بخش صنایع شیمیایی،

شرکت‌ها باید مسئولانه اقدام کنند در غیر این صورت دیگر سازمان‌ها با اجرای سیستم‌ها و طرح‌های مسئولانه بازارهای بهتر و موقعیت رقابتی بهتری در بازار خواهند یافت؛ مثلاً بنا به قوانین اتحادیه اروپا، سازمان‌ها به منظور تجارت با این اتحادیه باید موارد مرتبط با عدالت اجتماعی، حقوق شهروندی، استانداردهای کارگری و استانداردهای زیست‌محیطی رعایت کردند و سازمان‌هایی که این موارد را نادیده می‌گیرند این بازار را از دست می‌دهند.

#### ۴- میزان تاثیر اقدامات مسئولانه تعریف شده چه از بعد میزان اثر بخشی و

چه از لحاظ تاثیر در طول زمان: بدون شک سازمان‌ها به استفاده از راهکارها و روش‌هایی تمایل دارند که امتحان خود را نزد ذی‌نفعان پس بدهند. این سیستم‌ها، طرح‌ها و اقدامات مسئولانه با گذر زمان بارها و بارها مورد استفاده قرار گرفته‌اند و از این جهت بکارگیری آن‌ها ریسک کمتری برای سازمان‌ها دارد. نمونه‌ای از این راهکارها در جدول ۳-۱۳ مطرح شده‌اند.

### ۳-۱۹. یکپارچه‌سازی، پایش و بازنگری عملکرد مسئولیت اجتماعی

#### یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در بخش‌های مختلف سازمان

در فصل دوم ما درباره اهمیت استفاده از اصول مطرح شده در بند ۴ و دیگر اطلاعات برای ایجاد استراتژی مسئولیت اجتماعی در سازمان، و در فصل سوم درباره سازوکارهای اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی بر مبنای راهنمای ارائه شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بحث کردیم. حال به منظور یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در بخش‌های مختلف سازمان هم از استراتژی‌های استخراج شده در فصل دوم و هم از راهکارهای اجرایی تعریف شده در فصل سوم استفاده خواهیم کرد.

منظور ما از یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در بخش‌های مختلف سازمان این است که مسئولیت اجتماعی باید به بخشی از وظایف روزمره، مسئولیت‌ها و اختیارات افرادی تبدیل شود که سازمان را مدیریت می‌کنند و فعالیت‌های سازمانی (هم‌راستا با مدیریت سازمان) را انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، مسئولیت اجتماعی به بخشی از روشی تبدیل



می‌شود که سازمان براساس آن کسب‌وکار خود را انجام می‌دهد و در فرآیندهای آن نهادینه شده است؛

ما بر این نکته تأکید کردیم، زیرا این برداشت وجود دارد که مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها تنها وظیفه متخصصان این امر می‌باشد، در صورتی که این برداشت درست نیست. یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در سازمان به این معناست که تمام وجوه سازمان اعم از فرآیندها، برنامه‌ها، رویکرد مدیریت، نحوه ارتباطات درون و بیرون سازمانی و دیگر کارکردهای سازمان، مسئولیت اجتماعی را بخشی از عملکرد خود تلقی کنند. برخی از سازمان‌های پیشرو حتی شاخص‌های مسئولانه را در ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف سازمان لحاظ نموده‌اند و براساس این شاخص‌ها به کارکنان خود پاداش می‌دهند.

**جدول شماره ۳-۱۳.** سیستم‌ها و راهکارهای مرتبط با مسئولیت اجتماعی در هر یک از

مراحل اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی

توضیحات یا نظرات	طرح‌ها و راهکارهای سودمند	گام
<p>زمانی که رهبری ارشد سازمان در حال تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی در سطح کلان سازمان است، از اصول مطرح شده در بند ۴ می‌توان برای یکپارچه‌سازی مسئولیت-اجتماعی در مأموریت، چشم‌انداز و خط‌مشی سازمان استفاده کرد.</p> <p>بهینه‌کاو و بررسی مثال‌های مربوط به سازمان‌های مشابه و توجه به مأموریت و چشم‌انداز این سازمان‌ها نیز مفید خواهد بود.</p> <p>رهبری ارشد سازمان باید در ارتباط با حوزه تأثیرگذاری سازمان واقع بین باشند و میزان این تأثیرات را بدانند.</p>	<p>بند ۴ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰</p> <p>بهینه‌کاو مأموریت و چشم‌انداز استراتژی مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دیگر</p> <p>استاندارد GRI و استخراج حدود تاثیر سازمان</p>	<p>اجرای فرآیند خودارزیابی</p>

<p>برخی از سازمان‌ها در خط‌مشی مسئولیت اجتماعی به الزامات صنایع مختلف اشاره می‌کنند؛ چرا که اشاره کردن به این خط‌مشی‌ها الزامی است.</p>	<p>طرح‌ها و راهکارهای مرتبط با صنایع مختلف</p>	
<p>اگر استراتژی مسئولیت اجتماعی به درستی اجرا شود، بدون شک چالش‌های مدیریتی به وجود خواهد آمد و این چالش‌ها از طریق رویکردهای سیستمی به تغییر در سازمان و مباحث مرتبط با مدیریت تغییر قابل مدیریت است. در مجموع مدیریت تغییر در سازمان بر عهده رهبری ارشد است که این وظیفه می‌تواند به کمیته مسئولیت اجتماعی واگذار شود.</p>	<p>راهکارهای مدیریت تغییر</p>	<p>تشکیل کمیته مسئولیت اجتماعی</p>
<p>دستورالعمل‌های مطرح شده، کامل هستند و می‌توان از موارد مطرح شده در آن‌ها نظیر مباحث نظری و یا حتی راهکارهای ارائه شده برای تعامل با ذی‌نفعان استفاده کرد.</p>	<p>راهنمایی‌های استاندارد</p>	<p>تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی</p>
<p>این سند از سوی قسمتی از سازمان منتشر می‌شود که مسئول اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی است. در این سند، میزان اهمیت موضوعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی مشخص می‌گردد.</p>	<p>گزارش اهمیت: که شامل استراتژی‌های هماهنگ‌سازی عملکرد و گزارش‌دهی می‌شود.</p>	<p>تعیین موارد با اهمیت در سازمان</p>
<p>استاندارد GRI براساس شاخص‌ها و راهکارهای خاص تعریف شده است. می‌توان با استفاده از آن‌ها، اهداف مدنظر سازمان را به مقیاس‌های قابل سنجش تبدیل کرد.</p>	<p>استاندارد GRI</p>	<p>تعیین اهداف، برنامه‌ها و شاخص‌های مسئولیت اجتماعی</p>

<p>سازمان به یک نوع سیستم مدیریتی برای اجرای برنامه مسئولیت اجتماعی نیاز دارد. سیستمی که در این کتاب معرفی شد، مشهورترین سیستم محسوب می‌شود. سیستم‌های مدیریتی برای بررسی مسائل زیست‌محیطی، قوانین کار، حقوق بشر و مسائل مربوط به مصرف‌کننده طراحی شده‌اند. میان سیستم‌های مدیریتی، همپوشانی بسیار زیادی وجود دارد و می‌توان یک سیستم پویا را در سازمان اجرا کرد. اگر سازمان در مناطقی فعالیت می‌کند که در زنجیره تأمین آنجا، حقوق بشر نقض می‌شود، اجرای استاندارد SA8000 مفید خواهد بود.</p>	<p>ایزو 14001:2015، ایزو 45001:2018 ایزو 9001:2015، استاندارد SA8000:2008</p>	<p>جاری‌سازی برنامه‌های مسئولانه و پایش آن‌ها</p>
<p>معتبرترین استاندارد در حوزه گزارش‌دهی پایدار، استاندارد GRI است؛ این گزارش شامل راهنمای گزارش‌دهی پایدار، شاخص‌های مرتبط با وجوه مختلف در سازمان‌ها و غیره می‌باشد. برخی سازمان‌ها که ملزم به ممیزی گزارش‌های پایداری خود هستند احتمال دارد چارچوب استانداردهای مختلفی در اختیار داشته باشند که به پاره‌ای از آن‌ها در همین جدول اشاره شده.</p>	<p>استاندارد GRI، استاندارد AA1000، طرح‌ها و راهکارهای مرتبط با صنایع مختلف، استاندارد گزارش‌دهی GRI</p>	<p>تعامل با ذینفعان و گزارش‌دهی</p>
<p>تمام موارد اشاره شده در بالا</p>	<p>تمام موارد اشاره شده در بالا</p>	<p>تکرار چرخه‌ای گام‌های فوق: خودارزیابی، بهبودسازی و تعامل با ذینفعان</p>

### ۳-۲۰. ارزیابی عملکرد شرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی

ما تاکنون با سازمانی مواجه نشده‌ایم که اهمیت مدیریت عملکرد و نظارت بر آن را درک نکرده باشند. بنابراین، در شرایطی که مسئولیت اجتماعی وجود دارد، به نظر ما بهتر است که بر سازوکارهای نظارتی و ارزیابی عملکرد تمرکز شود.

در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، مسأله نظارت بر مسئولیت اجتماعی، در کادرهای دوم و سوم و بندهای ۴-۴، ۶-۳-۶، ۶-۶-۶، ۶-۷-۶، ۳-۸-۶، ۱-۴-۷، ۶-۷، ۳-۴-۷ و ۷-۷ مطرح شده است.

تمام بندها و کادرهای مزبور به‌استثنای بند ۷-۷ با نوع نظارتی که سیستم‌های مدیریتی مشهور بیان می‌کنند شباهت دارند. این نظارت‌ها شامل بررسی‌های دوره‌ای شاخص‌های موضوعات با اهمیت می‌باشند. به‌عنوان مثال این‌گونه نظارت‌ها می‌تواند در ارتباط با شاخص‌های مرتبط با آلاینده‌های جوی باشد.

بند ۷-۷ شباهت بسیار با مفهومی دارد که سیستم‌های مدیریتی تحت عنوان بازنگری مدیریت به آن ارجاع می‌دهند؛ بازنگری مدیریت در شرایطی محقق می‌شود که رهبری ارشد سازمان، عملکرد، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت را از زاویه دید کلان سازمان تحلیل کند.

در ادامه این فصل و با توجه به‌راهنمای ارائه‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، راهکارهای انتخاب شاخص‌های مناسب عملکردی، نحوه جمع‌آوری و مدیریت داده‌های مرتبط با این شاخص‌ها، پایش عملکرد و در نهایت جمع‌آوری داده‌ها به‌منظور ارائه و گزارش‌دهی عملکرد سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی بحث می‌کنیم.

### ۳-۲۱. انتخاب شاخص‌های عملکردی مناسب در حوزه مسئولیت اجتماعی

عوامل بسیاری وجود دارند که همه آن‌ها در اینجا بیان نشده‌اند؛ این عوامل به انتخاب شاخص‌های عملکردی مناسب در حوزه مسئولیت اجتماعی کمک می‌کنند:

(۱) اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت مسئولیت اجتماعی که از سوی رهبری ارشد سازمان مشخص می‌شوند و معمولاً شاخص‌های کلی سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی را

مشخص می‌کنند. شاخص‌های عملیاتی براساس اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان تعریف می‌شوند.

(۲) با استفاده از شاخص‌ها (از جمله شاخص‌های بند ۱) می‌توان به شیوه‌ای سودمند، با توجه به دیدگاه‌های ذی‌نفعان و چشم‌انداز توسعه‌ی پایدار بر موضوعات مرتبط، مهم و دارای اولویت تمرکز کرد. این شاخص‌ها کمک می‌کنند سازمان بر موضوعاتی تمرکز کند که بر آن‌ها توانایی کنترل یا تأثیرگذاری دارد.

(۳) شاخص‌های کیفی و کمی هر دو برای ما کارایی دارند. عملکرد مسئولیت‌اجتماعی فقط به شاخص‌های کمی مانند میزان انتشار آلاینده‌های جوی و یا میزان نشتی مواد محدود نیست. شاخص‌های دیگری نظیر ارزیابی رضایت ذی‌نفعان نیز با استفاده از روش‌های کیفی و کمی اهمیت دارد.

(۴) تمام موضوعات اصلی و حوزه تأثیرگذاری سازمان نیز مهم هستند. سازمان می‌تواند شاخص‌های مربوط به مسئولیت‌اجتماعی، مانند تمکین به الزامات قانونی از طرف تامین‌کنندگان را در حوزه تأثیرگذاری خود پیش کند.

(۵) از شاخص‌ها در اغلب سیستم‌های مدیریتی رایج استفاده می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با بهینه‌کاوی، شاخص‌های مربوط به مسئولیت‌اجتماعی در حوزه فعالیت و صنعت خود را به‌دست آورند. استاندارد GRI برای تسهیل جمع‌آوری اطلاعات و گزارش‌دهی در خصوص شاخص‌های عملکردی طراحی شده است و راهکارهایی درباره جمع‌آوری و مدیریت داده‌ها در آن وجود دارد.

### ۳-۲۲. جمع‌آوری و مدیریت داده‌های مربوط به مسئولیت‌اجتماعی

کیفیت اطلاعات جمع‌آوری شده یکی از مهم‌ترین مسائل کلیدی در مدیریت داده‌ها است. معمولاً در سیستم‌هایی که داده‌ها به‌طور خودکار جمع‌آوری می‌شوند، مسئله کیفیت اطلاعات مشکلی ایجاد نمی‌کند. البته لازم است سنسورها یا سیستم‌هایی که اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند به‌درستی تنظیم و نگهداری شده باشند. نمونه این‌گونه اطلاعات در حوزه زیست‌محیطی و آلاینده‌های جوی است.

با این وجود بسیاری از داده‌های کمی در حوزه مسئولیت اجتماعی بعضاً به تنهایی بی‌معنا و یا نامفهوم هستند. دلیل این امر آن است که این داده‌ها به تنهایی معرف عملکرد یک سازمان نمی‌توانند باشند. فرض کنید میزان مصرف انرژی به تنهایی نه نشانگر خوب عمل کردن سازمان است و نه بد عمل کردن آن. این عدد آن‌هنگام معنادار می‌شود که بدانیم میزان تولید محصولات سازمان به‌ازای انرژی مصرف‌شده به چه صورت بوده است.

جمع‌آوری داده‌های با کیفیت از ذی‌نفعان می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. مثلاً جمع‌آوری اطلاعات درباره میزان رضایتمندی کارکنان از تناسب کارزندگی معمولاً کار پیچیده‌ای است، چرا که در این‌گونه موارد کارکنان تنها منافع خود را مدنظر قرار می‌دهند که لزوماً همراستا با منافع سازمان نیست.

جمع‌آوری داده‌ها و مدیریت آن‌ها سازوکاری مهم برای یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در سراسر سازمان تلقی می‌شوند. بنابراین بهتر است داده‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی از تمام واحدها و فرآیندهای سازمان جمع‌آوری گردند.

همچنین سازمان‌ها می‌توانند به‌منظور مدیریت بهینه عملکرد مسئولانه خود از راهکار داشبرد<sup>۱</sup> مدیریت استفاده نمایند. این داشبردها منابع داده‌های مسئولیت اجتماعی را با ارزیابی‌های خلاصه از عملکرد مسئولیت اجتماعی مرتبط می‌کند. مثلاً در این‌گونه داشبردها شاخص‌های کلی عملکرد مسئولیت اجتماعی که از سوی مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرند، به‌سادگی قابل ردیابی هستند.

داده‌ها با استفاده از پایش تجهیزات ابزار دقیق و یا پرسشنامه و دیگر راهکارها جمع‌آوری می‌شوند. همچنین از ابزار کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> (BSC) نیز می‌توان در این زمینه استفاده کرد. این ابزار کمک می‌کند که داده‌های واحدهای مختلف سازمان در یک محل تجمیع گردند.

توجه به دو موضوع دیگر نیز در ارتباط با مدیریت داده‌های مسئولیت اجتماعی خالی از فایده نیست. یکی از این دو موضوع "محرمانگی اطلاعات و محرمانه‌بودن اطلاعات ذی‌نفعان" و موضوع دیگر "نحوه تجمیع داده‌ها" است.

---

1 Management Dashboard

2 Balanced scorecard

در ارتباط با محرمانگی اطلاعات در بندهای ۶-۴-۳، ۶-۷-۱، ۶-۷-۲، و ۶-۷-۷ و ۷-۷-۴ هشدار داده شده است که اطلاعات محرمانه تجاری و جزئیات اطلاعات شخصی ذی‌نفعان باید در مکانی امن نگهداری شود و این موضوع با اصل شفافیت تضادی ندارد. همچنین هرچند در بندهای ۷-۶-۲ و ۷-۷-۴ استاندارد، درباره اثرات تجمیع داده صحبت شده است، به‌طور مشخص از این اصطلاح استفاده نشده است. نحوه جمع‌آوری داده می‌تواند راهکاری جهت گمراه کردن مخاطب در گزارش‌دهی پایداری باشد. مثلاً فرض کنید سازمانی که برای اولین بار اقدام به گزارش‌دهی می‌نماید، می‌تواند از طریق تجمیع میزان کمک‌های نقدی اجتماعی انجام گرفته در طول سالیان، این میزان کمک را بیش‌تر از آنچه بوده است در ذهن مخاطب ترسیم نماید.

بهترین اقدام آن است که داده‌های خام در دسترس قرار بگیرند و فرآیند تجمیع شفاف شود. در شرکت فرضی مورد بررسی، نسبت به این موضوع آگاهی وجود داشت، چرا که مدیرعامل شرکت قابل تشخیص بودن داده‌های خام را در ارتباط با اطلاعات مرتبط با مسئولیت اجتماعی الزامی کرده بود. مثلاً مصرف انرژی مستقیم و غیرمستقیم را می‌توان با بررسی دقیق مصرف برق تشخیص داد.

### ۳-۲۳. پایش عملکرد مسئولیت اجتماعی

گرچه بحث مطرح‌شده در استاندارد در خصوص پایش عملکرد مسئولیت اجتماعی، بسیاری از ویژگی‌های اصلی بازنگری مدیریت براساس استاندارد مربوط به سیستم‌های مدیریتی را دارد، تفاوت‌هایی نیز وجود دارند. یکی از تفاوت‌های اصلی در بند ۷-۷-۱ استاندارد بیان شده است. ذی‌نفعان می‌توانند نقش مهمی در پایش عملکرد سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی داشته باشند. در بسیاری از سازمان‌ها، که از سیستم‌های مدیریتی رایج استفاده می‌کنند، رهبری ارشد سازمان معمولاً نیازی به استفاده از اطلاعات ارائه‌شده توسط ذی‌نفعان مگر در موارد خاص (مثل شکایت مشتری) جهت پایش عملکرد سازمان خود ندارد.

برخی از سازمان‌های پیشرو، به‌منظور کسب هرچه بیشتر اطلاعات مفید، از میزگردهای مشورتی که ذی‌نفعان برای اجرا یا تکمیل پایش عملکرد در حوزه مسئولیت اجتماعی در آن‌جا حضور دارند، استفاده می‌کنند. بعضی دیگر از سازمان‌ها نیز رویکرد

دوگانه‌ای در پیش می‌گیرند. این‌گونه سازمان‌ها پس از آنکه نظرات مربوط به ذی‌نفعان خارجی را دریافت کردند، از این اطلاعات به‌منظور کمک به تصمیم‌گیری در لایه رهبری ارشد خود استفاده می‌کنند. تفاوت این رویکرد با رویکرد قبلی آن است که در این رویکرد به‌طور غیرمستقیم از نظرات ذینفعان استفاده می‌شود.

از نظر دوره پایش‌ها، برخی از سازمان‌ها، عملکرد مسئولیت اجتماعی سازمان را سالانه پایش می‌کنند و دیگر سازمان‌ها تمایل دارند تا عملکرد مسئولیت اجتماعی را در نشست‌های عملیاتی دوره‌ای خود (مثلاً به‌صورت ماهانه) بازنگری کنند. برخی دیگر از سازمان‌ها نیز از هر دو رویه مزبور استفاده می‌کنند که توصیه ما نیز همین رویه است.

پایش عملکرد مسئولیت اجتماعی در نشست‌های منظم می‌تواند نشانه مناسبی از میزان یکپارچه‌شدن مسئولیت اجتماعی در سازمان باشد. البته این خطر نیز وجود دارد که پایش دوره‌ای مداوم دید عملیاتی را به دید استراتژیک در سازمان غالب نماید. در صورتی که دوره‌های پایش عملکرد مسئولیت اجتماعی هدفمند باشد، رهبری ارشد سازمان این فرصت را پیدا می‌کند، تا نگاه استراتژیک‌تری به عملکرد سازمان بیاندازد.

در بند ۷-۷-۳ استاندارد راهنماهای مناسبی درباره استفاده از ارتباط با ورودی‌ها و خروجی‌ها ارائه شده‌اند. چنانچه به‌دنبال مطالب بیشتری در این زمینه هستید می‌توانید از ورودی‌ها و خروجی‌های بازنگری مدیریت در سیستم‌های مدیریتی که در بالا بیان کردیم استفاده نمایید. شرکت موردبررسی از نشست‌های ماهانه با رهبری ارشد استفاده کرد، تا موضوعات ویژه در ارتباط با مسئولیت اجتماعی را در فضای کلی کسب‌وکار بررسی کند.

رهبری ارشد سازمان با توجه به اهداف سازمان، عملکرد مسئولیت اجتماعی را بررسی می‌کند و در هر ماه معمولاً بر مهم‌ترین موضوعات تمرکز می‌کند. همچنین در سازمان در زمان برگزاری مجمع سالانه برنامه‌ریزی‌هایی نیز به‌منظور ارائه نتایج عملکرد مسئولانه و عملکرد کلی در فضای کسب‌وکار صورت گرفته است.



### ۳-۲۴. کلامی کوتاه درباره راهبری سازمان

همان‌طور که فرمان در کنترل خودرو نقش حیاتی دارد، راهبری مناسب نیز در مسئولیت اجتماعی نقش مهمی دارد. در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، اطلاعات مفیدی درباره راهبری مناسب سازمان ارائه شده است.

#### در بند ۶-۱ موارد زیر بیان شده‌اند:

گرچه تمام موضوعات اصلی به هم مرتبط و مکمل یکدیگر هستند، ماهیت راهبری سازمان تا حدودی از دیگر موضوعات اصلی متفاوت است (بند ۶-۲-۱-۲ را ببینید). راهبری مؤثر سازمانی باعث می‌شود که سازمان بتواند درباره دیگر موضوعات اصلی تصمیم‌گیری کند و اصول بیان‌شده در بند ۴ را اجرا کند. در بند ۶-۲-۳-۲ راهنمای مفیدی درباره اقدامات مسئولانه و انتظارات مرتبط با راهبری سازمان بیان شده است. رهبری ارشد شرکت مورد بررسی به صورت ویژه به این مواد علاقمند بود.

آنچه در ابتدای کار آن‌ها را نگران کرده بود این بود که اعضای هیأت مدیره شرکت، همگی از مدیران اجرایی سابق در حوزه تولید محصولات شیمیایی بودند. در هیأت مدیره افرادی با تخصص‌های دیگر وجود نداشتند و تعداد اقلیت‌ها نیز در هیأت مدیره اندک بود. رهبری ارشد با تشکیل گروه مشورتی جدیدی از ذی‌نفعان موافقت کرد، تا هیأت مدیره سازمان از یک‌دستی خارج گردد. علاوه بر این، رهبری ارشد باور داشت که تعامل بیشتر با ذی‌نفعان به اولویت‌بندی موضوعات با اهمیت سازمان کمک خواهد کرد. همچنین رهبری ارشد سازمان مصر بود تا سازوکار تصمیم‌گیری در سازمان از مدیران ارشد گرفته تا سطوح پایین سازمان براساس اصول بیان‌شده در بند ۴ باشد.

قبل از آنکه وارد فصل چهارم شویم، اشاره به آنچه مدیرعامل شرکت فرضی مورد بررسی در فصل چهارم بیان کرد، خالی از فایده نیست.

ما براساس راهنمای پیشنهادی استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰، به خوبی عمل کرده‌ایم. همچنین بر تعریف حوزه تأثیرگذاری، تعامل با ذی‌نفعان، ارزیابی بایسته و تحلیل فاصله،

تأکید بیشتری نمودیم. ما با استفاده از سیستم‌های مدیریتی کنونی و روش‌های مدیریت پروژه، که مشهور هستند، تغییرات را اجرایی کرده‌ایم.

با وجود این، موضوعی وجود دارد که ما تاکنون درباره آن بحث نکرده‌ایم و آن خطرات مرتبط با تمرکز مسئولیت اجتماعی در یک واحد خاص است. بگذارید شفاف باشم، من اجازه نمی‌دهم که با مسئولیت اجتماعی یا هر فعالیت دیگری در شرکت طوری رفتار کنیم، که مدیریت و کارکنان شرکت از طریق انحصاری کردن مقوله مسئولیت‌های اجتماعی مانع یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در کل سازمان گردند. بنابراین، من می‌خواهم که مطمئن شویم که مسئولیت اجتماعی در حال یکپارچه‌شدن در کسب‌وکار ماست و من می‌خواهم مطمئن شوم که آن دسته از شما که مسئولیت کیفیت و مسائل زیست‌محیطی، بهداشتی و ایمنی را برعهده دارید، در کنار یکدیگر تلاش می‌کنید تا سیستم‌های ما را تا حد امکان یکپارچه کنید. من نمی‌توانم این ایده را تحمل کنم که مسئولیت اجتماعی جولانگاهی برای یک حوزه خاص باشد. هیچ‌کس در اینجا مالک مسئولیت اجتماعی نیست، این یک مسئولیت مشترک است، حتی اگر افرادی رهبری این استراتژی را برعهده داشته باشند. ما باید اطلاعات را به اشتراک بگذاریم و با دیدی باز با دیگران ارتباط برقرار کنیم. حال که سخن از ارتباطات به‌میان آمد، باید بگویم که ارتباطات موضوع بعدی است که باید درباره آن بحث کنیم.



# فصل ۴

## برقراری ارتباط، نظارت و بهینه‌سازی مسئولیت اجتماعی

«هنر مدیریت در آنست که چالش‌ها را بتوان بگونه‌ای جذاب ترسیم کرد و راه حل آن‌ها را آنقدر سازنده تعریف کرد که همه کارکنان تشویق به حل آن‌ها شوند.»  
"پائول هاوکین"

سوالات کلیدی برای فصل چهارم:

- (۱) اصول ایزو ۲۶۰۰۰ چگونه ارتباطات و اعتبار را افزایش می‌دهند؟
- (۲) چگونه ارتباطات از مشارکت ذی‌نفعان پشتیبانی می‌کند؟
- (۳) بهترین شیوه در ارتباط با مسئولیت اجتماعی چیست؟
- (۴) برنامه ارتباطات باید شامل چه چیزهایی باشد؟
- (۵) ارتباطات، گزارش، نظارت و بهبود ارتباطات چگونه است؟

همان‌طور که بیشتر فعالیت‌هایی که برای اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی و دستیابی به اهداف سازمان انجام می‌شوند اهمیت دارند، برقراری ارتباط در زمان پیاده‌سازی نیز ضرورت دارد. با وجود اینکه در فصل آخر به بحث برقراری ارتباط پرداخته شده است، ولی ارتباطات موثر نباید در انتهای فرآیند تعریف‌شده تاکنون رخ بدهد.

برای اینکه تغییرات به‌خوبی مدیریت شود، شما باید به‌صورت منظم در ارتباط با مسئولیت اجتماعی با ذی‌نفعان درونی ارتباط را آغاز نمایید و از طریق ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی آن را ادامه دهید.

در فصل دوم ما به این نکته اشاره کردیم، که همزمان با تنظیم استراتژی مسئولیت اجتماعی از سوی رهبری ارشد سازمان و شروع انجام وظیفه مهم برقراری ارتباط با مدیران و کارکنان، ارتباطات اولیه به افزایش آگاهی و عزم افراد کمک می‌کند.

در فصل سوم، ما به شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان پرداختیم. در این فصل، ما به استفاده از اصول بیان‌شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و راهنمای ارائه‌شده برای برنامه‌ریزی کل فرآیند و جلب مشارکت ذی‌نفعان پرداختیم و به برقراری ارتباط مؤثر، در کنار ارزیابی و بهینه‌سازی دائمی فرآیند اشاره کردیم.

در بند ۷-۵-۱ استاندارد بسیاری از فواید برقراری ارتباط برای تبیین تعهدات، چالش‌ها و پیشرفت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی بیان شده‌است. در این استاندارد نه تنها فواید پیش‌بینی‌شده، مثل افزایش تعامل با ذی‌نفعان داخلی و بیرونی و افزایش شهرت فهرست شده‌اند، بلکه در این استاندارد بر نقش مهم ارتباطات در پیشبرد اقدامات مسئولانه بهینه‌ساز در عملکرد مسئولیت اجتماعی تأکید شده‌است.

همان‌طور که در این فصل بحث خواهیم کرد، ارتباطات می‌تواند راهکار ارزشمندی برای نظارت بر پیشرفت و ایجاد انگیزه به‌منظور پاسخگویی و عملکرد باشد.

توالی گام‌ها	هدف گام	فصل	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	چرخه PDCA
ارتباط با ذینفعان و گزارش‌دهی	برای مطلع ساختن ذی‌نفعان از تعهدات، عملکرد و پیشرفت سازمان از طریق تعامل دائمی و گزارش‌دهی	فصل ۴	بند ۷-۵ و ۶-۷	بررسی کردن (Check)

#### ۴-۱- به‌کارگیری اصول ارتباطات

در بند ۷-۵-۱ استاندارد توضیح داده شده است، که ارتباطات باید نشان‌دهنده احترام به اصول مسئولیت اجتماعی، مطرح‌شده در بند ۴ و ویژگی‌های ارتباطات، بیان‌شده در بند ۲-۵-۷ باشد. به‌خاطر داشته باشید که برخی از این اصول و ویژگی‌ها با اصول بیان‌شده در خصوص گزارش‌دهی پایدار در استاندارد GRI و اصول بیان‌شده در خصوص تعامل با ذی‌نفعان و اطمینان‌دادن به آن‌ها در استاندارد AA1000 همپوشانی دارند.

دو منبع مهم دیگر نیز در خصوص برقراری ارتباط در حوزه مسئولیت اجتماعی وجود دارد. آنچه بیان شد به این معناست، که بهترین روش برقراری ارتباط در اغلب موارد، منعکس‌کننده موارد پیش‌روست:

- هفت اصل اساسی که در بند ۴ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده‌اند.
- هفت ویژگی ارتباطی که در بند ۷-۵-۲ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده‌اند.
- ده اصل اساسی برای تعریف محتوای گزارشات مربوط به مسئولیت اجتماعی و تعریف کیفیت، طبق آنچه در استاندارد راهنمای GRI آمده است (توجه داشته باشید که می‌توان از این اصل برای ارتباطات غیر رسمی نیز استفاده کرد).
- سه اصل بیان‌شده در استاندارد پاسخگویی AA1000APS.

در جدول ۴-۱ این موارد فهرست شده‌اند و نشان داده شده است که در کدام یک از این راهکارها آن‌ها توصیف شده‌اند. برای آگاهی از تعریف این اصول و راهنمایی بیشتر، استانداردهای ایزو ۲۶۰۰۰، GRI و استانداردهای AA1000 را ببینید (به پیوست ۱ رجوع

شود). همچنین، موارد با اهمیت یک اصل بیان شده در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نیست، ولی در این راهنما توضیح داده شده است، که تمام موضوعات لزوماً در تمام سازمان‌ها با اهمیت نیستند؛ همچنین، در این راهنما برای تعیین اهمیت موضوعات، توضیحاتی ارائه شده است.

استفاده مناسب از این اصول نه تنها نشان‌دهنده انجام اقدامات مسئولانه مناسب است، بلکه از تبدیل شدن چهره سازمان به یک چهره مخرب محیط‌زیست جلوگیری می‌کند و شک ذی‌نفعان و ریسک‌های مرتبط با عدم افشای تأثیرات یا ادعاهای اثبات‌نشده را از بین می‌برد. این اصول کمک خواهد کرد تا ارتباطات در حوزه مسئولیت اجتماعی مؤثر باشد. با وجود این، برای اینکه مثالی ارائه کنیم، اجازه بدهید که به برخی از روش‌های ارتباطی مدیریت شرکت فرضی مورد بررسی اشاره کنیم. این روش‌ها از اصولی استخراج شده‌اند که امکان برقراری ارتباط مؤثر درباره رویکرد و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت را فراهم می‌کنند.

**شمول ذی‌نفعان:** در شرکت فرضی مورد بررسی، رهبری ارشد این سازمان به برقراری تعامل با ذی‌نفعان، برای درک انتظارات آن‌ها در مقاطع حساس کمک کرد، او امکان پاسخ دادن به نظرات آن‌ها را فراهم کرد و در بازه‌های زمانی منظم، پیشرفت‌های حاصل شده را به آن‌ها گزارش کرد. وی یک نظرسنجی پنج سؤالی درباره مسئولیت اجتماعی را بر روی شبکه‌های اینترنت و اینترنت منتشر کرد، تا نظرات کارکنان شرکت و ذی‌نفعان بیرونی را جمع‌آوری کند.

مدیرعامل شرکت، در هماهنگی کامل با دیگران که در کمیته مسئولیت‌های اجتماعی فعال بودند، یک گروه مشورتی از ذی‌نفعان داخلی و خارجی تشکیل داد، تا بازخورد آن‌ها را به صورت منظم دریافت کند. (برای مطالعه بیشتر درباره گروه‌های مشورتی ذی‌نفعان، بخش ۴-۵ را ببینید). مدیرعامل شرکت از این ایده‌ها برای تدوین برنامه ارتباطی استفاده کرد، برنامه‌ای که مناسب نیازهای شرکت و ذی‌نفعان آن بود (درباره برنامه‌ریزی ارتباطی، در بخش ۴-۳ از این فصل بحث شده است).

جدول شماره ۴-۱. اصول اجرا و برقراری ارتباط در حوزه مسئولیت اجتماعی

AA1000APS	GRI	استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	اصل
		✓	در دسترس بودن
		✓	پاسخگویی
	✓	✓	دقت
	✓	✓	تعادل
		✓	رفتارهای اخلاقی
✓	✓	✓	شمول ذی‌نفعان یا احترام به منافع آن‌ها
	✓		وضوح
	✓		قابل قیاس بودن
	✓	✓	کامل بودن
	✓		زمینه و بستر
✓	✓		با اهمیت بودن
	✓		قابل اتکابودن
		✓	احترام به حقوق بشر
		✓	احترام به هنجارهای بین‌المللی رفتاری
		✓	احترام به حاکمیت قانون
✓	✓	✓	واکنش پذیر بودن
	✓	✓	زمان‌بندی مناسب
		✓	شفافیت
		✓	قابل درک بودن

در دسترس بودن: مدیریت این سازمان برای اینکه از دخالت دادن ذی‌نفعان و پاسخگوبودن در برابر آن‌ها مطمئن شود، نسبت به در دسترس بودن اطلاعات ضروری و فرصت‌های گفتگو بررسی‌های لازم را انجام داد. مثلاً تمامی کارکنان واحدهای تولیدی، دسترسی ایمیلی نداشتند؛ بنابراین، او پوسترها، سخنرانی‌ها و فرصت‌های گفتگو را در



اختیار رؤسای واحدها قرار داد، تا آن‌ها از این بسترها برای برقراری ارتباط در حوزه مسئولیت اجتماعی استفاده کنند.

#### کادر ۴-۱. انواع اقدامات فریبکارانه (سبزشویی) محیط‌زیست

(۱) بده‌بستان‌های پنهان: اگر برای تولید کالا آب اندکی مصرف می‌شود، ولی برای تولید همان کالا انرژی زیادی مصرف می‌شود، نسبت به هر دو جنبه مثبت و منفی تولید این کالا با ذی‌نفعان روراست باشید.

(۲) وجود نداشتن مدارک مثبت‌ه علیه سازمان: نداشتن مدرک بر علیه سازمان به مفهوم خوب عمل کردن سازمان نیست.

(۳) ابهام: واژه‌هایی مثل کاملاً طبیعی، دوست‌دار محیط‌زیست و سالم، واژه‌هایی مثبت هستند، ولی بارمعنایی زیادی ندارند. می‌توانید از واژه‌های خاص‌تری استفاده کنید.

(۴) برچسب‌های اشتباه: ذی‌نفعان را از طریق ارائه گواهینامه‌های بی‌ارزش یا بی‌ارتباط گمراه نکنید.

(۵) بی‌ربط‌بودن: آنچه وظیفه سازمان است را به‌عنوان اقدام مسئولانه به ذی‌نفعان نفروشید. به‌عنوان مثال با پررنگ کردن عدم وجود ماده‌ای که قانون استفاده از آن را ممنوع اعلام کرده است (مثل کلر و فلئوئوروکربن‌ها یا فرئون‌ها یا همان CFC ها)، به شعور ذی‌نفعان توهین نکنید.

(۶) انتخاب میان بد و بدتر: اگر کالایی ذاتاً برای مصرف‌کننده مضر است (مثل سیگار)، این ادعا که کالا را از ترکیبات ارگانیک ساخته‌اید، کالا را برای مصرف‌کننده مفید نمی‌کند.

(۷) دروغ‌های کوچک: هرگز به‌صورت غیرواقعی ادعا نکنید که کالای شما گواهی مصرف انرژی، گواهی تجارت منصفانه یا دیگر سازمان‌های گواهی‌دهنده را داراست. به‌خاطر داشته باشید، حتی اگر کالای شما شایسته دریافت گواهینامه است، ولی هنوز گواهینامه دریافت نکرده است، نباید دروغ بگویید.

**با اهمیت بودن:** تیم مشورتی ارشد برای تسهیل تحلیل با اهمیت بودن (که در فصل سوم توضیح داده شد) که نیم‌روز طول می‌کشید، از یک مشاور متخصص در این حوزه استفاده کرد؛ هدف تیم این بود که موضوعات با اهمیت مشخص شوند؛ این تیم همچنین از تیم اصلی متشکل از رهبران ارشد سازمان، کمیته مسئولیت‌های اجتماعی و گروه مشورتی ذی‌نفعان، برای مشارکت در این تحلیل دعوت به‌عمل آورد. بدین ترتیب، شرکت توانست موضوعات بااهمیت برای شرکت و ذی‌نفعان را شناسایی کند و میان آن‌ها اولویت‌بندی کند. بدین ترتیب، شرکت به شالوده اصلی و کلیت برنامه‌های ارتباطی برای اجرای استراتژی مسئولیت‌اجتماعی دست پیدا کرد.

**زمینه و بستر اجرای استراتژی:** همزمان با تبیین برنامه ویژه ارتباطی، مدیرسازمان مطمئن شد که اطلاعات و مطالعات خود را در اختیار ذی‌نفعان قرار دهد، تا آن‌ها بتوانند با استفاده از این اطلاعات و داده‌های مقایسه‌ای، سود و زیان استفاده از یک راهکار صنعتی خاص را متوجه شوند؛ مثلاً بدانند که برای تولید یک محصول شیمیایی سی‌متر یک‌تن کربن به محیط‌زیست وارد می‌شود، یا سالانه برای تولید یک محصول شیمیایی خاص، ۱۵۰ متر مکعب آب مصرف می‌شود. او در هنگامی که عملکرد شرکت را به دیگران توضیح می‌داد، مقادیر تطبیقی نیز ارائه می‌داد (مثلاً سود تولید کالا برابر با خارج کردن یک‌صد خودرو از جاده‌هاست، یا تولید این کالا، بیست‌درصد کمتر از مقدار مجاز آلودگی تولید کرده است)، که با کمک آن‌ها ذی‌نفعان می‌توانستند پیام‌ها را تفسیر کنند، اهمیت پیام را درک کنند و درباره عملکرد شرکت تصمیم بگیرند.

در هنگام توضیح راجع به نهادینه‌کردن رفتار جدید در میان کارکنان، وی مطمئن می‌شد که اهمیت این رفتارها به‌طور شفاف بیان شده است و اینکه چرا تغییرات ضروری هستند و دقیقاً به چه اقداماتی نیاز است.

**رفتارهای اخلاقی:** فروشندگان شرکت، درباره مزایای زیست‌محیطی و اجتماعی راهکارها و اینکه این مزایا چه تاثیری بر فروش آن‌ها می‌گذارد علاقمند شدند. مدیریت شرکت محتوای قابل درکی را بر روی صفحات فروش اینترنت شرکت منتشر می‌کرد؛ در آن مواردی درباره چالش‌های پیش روی شرکت در تولید راهکارها توضیحاتی ارائه می‌کرد؛

توصیه‌هایی درباره گفتگو با مشتریان در خصوص مسئولیت اجتماعی ارائه می‌کرد و روش‌های خاصی را معرفی می‌کرد که با استفاده از آن‌ها، کارکنان فروش می‌توانستند از اهداف شرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی حمایت کنند.

#### ۴-۲. تعامل با ذی‌نفعان و هماهنگ‌سازی برنامه‌های ارتباطی

سومین گام در توالی اجرا (که در فصل دوم درباره آن بحث کردیم)، شروع تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی برای درک منافع و انتظارات آن‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی و شروع به تبیین اهداف و استراتژی‌های سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی است (همان‌طور که در فصل دوم درباره آن بحث کردیم). پس از آنکه فرآیند خودارزیابی انجام و کمیته مسئولیت‌های اجتماعی تشکیل شد، شما باید برای برنامه ارتباطی خود برنامه‌ریزی کنید، تا مطمئن شوید که کارکنان کاملاً نسبت به موضوع آگاهی دارند؛ همچنین شما به برنامه‌های ارتباطی داخلی و خارجی برای تعامل دائمی نیازمند هستید. همان‌طور که در بند ۳-۳-۵ استاندارد بیان شده است، تعامل با ذی‌نفعان زمانی با اهمیت است، که هدف از برقراری تعامل درک شده باشد و منافع ذی‌نفعان شناسایی شده باشند. بنابراین، این مدیر آگاه بود که باید استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت را به گونه‌ای به‌دیگران منتقل کند که بر ذی‌نفعان اصلی شرکت تمرکز شده باشد.

همچنانکه شما نوع روش ارتباطی که در بند ۳-۵-۷ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده است را بررسی می‌کنید، متوجه خواهید شد که واژه‌های گفتگو و بازخورد چندین بار ذکر شده‌اند. حتی هنگامی که هدف از برقراری ارتباط، ارائه اطلاعات به‌دیگران است (مثل پوستره‌های رسمی، مقالات، صفحات وب)، باید فرصت ارائه بازخورد به‌دیگران داده شود. می‌توان بازخوردها را از نظرسنجی آنلاین، تماس‌های تلفنی، مطالعات بازار، برگزاری نشست یا دیگر راهکارها دریافت کرد.

#### ایجاد گفت‌وگو با ذی‌نفعان مسئولیت اجتماعی درون سازمان

همان‌طور که در بند ۳-۴-۷ استاندارد بیان شده است، در مراحل اولیه اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، بر افزایش آگاهی و افزایش درک جنبه‌های مختلف مسئولیت

اجتماعی مثل اصول، موضوعات اصلی و مشکلات مرتبط تمرکز می‌شود. فرآیند افزایش آگاهی باید از درون سازمان شروع شود. به دو دلیل، تعامل کارکنان شرکت، در موفقیت اجرای استراتژی مسئولیت‌اجتماعی، بسیار اهمیت دارد.

- عمداً یا سهواً، کارکنان شرکت در بیرون از محیط شرکت، درباره تعهدات و عملکرد شرکت در حوزه مسئولیت‌اجتماعی با دیگران صحبت می‌کنند.
- بهینه‌سازی و مدیریت‌تغییرات، بدون حمایت و دخالت فعالانه کارکنان شرکت امکان‌پذیر نیست.

کارکنان شرکت چهره سازمان، سفرای سازمان و سخنگویان رسمی یا غیررسمی آن هستند. آن‌دسته از کارکنانی که به‌صورت مستقیم با مشتریان، قانون‌گذاران، سهامداران، رسانه‌ها یا ذی‌نفعان تعامل می‌کنند، در برقراری ارتباط درست در حوزه مسئولیت اجتماعی نقش اساسی دارند. ولی حتی آن‌دسته از افرادی که در پشت‌صحنه کار می‌کنند، می‌توانند در وبلاگ‌ها و وبسایت‌های شبکه‌های اجتماعی درباره کارکنان شرکت خود مطالبی را منتشر کنند.

گرچه این مسأله چالش‌هایی را به‌وجود می‌آورد، ولی می‌تواند فوایدی نیز داشته باشد. کارکنان از موضعی برخوردار هستند، که می‌توانند اعتماد را در یک سازمان ایجاد و یا احیا کنند؛ آن‌ها می‌توانند در حوزه ادعاهای مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی یا مسائل زیست‌محیطی، باعث به‌وجود آمدن اعتماد به‌نفس در شرکت شوند. آن‌ها می‌توانند درباره دستاوردهای شرکت با دیگران صحبت کنند، از تعامل با ذی‌نفعان بیرونی حمایت کنند و به پاسخگویی شرکت وجهه عمومی بدهند.

در شرکت فرضی موردبررسی، رهبری ارشد شرکت قصد داشت که اطمینان حاصل کند که کارکنان شرکت برای انتقال عملکرد شرکت در حوزه مسئولیت‌اجتماعی آمادگی دارند. همان‌طور که از فصل دوم به‌خاطر دارید، شرکت بیانیه ساده‌ای را مطرح کرد، تا چشم‌انداز کلی در حوزه مسئولیت‌اجتماعی را نشان دهد. در این شرکت، مسئولیت اجتماعی محرک اصلی در ارائه خدمات جدید، تبدیل‌شدن به تأمین‌کننده کلیدی مشتریان، جذب و حفظ بهترین استعدادها و دستیابی به اهداف رشد سالانه است.

در این شرکت، چند موفقیت زود هنگام نیز در عرصه مسئولیت اجتماعی حاصل شده است (مثل برنامه‌های واکنش در شرایط اضطراری و اقدامات انجام شده برای کاهش مصرف آب در یکی از تأسیسات شرکت). پس از اجرای کمپین آگاهی‌بخش برای کمک به کارکنان در درک موضوعات مهم در شرکت، گزیده‌های مرتبط با این بیانیه، دستاوردهای موجود و پیام‌های اصلی (که در بخش ۴-۳ درباره آن بحث شده است)، توسط مدیرعامل در راهکارها و مجامع ارتباطی سازمان گنجانده شدند. به‌عنوان مثال:

در مجمع سالانه، در سخنرانی مدیرعامل شرکت، بر استفاده از استراتژی مسئولیت اجتماعی به‌مثابه محرکی برای ارائه خدمات جدید تمرکز شده است، راه‌اندازی موفق و اولیه تأسیسات تولیدی توضیح داده شده است و فرآیندی که شرکت از آن برای بهینه‌سازی در حوزه نوآوری استفاده می‌کند، برجسته شده است.

در کتابچه‌های راهنمای جذب کارکنان جدید نوشتاری آمده بود که عنوان می‌کرد:

*"از آنجایی که بخشی از تعهد دائمی ما در حوزه مسئولیت اجتماعی و جذب و حفظ بهترین استعدادهاست، ما در حال حاضر انعطاف‌پذیری و قدرت انتخاب بسیار زیادی را در حوزه فواید خدمات درمانی به کارکنان ارائه می‌کنیم."*

در فراخوان بعدی برای برگزاری کنفرانس فروشندگان شرکت، با استفاده از پاورپوینت، برنامه استراتژیک کنونی و روش‌هایی نشان داده شدند، که با استفاده از آن‌ها، استراتژی‌های جدید در حوزه مسئولیت اجتماعی در کنار برنامه‌های موجود برای تبدیل شرکت به تأمین‌کننده کلیدی مشتریان به کار گرفته می‌شوند.

وبسایت شرکت ارتقا پیدا کرد، تا امکان مطالعه نمونه‌های مختصر درباره موفقیت‌های کنونی در حوزه مسئولیت اجتماعی فراهم شود.

اگر شما به ایده‌های بیشتری برای فراهم کردن شرایط اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی در سازمان خود نیاز دارید، توجه داشته باشید که این ایده‌ها از سوی برخی از سازمان‌های مشهور ارائه شده‌اند. شرکت‌هایی مثل پروکتر و گمبل، GE و دیگر شرکت‌های برجسته، استراتژی‌های خود در حوزه‌های کاهش مصرف انرژی، جایگزین کردن مواد، بازیافت پساب و دیگر تغییرات در عملیات شرکت، میلیاردها دلار را ذخیره

کرده‌اند؛ و برای ارتقاء نوآوری در کالا، ایجاد منابع جدید درآمدی، ایجاد تمایز رقابتی، حمایت از رشد جوامع پیرامونی و دستیابی به رشد، از استراتژی‌های پایداری استفاده کرده‌اند. علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌ها شرایطی را برای جذب و حفظ نیروها فراهم کرده‌اند. (همان‌طور که در بند ۶-۱ استاندارد توضیح داده شده است،

فواید اصلی شامل موارد پیش رو می‌شود:

- افزایش وفاداری کارکنان،
- مشارکت آن‌ها در اجرای استراتژی‌های سازمان،
- مشارکت کردن در امور مربوط به مسئولیت‌اجتماعی،
- جذب نیروهای کیفی،
- افزایش انگیزه و نگاه‌داشت کارکنان.

مثلاً در بسیاری از کشورهای دنیا دانشگاه‌ها، برای بدست آوردن جایگاه بالا در فهرست گزارش‌های پایداری رقابت می‌کنند، چرا که براساس عملکرد خود در حوزه مسئولیت‌اجتماعی رتبه‌بندی می‌شوند. دانشگاه‌هایی که نمرات بالاتری دارند، خود را برای دانشجویان و هیأت علمی جذاب‌تر می‌سازند.

### تعامل با ذی‌نفعان بیرونی

در بند ۷-۵-۳ استاندارد، گزینه‌های بسیاری برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی ارائه شده است. اگر در فرآیند خودارزیابی طبق توصیه این بند عمل نکرده اید، شما باید قبل از آنکه برنامه ارتباطی خود را تدوین کنید، به جمع‌آوری اطلاعات درباره ذی‌نفعان بیرونی بپردازید. از منابع در اختیار سازمان مطابق با آنچه در فصل سه آمده است استفاده کنید. اگر شما می‌دانید که کدام یک از موضوعات از نظر ذی‌نفعان بیرونی با اهمیت هستند، نیازی ندارید که در این مرحله به آن‌ها دسترسی پیدا کنید.

شما باید در این صورت، به مسائل مطرح در درون سازمان خود بپردازید. باوجود این، اگر هنوز درباره مسائل با اهمیت از نظر ذی‌نفعان سازمان اطلاعاتی ندارید، شما باید قبل از یکپارچه‌سازی اطلاعات مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی با ارتباطات بیرونی سازمان، ابتدا

تعامل با ذی‌نفعان بیرونی سازمان را آغاز نمایید. برای انجام این کار، در بند ۷-۵-۳ استاندارد، راهنمایی‌هایی ارائه شده است.

#### ۳-۴. تدوین پیام‌های کلیدی و برنامه‌ریزی برای ارتباطات داخلی و بیرونی

یکی از مهم‌ترین موضوعات مرتبط با انتقال پیام‌های مربوط به استراتژی مسئولیت اجتماعی، به‌صورت ضمنی و نه صریح، در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده است؛ طبق آنچه در این استاندارد آمده است، اطلاعات و پیام‌ها باید در سراسر برنامه‌های ارتباطی سازمان یکپارچه شوند. این یکپارچه‌سازی را باید در کنار راهنمای موجود در استاندارد برای یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در چشم‌انداز، مأموریت، تصمیمات و اقدامات مسئولانه سازمان در نظر گرفت.

همانطور که در بند ۵-۳-۱ بیان شده است، در بسیاری از سازمان‌ها، ذی‌نفعان مختلفی وجود دارند (مثل سهام‌داران، کارکنان، مشتریان، رسانه‌ها و دیگران). برقراری ارتباط با آن‌ها، نیازمند رویکردها، راهکارها و پیام‌های متفاوتی است. باوجوداین، یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در تمام برنامه‌های ارتباطی سازمان و استفاده از پیام‌های منسجم و مناسب، به شما اطمینان می‌دهد که ذی‌نفعان، بدون توجه به منبع خبری، در حال دریافت اطلاعات مناسب هستند.

#### ۳-۴-۱. تدوین پیام‌های کلیدی

در صورتی که شما سه یا چهار پیام مهم را تدوین نمایید و یا از سه یا چهار پیام مهم اخبار خود را استخراج کنید، انتقال پیام درباره مسئولیت اجتماعی در سازمان شما، منسجم‌تر، یکپارچه‌تر و مؤثرتر انجام می‌شود. ما به شما توصیه می‌کنیم که این پیام‌های کلیدی را به‌گونه‌ای گسترش دهید، که بتوانید برای مخاطب‌های مختلف آن‌ها را با مختصری تغییر شخصی‌سازی کنید. هدف ما ایجاد مجموعه پیام‌های تبلیغاتی یا شعارهای بازاریابی نیست (گرچه تولید پیام می‌تواند منجر به تولید شعارها یا پیام‌های تبلیغاتی نیز بشود)؛ همچنین، ما نمی‌خواهیم که اخبار منفی را پوشش بدهیم یا به

ذی‌نفعان اطلاعات نادرست را منتقل کنیم. برعکس، شما باید پیام‌های کلیدی خود را شفاف، دقیق و مرتبط جلوه بدهید.

در فصل دوم، ما به ارزش مشخص کردن رویکرد سازمان در قبال مسئولیت‌اجتماعی اشاره کردیم، سازمان باید پس از آنکه استراتژی خود را مشخص و مسیر کلی خود را تعیین کرد، رویکرد خود را در حوزه مسئولیت‌اجتماعی نیز مشخص کند. در فصل سوم، ما به استراتژی‌هایی برای شناسایی ذی‌نفعان سازمان و اولویت‌های مدنظر برای تعامل برقرار کردن با آن‌ها اشاره کردیم.

در این فصل، ما می‌توانیم از این اطلاعات استفاده کنیم، تا پیام‌هایی تولید کنیم که در آن‌ها به نکته‌های اصلی اشاره شده است. برای بررسی یکی از این راهکارها، می‌توانید جدول شماره ۴-۲ را ببینید. در کادر شماره ۴-۲ نیز، پیام‌های کلیدی شرکت مورد بررسی آورده شده است.

**جدول شماره ۴-۲.** تولید پیام‌های کلیدی جهت انتقال به ذی‌نفعان و ایجاد تعامل در حوزه

مسئولیت‌اجتماعی

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ذی‌نفعان اصلی چه کسانی هستند؟</li> <li>• ما از آن‌ها می‌خواهیم که در حوزه مسئولیت‌اجتماعی چه بدانند؟</li> <li>• آن‌ها از ما می‌خواهند که چه بدانند؟</li> <li>• آن‌ها چه سؤال‌هایی دارند؟</li> <li>• دانش و نگرش آن‌ها نسبت به مسئولیت‌اجتماعی چگونه است؟</li> <li>• نگرش آن‌ها نسبت به ما (سازمان یا منتقل‌کننده پیام) چگونه است؟</li> <li>• انگیزه آن‌ها از اقدامات مسئولانه چیست؟</li> <li>• آن‌ها چه شکایت‌ها یا انتظاراتی می‌توانند داشته باشند؟</li> </ul>	<p>دیدگاه ذی‌نفعان</p>
--	------------------------



<ul style="list-style-type: none"> <li>• چه تفاوت‌های فرهنگی، جغرافیایی یا جمعیت‌شناختی باید در نظر گرفته شود؟</li> <li>• چه ایده‌هایی از ذی‌نفعان داخلی و خارجی دریافت کرده‌اید؟</li> <li>• ما از آن‌ها می‌خواهیم که با این اطلاعات چه کنند؟ آیا ما از آن‌ها می‌خواهیم که رفتارشان را تغییر دهند؟ آیا ما از آن‌ها می‌خواهیم که به ما بازخورد بدهند؟ آیا ما از آن‌ها می‌خواهیم که به سازمان مفتخر باشند؟ آیا ما از آن‌ها می‌خواهیم که کالاها یا خدمات ما را بخرند؟ آیا ما از آن‌ها می‌خواهیم که از ما حمایت کنند؟ آیا ما از آن‌ها می‌خواهیم که پوشش رسانه‌ای در اختیار ما قرار دهند؟</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• این اطلاعات به چه صورت با چشم‌انداز، مأموریت، ارزش-ها، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های شما منطبق می‌شود؟</li> <li>• پیام‌های کلیدی که می‌خواهید انتقال بدهید چه پیام‌هایی می‌باشند؟ (راه‌نما: چشم‌انداز، خط‌مشی و نظامنامه‌ها و اساسنامه سازمان خود را بررسی کنید)</li> </ul>	<p>همسویی و انطباق</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا می‌توان برای تمام ذی‌نفعان بیرونی، از یک پیام واحد در حوزه مسئولیت اجتماعی استفاده کرد؟</li> <li>• آیا می‌توان از پیام واحد برای انتقال پیام در درون سازمان استفاده کرد؟</li> <li>• شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که باید میان پیام‌های مربوط به این ذی‌نفعان وجود داشته باشند چه هستند؟</li> <li>• آیا پیام‌های کارکنان و مدیران باید متفاوت باشند؟</li> </ul>	<p>همپوشانی داشتن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بر روی سه یا چهار پیام به توافق برسید.</li> <li>• یک نفر را مسئول اصلاح این سؤال‌ها قرار بدهید.</li> <li>• به تدریج پیام‌های نامناسب را حذف کنید، توجه کنید که پیام‌هایی باید حذف شوند که خیلی ویژه هستند یا با نیازهای شما یا ذی‌نفعان شما منطبق نیستند؟</li> </ul>	<p>ایجاد کردن</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیام‌ها را به تیم اصلی سازمان خود و دیگر افرادی که برای بررسی مناسب هستند ارائه کنید.</li> <li>• پیام‌ها را برای استفاده نهایی کنید.</li> <li>• اطمینان حاصل کنید که تمام کارکنان و به‌خصوص افرادی که مسئول انتقال پیام هستند (مثل کارکنان بازاریابی، فروشندگان و تیم‌های ارائه‌خدمات به مشتریان) به‌خوبی پیام را درک کرده باشند.</li> </ul>	<p>بازنگری</p>
---	----------------

#### کادر ۴-۲ پیام‌های کلیدی در ارتباط با مسئولیت‌اجتماعی

مسئولیت‌اجتماعی به ما کمک می‌کند تا محصولات و خدمات‌مان را متفاوت و رقابتی‌تر کنیم. ما با ارائه محصولات برتر که مسئولیت‌پذیر هستند، متعهد به کمک به مشتریان خود در دستیابی به اهداف مسئولیت‌اجتماعی هستیم. ما مسئولیت‌اجتماعی در زنجیره‌ارزش را با استفاده از منابع عاقلانه، به حداقل رساندن زباله، پشتیبانی از کیفیت بهتر زندگی برای کارمندان و جوامع خود، و کمک به تامین‌کنندگان و مشتریان، ترویج می‌دهیم.

#### ۴-۳-۲. تدوین برنامه ارتباط با ذی‌نفعان

برنامه ارتباط با ذی‌نفعان می‌تواند یا بخشی از برنامه اجرایی کلان سازمان در حوزه مسئولیت‌اجتماعی (طبق آنچه در فصل دوم توضیح دادیم) و یا به‌عنوان یک سند مجزا تهیه شود. همچون برنامه کلان سازمان، برنامه ارتباط با ذی‌نفعان در حوزه مسئولیت اجتماعی نیز می‌تواند بر پایه پروژه‌ها و اقدامات مسئولانه موفقی باشد که سایر سازمان‌ها قبلاً انجام داده‌اند و نتایج آن‌ها مشخص است. بسیاری از اقدامات مسئولانه‌ای که در فرآیند خودارزیابی ذکر شده در قبل انجام می‌شوند، برای برنامه‌های ارتباط با ذی‌نفعان به ما ایده می‌دهند؛ همچنین فرآیند تهیه پیام‌های کلیدی، به‌دلیل تمرکز بر نگرش و

انتظارات ذی‌نفعان، می‌تواند ایده‌هایی را برای این برنامه‌ریزی ارائه کند. این‌گونه برنامه‌ها معمولاً شامل اجزاء زیر می‌باشند:

#### خلاصه‌ای از نقشه ذی‌نفعان سازمان و اولویت‌بندی‌های آن‌ها:

- پیام‌های کلیدی
  - اهداف برنامه ارتباط با ذی‌نفعان داخل و خارج سازمان
  - نقش‌ها و مسئولیت‌ها
  - راهکارها و بسترهای ارتباطی
  - برنامه زمانبندی
  - منابع و هزینه‌های ضروری و نیز ملاحظات بودجه‌ای
- در بند ۷-۵-۳ درباره انواع راهکارهای ارتباطی که می‌توانید از میان آن‌ها انتخاب کنید، راهنمایی‌هایی ارائه شده است. بهترین راهکار این است که پیام‌های کلیدی و دیگر اطلاعات مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان را در راهکارهای ارتباط با ذی‌نفعان فعلی سازمان خود بگنجانید و برای انتقال پیام‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی، از رسانه جدیدی استفاده نکنید. به عبارت دیگر، شما نیاز به انتشار خبرنامه و یا راهکار ارتباطی مخصوصی برای انتقال پیام‌های مسئولانه خود ندارید. بهترین رویکرد آن است که شما این اطلاعات را در راهکار کنونی ارتباطی سازمان بگنجانید. البته در ارتباط با توصیه به ارسال پیام‌های یکپارچه به جای استفاده از راهکارهای جداگانه، دو استثنا وجود دارد:

- شبکه اینترنت کارکنان
  - گزارش عمومی درباره مسئولیت اجتماعی
- در بسیاری از سازمان‌ها، تغییرات داخلی که باید در حوزه اجرای مسئولیت اجتماعی رخ بدهند، آنقدر مهم هستند، که سازمان‌ها یک منبع آنلاین را به آن اختصاص می‌دهند؛ بدین ترتیب، کارکنان می‌توانند درباره موضوعات مهم مدنظر سازمان، مطالبی بیاموزند؛ از جمله این موضوعات می‌توان به موارد پیش‌رو اشاره کرد: تعهدات سازمان، اهداف بلند مدت و کوتاه‌مدت، نقش کارکنان در تغییرات، رفتارهایی که از کارکنان انتظار می‌رود، توصیه‌هایی برای اجرای مسئولیت اجتماعی در فعالیت‌های روزمره، منابع تخصصی،

آموزش، فرصت تعامل با همکاران و دیگر متخصصان یا منابع داخلی در حوزه مسئولیت اجتماعی و دیگر موارد. گزارش‌دهی مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی در بخش ۴-۴ این فصل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. برای مطالعه توصیه‌هایی در ارتباط با تأسیس یک سایت اینترنت در باره مسئولیت‌اجتماعی، جدول ۴-۳ را ببینید.

در ارتباط با این دو راهکار ارتباطی خاص (یعنی اینترنت یا اینترنت و گزارش‌دهی عمومی)، سازمان می‌تواند حتی به تعریف پروژه‌های خاص جهت توسعه آن‌ها اقدام نماید. لازم به توضیح است که در هنگام تهیه این راهکارها باید اهداف، پیام‌های کلیدی، و رویکرد کلی سازمان و همچنین راهکارهای انتقال پیام را در نظر داشته باشیم.

#### نکته کاربردی

رابرت چیلدینی، مرکز تحقیقات تصمیم‌گیری در محیط‌زیست (واقع در دانشگاه کلمبیا)، مرکز ارتباطات تغییر آب‌وهوا، دانشگاه جورج میسون و موسسات مشابه، تحقیق بسیار مرتبط را مرور می‌کند. مطالعات آن‌ها هنجارهای اجتماعی، رویکردها و در بعضی موارد، زبان خاصی را که در تحریک رفتارهای مثبت تغییر کرده به سمت مسئولیت‌اجتماعی تعیین می‌کند، شناسایی کرده است.

#### ۴-۴. گزارش‌دهی

گزارش‌دهی تنها یکی از جنبه‌های مرتبط با ارتباطات کلی سازمان در حوزه مسئولیت اجتماعی است، ولی این جنبه یکی از جنبه‌های بسیار مهم محسوب می‌شود. در بند ۷-۵-۳ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شده است، که سازمان باید در بازه‌های زمانی مناسب، درباره عملکرد خود در حوزه مسئولیت‌اجتماعی، به ذی‌نفعانی که اقدامات مسئولانه سازمان بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد گزارش بدهد؛ در این بند بر افزایش استفاده از گزارش‌های مرتبط با مسئولیت‌اجتماعی برای پیام‌رسانی در خصوص عملکرد سازمان تأکید شده است.

جدول شماره ۴-۳. بهترین اقدامات برای طراحی وبسایتی در حوزه مسئولیت اجتماعی

<p>این وبسایت جهت استفاده ذی‌نفعان کلیدی در حوزه مسئولیت اجتماعی طراحی می‌شود؛ در این وبسایت، اطلاعات مرتبط جمع می‌شوند. سایت باید به‌گونه‌ای طراحی شود که ذی‌نفعان بتوانند بازخوردهای خود را به راحتی به سازمان انتقال دهند؛ این وبسایت می‌تواند جهت گرفتن بازخورد از پرسشنامه‌های طراحی شده و یا قسمت‌هایی جهت نوشتن بازخورد مخاطب و همچنین آدرس ایمیل استفاده کرد. برای اینکه کسی ایده‌های خود را ارائه کند، نباید ملزم به ثبت نام یا ورود به سایت باشد. بازخورد ذی‌نفعان باید قابل جمع‌آوری و تحلیل باشد، طوری که بازدیدکنندگان بتوانند بفهمند که چه بازخوردی ارائه شده و سازمان چه پاسخی به آن بازخوردها داده است. به منظور سهولت استفاده از وبسایت توصیه می‌شود از کلیه راهکارها و تکنولوژی‌های وبسایت که به هدف ما کمک می‌کنند استفاده شود.</p>	<p>تمرکز بر ذی‌نفعان</p>
<p>وبسایت مورد نظر لازم است که با سایر بخش‌های وبسایت اصلی سازمان ادغام شود تا یکپارچگی آن‌ها از بین نرود (به عنوان مثال از طریق لینک‌هایی به بخش متقاضیان استخدام در سازمان، بخش کیفیت، بخش سهامداران و امور سهامداری، خط‌مشی‌ها و نظامنامه اخلاق کسب و کار، مدیریت، راهنمای تأمین کنندگان، اخبار، انتشارات و دیگر بخش‌ها). در وبسایت باید عنوان شود که مسئولیت اجتماعی در مدل کسب و کار سازمان تنیده شده است و یک پروژه مجزا از کسب و کار سازمان نیست. لذا پیام‌های کلیدی نیز باید این مفهوم را منتقل نمایند. محتوای مرتبط با مسئولیت اجتماعی در وبسایت باید قابل جستجو در موتورهای جستجوگر باشند.</p>	<p>یکپارچه‌سازی</p>
<p>وبسایت به‌طور منظم فعالیت‌ها، چالش‌ها و عملکرد شرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی را گزارش می‌دهد. با به‌روزرسانی‌ها می‌توان از ذی‌نفعان برای مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری درباره این موضوعات و اقدامات دعوت به عمل آورد.</p>	<p>به‌روز رسانی‌ها</p>

<p>وبسایت شامل اطلاعاتی و بحث‌هایی درباره موضوعات چالش‌برانگیز و بحث برانگیز مطرح شده است، که از جمله این اطلاعات و بحث‌ها می‌توان به نقایص موجود در رویکردی عملکرد سازمان در حوزه مسئولیت‌اجتماعی اشاره کرد.</p>	<p>شفافیت</p>
<p>از آنجایی که ذینفعان مختلف نسبت به حوزه‌های مختلف اقدامات مسئولانه سازمان حساس هستند باید وبسایت قابلیت تنظیم جهت استفاده از این ذینفعان را داشته باشد. به‌عنوان مثال برای ذینفعی که می‌خواهد تنها در یک حوزه خاص - مثلاً محیط‌زیست - اطلاعات بدست بیاورد این امکان فراهم باشد که تنها آن قسمت در اختیار وی قرار گیرد. همچنین برای ذی‌نفعی که می‌خواهد کل اقدامات مسئولانه سازمان را ببیند گزارش مسئولیت‌اجتماعی قابل دانلود باشد.</p>	<p>انعطاف‌پذیری</p>
<p>وبسایت باید راهکارهای ساده جهت دسترسی به اطلاعات در اختیار کاربران قرار دهد. به‌عنوان مثال برای دسترسی به اطلاعات یک حوزه خاص در وبسایت، روش‌های مختلفی وجود داشته باشد، مثل اطلاعات مرتبط با شاخص‌های زیست‌محیطی، که باید هم در صفحات مربوط به محیط‌زیست و هم در بخشی که شاخص‌های عملکردی سازمان تجمیع شده‌اند، وجود داشته باشند. این لینک‌ها به سادگی، در قسمت نوار، کادرها یا دکمه‌های موجود در صفحات سایت پیدا می‌شوند.</p>	<p>سهولت استفاده از وبسایت</p>
<p>صفحات به سرعت بارگذاری می‌شوند و بازدیدکنندگان می‌توانند با سه کلیک یا کمتر، به مقصد موردنظر خود برسند.</p>	<p>سهولت استفاده از وبسایت</p>
<p>وبسایت می‌تواند کمک کند که مفاهیم پیچیده را نیز به راحتی برای استفاده‌کننده ترسیم کرد. تکنولوژی‌هایی نظیر هاورباکس‌ها و یا لینک‌های دسترسی فوری از جمله راهکارهایی هستند که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد. بهتر است بخشی مرتبط با سئوالات متداول نیز در وبسایت تعبیه گردد. تمام متون در یک یا دو صفحه قابل خواندن هستند. جملات و متون کلی حدود ۵۰ درصد کوتاه‌تر نسخه‌های کاغذی هستند.</p>	<p>سهولت در استفاده</p>

<p>طراحی سایت از نظر بصری جذاب، دوستانه و حرفه‌ای است و با هویت سازمان منطبق است. مؤلفه‌های بصری با متون یکپارچه شده‌اند. وب سایت شما نشان‌دهنده، برند، ظاهر و احساسی است که شما برای ذی‌نفعان استراتژی مسئولیت اجتماعی انتخاب کرده‌اید.</p>	<p>جلوه‌های بصری</p>
<p>اطلاعات موجود در وب‌سایت، نشان دهنده رویکرد شما درباره مسئولیت اجتماعی هستند. بازدیدکنندگان باید دلیلی برای بازگشت به وب‌سایت شما داشته باشند (مثلاً به این خاطر که شما درباره عملکرد خود در حوزه مسئولیت اجتماعی به روزرسانی‌های مرتبی دارید و یا آن‌ها فرصت مشارکت در گفتگوها درباره یک چالش خاص را دارند).</p>	<p>محتوای وب‌سایت</p>
<p>در وب‌سایت باید از رسانه‌های اجتماعی استفاده موثر شود. به‌عنوان مثال می‌توان از طریق ارجاع به توییت، تلگرام، اینستاگرام و یا واتساپ و تولید محتوای صوتی و سایر انواع محتوا این مهم را انجام داد. لازم به یادآوری است که این محتوا باید متناسب با پیامی باشد که می‌خواهیم انتقال دهیم و همچنین برای ذی‌نفعان سازمان قابل درک باشد.</p> <p>وب‌سایت سازمان می‌تواند به‌طور مستقیم به شبکه‌های اجتماعی وصل باشد و محتوای به‌روز شده در وب‌سایت بطور خودکار در شبکه‌های اجتماعی سازمان نیز مخابره گردد.</p> <p>سایت باید تا حد امکان نیازهای اطلاعاتی ذینفعان سازمان را برآورده کند تا احتیاجی نباشد که آن‌ها جهت دریافت اطلاعات به سایت دیگری مراجعه کنند.</p>	<p>رسانه‌های جمعی</p>
<p>بهتر است که برای وب‌سایت نیز شاخص‌های مرتبط تعریف شود مثلاً تعریف کنیم که ذی‌نفعان وب‌سایت اقدامات خاصی را در آن انجام می‌دهند و از آن طریق، بهینه‌بودن وب‌سایت را تعریف می‌کنیم. اگر هدف، تشویق مخاطب به انجام اقدام خاصی در وب‌سایت است، در این صورت، افراد معمولاً وب‌سایت شما را بدون انجام آن اقدام ترک نخواهند کرد. مثالی از این اقدامات می‌تواند تشویق کاربران به گذاشتن نظرات درباره محتوای سایت باشد. مثالی دیگر دانلود اطلاعات، محاسبه‌کردن یا طرح سؤال در وب‌سایت است.</p>	<p>اقدام‌کردن</p>

آنچه بیان شد درست است، ولی گزارش‌دهی چیزی بیش از سندسازی یا طراحی وب سایت است، گزارش‌دهی یک فرآیند دائمی است که فراتر از نتایج موجود در گزارش به دنبال ارزش‌آفرینی است؛ از بحث‌های مطرح‌شده در فصل سوم، درباره تعیین محدوده تأثیرگذاری سازمان، گزینش شاخص‌های مناسب عملکردی و دیگر اقدامات، دائمی بودن فرآیند گزارش‌دهی مشخص شد. به‌دائمی بودن فرآیند گزارش‌دهی در استاندارد GRI نیز اشاره شده است (در حقیقت، در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ به گزارش‌دهی گسترده اشاره نشده است، چرا که در استاندارد GRI اطلاعات بسیار زیادی در این رابطه ارائه شده است).

علاوه بر فواید آشکار گزارش‌دهی (مثلاً اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان در ارتباط با اقدامات مسئولانه و خروجی‌های آن اقدامات)؛ شرکت موردنظر برای دستیابی به اهداف پیش‌رو نیز از گزارش‌دهی استفاده کرده است:

**بهبود عملکرد:** از طریق کمک به اطلاع‌رسانی و مستندکردن پیشرفت‌های مرتبط با اقدامات مسئولانه، و همچنین ارائه تأثیرات خروجی این اقدامات. راهکار دیگر می‌تواند از طریق افزایش انگیزه افراد به مشارکت در اقدامات مسئولانه باشد. در این راستا می‌توان با معرفی افراد کلیدی اقدامات مسئولانه و چالش‌های موجود در شرکت که از طریق این افراد برآورده شده است به این مهم دست یافت.

**اشاعه فرهنگ تعالی و پاسخگویی:** در راهکارهای ارتباطی تعریف‌شده در قبل، بر نقش کارکنان در بهینه‌سازی مسئولیت اجتماعی تأکید شد. در این راهکارها با طی شدن فرآیند گزارش‌دهی، نقاط قوت و ضعف اقدامات مسئولانه مشخص شدند. شرکت فرضی موردنظر از این اطلاعات استفاده کرد، تا موفقیت‌ها را برجسته کند و کارکنان را در حوزه عملکرد آن‌ها پاسخگو نگاه دارد.

**برقراری روابط و تقویت آن‌ها:** این روابط از طریق فرآیندهای دوجانبه (دریافت و ارسال کردن پیام به ذی‌نفعان)، درخواست ارسال ایده‌ها، برگزاری نشست‌های مربوط به گروه‌های مشورتی و تحلیل بازخوردهای کسب‌شده از اینترانت برقرار و تقویت می‌گردند.



افزایش شهرت شرکت: تعهد به گزارش‌دهی دوره‌ای در سازمان باعث شد که شرکت موردنظر با دقت بیشتری عملیات و عملکرد خود را بررسی و اقدامات مسئولانه را گزارش دهد. شرکت با ایجاد این تعهد برای خود در واقع سطح پایبندی به تعهدات عمومی خود-تعهداتی که سازمان به جامعه و فضای پیرامونی و حوزه تاثیر خود دارد- را بیان می‌کرد و برای حفظ این تعهدات تلاش می‌کرد.

**الگو و راهبری بازار:** این شرکت با گزارش‌دهی اهداف و دستاوردهای خود، از رقبای خود در بازار پیشی گرفت و در حوزه مسئولیت اجتماعی به یک نمونه موفق تبدیل شد. **بهبود در مدیریت ریسک:** این هدف با الزام به ارزیابی متمرکز ریسک‌های سازمان و همچنین پیش‌بینی ریسک‌های محتمل اما حادث‌نشده محقق شد.

در کادر شماره ۱۵ در بند ۷-۵-۳ استاندارد، به یکی از روندهای کنونی گزارش‌دهی در حین نگارش این کتاب اشاره شده است، این روند همان فرآیند یکپارچه‌سازی گزارشات مالی و غیرمالی (در حوزه مسئولیت اجتماعی) است. روندهای دیگری که در حین نگارش این کتاب رایج هستند و باید نسبت به آن‌ها آگاهی داشته باشید، در کادر ۳-۴ بیان شده‌اند.

برای دستیابی به منابع بیشتر درباره گزارش‌دهی، به ضمیمه A استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ و کادر ۴-۴ مراجعه کنید.

### کادر ۴-۳. روندهای کنونی گزارش‌دهی در حوزه مسئولیت‌اجتماعی

- استفاده از شبکه‌های اجتماعی (مثل وبلاگ‌ها، پادکست‌ها (فایل‌های صوتی) و وبسایت‌هایی مثل توئیتر، فیس‌بوک و تلگرام و اینستاگرام) برای منتقل کردن منظم نحوه عملکرد شرکت و تعامل با ذی‌نفعان درباره این نتایج
- تمرکز بیشتر بر مصرف‌کننده یا کاربر نهایی (مثلاً با ارائه گزارش‌هایی که شامل نتایج تحلیل چرخه عمر می‌شود، این نتایج به مشتریان کمک می‌کنند تا نتایج حاصل از توسعه را تا پایان عمر محصول ارزیابی کنند).
- داده‌های کاربر محور و به‌روز که افشای داده‌ها و انتظارات در ارتباط با شفافیت را افزایش می‌دهند. (مثلاً داده‌های سفارشی که به گوشی تلفن کاربر ارسال و به‌صورت منظم و نه سالانه به‌روز می‌شوند).
- افزایش تأکید بر قابل ردیابی بودن مواد موجود در زنجیره تامین و راهکارهای در دسترس برای ردیابی کالاها
- افزایش تضمین صحت گزارش‌ها توسط اشخاص ثالث (در این رابطه در بخش ۴-۵ بحث شده است).
- انتشار گزارش‌ها در قالب الکترونیکی و افزایش استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای تبلیغ گزارش‌ها، ارائه به‌روزرسانی‌های موقت یا جایگزین کردن گزارش‌های سالانه و سنتی در حوزه مسئولیت اجتماعی.
- افزایش الزامات قانونی در حوزه گزارش‌دهی (مثلاً به‌کارگرفتن الزامات مطرح‌شده در گزارشات تفسیر مدیریتی بورس اوراق بهادار).

## ۴-۵. افزایش اعتبار

افزایش اعتبار برای تلاش‌ها و اقدامات مسئولانه سازمان یکی از اهداف استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ است؛ و در بند ۷-۶-۲ راهنمای دقیق در این رابطه ارائه شده است. همان‌طور که تعامل مؤثر با ذی‌نفعان در افزایش اعتبار نقش مؤثری دارد، پیام‌های شفاف و در دسترسی که از اصول مطرح‌شده در استاندارد پیروی می‌کنند، نیز در افزایش اعتبار نقش مؤثری دارند (بند ۵-۳-۳ و ۷-۶-۱). در حقیقت به سازمان‌هایی که از ذی‌نفعان در فرآیند اعتباردهی به اقدامات مسئولانه کمک می‌گیرند، با دید مثبت نگاه می‌شود، البته به این شرط که انتخاب ذی‌نفعان و دخالت‌دادن نظرات آن‌ها، به‌دلیل مساعدبودن نظراتشان در قبال شرکت نباشد (در بند ۵-۳-۳ نسبت به این موضوع هشدار داده شده است).

شرکت موردبررسی نیز از نظرات ذی‌نفعان در ارتباط با اقدامات تعریف‌شده مسئولانه استفاده کرد و به‌این‌منظور اقدام به برگزاری میزگرد مشورتی ذی‌نفعان که می‌تواند به صورت موقت یا دائمی برگزار شود نمود؛ این میزگرد می‌تواند درباره رویکرد کلی سازمان و اهداف، گزارش‌ها و دیگر سؤال‌ها، بازخورد ارائه دهد. این میزگردها که از تنوع اعضای خود سود می‌برند، شامل مشتریان، کارکنان، متخصصان بیرونی در حوزه مسئولیت اجتماعی، سازمان‌های غیردولتی (غیرانتفاعی) یا گروه‌های مشورتی، سهامداران، سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان، اعضای گروه‌ها و دیگر افراد و سازمان‌ها می‌شوند.

در این میزگردها، به تعامل براساس شروط مورد توافق، انتظارات روشن و تسهیلات حرفه‌ای نیاز است. از اعضای این میزگردها می‌توان درباره یک موضوع خاص، درخواست حمایت کرد؛ مثلاً می‌توان از آن‌ها درخواست کرد که برای کاهش تغییرات آب‌وهوایی استراتژی را طرح کنند یا گزارشی در حوزه مسئولیت اجتماعی منتشر کنند؛ همچنین، می‌توان از آن‌ها درخواست کرد که منبعی دائمی برای ارائه نظر درباره موضوعات مختلف باشند.

در بندهای ۷-۵-۳ و ۷-۶-۲ استاندارد، برای افزایش اعتبار از راه بازنگری و تضمین درونی یا تضمین بیرونی، راهنمایی‌هایی ارائه شده است. گرچه کسب اعتبار برای تمام سازمان‌ها و ذی‌نفعان آن سودمند است و فرایند اعتبارگیری نشان‌دهنده تعهد سازمان‌ها

به امور مسئولانه است، ولی این اقدامات مسئولانه هنوز در سازمان‌های مختلف فراگیر نشده است. شرکت فرضی موردبررسی به‌دنبال کسب اعتبار برای اقدامات مسئولانه از دیگران در خصوص گزارش خود بود، چرا که:

- میزان آلاینده‌های جوی بیش از حد تعریف شده بود و سازمان همچنان به‌دنبال دلیل این امر می‌گشت.
- شرکت تغییرات بسیار زیادی را عملی کرده بود و نتایجی حاصل کرده بود که فراتر از حدتصور بودند و سازمان می‌ترسید که باورکردن خروجی‌ها و نتایج حاصل از اقدامات مسئولانه برای ذی‌نفعان دشوار باشد.
- عملکرد گذشته شرکت به‌خوبی مستند نشده بود.
- خروجی پاره‌ای از اقدامات مسئولانه تعریف‌شده، اثرات با اهمیتی بر سازمان می‌گذاشتند.
- شرکت باید برای گزارش عملکرد برخی از شاخص‌های خود از روش تخمین‌زدن استفاده می‌کرد، چرا که مجموعه داده‌ها از انسجام کافی برخوردار نبودند.
- سیستم جمع‌آوری و پایش داده‌ها و همچنین سیستم گزارش‌دهی، سیستم‌هایی جدیدی بودند که به‌تازگی در سازمان مورد استفاده قرار گرفته بود.
- مدیریت شرکت حس می‌کرد که ذی‌نفعان از تضمین اعتبار گزارشات سود می‌برند و می‌توانند دقت در ادعاهای موجود در گزارش را باور کنند. اگر شما قصد دارید که تمام یا بخشی از فرآیند اجرا یا گزارش‌دهی خود را تضمین اعتبار کنید، دخالت‌دادن زود هنگام افراد در این فرآیندها سودمند خواهد بود. آن‌دسته از سازمان‌ها و افرادی که اهمیت اقدامات مسئولانه سازمان را اعتبارسنجی و ضمانت می‌کنند، توصیه‌ها و ایده‌هایی را نیز ارائه می‌کنند؛ به‌همین خاطر، تعامل زود هنگام با آن‌ها می‌تواند بیشترین ارزش آفرینی را داشته باشد.

## همکاری و مشارکت با سایرین

برخی از کسب و کارها با سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد) و یا سازمان‌های غیرانتفاعی مشارکت می‌کنند، تا از اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی پشتیبانی کنند. همان‌طور که در بند ۳-۳-۵ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ بیان شد، هدف این شراکت‌ها، دستیابی به اهداف سودمند دوجانبه است؛ و نفع دوجانبه هر دو طرف در این تعاملات مدنظر است.

البته لازم به توضیح است که همه سازمان‌ها نیاز و یا قصد مشارکت با دیگر نهادها جهت اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی خود را ندارند و یا بعضاً نمی‌خواهند که این استراتژی‌ها مهمتر از سایر استراتژی‌های سازمان تلقی شود.

در هر صورت چنانچه راهکار همکاری و مشارکت با سایرین جزء گزینه‌های انتخابی سازمان بود، باید در نحوه تعریف و انتخاب این‌گونه همکاری‌ها دقت لازم به عمل آید که مشکلات احتمالی کمتر شوند. بهتر است که شرکای احتمالی با چند سؤال مهم، شراکت خود را آغاز کنند (این سؤال‌ها در جدول ۴-۴ بیان شده‌اند).

**جدول ۴-۴.** سؤال‌هایی که باید قبل از تعریف هرگونه مشارکت در حوزه مسئولیت اجتماعی

پرسیده شوند.

<p>۱- هدف کلی شرکت چیست؟</p> <p>۲- هدف شرکت دیگر از ورود به این مشارکت چیست؟</p> <p>۳- بهترین اقدامات مسئولانه‌ای که در شراکت‌های انتفاعی یا غیرانتفاعی انجام می‌شوند چه اقداماتی هستند؟ آیا نمونه‌های موفق که اهداف مشابه ما را دنبال کرده باشند سراغ داریم؟</p>	<p>سؤال‌های کلی</p>
<p>۴- سمن یا شرکت غیرانتفاعی انتخاب شده با برند ما و یا کالا یا خدماتی که ارائه می‌دهیم چه انطباقی دارد؟</p> <p>۵- آیا اندازه یا بزرگی سازمان‌های مشارکت‌کننده مهم هستند؟</p> <p>۶- شرکای احتمالی چطور باید ارزیابی شوند؟</p> <p>۷- موانع تشکیل شراکت موفق در شرکت چه موانعی هستند؟</p>	<p>ماهیت سازمان</p>

<p>۸- سمن یا شرکت غیرانتفاعی چه انتظاراتی دارد؟ این شرکت، چه تخصص‌ها یا منابعی را ارائه می‌کند؟</p> <p>۹- چه کسی مسئولیت شراکت را بر عهده خواهد داشت؟ این فرد، چه مهارت‌ها، سابقه و اختیاراتی باید داشته باشد؟</p> <p>۱۰- اگر یکی از دو طرف از برقراری رابطه سود بیشتری ببرد، آیا شراکت همچنان عملی خواهد ماند؟</p>	<p>انتظارات و مسئولیت‌ها</p>
<p>۱۱- چه عواملی بیشترین تأثیر را در موفقیت دارند؟</p> <p>۱۲- آیا میزان ارزشی که هر کدام از طرفین در این شراکت ایجاد می‌کنند برای طرف دیگر واضح است؟</p> <p>۱۳- ریسک‌ها را تعریف کنید؟ چطور طرف‌ها می‌توانند ریسک را مدیریت کنند؟ ریسک‌ها و پاداش‌ها چطور به اشتراک گذاشته می‌شوند؟</p> <p>۱۴- چه عنوانی مناسب‌ترین عنوان برای این توافق نامه است؟</p> <p>۱۵- کدام یک از طرفین، مسئولیت مذاکرات حقوقی را بر عهده خواهد داشت؟</p>	<p>ریسک‌ها و پاداش‌ها</p>
<p>۱۶- ارتباطات در شراکت و در سازمان مربوطه چه نقشی ایفا می‌کند؟</p> <p>۱۷- چطور می‌توان از سوء تفاهم‌ها جلوگیری کرد؟</p> <p>۱۸- چه میزان تبلیغات و انتشار آگهی قابل قبول یا مطلوب خواهد بود؟</p> <p>۱۹- چه کسی مسئول برقراری ارتباط با منابع بیرونی است؟</p> <p>۲۰- طرف‌های توافق‌نامه، چطور از برندهای خود حمایت می‌کنند؟</p>	<p>ارتباطات</p>

شما می‌توانید مستقل از طرف دیگر این سؤال‌ها را بررسی کنید و سپس برای رسیدن به بهترین و مناسب‌ترین تصمیم، پاسخ‌های خود را با دیگری مقایسه و توافق را نهایی کنید.

## ۴-۶. نظارت و بهینه‌سازی عملکرد

چرخه PDCA	بندهای مرتبط در استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰	فصل	هدف گام	
اقدام کردن	تمام مواد	فصل ۴	بررسی سیاست‌ها و برنامه‌ها و اطمینان از انطباق با اهداف ما. همچنین بررسی موقعیت‌ها برای بهبود مستمر	تکرار فرآیندهای خودارزیابی، بهینه‌سازی و تعامل دائم

همان‌طور که در بند ۷-۴-۳ استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ توضیح داده شده است، فرآیند یکپارچه‌سازی مسئولیت اجتماعی در تمام بخش‌های سازمان و در رابطه با تمام موضوعات مهم و اصلی، در یک زمان و مکان به‌وقوع نمی‌پیوندد. برنامه‌ای که براساس فصل دوم طرح گردید و طبق فصل سوم شروع به اجرای آن نمودید، احتمالاً این واقعیت را منعکس می‌کند. اجرای استراتژی مسئولیت اجتماعی، به‌وجود آوردن تغییرات در تمام بخش‌های سازمان و تلاش برای دستیابی به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدتی که بلندپروازانه هستند، لزوماً فرآیندی تکراری است. برای رسیدن به این اهداف، آخرین گامی که در این توالی معرفی کردیم (یعنی ارتباطات)، باید به‌صورت مداوم برداشته شود.

فرآیندهای ارتباطی در اغلب موارد، بر فرآیند خودارزیابی تأثیر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌گیرد؛ چرا که فرآیند ارتباطی، شامل بررسی کردن، صحبت کردن و گزارش‌دهی پیشرفت‌های کنونی می‌شود. در مقابل، در این فرآیند ارتباطی، باید عملکرد اخیر سازمان با داده‌های گذشته و روندهای شناسایی شده مقایسه شوند.

در این مرحله، باید پیشرفت‌های به‌دست‌آمده را با توجه به اهداف بلندمدت و کوتاه مدت ارزیابی کرد. تمام این اقدامات فرصت مناسبی را فراهم می‌کند، تا ما درستی استراتژی‌ها، اهداف، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های خود را ارزیابی کنیم و ببینیم که آیا فرآیند مدیریت تغییر به‌خوبی در حال پیشرفت است یا نه. همچنین، زمینه‌ای برای شناسایی

فرصت‌های بیشتر بازنگری سیستم‌ها و اصلاح نقایص در فرایند اجرای استراتژی ارائه شده است.

ارزیابی تلاش‌های شما برای اجرای استراتژی‌های مسئولانه، به‌ارزیابی مؤثر بودن راهکارهای ارتباطی گسترش پیدا می‌کند. در بند ۷-۵-۴ استاندارد، راهنمای سودمندی ارائه شده است. در کادر ۴-۴ منابع ارتباطی و گزارش‌دهی بیشتری فهرست شده، که در ضمیمه A استاندارد ایزو ۲۶۰۰۰ نیامده‌اند، ولی می‌توانند به شما در تدوین راهکارهای ارتباطی و تصمیم‌گیری درباره ارزشمندی این راهکارها کمک کنند.

#### کادر شماره ۴-۴. راهکارها و منابع بیشتر در حوزه‌های ارتباطات و گزارش‌دهی

- مرکز تحقیقات مرتبط با تصمیمات زیست‌محیطی به آدرس:

(<http://www.cred.columbia.edu>)

- سازمان CRED یک مرکز میان‌رشته‌ای است، که تصمیم‌گیری‌های فردی و گروهی را با توجه ابهام‌های مربوط به آب‌وهوا و در مواجهه با ریسک‌های زیست‌محیطی مطالعه می‌کند.

- اتحادیه بین‌المللی ارتباطات تجاری

این اتحادیه یک اتحادیه بین‌المللی برای برقراری ارتباط است، که منابع متعدد آنلاین را برای تدوین برنامه‌های ارتباطی، تعامل با ذی‌نفعان و مدیریت کارکردهای ارتباطی ارائه می‌کند. یکی از لینک‌های این وب‌سایت نیز آدرس پیش‌روست:

(<http://srlink.x.iabc.com>)

کاربران با مراجعه به این آدرس می‌توانند به یک گروه تعاملی دسترسی پیدا کنند، که منابعی درباره ارتباطات موجود در حوزه مسئولیت اجتماعی را به اشتراک می‌گذارند.

اقدامات زیست‌محیطی گول‌زننده (به آدرس: [www.sinsofgreenwashing.org](http://www.sinsofgreenwashing.org)) با استفاده از معیارهای ارائه‌شده می‌توان متوجه شد که در کدام یک از تبلیغات و ادعاهای مطرح‌شده توسط شرکت‌ها در حوزه زیست‌محیطی خلاف واقع است.



مدیرعامل شرکت فرضی مورد بررسی طبق برنامه هر دوشنبه به اتفاق رؤسای امور شرکت در اتاق کنفرانس گرد هم آمدند. وی در ابتدای جلسه گفت در خلال دو سال گذشته پیشرفت‌هایی در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی داشته‌ایم و من از همه شما بابت تلاش‌ها و زحماتی که در این رابطه کشیده‌اید تشکر می‌کنم. ولی باید عرض کنم هنوز کارهای زیادی وجود دارد که باید انجام شود.

رئیس مجتمع گفت کاملاً صحیح است. نظارت مداوم ما بر اقدامات مسئولانه شرکت نشان می‌دهد هنوز با چالش‌هایی روبرو هستیم برای مثال ما هنوز نتوانسته‌ایم از تامین‌کنندگان خارجی خود برای به‌کارگیری این استاندارد و داشتن استراتژی مسئولیت‌های اجتماعی موفق شویم. من از قسمت تدارکات خواسته‌ام نسبت به توجیه آن‌ها طبق یک برنامه مشخص اقدام کنند و نتیجه را گزارش نمایند. از طرفی من نگرانم روش‌های انگیزشی ما برای یکپارچه‌سازی استاندارد در کل شرکت موثر واقع نشده باشد و در این خصوص باید اقدامات موثرتری انجام دهیم البته از اداره منابع انسانی خواسته‌ام یک برنامه انگیزشی جدید ارائه دهند که در جلسه بعدی گزارش آن ارائه خواهد شد.

در ادامه مدیرعامل گفت: من از نگرانی‌های شما قدردانی می‌کنم و منتظر گزارش‌های شما در خصوص توسعه و بهبود اقدامات مسئولانه هستیم. در مجموع از اینکه ما به موفقیت‌هایی دست یافته‌ایم، باید افتخار کنیم. ولی باید از دیدگاه‌ها و انتظارات کارکنان و سایر ذی‌نفعان برای پیشرفت‌های آتی کمک بگیریم و از ایده‌های آن‌ها استفاده کنیم. من به شما اطمینان می‌دهم در عرض ۵ سال آینده با این روند و با این استراتژی بسیار متفاوت خواهیم شد و در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی و توسعه‌پایدار حرف‌های زیادی برای رقبا و سایر شرکت‌ها خواهیم داشت. مجدداً از همه شما تشکر می‌کنم و منتظر شنیدن خبرهای خوش در آینده هستیم.

## پیوست ۱

### GRI چیست؟

چارچوب گزارش‌دهی یکپارچه مسئولیت‌اجتماعی شرکت، قالب جدید گزارش‌دهی پایداری شرکت‌هاست که از سوی یک سازمان بین‌المللی پیشرو با همین نام عرضه شده و اکنون به‌طور گسترده در دنیا توسط شرکت‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این چارچوب، یک سیستم گزارش‌دهی است که شاخص‌ها و روش‌هایی برای اندازه‌گیری و گزارش‌دهی اثرات سازمان و عملکرد آن در حوزه‌های کلان اجتماعی، اقتصادی و محیط زیست را ارائه می‌دهد.

در این چارچوب، اصول و موارد استاندارد ارائه شده است که سازمان‌ها با کمک آن‌ها می‌توانند اثرات و عملکرد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی خود را گزارش کرده و به درک بهتری از فعالیت‌ها و تأثیرات خود برسند و آن‌ها را در استراتژی‌های شرکت لحاظ کنند. در واقع، این چارچوب بر حوزه‌هایی تمرکز دارد که آثاری مهم و معنادار بر جا گذاشته و در نهایت به خلق ارزش برای مشتریان و ذی‌نفعان شرکت یا سازمان منتهی می‌شود. سازمان GRI، استفاده از چارچوب گزارش‌دهی پایداری را به‌عنوان روشی به‌منظور پایدارتر شدن شرکت‌ها و مشارکت بیشتر آن‌ها در توسعه پایدار ترویج می‌کند. روند تکاملی چارچوب گزارش‌دهی هر چند سال یکبار به‌صورت انتشار نسخه‌های بهبود یافته، از طرف این سازمان دنبال می‌شود. آخرین نسخه این چارچوب که به G4 شهرت دارد، از سال ۲۰۱۵ ملاک گزارش‌دهی است. شاخص‌های اصلی و فرعی این چارچوب در سه‌بخش ویژه اقتصادی، محیط‌زیستی و اجتماعی توزیع شده و ملاک گزارش‌دهی مسئولیت‌اجتماعی شرکت‌هاست.

نتایج یک نظرسنجی جدید از صاحب‌نظران و مدیران کسب‌وکارها نشان می‌دهد که طرح گزارش‌دهی جهانی (GRI) مهم‌ترین چارچوب گزارش‌دهی پایداری شناخته‌شده و پرکاربردترین این نوع گزارش‌دهی است. دستورالعمل‌های GRI در این نظرسنجی در کنار CDP و شاخص پایداری داو جونز (DJSI) در میان سودمندترین چارچوب‌های

گزارش‌دهی شناخته شد و ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان، GRI را به‌عنوان معتبرترین و محبوب‌ترین استاندارد در میان شرکت‌ها و سازمان‌ها برگزیدند. در پاسخ به این سوال که این چارچوب‌ها تا چه حد برای کسب‌وکارها خلق ارزش می‌کنند، ۲۶ درصد گفتند GRI باعث ایجاد علاقه در مشتریان آن‌ها شده یا بر انتخاب سازمان آن‌ها به‌عنوان تامین‌کننده، تاثیر مثبتی بر جا گذاشته است.

یکی از اعضا در پاسخ به این سوال که این چارچوب‌ها به توسعه برنامه‌های حاکمیت شرکتی چه کمکی می‌کند، گفت: «این چارچوب‌ها و ابتکارات در درون سازمان موجب افزایش آگاهی در زمینه جنبه‌ها و آثار زیست‌محیطی و همین‌طور ریسک‌ها، فرصت‌ها و نوآوری‌های مربوط به آن می‌شود. این چارچوب‌ها و طرح‌ها در رابطه با استراتژی‌های مدیریت و اقدامات قابل سنجش نیز موجب شفافیت می‌شوند و با هوشیاری بر حوزه‌هایی تمرکز دارند که آثاری مهم و معنادار بر جا گذاشته و در نهایت به خلق ارزش برای مشتریان و ذی‌نفعان ما منتهی می‌شوند.

### چارچوب گزارش‌دهی براساس GRI

GRI چارچوب گزارش‌دهی پایداری جامعی ارائه می‌کند که به‌طور گسترده در سراسر دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد تا شفافیت سازمانی بیشتری را ایجاد کند. این چارچوب که شامل راهنمای گزارش‌دهی پایداری (راهنما) است اصول و موارد افشاگری استاندارد را ارائه می‌دهد که سازمان‌ها به کمک آن‌ها می‌توانند اثرات و عملکرد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی خود را گزارش کنند.

### اصول گزارش‌دهی پایداری

گزارش‌دهی پایداری شرکت براساس اصولی در راهنمای GRI پایه‌گذاری شده‌اند. اصول گزارش‌دهی برای دستیابی به شفافیت در گزارش‌دهی پایداری اساسی هستند و در نتیجه باید توسط تمامی سازمان‌ها در هنگام تهیه گزارش پایداری مورد استفاده قرار گیرند. این اصول به دو گروه تقسیم می‌شوند: اصولی برای تعریف محتوای گزارش و اصولی برای تعریف کیفیت گزارش. اصول لازم برای تعریف محتوای گزارش مشخص می‌کنند

که گزارش باید چه محتوایی را با در نظر گرفتن فعالیت‌ها، تاثیرات سازمان و انتظارات و علایق حقیقی ذی‌نفعانش پوشش دهد. این اصول عبارت است از:

- جامعیت ذی‌نفعان
- حوزه‌های موثر بر پایداری
- موارد با اهمیت از منظر پایداری
- کامل بودن

اصول لازم برای تعریف کیفیت گزارش، مشخص می‌کنند که چه مواردی در گزارش‌دهی باید به‌منظور اطمینان از کیفیت اطلاعات گزارش و همچنین مناسب بودن آن برای ارائه رعایت شوند. کیفیت گزارش و اطلاعات آن از این جهت اهمیت دارد که ذی‌نفعان می‌توانند به‌وسیله آن ارزیابی مناسب و معقولی از عملکرد سازمان داشته و اقدامات مناسبی را اتخاذ می‌کنند. این اصول عبارت است از:

- تعادل
- داشتن قابلیت مقایسه
- دقت
- به‌موقع بودن
- شفافیت
- قابلیت اعتماد

### استاندارد AA1000

این استاندارد به‌وسیله موسسه پاسخگویی اجتماعی و اخلاقی در سال ۱۹۹۹ به‌وجود آمد و عبارت از استاندارد داوطلبانه برای گزارش‌دهی اخلاقی و اجتماعی است. این استاندارد در واقع با از میان رفتن اعتماد ذی‌نفعان کسب‌وکارها نسبت به حسن‌تدبیر و گزارش‌های این سازمان‌ها - چه در ابعاد اقتصادی و چه غیراقتصادی - توسعه پیدا کرد و با مشاهده بهبود عملکرد اخلاقی و اجتماعی، سازمان‌ها این انگیزه را پیدا کردند تا از آن به‌عنوان یک روش اصولی در پاسخگویی و مدیریت ذی‌نفعان استفاده کنند. استاندارد

AA1000 در قالب یک فرایند می‌تواند سازمان‌ها را در راستای تعریف اهداف، اندازه‌گیری شاخص‌ها و مطابقت میزان پیشرفت کار را با اهداف از پیش تعیین‌شده، ممیزی و گزارش عملکرد و همچنین مکانیسم بازخورد، کمک شایانی نماید.

### فواید پاسخگویی ۱۰۰۰

بیکت و جانکر (۲۰۰۲) به سه جنبه از فواید استاندارد AA1000 اشاره می‌کنند:

۱) بهبود در شفافیت: سازمان‌ها خواهند توانست به‌صورت آشکارا تاثیر آن را (پاسخگویی) در داخل سازمان و اجتماع مشاهده نمایند و موقعیت‌های زیادی را از این طریق کسب کنند.

۲) کیفیت تصمیم‌گیری: رشد کمی و کیفی اطلاعات موجب ارتقاء ظرفیت و توانایی افراد در تصمیم‌گیری شده و در دو بعد اجتماع، به‌عنوان یک کل و در داخل سازمان به عنوان یک جزء مفید واقع می‌شود.

۳) تعریف حوزه مسئولیت: که به‌واسطه توسعه و رشد شفافیت در سازمان‌ها، رهبری مسئولانه نیز بهبود می‌یابد.

### اصول استاندارد AA1000:

موسسه پاسخگویی اخلاقی و اجتماعی هشت اصل را تحت زیر شاخه سه گروه کلی در مورد این استاندارد مرتبط می‌داند که عبارت‌اند از:

- توسعه مفهوم پاسخگویی اخلاقی و اجتماعی: جامعیت، اهمیت، نظام‌مند و بجابودن

- معناداری اطلاعات: اطمینان کیفی، قابلیت دسترسی، کیفیت اطلاعات

- مدیریت فرایند پاسخگویی اخلاقی و اجتماعی: استقرار، بهبود مستمر

این استاندارد در مقایسه با ایزو ۲۶۰۰۰ بیش‌تر بر روی پوشش حقوق بشر و حقوق کار تمرکز دارد. گرچه تمام این اصول در هر یک از راهکارهای ارتباطی فهرست شده‌اند، این اصول در این راهکارها نهادینه گشته‌اند. مثلاً اصل شفافیت اصل خاصی در راهنمای GRI نیست، ولی در این راهنما تأکید خاصی بر اصل شفافیت شده است: این اصول در

کنار یکدیگر به تحقق شفافیت کمک می‌کنند؛ شفافیت ارزش و هدفی است که به تمام جنبه‌های گزارش‌دهی پایدار مربوط می‌شود. همچنین، پاسخگویی یک اصل ویژه در استاندارد AA1000 نیست، بلکه ارزش و هدف اصلی در تمام این مجموعه به حساب می‌آید.

### در رابطه با استاندارد SA8000 استاندارد جهانی اصول اخلاقی انسانی (Accountability Management System Social) بیشتر بدانیم

شورای پیشگامان اقتصاد (CEP) یک سازمان تحقیقاتی خدمات عمومی است که در سال ۱۹۶۹ با هدف فراهم‌آوردن زمینه تحلیل‌های دقیق و غیرمغرضانه در مورد عملکرد اجتماعی سازمان‌ها، در نیویورک تاسیس شد. این دفتر توانست در اکتبر سال ۱۹۹۷ استاندارد جهانی SA8000 را تدوین و منتشر کند. کار تدوین این استاندارد به‌وسیله یک گروه از متخصصان انجام شده که در قالب یک هیئت مشورتی گرد هم آمده بودند. استاندارد مسئولیت‌پذیری اجتماعی (SA8000) اولین سری از استانداردهای جهانی در رابطه با مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. هدف اصلی آن ضمانت حقوق نیروی کار می‌باشد به‌طوری که عموماً شامل شرکت‌ها، کارگران، اتحادیه‌های تجاری و دولت ذی‌نفع باشند. علت تدوین استاندارد SA8000 احساس نیاز به تدوین چنین استانداردی در سطح بین‌المللی از سه جنبه عمده ناشی می‌شود:

- نگرانی فزاینده مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران از این موضوع که آیا کالاها و یا خدمات تحت شرایطی همچون نادیده‌گرفتن حقوق بشر، کار اجباری، کار کودکان و ... تولید می‌شوند. کما اینکه این موضوع‌ها، مکرراً از طریق رسانه‌ها گزارش می‌شد.
- مدیران بسیاری از سازمان‌ها نمی‌توانستند به‌خوبی از عهده رعایت الزامات بی‌شماری که قوانین کار، قوانین اداره شرکت‌های خصوصی و سرمایه‌گذاران آن‌ها در زمینه رعایت حقوق اجتماعی مطرح می‌کردند، برآیند.

- به وجود آوردن امکان مراقبت موثر از تولیدکنندگان و تامین کنندگان در زمینه رعایت حقوق اجتماعی کارگران را می توان از دیگر علت های به وجود آمدن نیاز به تدوین چنین استانداردی برشمرد.

### دلایل اهمیت SA8000

- اولین استاندارد قابل تمییزی در رابطه با حقوق کارگران است.
- یک سیستم مدیریت ایجاد می کند.
- یک استاندارد جهانی است.
- در تمامی بخش ها کاربرد دارد.
- از نظر ساختاری مشابه استاندارد ایزو می باشد.
- به وسیله سازمان های غیر دولتی، بازرگانی و اهداف اتحادیه های تجاری تدوین گردیده است.
- تمامی عناصر کلیدی سازمان شامل کارکنان، سهام داران، موسسات تجاری، سازمان های دولتی مرتبط و غیردولتی را در بر می گیرد.

### اهدافی که در SA8000 دنبال می شوند، عبارتند از:

- بهبود شرایط محیط کار در سطح دنیا اعم از صنایع تولیدی، خدماتی و کشاورزی
- بهبود شرایط روحی و ایجاد انگیزه در محیط کاری برای کارکنان
- همکاری با سازمان های حقوق بشر و اتحادیه های کارکنان در سطح دنیا برای احترام به حقوق انسانی و رعایت قوانین کاری
- فراهم آوردن استاندارد یکسان برای کلیه سازمان ها، صرف نظر از ابعاد، نوع صنعت و یا منطقه جغرافیائی که سازمان در آن مشغول ارائه خدمات است.
- ایجاد اطمینان از رعایت اصول اخلاقی انسانی در تولید کالا و ارائه خدمات است.

## کاربردهای استاندارد SA8000

این استاندارد هم برای سازمان‌های کوچک و هم سازمان‌های بزرگ کاربرد دارد و فقط مختص شرکت‌های تولیدی نیست.

در بسیاری از کشورهای آمریکائی و اروپائی، جهت جلب اطمینان مصرف‌کنندگان، از اینکه کالائی را که آن‌ها استفاده می‌کنند، در شرایط کاری با استاندارد بالا تولید شده استفاده می‌شود.

### ابعاد استاندارد مذکور عبارت است از:

- توجه به کودکان کار
- جلوگیری از کار اجباری
- رعایت بهداشت و ایمنی
- آزادی انجمن‌های درون سازمانی
- عدم تبعیض جنسیتی، نژادی و ...
- توجه به موارد انضباطی
- تنظیم صحیح ساعات کاری
- توجه به پرداخت و جبران خدمت عادلانه در حقوق و دستمزدها
- پیاده‌سازی مدیریت نظام‌مند
- احترام به حقوق انسانی و رعایت قوانین کار



Accountability, UN Environment Programme, and Stakeholder Research Associates. 2005. The Stakeholder Engagement Manual, Volume 2.

Global Reporting Initiative. 2006. Sustainability Reporting Guidelines .Amsterdam: GRI.

Heath, Chip, and Dan Heath. 2010. Switch: How to Change Things When Change is Hard. New York: Broadway Books.

International Organization for Standardization. 2010. ISO 26000: 2010 Guidance on Social Responsibility. Geneva: ISO.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. The Balanced Scorecard :Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Organization for Economic Co-Operation and Development. 2000. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: OECD Publishing.

Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. 2006. “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ”Harvard Business Review (December).

Practitioner’s Handbook on Stakeholder Engagement. Ontario: Stakeholder Research Associates.

Social Accountability International. 2008. SA8000:2008 Social Accountability 8000 .New York: SAI.

Social Accountability Management System. SA 8000. www. accountability.org. June 2014

Stakeholder Engagement Standard. AA1000. www. accountabi- lity.org. September 2005

Stakeholder Research Associates Canada Inc. 2005. The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement. Ontario: Stakeholder Research Associates.