



## زمینه‌های مسئولیت اجتماعی مدیران

از: سیداحمد رضا قاسمی

تمامی سطوح و لایه‌های جامعه به وجود می‌آورد. این تاثیر حتی ممکن است سالها به طول بینجامد ولی به‌طور قطع اثر خود را خواهد گذاشت.

از این رو کاملاً آشکار است که هر تصمیم یک مدیر می‌تواند سلسله‌وار، دیر یا زود، سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را دستخوش تغییر کند. لذا، یکی از مسائل و مشکلات اجتماعی که طی سالهای اخیر توجه بسیاری از صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران جوامع مختلف را به خود جلب کرده است، عدم توجه و پای‌بندی سازمانها و مدیران تابعه به وظیفه و مسئولیت اجتماعی‌شان است. این موضوع بویژه در کشور ما، به‌خاطر شرایط خاص و مسائل و مشکلات اجتماعی ویژه خودش، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

### تعریف مسئولیت اجتماعی

«بارنی و گریفین» (JAY B. BARNEY & RICKY W. GRIFFIN) در کتاب خود مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد».<sup>(۱)</sup>

«درک فرنچ» و «هنر ساورد» در کتاب فرهنگ مدیریت در خصوص مسئولیت اجتماعی

اریک فروم معتقد است: «جامعه سالم، جامعه‌ای است که در آن نتوان از عواملی چون طمع، استثمار، تسلیم و خودپسندی برای سودمالی بیشتر یا بالابردن موقعیت و مقام شخصی استفاده کرد. در جامعه سالم، عمل کردن طبق وجدان، یک کیفیت اساسی و لازم تلقی شده و فرصت‌طلبی و فقدان اصول اخلاقی مردود است. در چنین جامعه‌ای توجه فرد فقط به امور شخصی نیست و رابطه او با دیگران فرقی با رابطه خصوصی‌اش ندارد... جامعه سالم مسئولیت مشترک و همبستگی انسان را افزایش داده و اعضای خود را برمی‌انگیزد تا رابطه خود را با دیگران بر پایه عشق و محبت برقرار کنند».<sup>(۱)</sup>

گسترش و توسعه روزافزون موسسات و سازمانهای مختلف صنعتی و بازرگانی و افزایش شدید رقابت میان آنان باعث گردیده که سازمانهای فوق برای ادامه بقای خود تنها به سود و منافع سازمانی خود بیندیشند و برای نائل شدن به این هدف از هر عملی کوتاهی نکنند.

درحالی که هر تصمیم و حرکت به ظاهر کوچکی که در یکی از بخشهای این موسسات رخ دهد... صرف‌نظر از تاثیرات مستقیم آن در بخش موردنظر - به تدریج موجب تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم، پنهان و آشکار و ملموس و غیرملموس در تمامی دیگر بخشهای جامعه شده و یک سلسله کنش و واکنشهای مداوم را در

هم به‌گونه‌ای سیستماتیک تدوین نشده است. در زمینه جمع‌آوری اطلاعات برون‌سازمانی هنوز در مراحل بسیار ابتدایی بسر می‌بریم. می‌توان پیش‌بینی کرد که عمده‌ترین چالش تکنولوژی اطلاعات ظرف ۳۰ سال آینده ساماندهی عرضه سیستماتیک اطلاعات مفید برون - سازمانی است.

### نقش مدیریت برون‌گرا

اولین وظیفه مدیریت تعریف نتایجی است که حصول آن برای سازمان امکان‌پذیر است. این موضوع یکی از مشکل‌ترین و تضادآلودترین و درعین حال یکی از مهم‌ترین مسائلی است که مدیریت با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند. بدین ترتیب وظیفه خاص مدیریت سازماندهی منابع برای دستیابی به نتایج در خارج از سازمان است. الگوی جدیدی که مدیریت چه از لحاظ نظری و عملی باید در نظر بگیرد این است که: مدیریت باید نتایج موردنظر خود را تعریف کند و سپس منابع سازمان را برای دستیابی به این نتایج بکارگیرد.

کیوسرا یک شرکت ژاپنی است که خود را در زمینه تولید و توسعه مواد غیرارگانیک در سطح جهانی تثبیت نموده است. این شرکت نتیجه را چنین تعریف می‌کند: پیشروی در نوآوری. اما رقیب این شرکت، مثال‌گزل شافت آلمانی نتیجه را در چارچوب موقعیتش در بازار جهانی تعریف کرده است. هر دو تعریف منطقی است، ولی استراتژیهای کاملاً متفاوتی را به دنبال دارد.

همین الگو در مورد دانشگاهها، کلیساها، بنیادهای خیریه، دولتها و واحدهای کسب‌وکار صادق است.

### علت اهمیت مدیریت

در این مقاله مسائل متعددی را مطرح نمودم و عمداً کوشش کردم تا پاسخی به آنها ندهم. اما زیربنای کل این سئوالات یک مفهوم ساده و واضح است: اینکه محور جامعه و اقتصاد مدرن تکنولوژی نیست؛ اطلاعات نیست؛ بهره‌وری هم نیست. محور جامعه مدرن سازمان «مدیریت‌یافته» می‌باشد. سازمان «مدیریت‌یافته» ابزاری است که جامعه با کمک آن به انجام امور می‌پردازد. و مدیریت همان ابزار، فعالیت و وسیله‌ایست که سازمانها را قادر به ارائه نتیجه می‌سازد.

در یک کلام، سازمان صرفاً در داخل و یا در واکنش به جامعه موجودیت نمی‌یابد. سازمان موجودیت می‌یابد تا در مورد و در درون جامعه نتیجه بدهد. □

می‌نویسند: «مسئولیت اجتماعی، وظیفه‌ای است برعهده موسسات خصوصی، به این معنا که تاثیر سوئی بر زندگی اجتماعی که در آن کار می‌کنند، نگذارند» (۳)

در نهایت، مقصود از مسئولیت اجتماعی این است که، چون سازمانها تاثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند لاجرم چگونگی فعالیت آنها باید به گونه‌ای باشد که بر اثر آن زیانی به جامعه نرسد. سازمانها باید به عنوان جزئی مرتبط با نظام بزرگتر که در آن قرار دارند، عمل کنند، چون یک نظام فرعی از کل نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهند. (۴)

### زمینه‌های مسئولیت اجتماعی

جامعه از سازمان انتظاراتی دارد که این انتظارات می‌توانند زمینه‌ها و حدود مسئولیت اجتماعی مدیران را معین کنند. با این حال همچون سایر موضوعهای اجتماعی، درخصوص حدود و زمینه‌های مسئولیت اجتماعی مدیران، بین نظریه‌پردازان مدیریت، اتفاق نظر وجود ندارد. از این رو در اینجا ما ضمن ارائه تلفیقی از نظرات فوق (ترکیب نظرات مختلف دانشمندان درخصوص زمینه‌های مسئولیت اجتماعی با مدل پنج تعهد کلیدی مک‌کنزی) (۵) دیدگاههای خاص جامعه اسلامی



شکل ۱ - زمینه‌های انجام مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت

خود را نیز طرح می‌کنیم. بویژه در بخش مسئولیت نسبت به ارزشهای فرهنگی که کاملاً جدای از سایر زمینه‌ها بوده و براساس ارزشهای حاکم بر مذهب اسلامی مان تنظیم گردیده است و از این رو می‌توان آن را باب جدیدی در زمینه‌های مسئولیت اجتماعی مدیریت دانست. (شکل ۱)

واضح است با توجه به شکل هرچه از سمت بالا به طرف پایین حرکت می‌کنیم، از یک طرف، میزان انتظار و خواسته‌های جامعه درهیریک از زمینه‌های فوق کاهش یافته و از طرف دیگر، تأمین آنها طولانی مدت و مبهم تر می‌شود. لذا روشن است که مدیران در زمینه‌های اولیه مسئولیت اجتماعی، بیشتر تلاش کنند تا سایر زمینه‌ها (۶)

### ۱ - صاحبان سهام (INVESTORS)

پیش از هر چیز، مردم انتظار دارند که مدیران متوجه این موضوع باشند که سازمان تحت اداره آنها، ماحصل سرمایه‌های سهامداران است. لذا، آنان الزاماً باید امانت‌دار خوبی برای سهامداران خود باشند، چرا که این سهامداران هستند که با اعتماد به مدیران خود، سرمایه‌های خویش را به دست ایشان به امانت می‌سپارند. از این رو مدیران بایستی تلاش کنند که از دارائی و سرمایه آنها حمایت کرده و در رشد آن کوشا باشند.

بدین منظور مدیران باید با اعمال سیستمهای حسابداری و اطلاعاتی مناسب و ارائه گزارشهای دقیق و صحیح به سهامداران و نیز در جریان گذاشتن آنها از فعالیتها و عملکردهای سازمان و نهایتاً اداره آن به بهترین شکل به تعهد خود نسبت به صاحبان سهام عمل کنند.

به علاوه، مدیرینتها می‌باید با عملکرد خوب خود (از نظر اقتصاد و اخلاق) باعث خوشنامی سازمان شده و از سیاستهای مدیران عالی و صاحبان سهام و نیز ارزشها و هنجارهای اساسی که بنیانگزاران آن بنا نهاده‌اند، حمایت کنند. (۷)

### ۲ - کارکنان (EMPLOYEES)

بخش عمده‌ای از نیروی انسانی هر جامعه‌ای در سازمانها و موسسات مختلف مشغول به کار هستند. و از آنجا که اکثر مردم، بیشترین وقت خود را در درون سازمانها می‌گذرانند، این انتظار از مدیران وجود دارد که به کارکنان تحت امر خود توجه بیشتری داشته باشند. به عبارت دیگر مردم از مدیران می‌خواهند

که به نیازهای کارکنانشان بیشتر توجه کرده و تلاش کنند نیازهای آنها را برآورده سازند.

جامعه از مدیران این توقع را دارد که یار و غمخوار کارکنان خود بوده، به شخصیت آنها به عنوان یک هممنوع احترام گذارده و در زمان لازم به عملکرد خوب آنها پاداش دهند. همچنین، امروز جامعه اعمال تبعیض آمیز مدیران نسبت به کارکنان خود را زشت قلمداد کرده، آنان را از چنین رفتاری برحذر می‌دارند. با وجود این، چون نیروی انسانی جزو مهمترین منابع هر جامعه‌ای است، این توقع را هم از مدیران و سازمانها دارد که از کارکنان خود به بهترین شکل استفاده کرده و بهره‌وری نیروی انسانی خود را بالا ببرند.

متعاقب این امر، از مدیران انتظار می‌رود که با اختصاص حداکثر زمان ممکن برای هدایت و آموزش پرسنل زیردست خود، آنها را در انجام صحیح وظایفشان راهنمایی کنند. و در صورت ارائه روشهای جدید و طرحهای نو از سوی آنها، از طرحهای فوق استقبال کنند و تلاش به خرج دهند تا حسن نوآوری در افراد تقویت شود. (۸)

### ۳ - مشتریان (CUSTOMERS)

در مجموع زمینه‌های مسئولیت اجتماعی سازمانها نسبت به جامعه، مسئولیت نسبت به مشتریان از اهمیت خاص برخوردار است. چرا که اساساً سازمان براساس یک خواسته اجتماعی به وجود می‌آید، یا به تعبیر دیگر، شکل‌گیری سازمان اصلاً به خاطر وجود مشتریان است و از این رو می‌تواند ملاک خوبی برای «تعهد خدمت» مدیران به شمار رود.

بنابراین اگر سازمانی به درستی به این مسئولیت اجتماعی خود عمل نکند، اولاً، مشتریان خود را از دست داده (که خود این امر باعث زوال سازمان می‌شود)، ثانیاً، باعث آن می‌شود که دولت از طریق قوانین و مقررات و مجازات‌های مختلف آن را مجبور به انجام این مهم کند.

از همین رو جامعه از سازمانها انتظار دارد که در زمینه‌های مختلف نسبت به مشتریان احساس مسئولیت کنند. از جمله اینکه به موقع و به درستی نیازهای مشتریان را بشناسند و محصول سالم و خدمات درست به آنها عرضه کنند. آنها را از جنبه‌های مختلف محصول و نکات ایمنی نسبت به آنها مطلع کنند و نیز این حق را به مشتریان بدهند که آنچه را که دوست داشته و

تمایل دارند اکتیای کنند. و چنانچه مشتری از مصرف کالا یا دریافت خدمتی، زیان متحمل شد، خسارت وی را متقبل و تلاش کنند که رضایت او را جلب سازند. به علاوه مردم از سازمانها می‌خواهند در ازای ارائه محصول یا خدمت به مشتری، رعایت انصاف را به عمل آورده، نسبت به آن ابحاف نکنند.<sup>(۹)</sup>

#### ۴ - محیط طبیعی

(NATURAL ENVIRONMENT)

با آغاز انقلاب صنعتی و گسترش روزافزون صنایع مختلف، آلودگیهای گوناگون زیست محیطی رشد فزاینده‌ای یافت. به نحوی که امروز یکی از اساسی‌ترین زمینه‌های مسئولیت اجتماعی سازمانها، حفظ محیط زیست است.

افزایش گازهای سمی در نتیجه فعالیت واحدهای مختلف سازمانهای تولیدی و ایجاد آلودگی در هوا و در آب رودخانه‌ها و دریاچه‌ها بر اثر ریختن پسابهای صنعتی و مواد زائد، صدای شدید برخورد چرخهای ماشین‌های صنعتی و... که همگی حاصل فعالیت موسسات تولیدی است، باعث شده‌اند که محیط زیست آلوده‌ای در اطراف خود داشته باشیم.

به عبارت دیگر، کارخانجات و موسسات تولیدی با اشاعه آلودگی‌های مختلف (اعم از آلودگی هوا، آلودگی زمین، آلودگی آب، آلودگی صدا و بخش ضایعات) ادامه حیات را برای نسل انسان با مشکل همراه کرده‌اند.<sup>(۱۰)</sup>

توجه به این موضوع بویژه در خصوص مدیران صنایع کشورمان در شهرهای بزرگ حائز اهمیت است. چرا که هر روز بیش از پیش در اخبار و رسانه‌های جمعی می‌بینیم و می‌شنویم که میزان آلودگی هوا در این شهرها (بویژه شهر تهران) بیش از حد استاندارد بوده و بسیار زیان‌آور است، به حدی که زندگی در این شهرها تقریباً غیرممکن شده است.

از این‌رو مردم از سازمانها و مدیران آنها انتظار دارند که با اتخاذ سیاستهای اصولی در جهت حفظ پاکیزگی محیط زیست، گامهای اساسی در جهت ایجاد جامعه‌ای سالم بردارند. البته نباید فراموش کرد که خواست اجتماعی یک جامعه صنعتی از تولیدکنندگان، این نیست که ضایعات و آلودگی را متوقف کنند، بلکه از میزان تحمیل هزینه‌های اجتماعی بکاهد، یا به عبارت دیگر، با تولید خود به بخشهای دیگر جامعه ضرر نرساند.

● هر تصمیم یک مدیر می‌تواند، سربوشت برخی نهادهای جامعه را دستخوش تغییر کند. اینجاست که اهمیت مسئولیت اجتماعی مدیران عیان می‌شود.

● جامعه از سازمان انتظاراتی دارد که این انتظارات می‌توانند زمینه‌ها و حدود مسئولیت اجتماعی مدیران را تعیین کنند.

خود هر دو را مدنظر داشته و یک تعادلی میان این دو ایجاد کند. (یعنی عملکرد اقتصادی عالی و توجه به معیارهای عالی اخلاقی).

اگر پای‌بندی به ارزشهای انسانی از جانب مسئولان و مدیران جامعه رعایت نشود، و ارزشهای انسانی تحت‌الشعاع امیال شخصی و منافع صنفی و گروهی قرار گیرد، ضدا ارزشها و ناهنجاریها جای ارزشها را می‌گیرند و معیارها و میزانها متزلزل می‌گردند.

از این‌رو ایجاد جامعه سالم زمانی میسر است که همه افراد و سازمانها و تمام نهادهای اجتماعی دست در دست یکدیگر نهند و با وحدت نظر و وحدت هدف و احساس این نکته «کلکم راع و کلکم مسئول» همواره از نهال طهارت و قداست و کرامت و تقوای اجتماعی خود پاسداری کنند.<sup>(۱۲)</sup>

از این‌رو باید ارزشهای اجتماعی را روشن کرد و سپس به مدیرانی که به این ارزشها توجه کرده و پاسخ داده‌اند، پاداش مناسب داد.

#### الف) توجه به رفاه عمومی

مسلم است در هر جامعه‌ای عده‌ای پیدا می‌شوند که به علل گوناگون نمی‌توانند کاری انجام دهند، و یا به کاری مشغولند ولی این کار کفاف زندگی آنها را نمی‌کند و از این‌رو درمانده و مستأصل هستند.

از این‌رو بسیاری از مردم معتقدند که سازمانها و نهادهای اقتصادی بایستی در بهبودی و گسترش رفاه عمومی جامعه مشارکت داشته باشند.

توجه به رفاه عمومی جامعه در اصول اخلاقی و اعتقادات و ارزشهای مذهبی ما نیز وجود داشته و در جای‌جای کتابها و نوشته‌ها اجتماعی و مذهبی ما به این مهم تاکید و توجه شده است. خداوند متعال در کتاب آسمانی خود، مسلمانان را نسبت به یکدیگر مسئول دانسته و با صراحت و دقت، مسئولیت آنان را نسبت به یکدیگر تعیین و مشخص کرده است. برای نمونه در قرآن کریم (اسرا - ۲۶) آمده است که «و حق خویشاوندان و مسکینان و در راه‌ماندگان را ادا کن».

ب) مشارکت در حل مسائل و مشکلات اجتماعی وجود بحرانها و مشکلات مختلف اقتصادی و اجتماعی و عدم توانایی دولت در حل و رفع همه آنها باعث شده است که مردم از نهادها و سازمانهای مختلف، انتظار همکاری و مشارکت در رفع آنها را داشته باشند.

#### ۵ - ارزشها و هنجارهای فرهنگی

هرچند که جامعه از سازمانها می‌خواهد که به تولید و ارائه کالاها و خدمات مورد نیاز بپردازند، ولی در عین حال این انتظار را هم دارد که در انجام فعالیت اقتصادی خود اصول اخلاقی را هم مدنظر داشته باشند.

امروز بیش از پیش از سازمانها این انتظار می‌رود که در زمان تصمیم‌گیریهای خود، اصول اخلاقی و ارزشی را مدنظر داشته، همواره تلاش کنند که تعادلی بین امور اقتصادی و اخلاقی برقرار سازند.

جوامع مختلف بشری، اخلاقیات خود را به شکل قانون یا مقررات، سنن و آداب و رسوم و اعتقادات مذهبی در وجدان تک‌تک افراد جامعه حک می‌کنند. از این‌رو مشکلات و مسائل اخلاقی زمانی برای یک سازمان بدو وجود می‌آید که در عمل از نظرات جامعه در خصوص امور اخلاقی انحراف بورزد. این موضوع در کشور ما از اهمیت بیشتری برخوردار است، چرا که اصول اخلاقی و ارزشهای اجتماعی، حاکمیت خاصی بر مردم داشته، به نحوی که مردم به عدم رعایت آنها حساسیت خاص دارند.

بدیهی است که سازمان، خود از عدم رعایت موازین اخلاقی و ارزشهای اجتماعی متنفر می‌شود. چرا که بی‌توجهی به ارزشها، به شهرت و آبروی سازمان لطمه وارد کرده و باعث می‌شود که سازمان، مشتریان، سهامداران و حتی کارکنان خود را از دست بدهد. بنابراین اخلاق خوب، کار خوب محسوب می‌شود.<sup>(۱۱)</sup>

توجه به این مطلب حائز اهمیت است که خواست جامعه این نیست که سازمان فقط به امور اخلاقی بپردازد. در این حال این را هم نمی‌خواهد که در برخورد با مسائل مختلف، تنها بعد اقتصادی قضیه را نگاه کند. بلکه انتظار جامعه از سازمان این است که در تصمیم‌گیریهای

البته، جامعه خود می‌داند، که انتظار اینکه موسسات خصوصی، بار مشکلات اجتماعی را به تنهایی به دوش بکشند، نه واقعی است و نه منصفانه، در این حال مردم هم این انتظار را ندارند که دولت به تنهایی همه مشکلات را برطرف سازد. از این رو خواه‌ناخواه جامعه به آرامی به سمتی حرکت می‌کند که گروه‌های مختلف جامعه با هم‌بازی یکدیگر، راه‌حل قابل قبولی برای مشکلات اجتماعی بیابند.

### ج) انجام صحیح و به موقع تعهدات

عدم انجام صحیح و به موقع تعهدات از سوی برخی از سازمانها و نهادهای جامعه و متعاقباً متضرر شدن سایر افراد جامعه از بابت آن، باعث شده است که مردم از سازمانها بخواهند که در وفای به عهدشان کوشا باشند. وفای به عهد و پایبندی به تعهدات از نظر اسلام از عالی‌ترین فضایل انسانی است.

### د) عدم ستیزه‌جویی با رقبا

گروهها و نهادهای مختلف اقتصادی جامعه با یکدیگر به شکلهای گوناگون در ارتباط بوده و در حفظ و بقای همدیگر تاثیر متقابل می‌گذارند. به عبارت دیگر نهادهای مختلف اقتصادی یا با یکدیگر همکاری دارند و یا با یکدیگر در رقابت هستند. زمانی دو یا چند گروه با یکدیگر همکاری دارند که در آن به اتفاق هم و با تشریک مساعی، هدف مشترکی را دنبال کنند. درحالی که رقابت فرایندی اجتماعی است که در آن دو یا چند گروه سعی می‌کنند به یک هدف برسند. در فرایند رقابت، هر دو یا چند طرف در مرحله اول به هدفی که هر دو می‌خواهند برسند، نظر دارند. رقابت مثل یک بازی است که اصول و مقررات آن باید شرافتمندانه رعایت شود. رقابت را غالباً در جامعه مفید می‌دانند بویژه در اقتصاد؛ چرا که این امر باعث می‌شود که نهادهای مختلف تلاش کنند تا سهم بیشتری در بازار به دست آورند، و این امر ممکن نیست مگر اینکه بر کمیت و کیفیت محصولات و خدمات خود بیفزایند. لذا در نتیجه یک رقابت سالم، جامعه همیشه بهره زیادی خواهد برد.

این در صورتی است که مردم به هیچ عنوان انتظار ندارند که نهادهای اقتصادی به جای یک رقابت سالم، با یکدیگر در ستیزه‌جویی باشند. در فرایند ستیزه‌جویی، گروهها سعی می‌کنند به شیوه‌های ناصحیح و غیراخلاقی، مانع رسیدن گروه‌های دیگر به هدف مشترکشان شوند. مسلماً در نتیجه یک رقابت ناسالم و ستیزه‌گرانه،

جامعه متحمل زیانهای سنگینی خواهد شد.

### حرکت در جهت انجام مسئولیت اجتماعی

مسلماً مردم تا مشکل یا مسأله‌ای را عمیقاً درک نکنند برای رفع آن اقدامی نمی‌کنند. به عبارت دیگر، مردم تا ندانند که به کمک آنها نیازی هست، مساعدتی نمی‌کنند. از این رو به عقیده بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی، دولت و رسانه‌های جمعی موظف هستند به طرق مختلف تلاش کنند که مردم را از عمق مسائل و مشکلات اجتماعی آگاه ساختند و کوشش کنند انگیزه‌های لازم را در آنها در جهت مشارکت در رفع مسائل ایجاد نمایند.<sup>(۱۳)</sup> همچنین دولت می‌تواند با تعیین راهبردهای کلان و ایجاد انگیزه‌های لازم (مثل معافیت‌های مالیاتی)، موسسات را ترغیب به انجام مسئولیت اجتماعی‌شان کند.

به علاوه، برخی از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که اگر نهادهای اقتصادی در انجام مسئولیت اجتماعی خود، اهمال ورزیدند، جامعه می‌باید از قدرت خود استفاده کرده آنها را مجبور به انجام این مهم کند. بر این اساس، دولت می‌تواند از طریق «قانون آهنین مسئولیت» (IRON LAW OF RESPONSIBILITY) و با ایجاد قوانین مختلف (مثل قانون حفاظت از محیط‌زیست، قانون حمایت از مصرف‌کنندگان، قانون کار و تأمین اجتماعی، قوانین استخدامی، قوانین مالیاتی و...) نهادهای مختلف جامعه را ملزم به انجام مسئولیت اجتماعی‌شان کند.<sup>(۱۴)</sup> با این اوصاف در اینجا به چند عامل موثر در افزایش عملکرد مدیران در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی‌شان اشاره می‌کنیم:

### ● آموزش مدیران

باتوجه به اینکه اکثر مدیران از مسئولیت اجتماعی و زمینه‌های آن آگاهی لازم و کافی ندارند، لازم است که از طریق برگزاری کنفرانسها، سمینارها، دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و سخنرانیهای مختلف، مدیران را با مسئولیت‌های اجتماعی‌شان آشنا ساخت. در آموزشهای فوق بایستی تلاش شود که:

۱ - مدیران با مسئولیت اجتماعی و زمینه‌های آن، استراتژیهای انجام مسئولیت اجتماعی و اثرات مثبت آن بر سازمان آگاه شوند؛

۲ - با آموزش تکنیک‌های مختلف تصمیم‌گیری، مدیران با تصمیم‌گیری براساس هزینه - فایده

اجتماعی آشنا شوند؛

۳ - اهداف شغلی مدیریت‌های عالی سازمان مجدداً بیان گردیده و کوشش کنند هدفهای اجتماعی و موفقیت‌های عمومی و کلی در اهداف عالی سازمان گنجانده شوند؛

۴ - وابستگی‌های سیستماتیک سازمان به بخشهای مختلف جامعه و اثرات متقابل آنها بر یکدیگر به مدیران توضیح داده شود؛

۵ - با تشکیل کلاسهای آموزش اخلاق، نتایج معنوی فعالیتهای اجتماعی سازمان به مدیران متذکر شود.

### ● نظم‌دهندگی دولت

دولت در شکل دادن به نوع و سطح فعالیتهای اجتماعی سازمانها نقش مهمی دارد. در این خصوص دولت می‌تواند با تصویب رساندن یکسری قوانین و مقررات، فعالیتهای سازمان را به سوی هدفهای اجتماعی موردنظر هدایت کند. قوانین مذکور می‌توانند به دو شکل مطرح شوند. قوانین مستقیم و قوانین غیرمستقیم.

### الف - قوانین مستقیم

دولت در زمانی که احساس کند، سازمانها و موسسات اقتصادی جامعه، داوطلبانه حاضر به انجام مسئولیتهای اجتماعی خود نیستند، با تصویب قوانین و مقررات سازمانها را مجبور به انجام یکسری اقدامات اجتماعی می‌کند. قوانین مذکور غالباً حول محور حمایت از محیط‌زیست، مشتریان، کارکنان و صاحبان سهام قرار دارند.

همچنین دولت می‌تواند به منظور کنترل و نظارت بر چگونگی اجرای این قوانین توسط سازمانها، نهادهایی را تاسیس یا موظف کند تا ناظر بر فعالیتهای سازمان باشند. بدیهی است، تخطی سازمانها از انجام این قوانین، مجازاتهای حقوقی برایشان در پی دارد.

### ب - قوانین غیرمستقیم

دولت با تصویب یکسری قوانین و اتخاذ سیاستهای تشویقی می‌تواند مدیران سازمانهای مختلف را ترغیب به انجام بیشتر مسئولیت اجتماعی‌شان کند. معافیت‌های مالیاتی در صورت شرکت در امور خیریه یا امور فرهنگی مثل مدرسه‌سازی و... می‌تواند از این جمله قوانین باشند.

قوانین و مقررات و سیاستهای اتخاذی دولت، علاوه بر اینکه قادرند مدیران را در انجام مسئولیت اجتماعی‌شان راهنمایی کنند. می‌توانند به‌عنوان معیاری برای عملکرد آنها نیز



مورد استفاده قرار گیرد. چرا که راه‌حلهای دولت برای رفع مسائل و مشکلات عمومی در قالب همین قوانین و مقررات و سیاستها بیان می‌شود.

### ● تاثیر رسانه‌های جمعی

مردم تا مشکل یا مساله‌ای را عمیقاً درک نکنند برای رفع آن اقدامی نمی‌کنند. به عبارت دیگر، مردم تا ندانند که به کمک آنها نیازی هست، مساعدتی نمی‌کنند. از این رو رسانه‌های جمعی بایستی به راههای مختلف تلاش کنند که مردم را از عمق مسائل و مشکلات اجتماعی آگاه ساخته و کوشش کنند انگیزه‌های لازم را در آنها برای مشارکت در رفع مسائل اجتماعی ایجاد کنند.

به عبارت دیگر رسانه‌های فوق از طریق انجام فعالیتهای مختلف فرهنگی می‌توانند مردم را در سطح عمومی با مسئولیت اجتماعی‌شان آگاه ساخته و ارزشهای عمومی را به سمت همگرایی و نوع دوستی بیشتر متمایل سازند. همچنین قادرند با تشریح و روشن کردن مسائل و مشکلات واقعی جامعه و معرفی مدیران شایسته‌ای که در جهت حل آنها کوشا بوده‌اند، مدیران مختلف جامعه را تشویق و ترغیب به انجام بیشتر مسئولیت اجتماعی‌شان کنند.

### ● نظام‌گزینش مدیریت

عصر حاضر را «عصر مدیریت» نامیده‌اند، چرا که کاملاً آشکار است که هر تصمیم یک مدیر (بویژه در سازمانهای بزرگ) می‌تواند طی یک روند سلسله‌وار، دیر یا زود، سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را دستخوش تغییر کند. از این رو بایستی تلاش شود که مدیرانی در سطح عالی شرکتها منصوب شوند که از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند. در این صورت بایستی در نظام‌گزینش مدیران عالی به چند ویژگی علاوه بر ویژگیهای کلی مدیریت توجه داشت:

● دانش: مدیران مورد نظر برای سطوح عالی سازمان بایستی درک درست و اساسی از نظام سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور و مسائل جاری و در حال شکل‌گیری آنها که روی سازمان و جامعه تاثیر می‌گذارند داشته باشند.

● مهارت: مدیران فوق بایستی توانایی به‌کارگیری از مهارتهای فکری، ارتباطی، سیاسی و... در جهت برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط موثر در شرایط و موقعیتهایی که ایجاب می‌کند داشته باشند؛

● نگرش و دیدگاه: تعهد شخصی به حفظ و توسعه نظام ملی مملکت در مدیران فوق بایستی وجود داشته باشد.

بدین معنی که همواره در فکر بهبود و ترقی و تقویت بنیه نظام ملی کشور به‌طور کل بوده، به‌طوری که همواره میان هدفهای سازمان و جامعه تعادل برقرار کنند.

### ● ارزشیابی جامع عملکرد مدیریت

همانطور که می‌دانیم، ارزشیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله. با این ترتیب وقتی که ارزشیابی عملکرد مدیریت فقط روی هدفهای اقتصادی تاکید داشته باشد، در نزد مدیران هدفها، وسایل را توجیه خواهند کرد لذا اگر می‌خواهیم که مدیران عالی ما در سازمانها به مسئولیت‌های اجتماعی خود توجه کرده و به آنها عمل کنند، بایستی آنها را در فرایند ارزشیابی خود در نظر داشته باشیم. به عنوان مثال در ارزشیابی نحوه تصمیم‌گیری مدیران به اندازه‌ای که معیارهای اقتصادی را در نظر می‌گیریم به معیارهای اجتماعی نیز توجه داشته باشیم.

### ● حسابرسی مستقل اجتماعی

یکی از عواملی که باعث می‌شود مدیران همواره مقررات و سیاستهای سازمان را رعایت کرده و از آنها تخطی نکنند، ترس از توبیخ است. حسابرسی‌های مستقل اجتماعی، که تصمیم‌گیریه‌ها و عملکردهای مدیریت را بر اساس قوانین اخلاقی و خواستههای اجتماعی مورد ارزیابی قرار می‌دهند، احتمال کشف موارد مغایر با انتظارات عمومی را افزایش می‌دهد. این‌گونه حسابرسیها (مثل حسابرسیهای مالی) می‌توانند به‌طور روزمره و مرتب و یا بد صورت تصادفی و بدون اطلاع قبلی انجام بگیرند. □

### پانوشته‌ها

۱ - اریک فروم، جامعه سالم، ترجمه: اکبر تبریزی، تهران: انتشارات بهجت، ۱۳۶۰، ص ۳۱۵.

2 - JAY B. BARNEY & RICKY W. GRIFFIN, "THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS", (BOSTON: HOUGHTON MIFFLIN CO, 1992) P.724.

۳ - درک فرنج، هینرساورد، «فرهنگ مدیریت»، ترجمه: محمدصائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱، ص ۵۷۹.

۴ - مهدی ایران‌نژاد پاریزی، «مسئولیت‌های

اخلاقی واجتماعی مدیریت» دانش مدیریت شماره ۱۸، پائیز ۷۱ ص ۲۴.

۵ - درخصوص مدل پنج تعهد کلیدی مک‌کنزی رجوع شود به:

- PAUL HERSEY & KENNETH BLANCHARD, "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, UTILIZING HUMAN RESOURCES", (NJ: PRENTICE HALL INC, 1988) CHAPTER 19.

6 - JAY B. BARNEY & RICKY W. GRIFFIN, OP. CIT, P.729.

7 - RICKY W. GRIFFIN, "MANAGEMENT" (BOSTON: HOUGHTON MIFFLIN CO, 1987) PP.820-821.

۸ - جهت اطلاع بیشتر رجوع شود به:

- KEITH DAVIS, WILLIAM C. FREDRICK, "BUSINESS AND SOCIETY", (NEWYORK: MC GRAW HILL, INC, 1984) PP.16-17.

- RONALD J. EBERT, RICKY W. GRIFFIN, "BUSINESS", (NJ: PRENTICE HALL, INC, 1993) PP.87-88.

۹ - برای اطلاع بیشتر رجوع شود به:

- پال هرسی، کنت بلانچارد، «مدیریت رفتار سازمانی» ترجمه: قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۱، ص ۵۸۲-۵۷۹.

- علی رضائیان، «مدیریت رفتار سازمانی، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲، ص ۳۰۷-۳۰۵.

- RONALD J. EBERT, OP. CIT, PP.86-87.

- محمد حقیقی، «جایگاه کیفیت کالا در رشد و شکوفایی موسسات بازرگانی»، دانش مدیریت، بهار ۷۳، شماره ۲۴، ص ۴۱-۴۰.

۱۰ - اعضای آکادمی علوم کشورهای تازه استقلال یافته (اتحاد جماهیر شوروی سابق)، «انسان، جامعه، محیط زیست»، ترجمه: صلاح‌الدین محلاتی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۲.

11 - KEITH DAVIS, OP. CIT, PP.18-19.

۱۲ - عبدالله بابایی، «ارتباط ارزشهای انسانی»، زنجان، انتشارات دستان، ۱۳۷۲، ص ۱۱۶-۱۱۴.

۱۳ - لئونارد برکوویتز، «روانشناسی اجتماعی»، ترجمه: محمدحسین فرجاد، تهران، نشر اساطیر، ۱۳۷۲، ص ۴۷۲-۴۶۹.

14 - ROBERT KREITNER, "MANAGEMENT", (NEWYORK: MC GRAW HILL, 1989) PP.727.728

● سیداحمد رضا قاسمی: فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران