

مدیریت مسائل عمومی^۱

نوشته: دکتر سید مهدی الوانی
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی و
عضو شورای سردبیری نشریه

چکیده

در ادبیات و متون سنتی مدیریت، وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت برای مدیران موفق از الزامات اولیه بود و بعدها نیز نقشهای دیگری چون نقش تصمیم‌گیری، نقش ارتباطی و اطلاعاتی برای مدیران مطرح گردید^۲. اما جدایی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول شدن مدیران به اهداف سازمان و بی‌تفاوتی آنان به مسائل اجتماعی موجب گشوده شدن باب جدیدی در مدیریت شده است که آن را مدیریت مسائل اجتماعی با مسئولیت اجتماعی برای مدیران نام نهاده‌اند. مدیران امروز باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را شناخته و از آثار سازمان خود بر محیط اجتماعی آن آگاه باشند. آنان باید علاوه بر وظایف سنتی به وظیفه‌ای جدید عنایت کنند که همانا مدیریت مسائل اجتماعی و عمومی و مسئولیت‌پذیری در برابر جامعه و عامه مردم می‌باشد. در این

1- Public Issues Management

2 - Mintzberg, H. (July-August 1975). "The Manager's Job : Folklore and Fact" Harvard Business Review , P.55.

مقاله کوشش شده تا ابعاد مختلف این مسئله بررسی شده و این وظیفه جدید به خوانندگان نشریه مطالعات مدیریت معرفی گردد

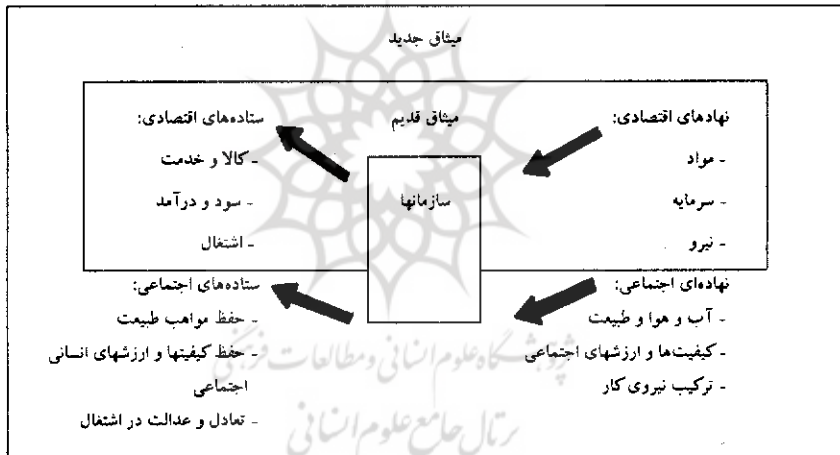
مدیریت مسائل عمومی، بعدی جدید در مدیریت

مدیران عصر ما باید علاوه بر مهارت‌های فنی، اداری و انسانی به مهارت اداره مسائل اجتماعی نیز مجهز بوده و مسائل جامعه را جزء اهداف سازمانی خود بیانگارند. توجه به مسائل اجتماعی مستلزم ایجاد ساختارهای لازم در سازمان و تخصیص منابع مالی و انسانی ضروری برای آن است. اما قبل از هر چیز ایجاد باور و اعتقاد به مسئولیت اجتماعی نزد مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زمانی که مدیران اهمیت و ضرورت این مسأله را دریافتند و آن را باور داشتند مسلماً خود در پی فراهم آوردن تمهیدات و وسایل لازم برای دستیابی به آن خواهند رفت.

مدیران باید از جزءنگری و شیفستگی صرف نسبت به اهداف سازمانی خود دست بردارند و اهداف جامعه و کشور را به عنوان راهنمای خود در تلاش‌هایشان فرا راه قرار دهند. امروزه دیگر نمی‌توان جامعه سر بلند و کشوری سرفراز داشت در حالیکه مدیران سازمانهای آن هر کدام به دنبال اهداف سازمانی خود بوده و منافع کلی را در مد نظر نداشته باشند. باید بین سازمانها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی اهداف اجتماعی سرلوحه امور قرار گیرد. رشد اقتصادی و توسعه و بهبود اجتماعی دو وجه یک واقعیت‌اند و سازمانها می‌بایست برای نیل به هر دو اهتمام ورزند. مسئولیت سازمانها نسبت به جامعه عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا است و این مسأله در برابر مسئولیت آنان نسبت به مشتریان و فرادستانشان از اولویت بالاتری برخوردار است سازمانها باید مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان به شمار می‌آید و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. امروزه دیگر نمی‌توان به این امید واهی دلخوش داشت که توسعه اقتصادی و تحقق اهداف سازمانی لزوماً به رشد و بهسازی اجتماعی منجر می‌گردد. موارد متعددی گویای این واقعیت است که اگر سازمانها

مهار گسیخته به سوی اهداف خود یکه تازی آغاز کنند جامعه ومصالح آن را زیر پا خواهند نهاد و خیر عامه فدای منفعت سازمان خواهد شد.

سازمانها اگر به اهداف اجتماعی حرمت نهند آلودگی محیط، فقر و بیماری، تبعیض و نابسامانی محیطشان را فراخواهد گرفت و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه بنگرند، این مشکلات آخرالامر گریبان خودشان را نیز خواهد گرفت. زمانیکه آلودگی محیط جامعه را فراگرفت سازمان نیز به عنوان جزئی از آن دچار آلودگی خواهد شد. امروزه در اطرافمان انهدام محیط طبیعی، نابسامانی در محیط کار، نشست مواد آلوده به محیط زیست، تبعیضهای ناروا در برابر برخی از طبقات و گروهکهای اجتماعی، زوال و انحطاط محیط شهری و سایر مشکلات اجتماعی دستاورد پیشرفتهای اقتصادی و صنعتی سازمانها به شمار می‌روند و این مسأله دولتها را به



شکل شماره (۱) - میثاق جدید و قدیم سازمان با محیط

تفکر در مورد مهار کردن سازمانها واداشته است. در میثاق قدیم میان سازمان و محیط رابطه‌ای صرفاً اقتصادی و مادی برقرار بود و نهادهای اقتصادی چون مواد خام، نیروی انسانی و سرمایه تبدیل به کالا و خدمات، سود و درآمد می‌گردید و اگر این رابطه به خوبی عمل می‌کرد سازمان را موفق قلمداد می‌کردیم اما اکنون باید سازمانها با محیط پیمانی جدید و فراگیرتر ببندند و نهادهای اجتماعی از قبیل کیفیتها و ارزشهای اجتماعی و

انسانی، ترکیب نیروی کار، طبیعت و آب و هوای محیط را آنچنان به کار گیرند که ستاده‌هایی چون آلودگی، تبعیض، به هم ریختگی و تشتت به وجود نیاورند. بلکه با حفظ مواهب طبیعی و کیفیت‌های اجتماعی تعادل و عدالت در اشتغال را فراهم سازند. جامعه نمی‌تواند هزینه‌های غیرمستقیم تولید سازمانها را تحمل کند و برای درآمدزا شدن آنها خود را فقیر سازد. البته پیمان جدید میثاق و رابطه قدیمی را برهم نمی‌ریزد بلکه آنرا تکمیل کرده و جوه جدیدی را به آن می‌افزاید. به عبارت دیگر همانطور که در شکل شماره (۱) ملاحظه می‌شود میثاق جدید دربرگیرنده میثاق قدیم بوده و محدوده‌ای گسترده‌تر را ارائه می‌نماید.

همچنانکه اشاره شد برای نیل به این هدف مدیران باید از محیط بیرونی سازمان و جامعه خود آگاه باشند و اثرات سازمان بر محیط را به درستی شناخته و ارزیابی کنند. شاید در اینجا این سؤال پیش آید که توجه به محیط خارجی سازمان از زمانی که نگرش سیستمی در مدیریت مطرح گردید مورد ملاحظه مدیران بوده و سخن تازه‌ای نیست. در این مورد باید یادآور شد که هرگاه توجه به محیط خارجی به منظور بهره‌برداری از آن برای اهداف درون سازمانی باشد این امر به تحقق مسئولیت اجتماعی منجر نخواهد شد، بلکه زمانی می‌توانیم این مسئله را به عنوان مسئولیت اجتماعی مطرح سازیم که توجه به محیط اجتماعی به خاطر منافع عامه و مصالح جامعه بوده و مستقل از منافع آن برای سازمان مورد عنایت قرار گرفته باشد.

مشکلات عمده در راه پذیرش و انجام مسئولیت اجتماعی

اولین مسئله در راه قبول و انجام مسئولیت اجتماعی مشخص ساختن حدود و ثغور این مسئولیت می‌باشد. زیرا تا سازمانها دقیقاً مسئولیت اجتماعی را تعریف نکرده مشخص سازند مسلماً نخواهند توانست در راه تحقق آن گام بردارند. نویسندگان و سیاستمداران مفاهیم گوناگونی را به عنوان مسئولیت اجتماعی و تعهد اخلاقی سازمانها مطرح ساخته‌اند اما تعریفی دقیق و جامع و مانع از این موضوع به دست داده نشده است. آیا گردن نهادن سازمانها به قوانین و مقررات اجتماعی پاسخگوی مسئولیت اجتماعی آنان

می‌باشد؟ آیا مسئولیت اجتماعی اشاره به فعالیتهای داوطلبانه سازمانها دارد؟ چه معیارها و اهدافی در مسئولیت اجتماعی برای سازمانها مطرح می‌باشد؟ ملاکهای سنجش نیل به اهداف مسئولیت اجتماعی چیستند و چگونه می‌توان اطمینان یافت که سازمانی از عهده مسئولیت اجتماعی خویش برآمده است؟ در راه تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی رهنمودهای روشن و مشخصی به مدیران ارائه نشده است و این موضوع در حاله‌ای از ابهام فرورفته و در قلمرو اخلاقیات اجتماعی نامشخص باقیمانده است. به طور کلی مقوله اخلاقیات دربرگیرنده موضوعاتی است که ممکن است تابع ارزشها و سلائق فردی شده و شکل مشخص و معینی به خود نگیرد و بنابراین نمی‌تواند راهنمای واضح و ثابتی برای مدیران باشد. یکی از علمای مدیریت دربارهٔ مسئولیت اجتماعی سازمانها می‌نویسد "این مفهوم آن قدر متنوع و گوناگون به کار گرفته شده است که معنای مشخص و مستقل خود را از کف داده است." امروزه مسئولیت اجتماعی به انواع مسئولیت‌ها اطلاق می‌شود و برای افراد مختلف معانی متفاوتی را به ذهن متبادر می‌سازد. به دلیل همین نامشخص بودن و ابهام مدیران واقعاً نمی‌دانند که مسئولیت اجتماعی آنان چیست و چگونه باید از عهده انجام این مسئولیت برآیند. اغلب آنان بر اساس ارزشها و داوریهایی شخصی به دنبال اهدافی روان می‌شوند و آن را مسئولیت اجتماعی خود می‌پندارند و گروهی نیز آن را کنار نهاده و به دست فراموشی می‌سپارند و وظایف خود را در اهداف مشخص سازمانی خلاصه می‌کنند.

یکی دیگر از مشکلات مسئولیت اجتماعی عدم توجه به محیط رقابت‌آمیز خارج سازمانهاست. سازمانها باید در محیط خارجی با دیگر سازمانها هم‌اوردی داشته باشند و بتوانند در دنیای رقابت‌آمیز امروز به تحقق اهداف خود همت گمارند. اگر سازمانها منابع خود را صرف تحقق مسئولیت اجتماعی کنند مسلماً در صحنه رقابت نخواهند توانست با سازمانهای دیگری برابری کنند و چه بسا که در این رقابت آسیب‌های عمده دیده و حذف شوند. اگر همه سازمانها به همراه هم مسئولیت اجتماعی را در سرلوحهٔ اقدامات خود قرار ندهند این نابرابری موجب بروز مشکلات برای سازمانهایی خواهد شد که به انتظارات جامعه در این زمینه پاسخ داده‌اند، زیرا تحقق مسئولیت اجتماعی هزینه‌هایی را

1 - Sethi Parkash (Spring 1975), "Dimensions of Corporate Social Responsibility", California Management Review, 17,3 p.58.

دربردارد که سازمانها باید آن را متحمل شوند. ما نباید سازمانها را به صورت واحدهای مجزا و مستقل که دارای منابع بی حد و حصر هستند در نظر بگیریم بلکه آنها هم در ارتباط با سایر سازمانهای مشابه خود بوده و از جهت منابع و امکانات نیز محدودیت دارند. به طور خلاصه از آنجایی که سازمانهای مقید به مسئولیت اجتماعی متحمل هزینه می گردند و در برابر دیگر سازمانها در موضع آسیب پذیرتری قرار گرفته اند، این امر مشکلی دیگر در راه احیای مسئولیت اجتماعی سازمانها است. البته باید در نظر داشت که سازمانهای بخش عمومی از این مشکل در امان نبوده و در این زمینه با شدت کمتر همان مشکلی را دارند که سازمانهای خصوصی با آن روبرو می باشند، زیرا سازمانهای دولتی نیز در انجام فعالیتهای خود از منابع بی انتها برخوردار نبوده و با این امکانات محدود باید از کارایی نسبی بهره مند باشند.

مسئله دیگر مسئولیت اجتماعی ماهیت اختصاصی آن است. اصولاً در جامعه سازمانها براساس نوعی تقسیم وظیفه به فعالیت مشغولند و هر کدام در یک زمینه خاص تلاش می کنند. به فرض سازمان حفاظت محیط زیست مسئول حفظ محیط زیست می باشد و لزومی نیست که همه سازمانها در این زمینه به طور متداخل کار کنند. این مسئله که در مسئولیت اجتماعی سازمانها را به انجام اموری افزون بر وظایفشان ترغیب می نماید با اصل تقسیم بندی وظایف سازمانها در جامعه منافات داشته و نوعی تداخل و دوباره کاری و اغتشاش را به ارمغان می آورد. سازمانها در چنین شرایطی به انجام یک سلسله وظایف غیر مرتبط و غیر تخصصی مشغول شده و اصل تخصصی بودن آنها خدشه دار می گردد و در چنین حالتی لزوماً کارایی بهینه را در انجام این وظیفه خاص که برای آنان غیر تخصصی است به دست نمی دهند.

پاسخگویی اجتماعی سازمانها - در سالهای اخیر مفهوم مسئولیت اجتماعی به پاسخگویی اجتماعی (Social Responsiveness) تغییر یافته است. پاسخگویی اجتماعی اشاره به قدرت پاسخگویی سازمان در برابر فشارها و انتظارات جامعه دارد. سازمانها برای تحقق این انتظار باید مکانیسم ها، شیوه ها و ترتیباتی را اتخاذ کنند که در این راه یاریشان دهد. بدین ترتیب مشخص است که ساختار سازمان و توانایی مدیران آن نقش مهمی را در پاسخگویی اجتماعی سازمان ایفا می کند.

مفهوم جدید پاسخگویی اجتماعی سازمانها تعارضاتی را که در مباحث مربوط به

مسئولیت اجتماعی پیش آمده بود تا حدودی از میان برمی دارد. در این مفهوم تنها مسئله اخلاقیات تعیین کننده مسئولیت‌های سازمان نیست بلکه برخوردی عملی و کاربردی با مسئله شده است و توانایی سازمان در پاسخ به نیازهای اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. در مفهوم جدید، مدیریت نقش عمده‌ای را به عهده دارد و قبل از آن که به بحث مسئولیت و تعهد اجتماعی بپردازد باید در پی یافتن طریقی برای پاسخگویی به مسائل اجتماعی باشد.

قابلیت پاسخگویی اجتماعی سازمانها با تحقیق و پژوهش ارتباطی تنگاتنگ دارد. به کمک تحقیق مدیران باید بکوشند تا الگوهای جدیدی را برای پاسخگویی به مسائل محیطی بیابند. پژوهشهای مذکور میتوانند خط مشی‌های اجتماعی سازمان را مشخص ساخته و راههای نهادی کردن آنها را به مدیران نشان دهند.

اما در پاسخگویی اجتماعی سازمانها نیز مشکلاتی وجود دارد، سازمانهای مختلف در این زمینه به گونه‌ای متفاوت عمل می‌کنند و هنوز شیوه معینی برای فعالیتهای سازمانها در این مورد ارائه نگردیده است. هنوز نمی‌دانیم که چه الگوهایی برای پاسخگویی به نیازهای جامعه مفیدتر است و برای بهسازی جامعه چه طریقی کارآمدتر عمل خواهند کرد. به هر حال در پاسخگویی اجتماعی قبل از آنکه مسائل اخلاقی برای سازمانها مطرح شوند، پاسخگویی به مسائل اجتماعی به عنوان یک ضرورت و فشار از سوی جامعه مطرح می‌گردد.

نقش نظم‌دهندگی دولت در مسئولیت اجتماعی سازمانها

از آنجایی که مسئولیت اجتماعی با ماهیت اخلاقی آن و پاسخگویی اجتماعی با نامشخص بودن حدود و ثغور خود نمی‌توانند به عنوان عوامل مؤثری در راه حفظ مصالح جامعه در مقابل سازمانها عمل نمایند باید در این میان به نقش‌آفرینی دولت متوسل گردیم. در عصر ما تقریباً در تمامی کشورها دولت به عنوان مرجعی نظم‌دهنده برای تحقق مسئولیت اجتماعی سازمانها وارد عمل شده است. دولت به وسیله خط مشی عمومی راهنمای عمل مدیران را در این زمینه ارائه داده و شاخص‌هایی که رفتار آنان را مورد سنجش قرار می‌دهد مطرح می‌سازد. در خط مشی عمومی جامعه اهداف و آرمانهای خود را به میان آورده و سازمانها را ملزم می‌سازد به آنها حرمت نهاده و اسباب

انجامشان را فراهم آورند. خط مشی عمومی با دیدی کلی گرا همه سازمانها و انتظارات و خواستهای جامعه را مورد توجه قرار داده و راه کارهای سازمانها را مشخص می سازد. بدین ترتیب هر سازمانی به تنهایی به هدف خود نمی اندیشد بلکه خط مشی عمومی همه سازمانها را در نظر آورده و اهداف آنان را در کنار هم و در عرصه جامعه مورد سنجش و ارزیابی قرار می دهد. اگر سازمانها خود به دنبال انجام وظیفه مسئولیت اجتماعی نباشد خط مشی عمومی آنان را موظف می سازد که به این مهم پردازند و نوعی هماهنگی از این جهت بینشان برقرار می سازد. به طوری که تمامی سازمانها مکلف می شوند به وظیفه مسئولیت اجتماعی عمل کرده و اگر این امر مستلزم هزینه ای باشد، این هزینه به مساوات میان همه سازمانها توزیع می شود.

دولت به کمک خط مشی عمومی راهنما و ملاکی را برای رفتارهای مدیریت ارائه می دهد. خط مشی عمومی ابزاری در دست دولت است تا خواستهای اجتماعی را تجسم بخشیده و برای انجام آنها تضمینی معتبر باشد. سازمانهای موفق همان گونه که به عوامل بازار توجه می کنند باید به خط مشی های عمومی نیز توجه داشته باشند، در شکل گیری آنها نقش داشته و بکوشند تا خط مشی های جدیدی را که وضع می شود بشناسند و برای آنها پاسخ مناسب بیابند.

در خط مشی های عمومی راه حل مسائل مبتلا به جامعه به شکل ضابطه ها و مقررات تبلور پیدا می کند، و معیارها و استانداردهای کار مشخص می گردند، سلامت جامعه تضمین می گردد و از آلودگی های احتمالی پیشگیری به عمل می آید. جامعه حق دارد تا در مصرف منابع طبیعی نظر خود را در قالب خط مشی های عمومی اعمال نماید و دولت در این راستا به وضع خط مشی می پردازد. به عنوان مثال از گسترش صنعتی که منابع طبیعی را آلوده می سازد جلوگیری می کند و به توسعه سازمانهایی که محیط طبیعی را حفظ و حراست می کنند بها می دهد. اخلاقیات و ارزشهای جامعه را پاسداری می کند و از اشاعه رفتارهای سازمانی که تضعیف کننده یا تهدید کننده اخلاقیات هستند جلوگیری می نماید. بدین ترتیب در دوران ما که سازمانها بیشتر به خردگرایی ابزاری روی آور شده اند، خط مشی های عمومی می توانند مروج خردگرایی ارزشی و جوهری بوده و ضامن ارزشهای

جامعه باشند^۱.

در اینجا شایان ذکر است که اگر دولت‌ها بیش از آنچه به وظیفه حاکمیت پرداخته باشند به اعمال تصدی مشغول شده باشند ممکن است در وضع خط مشی‌های کارآمد در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی با مشکلاتی روبرو گردند. زمانی که دولت با هدف سود آوری به مدیریت بنگاه‌های بازرگانی می‌پردازد بعید است که بتواند در مقابل هدف مذکور به وضع خط مشی‌هایی که کاملاً حافظ منافع جامعه و حیات اجتماعی و طبیعی باشند دست بزند.

بهر تقدیر توجه به خط مشی‌های عمومی بعدی جدید در سازمانها را بوجود آورده و مدیران را به عنایت بیشتر در زمینه مسائل سیاسی وادار ساخته است. تا دیروز مدیران به خط مشی‌های داخلی موسسه خود سرگرم بودند و دل مشغولی آنها مسائل درون موسسه بود اما امروز آنان باید چون بازیگری در صحنه سیاست خارجی نیز کارآمد باشند تا بتوانند به اهداف خود جامه عمل بپوشانند.

ترغیب کردن سازمانها به مشارکت در تعیین خط مشی‌ها نکته‌ای است که باید در مد نظر خط مشی‌گذاران باشد. بدین ترتیب سازمانها با علاقمندی و انگیزه قویتری به اجرای خط مشی‌ها گردن نهاده و وخامت اجرای آنها را افزون می‌سازند. از سوی دیگر مدیران نیز با همکاری در وضع خط مشی‌ها منافع خود را تأمین کرده و مشکلات و مسائل سازمان را با وضوح بیشتری در خط مشی‌های عمومی منعکس می‌سازند.

مدیریت مسائل اجتماعی

به منظور اثر بخش شدن مدیریت سازمانها در برابر خط مشی‌های عمومی، وظیفه‌ای جدید در مدیریت سازمانها شکل می‌گیرد که از آن به نام مدیریت مسائل عمومی یا اجتماعی نام می‌برند. مدیریت مسائل عمومی تلاشی است در جهت پیش‌بینی مسائل عمومی که در ارتباط با موسسه می‌باشند و سپس تحقیق در مورد مسائل مذکور بطوریکه بتوان استراتژی مناسبی را در برابر آنها اتخاذ کرد و مصالح موسسه را در بلند مدت حفظ

۱- برای مطالعه بیشتر در زمینه خردگرایی ابزاری و خردگرایی ارزشی به مقاله زیر مراجعه کنید:
الوانی، سید مهدی (پاییز و زمستان، ۱۳۶۸)، «نقدی بر منطق عقلی جدید و آثار آن بر نظریه‌های سازمانی»، دانش مدیریت شماره ۶ و ۷، ص ۴۸ و ۳۹.

نمود. در تعریف دیگری مدیریت مسائل عمومی فرآیندی قلمداد شده که از طریق آن سازمان می‌تواند مسائل اجتماعی و عمومی مرتبط به خود را تشخیص داده و ارزیابی کند و آنها را بر اساس حساسیت و اهمیتشان اولویت‌گذاری نماید^۱، تا بتواند بنحو مقتضی بدانها پاسخ گوید. بطور کلی هدف مدیریت مسائل عمومی طراحی و اجرای برنامه‌ای است که سازمان بوسیله آن بتواند آگاهی خود را نسبت به فرآیند خط مشی عمومی افزایش داده و میزان اثر خود را در این فرآیند بالا ببرد. مدیران امروز برای تصمیم‌گیری علاوه بر عوامل موثر اقتصادی می‌بایست بصیرت کافی نسبت به عوامل بیشمار غیراقتصادی نیز داشته باشند. آنان باید پیامدهای غیر مالی و مادی تصمیمات خود را ارزیابی کرده و منشاء آنها را شناسائی کنند. سازمانهای امروزی برای بقاء نیازمند آنند که گذشته از عوامل سودآور به عوامل موثر دیگری نیز عطف توجه داشته باشند. این عوامل که با عوامل سنتی متفاوتند به همان اندازه یا بیشتر در سودآوری موسسه تاثیر دارند. مدیران باید آگاهی و شناخت کاملی از این عوامل حاصل نمایند و ذهن خود را که مدتها به عوامل سنتی بهره‌وری خو گرفته و مانوس شده با این عوامل آشنا سازند.

در گذشته مدیر متخصص در موسسات می‌توانست مدیر موققی به شمار آید، اما امروز توفیق مدیران در کلی دان بودن آنهاست. آنان باید متغیرهای مختلفی را در نظر داشته و نسبت به آنها وقوف پیدا کنند، یک بعدی نیاندیشند و مجموعه محیطهای سازمان خود را شناسایی کنند و بر آنها اشراف داشته باشند. واضح است که چنین توانایی نزد مدیرانی است که کلی دان^۲ باشند تا متخصص و جزءگرا.

فلسفه امروز مدیریت در مقابل جامعه و مردم را بخش مهمی از منشور هر سازمان دانسته و توجه به آن را ضروری شناخته است^۳. اگر تاکنون مدیران را بر اساس توفیقشان

1-Armstrong, R.A (1981), "The Concept and Practice of Issues Management in the United States", Sydney, Australia: Public Relations Institute of Australia.

2- Generalist

۳- در هر جامعه و فرهنگی منشور مدون یا نانوشته‌ای برای اخلاقیات سازمانی وجود دارد و در جامعه ما که سازمانها از تعالیم حیات بخش اسلام بهره‌مندند، منشور سازمانی حاوی آرمانها و اصولی خواهد بود که رضای خدای سبحان سرلوحه همه آنهاست، و بر اساس این آرمان متعالی تمام وظایف و تکالیف دیگر سازمان که مسئولیت اجتماعی نیز بخشی از آنهاست شکل و جهت گیرند. برای مطالعه بیشتر در این زمینه مراجعه کنید به: سید مهدی الوانی، «تلفیق هدفهای فرد و سازمان ...»

در سودآوری ارزیابی می‌کردند، از این پس آنان را با شاخصی جامعتر از صرف سودآوری مورد سنجش قرار می‌دهند. مدیران برای آنکه از بوتۀ این ارزیابی سرافراز بیرون آیند باید جزءنگری را فراموش کرده و از مرزهای سازمان خود فراتر رفته و مسائل اجتماعی را در نظر داشته باشند. آنان باید توانایی تلفیق داشته و بتوانند مسائل درونی و بیرونی سازمان را در کنار هم ارزیابی و تحلیل نمایند. به زعم یکی از صاحب‌نظران مدیریت، مدیران باید قادر باشند تا فعالیتهای اقتصادی و سیاسی را با هم درآمیخته و در قالب استراتژی‌هایی برای نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی سازمانی از آنها بهره‌برند. مدیران آینده برای موفقیت باید خط‌مشی‌های عمومی و فرآیندهای مدیریتی را شناخته و بتوانند آنها را در قالب یک مجموعه واحد تلفیق نمایند. البته این امر مستلزم تغییراتی در ساختار و شیوه‌های عمل و اهداف سنتی سازمانهاست.

برای مدیران مهارت‌ها و توانایی‌های دیگری نیز در دوران حاضر ضرورت دارد. مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های ارتباطی، و مهارت‌های تحلیلی از زمرهٔ این توانایی‌ها هستند. مدیران می‌بایست به عنوان یک شخصیت سیاسی در عرصهٔ سازمان ظاهر شوند، بتوانند با محیط بیرون سازمان و عوامل سیاسی ارتباط حاصل نمایند و قدرت تحلیل و ارزیابی این عوامل را در رابطه با اهداف سازمان داشته باشند.

در مهارت‌های سیاسی، مدیران به فرآیندهای نفوذ در سیاست‌گذاری و وضع خط‌مشی‌های عمومی آگاهی پیدا می‌کنند. از شیوه‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی آگاه می‌شوند و نقش خود را در این شیوه‌ها می‌شناسند. در جامعه نیروهای متفاوت بر هم اثر می‌گذارند و سازمان نیز به عنوان یکی از اجزاء جامعه باید در جریان نفوذپذیری و نفوذگذاری موقعیت خود را به گونه‌ای تثبیت کند که بقاء و دوام آن تأمین گردد. مدیران در چنین فضایی باید به توانایی‌های سیاسی مجهز باشند و مدیران سیاست‌زوده (apolitical) را در زمان حاضر امکان‌کامیابی نیست.

مدیران عصر ما باید با جامعه و مشتریان خود در ارتباط نزدیک باشند. نفوذ بر جامعه و مردمان بدون برقراری مراوده و ارتباط میسر نیست. جامعه را نمی‌توان از طریق دستور

→ مدیریت عمومی تهران: نشر نی، ۱۳۷۰، ص ۲۳۷ - ۲۴۹.

و امر به کاری و ادار نمود، بلکه باید افراد را مجاب و متقاعد کرد تا اهداف و مأموریت‌های سازمان و کالاهای و خدمات آنرا پذیرا شوند و این همان وظیفه ارتباطی مدیران سازمانهاست. سازمانی که ارتباطش با جامعه قطع شده باشد در زمان حاضر توفیق چندانی نخواهد داشت. مدیران باید به مهارت و آگاهیهای ارتباطی دست یابند و به کمک این دانش و فن با جامعه پیوند خورده و همراه و همساز شوند و بتوانند نظرات خود را به طور مؤثر به جامعه منتقل سازند.

مهارت تحلیلی یا هوشمندی به مدیر کمک می‌کند تا مسائل پیچیده اجتماعی را به درستی تحلیل کرده و راه چاره‌های مناسب سازمانی را ابداع کند. تحلیل خط مشی‌های عمومی نیز نیازمند قدرت و هوش و تحلیل می‌باشد و مدیران باید به این مهارت نیز مجهز گردند.

طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی

برای پاسخگویی مؤثر به مسائل عمومی باید به طور منظم و سیستماتیک عمل کرده و در این راه نیاز به طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی است. طراحی این سیستم شامل مراحل زیر می‌باشد:

مرحله اول: تبیین و تشخیص مسائل عمومی - در اولین مرحله باید مسائل و موضوعات اجتماعی و عمومی که در ارتباط با مأموریت‌ها و اهداف سازمان است شناسایی شده و تبیین گردند. این امر مستلزم بررسی و پیش‌بینی مسائلی است که در حال شکل گرفتن در محیط بوده و احتمال آن دارد که در وضعیت سازمان مؤثر واقع شوند. این مسائل باید تحت نظر قرار گرفته و تغییرات و تحولات آنها مطالعه و پی‌گیری شوند. آثار بلند مدت و کوتاه مدت آنها در سازمان آزموده شده و شکل و ماهیت آنها در ارتباط با سازمان هر چه زودتر شناخته شوند.

مرحله دوم: ارزیابی آثار مسائل عمومی - زمانی که مسائل عمومی مشخص گردیدند آثار بالقوه آنها در سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرند. این امر به خاطر آن است تا اولویت و حساسیت مسائل مشخص شده و سازمان بداند در مقابل چه مسأله‌ای باید اقدام سریعتری انجام دهد. در ارزیابی مسائل اثر احتمالی و بالقوه آنها بر سازمان، احتمال وقوع آن مسائل و قدرت سازمان و پاسخگویی به آنها مورد بررسی قرار می‌گیرند. نتیجه

نهایی این مرحله فهرستی از مسائل عمومی و اولویت آنها برای سازمان است. **مرحله سوم: تحقیق و تحلیل مسائل** - مرحله بعدی تحلیل و تحقیق مسائل بدست آمده می باشد. همانگونه که سازمان در زمینه روشهای کار و دانش فنی و امور داخلی خود از طریق واحد تحقیق و توسعه پژوهشهای لازم را به عمل می آورد و در مورد مسائل عمومی طبقه بندی شده نیز باید تحقیقات لازم را به کمک متخصصان امر انجام دهد. در این راه استفاده از کارشناسان داخلی و خارج سازمان می تواند مؤثر و کارساز باشد. دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و مؤسسات تخصصی حرفه ای از زمره منابع کارشناسی هستند که می توانند سازمان را در کار تحقیق در مسائل عمومی و اجتماعی یاری دهند، در این مرحله داشتن فهرستی از مسائل عمومی و اجتماعی که براساس اولویت مدرج شده باشند ضروری است چه سازمان نمی تواند پژوهشهای کاملی را نسبت به تمام مسائل انجام دهد و باید نیرو و امکانات صرف مسائلی شوند که از اهمیت برخوردار بوده و نسبت به سایر مسائل اولویت دارند.

در مرحله تحقیق و تحلیل مسائل هدف فقط بررسی و کنکاش در مورد مسائل نیست بلکه باید استراتژی ها و نحوه برخورد سازمان در برابر آن مسائل نیز به بررسی نهاده شوند و راه حل هایی در این زمینه به سازمان و تصمیم گیرندگان آن ارائه شود. به طور خلاصه در این مرحله ابعاد مختلف مسأله بررسی شده و استراتژی مختلف مواجهه با آن ارائه می شوند.

مرحله چهارم: انتخاب استراتژی برای برخورد با مسائل - در این مرحله پس از آنکه استراتژیهای پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفتند مدیران سازمان یکی از استراتژیهای را که با امکانات سازمان هماهنگی بیشتر داشته و مصالح جامعه و سازمان را دربردارد انتخاب می نمایند. در ارزیابی استراتژیها باید آنها را بر اساس ابعاد مختلف طبقه بندی و مقایسه کرد و استراتژی بهینه را در ارتباط با اهداف سازمان و منافع عامه برگزید. پس از آنکه استراتژی مناسب انتخاب گردید تاکتیک های اجرایی نیز باید انتخاب شوند و شیوه های عملی ساخته استراتژی مطرح گردند. سازمانها در مقابل مسائل اجتماعی می توانند از استراتژی انفعالی (Reactive)، تطابقی (Accommodative)، ابتکاری (Proactive) استفاده کنند ولی شاید استراتژی تعاملی (Interactive) که رابطه پویایی را با جامعه دربرداشته و اثرگذار و اثرپذیر می باشد مناسبترین استراتژی در سازمانهای

امروزین باشد.

مرحله پنجم: اجرا - پس از انتخاب استراتژی آنرا به مدیران و مسئولان قسمتها برای اجراء ابلاغ می کنند. در این مرحله است که عملیاتی از قبیل تغییر عملکرد سازمان، تأثیر بر نظرات، طرز تلقی عامه مردم، تغییر نظر خط مشی گذاران و سیاستمداران، انجام می پذیرد. در مرحله اجراء هماهنگی و ارتباطات نقش مهمی را بازی می کنند، زیرا برای اجرای کامل استراتژی باید هر یک از مسئولان در سازمان به طور هماهنگ با دیگری عمل نمایند و این امر مستلزم وجود ارتباطات صحیح بین آنان می باشد. برقراری ارتباط با خارج از سازمان نیز ضروری است زیرا سازمان باید با جامعه در ارتباط بوده و به مردم بگوید تا چه حدی توانسته است به انتظارات آنان جامعه عمل پوشانده و در راه مصالح جامعه قدم بردارد.

مرحله ششم: ارزیابی استراتژی - نهایتاً باید از استراتژیهایی که به مرحله اجرا درآمده اند ارزیابی به عمل آید تا از مؤثر بودن آنها اطمینان حاصل گردد. بدین منظور نتایج حاصل از استراتژی های انتخابی جمع آوری و با پیش بینی های انجام شده مقایسه می شوند. به طور کلی در مرحله ارزیابی سازمان مدیریت مسائل عمومی را به محک آزمون می نهد و توفیق یا شکست آن را بررسی می کند. در این مرحله است که مشکلات و مسائل اجرایی شناسایی شده و راه حلهای آنها جستجو می شوند.

نتیجه گیری:

در صفحاتی که گذشت مدیریت مسائل عمومی را به عنوان یکی از ابعاد جدید مدیریت مطرح ساختیم و چگونگی نیل بدان را برای مدیران بیان کردیم. اما از آنجایی که مسئولیت اجتماعی و یا پاسخگویی اجتماعی در عمل مواجه با مشکلاتی است که عدم وجود ضمانت اجرایی از عمده ترین آنهاست نقش دولت در این میان واجد اهمیت بسیار می گردد و بر دولتهاست که مسئولیت اجتماعی مدیران را تسهیل کرده و تحقق آنرا با وضع مقررات و قوانین تضمین کنند. مدیران نیز باید مسئولیت در مقابل جامعه را

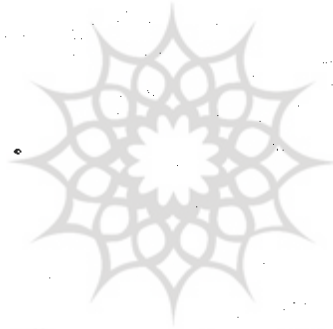
۱ - نگارنده از کتاب زیر در این نوشته تأثیر بسیار پذیرفته است.

Behholz R.A, W.D. Evans and R.A. Wagley (1985), "Management Response to Public Issues: Concepts & Cases in Strategy Formulation", N.J. : Prentice-Hall

بخشی از منشور سازمانی قرار داده و در راه تحقق آن نهایت کوشش را بنمایند. تنها در چنین شرایطی است که می‌توان از جامعه‌ای سالم برخوردار بود. جامعه‌ای که در آن سازمانها و جامعه به همراه هم و نه در مقابل هم به حیات خود ادامه می‌دهند. سرانجام برای پاسخگویی به مسائل عمومی طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی طی شش مرحله بیان گردیده که مدیران را در انجام این وظیفه جدید یاری می‌دهد. امید نگارنده آنست که مدیران ما نیز با بهره‌گیری از چشمه‌های سیال ارزشهای والای مکتبی در انجام این وظیفه کوشا بوده و در نیل به این آرمان موفق باشند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی