

ضمیمہ ۱۰:

مدیریت مسائل عمومی

DLM

در ادبیات سنتی مدیریت وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت برای مدیران از الزامات اولیه بود و بعدها نیز نقش‌هایی دیگر چون نقش تصمیم‌گیری، نقش ارتباطی و اطلاعاتی برای مدیران مطرح شد اما جدایی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول شدن مدیران به اهداف سازمان و بی‌تفاوتی آنان به مسائل اجتماعی موجب گشوده شدن بایی جدید در مدیریت شد که آن را مدیریت مسائل اجتماعی یا مسئولیت اجتماعی نام نهادند. مدیران امروز باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را بشناسند و از آثار سازمان خود بر محیط اجتماعی خویش آگاه باشند.

شاید این پرسش پیش آید که توجه به محیط بیرونی سازمان از زمانی که مسئله نگرش سیستمی در مدیریت مطرح شد مورد ملاحظه مدیران بوده است و سخنی تازه نیست. در این مورد باید یادآور شویم که هر گاه توجه به محیط خارجی به منظور بهره‌برداری از آن برای اهداف درون‌سازمانی 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 مصالح جامعه به دلیل منافع عامه و مستقل از منافع آن برای سازمان مورد عنایت قرار گرفته باشد.

مدیران امروز ما باید علاوه بر مهارت‌های فنی، اداری، و انسانی به مهارت اداره مسائل اجتماعی نیز مجهز باشند و مسائل جامعه را جزء اهداف سازمانی خود بینگارند. 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 دارای بیشترین اهمیت است. هرگاه مدیران مسئولیت اجتماعی سازمان خود را ضرورتی اساسی انگارند و آن را باور داشته باشند، مسلماً خود در پی فراهم آوردن تمهیدات و وسایل لازم برای دستیابی به آن خواهند رفت.

مدیران باید از جزءنگری و شیفتگی صرف نسبت به اهداف سازمانی خود دست بردارند و اهداف جامعه و کشور را به عنوان راهنمای خود در تلاش‌هایشان فراراه قرار دهند.

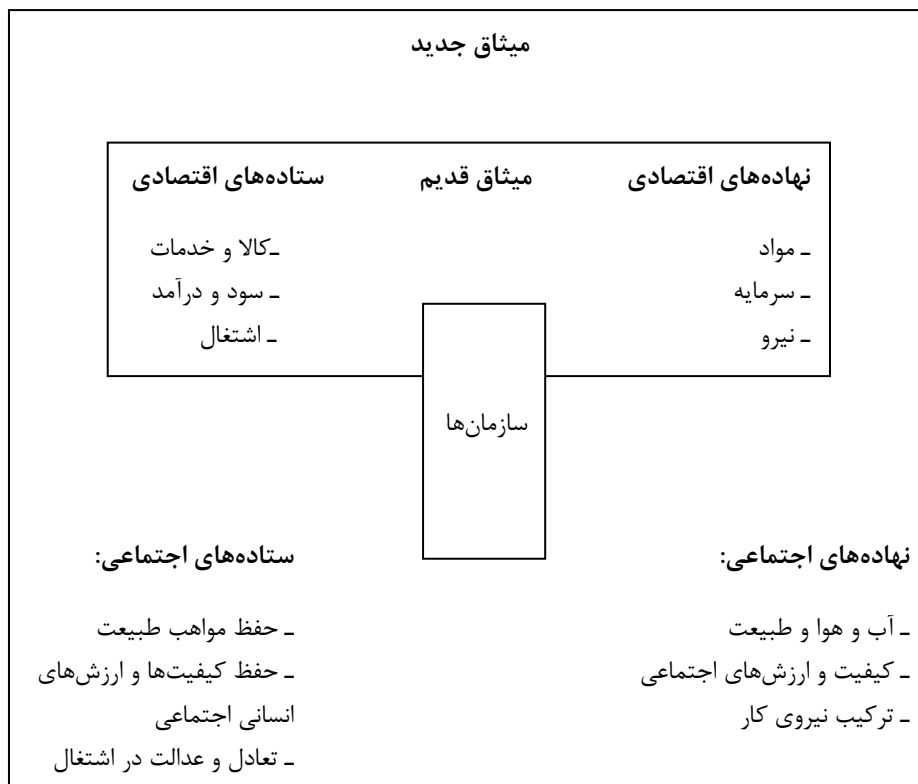
امروزه دیگر نمی‌توانیم جامعه‌ای سربلند و کشوری سرافراز داشته باشیم در حالی که مدیران و سازمان‌های آن هر کدام به دنبال اهداف سازمانی خود باشند و منافع کلی را مد نظر نداشته باشند. باید بین سازمان‌ها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی اهداف اجتماعی سرلوحه امور قرار گیرد. رشد اقتصادی و توسعه و بهبود اجتماعی دو وجه یک واقعیت‌اند و سازمان‌ها باید برای نیل به هر دو اهتمام ورزند.

مسئولیت سازمان‌ها نسبت به جامعه و عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا است و این مسئله در برابر مسئولیت آنان نسبت به مشتریان و فرادستانشان از اولیوی بالاتر برخوردار است. سازمان‌ها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان به شمار می‌آیند 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 نمی‌توانیم به این امید واهی دل خوش کنیم که توسعه اقتصادی و تحقق اهداف سازمانی لزوماً به رشد و بهسازی اجتماعی منجر می‌شود. مواردی متعددی گویای این واقعیت‌اند که اگر سازمان‌ها مهارت‌گسیخته به سوی اهداف خود یک‌تازی آغاز کنند جامعه و مصالح آن 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 فرا خواهد گرفت و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه بنگرند، این مشکلات آخرالامر گریبان خودشان را نیز می‌گیرد. زمانی که آلودگی محیط جامعه را فرا بگیرد، سازمان نیز به عنوان جزئی از آن دچار آلودگی می‌شود. امروزه در اطرافمان شاهد انهدام محیط طبیعی، نابسامانی در محیط کار، نشت مواد آلوده به محیط زیست، تبعیض‌های ناروا در برابر برخی از طبقات و گروه‌های اجتماعی، زوال و انحطاط محیط شهری، و سایر مشکلات اجتماعی، که دستاورد پیشرفت‌های اقتصادی و صنعتی سازمان‌ها به شمار می‌روند، هستیم و این مسئله دولت‌ها را به تفکر در مورد مهار کردن سازمان‌ها واداشته است.

در میثاق قدیمی، میان سازمان و محیط رابطه‌ای صرفاً اقتصادی و مادی برقرار بود و نهادهای اقتصادی چون مواد خام، نیروی انسانی و سرمایه به کالا و خدمات، سود و درآمد بدل می‌شوند 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 ستادهایی چون آلودگی، تبعیض، به هم ریختگی، و تشنگی به وجود نیآورند، بلکه با حفظ مواهب طبیعی و کیفیت‌های اجتماعی تعادل و عدالت در اشتغال را فراهم سازند. جامعه نمی‌تواند هزینه‌های غیر

مستقیم تولید سازمان‌ها را تحمل کند و برای درآمدزا شدن آن‌ها خود را فقیر سازد. البته پیمان جدید میثاق و رابطه قدیمی را بر هم نمی‌ریزد بلکه آن را تکمیل می‌کند و وجوهی جدید به آن می‌افزاید. به عبارت دیگر همان‌طور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود میثاق جدید دربرگیرنده میثاق قدیمی است و محدوده‌ای گسترده‌تر را ارائه می‌کند.



- شکل ۱: میثاق جدید و قدیمی سازمان با محیط -

### 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 است. زیرا تا سازمان‌ها دقیقاً مسئولیت اجتماعی را تعریف نکنند و مشخص نسازند مسلمان نخواهد توانست در راه تحقق آن گام بردارند. نویسندگان و سیاستمداران مفاهیمی گوناگون 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 آن‌هاست؟ آیا مسئولیت اجتماعی اشاره به فعالیت‌های داوطلبانه سازمان‌ها دارد؟ چه معیارها و اهدافی در مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌ها مطرح‌اند؟ ملاک‌های سنجش نیل به اهداف مسئولیت اجتماعی چیستند و چگونه می‌توانیم اطمینان یابیم که سازمانی از عهده مسئولیت اجتماعی خویش برآمده است؟ در راه تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی رهنمودهایی روشن و مشخص به مدیران ارائه نشده‌اند و این موضوع در حاله‌ای از ابهام فرو رفته و در قلمرو اخلاقیات اجتماعی نامشخص باقی‌مانده است. به طور کلی مقوله اخلاقیات در برگیرنده موضوعاتی است که ممکن است تابع ارزش‌ها و سلائق فردی شود و شکلی مشخص و معین به خود نگیرد و بنابراین نمی‌تواند راهنمایی واضح و ثابت برای مدیران باشد. یکی از علمای مدیریت درباره مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌نویسد: «این مفهوم آن قدر متنوع و گوناگون به کار گرفته شده 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 آن‌ها چیست و چگونه باید از عهده انجام این کار برآیند. اغلب آنان بر اساس ارزش‌ها و داورهای شخصی به دنبال اهدافی روان می‌شوند

و آن را مسئولیت اجتماعی خود نمی‌پندارند. و گروهی دیگر نیز آن را کنار می‌نهند 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 رقابت آمیز خارج سازمان‌هاست. سازمان‌ها باید در محیط خارجی با دیگر سازمان‌ها هم‌اوردی داشته باشند و بتوانند در دنیای رقابت آمیز 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 دیگر برابری کنند و چه بسا که در این رقابت آسیب‌های عمده ببینند و حذف شوند. اگر همه سازمان‌ها به همراه هم مسئولیت اجتماعی را سرلوحه 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 دربر دارد که سازمان‌ها باید آن‌ها را متحمل شوند. ما نباید سازمان‌ها را به صورت واحدهای مجزا و مستقل که دارای منابعی بی‌حد و حصر هستند در نظر بگیریم، بلکه آن‌ها با سایر سازمان‌های مشابه خود در ارتباطات و از جهت منابع و امکانات نیز محدودیت دارند. به طور خلاصه از آن جایی که سازمان‌های مقید به مسئولیت اجتماعی متحمل هزینه می‌شوند و در برابر دیگر سازمان‌ها در موضعی آسیب‌پذیرتر قرار می‌گیرند، این امر مشکلی دیگر در راه احیای مسئولیت اجتماعی سازمان‌هاست. البته باید در نظر داشته باشیم که سازمان‌های بخش عمومی از این مشکل در امان نیستند و در این زمینه با شدتی کمتر همان مشکلی را دارند که سازمان‌های خصوصی با آن رو به رو هستند، زیرا سازمان‌های دولتی نیز در انجام فعالیت‌های خود از منابع بی‌انتها برخوردار نیستند و با این امکانات محدود باید از کارایی نسبی بهره‌مند باشند.

مسئله دیگر، مسئولیت اجتماعی ماهیت اختصاصی آن است. اصولاً در جامعه، سازمان‌ها بر اساس نوعی تقسیم وظیفه به فعالیت مشغول‌اند و هر کدام در یک زمینه خاص تلاش می‌کنند. به فرض، سازمان حفاظت محیط زیست، مسئول حفظ محیط زیست است و لزومی ندارد 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 می‌کنیم با اصل تقسیم‌بندی وظایف سازمان‌ها در جامعه منافات دارد و نوعی تداخل و دوباره کاری و اغتشاش به ارمغان می‌آورد. سازمان‌ها در چنین شرایطی به انجام یک سلسله وظایف غیر مرتبط و غیر تخصصی مشغول‌اند و اصل تخصصی بودن آن‌ها خدشه‌دار می‌شود و در چنین حالتی لزوماً کارایی بهینه را در انجام این وظیفه خاص، که برای آنان غیر تخصصی است، به دست نمی‌دهند.

### پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها:

در سال‌های اخیر، مفهوم مسئولیت اجتماعی به پاسخگویی اجتماعی تغییر یافته است. پاسخگویی اجتماعی اشاره به قدرت پاسخگویی سازمان در برابر فشارها و انتظارات جامعه دارد. سازمان‌ها برای تحقق این انتظار باید ساز و کارها، شیوه‌ها، و ترتیباتی را اتخاذ کنند که در این راه یاری‌شان دهند. بدین ترتیب مشخص است که ساختار سازمان و توانایی مدیران آن نقشی مهم در پاسخگویی اجتماعی سازمان ایفا می‌کند.

مفهوم جدید پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها تعارضاتی را که در مباحث مربوط به مسئولیت اجتماعی پیش آمده بودند، تا حدودی از میان بر می‌دارد. در این مفهوم، تنها مسئله اخلاقیات تعیین‌کننده مسئولیت‌های سازمان نیست بلکه برخوردی عملی و کاربردی با مسئله شده و توانایی سازمان در پاسخ به نیازهای اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. در مفهوم جدید، مدیریت نقشی عمده به عهده دارد و قبل از آن که به بحث مسئولیت و تعهد اجتماعی پردازد باید در پی یافتن طرقی برای پاسخگویی به مسائل اجتماعی باشد.

قابلیت پاسخگویی اجتماعی سازمان‌ها با تحقیق و پژوهش ارتباطی تنگاتنگ دارد. به کمک تحقیق، مدیران باید بکوشند تا برای پاسخگویی به مسائل محیطی الگوهای جدید بیابند. پژوهش‌های مذکور می‌توانند خط‌مشی‌های اجتماعی سازمان را مشخص سازند 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 گونه‌های متفاوت عمل می‌کنند و هنوز شیوه‌ای معین برای فعالیت‌های سازمان‌ها در این مورد ارائه نشده است. هنوز نمی‌دانیم که چه الگوهایی برای پاسخگویی به نیازهای

جامعه مفیدترند و برای بهسازی جامعه چه طرقی کارآمدتر عمل خواهند کرد. به هر حال در پاسخگویی اجتماعی قبل از آن که مسائل اخلاقی برای سازمان‌ها مطرح شوند، پاسخگویی به مسائل اجتماعی به عنوان یک ضرورت و فشار از سوی جامعه مطرح می‌شود.

### نقش نظم‌دهندگی دولت در مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها:

از آن جایی که مسئولیت اجتماعی با ماهیت اخلاقی آن و پاسخگویی اجتماعی با نامشخص بودن حدود و ثغور خود نمی‌توانند به عنوان عاملی مؤثر در راه حفظ مصالح جامعه در مقابل سازمان‌ها عمل کنند، باید در این میان به نقش نظم آفرینی دولت متوسل شویم. در عصر ما تقریباً در تمامی کشورها دولت به عنوان مرجعی نظم دهنده برای تحقق مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها وارد عمل شده است. دولت به وسیله خط مشی عمومی، راهنمای عمل مدیران را در این زمینه ارائه می‌دهد و شاخص‌هایی را که رفتار آنان مورد سنجش قرار می‌دهد، مطرح می‌سازند. در خط مشی عمومی، جامعه اهداف و آرمان‌های خود را به میان می‌آورد و سازمان‌ها را ملزم می‌سازد به آن‌ها حرمت بگذارند و اسباب انجامشان را فراهم آورند. خط مشی عمومی با دیدی کلی‌گرا همه سازمان‌ها و انتظارات و خواسته‌های جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد و راه‌کارهای سازمان‌ها را مشخص می‌سازد. اگر هر سازمانی به تنهایی به هدف خود می‌اندیشد، خط مشی عمومی همه سازمان‌ها را در نظر می‌آورد و اهداف آنان را در کنار هم و در عرصه جامعه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. بدین ترتیب اگر سازمان‌ها خود به دنبال انجام وظیفه مسئولیت اجتماعی نباشند، خط مشی عمومی آنان را موظف می‌سازد که به این مهم بپردازند و نوعی هماهنگی از این جهت بین آنان برقرار می‌سازد. به طوری که تمامی سازمان‌ها مکلف می‌شوند به وظیفه مسئولیت اجتماعی عمل کنند و اگر این امر مستلزم هزینه‌ای باشد، این هزینه به مساوات میان همه سازمان‌ها توزیع می‌شود.

دولت به کمک خط مشی عمومی، راهنما و ملاکی را برای رفتارهای مدیریت ارائه می‌دهد. خط مشی عمومی ابزاری در دست دولت است تا خواست‌های اجتماعی را تجسم بخشد و انجام آن‌ها را متضمن شود؛ سازمان‌های موفق همان‌گونه که به عوامل بازار توجه می‌کنند باید به خط مشی‌های عمومی نیز توجه داشته باشند، در شکل‌گیری آن‌ها نقش داشته و بکوشند تا خط مشی‌هایی جدید را، که وضع می‌شوند بشناسند و برای آن‌ها پاسخ‌های متناسب بیابند.

در خط مشی‌های عمومی راه حل مسائل مبتلا به جامعه به شکل ضابطه‌ها و مقررات تبلور پیدا می‌کنند، معیارها و استانداردهای کار مشخص می‌شوند، سلامت جامعه تضمین می‌شود و از آلودگی‌های احتمالی پیش‌گیری به عمل می‌آید. جامعه حق دارد تا در مصرف منابع طبیعی نظر خود را در قالب خط مشی‌های عمومی اعمال کند و دولت در این راستا به وضع خط مشی می‌پردازد. به عنوان مثال از گسترش صنعتی که منابع طبیعی را آلوده می‌سازد، جلوگیری می‌کند و به توسعه سازمان‌هایی که محیط طبیعی را حفظ و حراست می‌کنند بها می‌دهد. اخلاقیات و ارزش‌های جامعه را پاسداری، و از اشاعه رفتارهای سازمانی که تضعیف‌کننده یا تهدیدکننده اخلاقیات هستند، جلوگیری می‌کند. بدین ترتیب در دوران ما که سازمان‌ها بیشتر به خردگرایی ابزاری روی آور شده‌اند، خط مشی‌های عمومی می‌توانند مروج خردگرایی ارزشی و جوهری، و ضامن ارزش‌های جامعه باشند.

در این جا 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 روبه‌رو شوند. زمانی که دولت با هدف سودآوری به مدیریت بنگاه‌های بازرگانی می‌پردازد، بعید است که بتواند در مقابل حذف مذکور به وضع خط مشی‌هایی که کاملاً حافظ منافع جامعه و حیات اجتماعی و طبیعی باشند دست بزند.

به هر تقدیر توجه به خط مشی‌های عمومی بعدی جدید در سازمان‌ها به وجود آورده و مدیران را به عنایت بیشتر در زمینه مسائل سیاسی و ادار ساخته است. تا دیروز مدیران به خط مشی‌های داخلی مؤسسه خود سرگرم بودند و دل‌مشغولی آن‌ها مسائل درون مؤسسه بود اما امروز آنان باید چون بازیگری در صحنه سیاست خارجی نیز کارآمد باشند تا بتوانند به اهداف خود جامعه عمل ببخشند.

ترغیب کردن سازمان‌ها به مشارکت در تعیین خط مشی‌ها نکته‌ای است که باید مدنظر خط مشی‌گذاران باشد. بدین ترتیب سازمان‌ها با علاقه‌مندی و انگیزه‌ای قوی‌تر به اجرای خط مشی‌ها گردن می‌نهند و ضمانت اجرای آن‌ها را افزون می‌سازند. از سوی دیگر مدیران نیز با

همکاری در وضع خط مشی‌ها منافع خود را تأمین می‌کنند و مشکلات و مسائل سازمان را با وضوحی بیشتر در خط مشی‌های عمومی منعکس می‌سازند.

### مدیریت مسائل اجتماعی:

به منظور اثربخش 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 برده می‌شود. مدیریت مسائل عمومی تلاشی است در جهت پیش‌بینی مسائل عمومی که در ارتباط با مؤسسه‌اند و سپس تحقیق در مورد مسائل مذکور به طوری که بتوان استراتژی مناسبی را در برابر آن‌ها اتخاذ و مصالح مؤسسه را در بلندمدت حفظ کرد. در تعریفی دیگر مدیریت مسائل عمومی فرایندی قلمداد شده است که از طریق آن سازمان می‌تواند مسائل اجتماعی و عمومی مرتبط به خود را تشخیص دهد و ارزیابی و آن‌ها را بر اساس حساسیت اهمیتشان اولویت‌گذاری کند، تا بتواند به نحوی مقتضی بدان‌ها پاسخ گوید. به طور کلی هدف مدیریت مسائل عمومی طراحی و اجرای برنامه‌ای است که سازمان به وسیله آن بتواند آگاهی خود را نسبت به فرایند خط مشی عمومی افزایش دهد و میزان اثر خود را در این فرایند بالا ببرد. مدیران امروز برای تصمیم‌گیری علاوه بر عوامل مؤثر اقتصادی باید نسبت به عوامل بی‌شمار غیر اقتصادی نیز بصیرت کافی داشته باشند. آنان باید پیامدهای غیرمالی و مادی تصمیم‌های خود را ارزیابی و منشأ آن‌ها را شناسایی کنند. سازمان‌های امروزین برای بقا نیازمند آن هستند که گذشته از عوامل سودآور به دیگر عوامل مؤثر نیز عطف توجه داشته باشند. این عوامل که با عوامل سنتی متفاوت‌اند، به همان اندازه یا بیشتر در سودآوری مؤسسه تأثیر دارند. مدیران باید آگاهی و شناختی کامل از این عوامل حاصل کنند و ذهن خود را، که مدت‌ها به عوامل سنتی بهره‌وری خو گرفته و مانوس شده است، با این عوامل آشنا سازند.

در گذشته، مدیر متخصص در مؤسسات می‌توانست مدیری موفق به شمار آید، اما امروز توفیق مدیران در کلی‌دان بودن آن‌هاست. آن‌ها باید متغیرهایی مختلف را در نظر داشته باشند و نسبت به آن‌ها وقوف پیدا کنند، یک بعدی نیندیشند و مجموعه محیط‌های سازمان خود را شناسایی کنند و بر آن‌ها اشراف داشته باشند. واضح است که چنین توانایی‌ای نزد مدیرانی است که کلی‌دان باشند تا متخصص و جزء‌گرا.

فلسفه امروز مدیریت، مسئولیت در مقابل جامعه و مردم را بخشی مهم از منشور هر سازمان دانسته و توجه به آن را ضروری شناخته است. اگر تاکنون مدیران را بر اساس توفیقشان در سودآوری ارزیابی می‌کردند، از این پس آنان را با شاخصی جامع‌تر از صرف سودآوری مورد سنجش قرار می‌دهند. مدیران برای آن که از بوته این ارزیابی سرفراز بیرون آیند باید جزءنگری را فراموش کنند و از مرزهای سازمان خود فراتر روند و مسائل اجتماعی را در نظر داشته باشند. آنان باید توانایی تلفیق داشته باشند و بتوانند مسائل درونی و بیرونی سازمان را در کنار هم ارزیابی و تحلیل کنند. به زعم یکی از صاحب‌نظران مدیریت مدیران باید قادر باشند تا فعالیت‌های اقتصادی و سیاسی را با هم درآمیزند و در قالب استراتژی‌هایی برای نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی سازمانی از آن‌ها بهره ببرند. مدیران آینده برای موفقیت باید خط مشی‌های عمومی و فرایندهای مدیریتی را بشناسند و بتوانند آن‌ها را در قالب یک مجموعه واحد تلفیق کنند. البته این امر مستلزم تغییراتی در ساختار و شیوه‌های عمل و اهداف سنتی سازمان‌هاست.

برای مدیران، مهارت‌ها و توانایی‌هایی دیگر نیز در دوران حاضر ضرورت دارند. مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های تحلیلی از زمره این توانایی‌ها هستند. مدیران باید به عنوان یک شخصیت سیاسی در عرصه سازمان ظاهر شوند، بتوانند با محیط بیرون سازمان و عوامل سیاسی ارتباط حاصل کنند و قدرت تحلیل و ارزیابی این عوامل را در ارتباط با اهداف سازمان داشته باشند.

در مهارت‌های سیاسی مدیران به فرایندهای نفوذ در سیاست‌گذاری و وضع خط مشی‌های عمومی آگاهی پیدا می‌کنند. از شیوه‌های خط مشی گذاری 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 اجزا جامعه باید در جریان نفوذپذیری و نفوذ گذاری، موقعیت خود را به گونه‌ای تثبیت کند که بقا و دوام آن تأمین شود. مدیران در چنین فضایی باید به توانایی‌های سیاسی مجهز باشند و مدیران سیاست زده را در زمان حاضر امکان کامیابی نیست.

مدیران عصر ما باید با جامعه و مشتریان خود در ارتباط نزدیک باشند. نفوذ بر جامعه و مردمان بدون برقراری مراد و ارتباط میسر نیست. جامعه را نمی‌توانیم از طریق دستور و امر به کاری وادار کنیم، بلکه باید افراد را مجاب و متقاعد کنیم تا اهداف و مأموریت‌های

سازمان و کالاها و خدمات آن را پذیرا شوند و این همان وظیفه ارتباطی مدیران سازمان‌هاست. سازمانی که ارتباطش با جامعه قطع شده باشد، در زمان حاضر چندان توفیقی نخواهد داشت؛ مدیران باید به مهارت و آگاهی‌های ارتباطی دست یابند و به کمک این دانش و فن با جامعه پیوند بخورند 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 و راه‌چاره‌های مناسب سازمانی را ابداع کند. تحلیل خط‌مشی‌های عمومی نیز نیازمند قدرت هوش و تحلیل است و مدیران باید به این مهارت نیز مجهز شوند.

### طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی:

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

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

**مرحله دوم: ارزیابی آثار مسائل عمومی** - زمانی که مسائل عمومی مشخص شدند آثار بالقوه آن‌ها در سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرند. این امر برای آن است تا اولویت و حساسیت مسائل مشخص شود و سازمان بدانند در مقابل چه مسئله‌ای باید اقدامی سریع‌تر انجام دهد. در ارزیابی مسائل، اثر احتمالی و بالقوه آن‌ها برای سازمان، احتمال وقوع آن مسائل، و قدرت سازمان و پاسخگویی به آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. 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 به دست آمده است. 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 می‌آورد، در مورد مسائل عمومی طبقه‌بندی شده نیز باید تحقیقات لازم را به کمک متخصصان امر انجام دهد. در این راه استفاده از کارشناسان داخلی و خارجی سازمان می‌تواند مؤثر و کارساز باشد. دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و مؤسسات تخصصی حرفه‌ای از زمره منابع کارشناسی هستند که می‌توانند سازمان را در کار تحقیق در مسائل عمومی و اجتماعی یاری دهند. در این مرحله داشتن فهرستی از مسائل عمومی و اجتماعی، که بر اساس اولویت مدرج شده باشند، ضروری است چه سازمان نمی‌تواند پژوهش‌هایی کامل نسبت به تمامی مسائل انجام دهد و نیرو و امکانات باید صرف مسائلی شوند که از اهمیت برخوردارند و نسبت به سایر مسائل اولویت دارند.

در مرحله تحقیق و تحلیل مسائل، هدف فقط بررسی و کنکاش در مورد مسائل نیست، بلکه باید استراتژی‌ها و نحوه برخورد سازمان در برابر آن مسائل نیز بررسی، و راه‌حلی در این زمینه به سازمان و تصمیم‌گیرندگان‌شان ارائه شوند. به طور خلاصه در این مرحله ابعاد مختلف مسئله بررسی و استراتژی‌های مختلف مواجهه با آن‌ها ارائه می‌شوند.

**مرحله چهارم: انتخاب استراتژی برای برخورد با مسائل** - در این مرحله پس از آن که استراتژی‌های پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفتند، مدیران سازمان یکی از استراتژی‌هایی را، که با امکانات سازمان هماهنگی بیشتر و مصالح جامعه و سازمان را دربر دارد، انتخاب می‌کنند. در ارزیابی استراتژی‌ها باید آن‌ها را بر اساس ابعاد مختلف طبقه‌بندی مقایسه کرد و استراتژی بهینه را در ارتباط با اهداف سازمان و منافع عامه برگزید. پس از آن که استراتژی مناسب انتخاب شد، تاکتیک‌های اجرایی نیز باید انتخاب و شیوه‌های عملی ساختن استراتژی مطرح شوند. سازمان‌ها در مقابل مسائل اجتماعی می‌توانند از استراتژی‌های ارتجاعی، تطبیقی، اثرگذار استفاده کنند، ولی شاید استراتژی تعاملی، که رابطه‌ای پویا با جامعه دارد و اثرگذار و اثرپذیر است، مناسب‌ترین استراتژی در سازمان‌های امروزی باشد.

**مرحله پنجم: اجرا** - پس از انتخاب استراتژی آن را به مدیران و مسئولان بخش‌ها برای اجرا ابلاغ می‌کنند. در این مرحله است که عملیاتی از قبیل تغییر عملکرد سازمان، تأثیر بر نظرات، طرز تلقی عامه مردم، تغییر نظر خط مشی‌گذاران و سیاستمداران، انجام می‌پذیرد. در مرحله اجرا هماهنگی و ارتباطات نقشی مهم بازی می‌کنند، زیرا برای اجرای کامل استراتژی باید هر یک از مسئولان در سازمان به طور هماهنگ با دیگری عمل کند و این امر مستلزم وجود ارتباطات صحیح بین آنهاست. برقراری ارتباط با خارج از سازمان نیز ضروری است زیرا سازمان باید با جامعه در ارتباط باشد و به مردم بگوید که تا چه حدی توانسته است به انتظارات آنان جامعه عمل بپوشاند و در راه مصالح جامعه قدم بردارد.

**مرحله ششم: ارزیابی استراتژی** - نهایتاً باید از استراتژی‌هایی که به مرحله اجرا درآمده‌اند ارزیابی به عمل آید تا از مؤثر بودن آنها اطمینان حاصل شود. بدین منظور نتایج حاصل از استراتژی‌های انتخابی جمع‌آوری و با پیش‌بینی‌های انجام شده مقایسه می‌شوند. به طور کلی در مرحله ارزیابی سازمان، مدیریت مسائل عمومی را به محک آزمون می‌نهد و توفیق یا شکست آن را بررسی می‌کند. در این مرحله است که مشکلات و مسائل اجرایی شناسایی و راه‌حل‌های آنها جست و جو می‌شوند.