



مسئولیت اجتماعی؛ یک ارزش متعالی

دکتر خوارزمی در گفت‌وگوی اختصاصی با سازمان برتر

نهضت مسئولیت اجتماعی از آغاز خود در دهه ۱۹۶۰ به تدریج سطح انتظار جوامع از سازمان‌ها را بالا برده و امروزه به یکی از شاخص‌های مهم در ارزیابی سازمان‌های برتر تبدیل شده است. شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند با امکانات مالی و نفوذ اجتماعی خود نقش مهمی را در حل معضلات جامعه و پیشگیری از بروز آن‌ها ایفا نموده و بدین طریق ضمن ادای دین به جامعه‌ای که از منابع آن برای کسب و کار خود بهره می‌برند، وجهه متمایزی را در بین مردم کسب نمایند. با توجه به سال‌ها مطالعه و تحقیق سرکار خانم دکتر خوارزمی در این حوزه، نشریه سازمان برتر گفت‌وگویی را ترتیب داده تا خوانندگان بیشتر با این مبحث آشنا شوند.

اما رویکرد اخلاقی آن را نوعی ایدئولوژی اخلاقی می‌داند که از اهداف کسب و کار فراتر می‌رود و در واقع پاسخی است به بی‌توجهی مدیران نسبت به مسائل جامعه پیرامونشان، و به ویژه به نبود دغدغه‌های انسانی - اجتماعی در سازمان.

تعهد اجتماعی در متون علوم اجتماعی پیشینه‌ای دیرینه‌تر دارد. شاید بتوان گفت تفاوت معنایی آن با مسئولیت اجتماعی در التزام عملی است. در واقع مسئولیت اجتماعی باید به تعهد اجتماعی بینجامد. کافی نیست که مدیر در برابر مسئله‌ای اجتماعی احساس مسئولیت کند، بلکه باید آن چنان خود را متعهد بداند که تا

■ خانم دکتر خوارزمی، همان‌طور که می‌دانید دو اصطلاح «مسئولیت اجتماعی» و «تعهد اجتماعی» معمولاً نزد مدیران مختلف بازتاب یکسانی ندارند. ممکن است ابتدا تعریفی از این دو اصطلاح ارائه فرمایید؟

□ درباره «مسئولیت اجتماعی»^۱ نظرهای متفاوتی وجود دارد که در بین آن‌ها دو «رویکرد مادی»^۲ و «رویکرد اخلاقی»^۳ به وضوح دیده می‌شود. در رویکرد مادی، صاحب‌نظران مسئولیت اجتماعی را اندیشه‌ای می‌دانند که باید در خدمت اهداف کسب و کار باشد و به سودآوری کمک کند.

1. social responsibility
2. materialistic approach
3. ethical approach

کافی نیست که مدیر در برابر مسئله‌ای اجتماعی احساس مسئولیت کند، بلکه باید آن چنان خود را متعهد بداند که تا حل آن مسئله از پای ننشیند

حقوق کارکنان را پایمال نکنند؛ و... اما مسئولیت‌شان از آن فراتر می‌رود. به این معنا که باید مراقب پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی و اخلاقی فعالیت‌های سازمان خود باشند، و از آن مهم‌تر، به مسائل اجتماعی پیرامون خویش توجه کنند و به عنوان انسان‌های دارای وجدان و شعور اجتماعی، در برابر این مسائل، احساس مسئولیت کرده و از امکانات سازمان خود برای کمک به حل آن‌ها استفاده کنند.

حل آن مسئله از پای ننشیند. بدون تعهد اجتماعی، مسئولیت اجتماعی در حد شعار باقی می‌ماند.

■ در حال حاضر، کدامیک از دو دیدگاه، بیشتر مورد توجه هستند؟

□ هر دو دیدگاه طرفدارانی دارند. به نظر می‌رسد که این مفهوم بخشی از جریان مهم تحول فکری است که در زمینه مدیریت اقتصادی در سطح خرد و کلان به راه افتاده و سعی دارد در برابر آثار ویرانگر حاکمیت نیروهای لجام گسیخته بازار بر زندگی بشر الگوهای انسانی‌تری برای مدیریت اقتصادی، به ویژه در سطح بنگاه‌ها، ارائه دهد.

■ در واقع، مفهوم مسئولیت اجتماعی در مدیریت برای مقابله با نگاه صرفاً مادی بازار مورد توجه است؟ آیا نمی‌توان این دو دیدگاه را با هم تلفیق و تعریف بینابینی ارائه کرد؟ تعریفی که احساس مسئولیت را همراه با سودآوری در نظر بگیرد.

□ شاید در یک رویکرد تلفیقی بتوان مسئولیت اجتماعی را به زبانی ساده چنین تعریف کرد: اندیشه مسئولیت اجتماعی به مدیران می‌گوید که در درجه نخست وظیفه دارند از نظر اخلاقی سازمان خویش را در چارچوب مأموریت‌ها و وظایف و اهدافی که برای آن تعریف شده به بهترین وجه اداره کنند؛ کالا و خدماتی با کیفیت ارائه دهند، و در فرایندهای تولید این کالا و خدمات، شئون انسانی را رعایت کنند؛



■ صحبت درباره مفاهیم بدون توجه به موضوع آن‌ها کمی انتزاعی به نظر می‌رسد. مفهوم مسئولیت اجتماعی، بیشتر چه موضوعاتی را مورد توجه قرار می‌دهد؟

□ این مسائل در سه قلمرو موضوعی و چند سطح طبقه‌بندی می‌شوند.

از نظر موضوع می‌توان برای مسئولیت اجتماعی سه نوع مضمون را برشمرد: **دسته اول** مسائلی هستند که ماهیت اجتماعی دارند؛ مانند فقر، بی‌سوادی، نابرابری‌ها و انواع تبعیض‌های اجتماعی (تبعیض جنسیتی، قومی، نژادی، مذهبی)، بیکاری، کودکان بی‌سرپرست، کودکان خیابانی، مسائل بهداشت و درمان (سرطان، کودک، بیماری‌هایی چون ایدز، ام‌اس، آلزایمر) مسائل کهنسالان، و امثال آن. سازمان‌ها برحسب نوع فعالیت و علائق اعضای خود می‌توانند حل یک یا چند مسئله اجتماعی را در دستور کار خود قرار دهند. در عین حال باید مراقب باشند

تا در جریان تحقق اهداف و فعالیت‌های خویش به این مسائل دامن نزنند. در ایران شرکت‌های زیادی هستند که در زمینه یک یا چند نمونه از مسائل فوق فعالیت دارند. برای مثال، شرکت «سکو» در «محک» که حضور فعالی دارد و یا شرکت «بوتان» که در چندین زمینه فعال است.

دسته دوم، مسائل زیست محیطی است. هر سازمانی باید در قبال پیامدهای زیست محیطی فعالیت‌های خود حساس باشد و اجازه ندهد که به طریقی منشاء تولید آلاینده‌ها شود. سازمان باید برای بازیافت پساب‌ها و پسماندهای آلوده و گازهای سمی و رفع آلودگی‌های صوتی خویش به موقع و به طور مؤثر اقدام کند و در عین حال توجه داشته باشد که زیست‌بوم سیاره زمین به عنوان تنها سکونتگاه انسان، در اثر بی‌خردی و غفلت جامعه بشری طی ادوار گذشته اکنون با بحران‌های جدی مواجه است. از سوی دیگر، الگوهای زندگی و مصرف انسان تحت فشار نیروهای لجام



سازمان‌ها برحسب نوع فعالیت و علائق اعضای خود می‌توانند حل یک یا چند مسئله اجتماعی را در دستور کار خود قرار دهند

گسیخته بازار به گونه‌ای شکل گرفته که به مصرف بی‌رویه منابع احیاناًپذیر طبیعی (از جمله انرژی و مواد) دامن زده و با تولید مستمر گازهای آلاینده، به بحران‌های زیست محیطی شدت بخشیده‌اند. اگر این الگوها تغییر نکنند، بحران‌ها باز هم تشدید شده و آینده بشر را به خطر خواهند انداخت. مسئولیت اجتماعی به مدیران حکم می‌کند نسبت به این مسائل حساس باشند و سعی کنند بخشی از بار سنگین مسئولیت حفاظت از محیط زیست و بازسازی آن را بر دوش گیرند. برای این کار می‌توانند نخست از خود شروع کنند و ضمن تلاش در جهت دریافت آخرین استانداردهای جهانی زیست محیطی، با اجرای برنامه‌های سنجیده و بلند مدت، بنیان انرژی خود را در سازمان از انرژی‌های فسیلی به انرژی‌های پاک مانند خورشید تغییر دهند، در سرمایه‌گذاری در تولید تجهیزات انرژی‌های پاک مشارکت کنند، مصارف انرژی فرایندها و سیستم‌های فنی خود را تا حد امکان کاهش دهند، و صرفه‌جویی در مصرف انرژی و کاهش تولید گازهای آلاینده را اولویت استراتژیک تلقی کرده و به

کارکنان خویش آموزش دهند. با افزایش سرسام‌آور هزینه‌های آب و برق و گاز در ایران، زمینه برای این تحول فرهنگی مساعد شده و سازمان‌ها می‌توانند مسئولانه در اجرای چنین برنامه‌هایی پیشگام شوند. در این زمینه تجربه‌های جهانی مفیدی وجود دارد.

■ **مسائل اخلاقی چگونه؟ آیا مسائل اخلاقی هم در این دسته‌بندی جای می‌گیرند؟**

□ **بله در واقع دسته سوم، همین مسائل اخلاقی هستند.** مسائل اخلاقی بیشتر در ارتباط با معضل فساد تعریف می‌شوند. فساد گسترده و مهارناپذیر دولت‌ها و سازمان‌ها، دشوارترین چالش پیش روی جامعه بشری است که علاوه بر بلعیدن منابع بازرشی که باید در راه توسعه و پیشرفت و بهبود مستمر زندگی بشر صرف شوند، میراث اخلاقی بشر را نیز به مخاطره می‌اندازد. مشاهده فساد روزافزون سیاستمداران، دولتمردان، و مدیران اعتماد به سلامت اخلاقی نوع بشر را در دل مردمان جوامع گوناگون از بین می‌برد، به طوری که فساد را چاره‌ناپذیر تلقی می‌کنند، آن را به عنوان یک واقعیت می‌پذیرند و با آن سازگار می‌شوند، و در نهایت به جریان شوم گسترش آن می‌پیوندند. با توجه به این که بخش مهمی از انواع فساد در سازمان‌ها جریان دارد، مسئولیت اجتماعی حکم می‌کند که مدیران برای سالم‌سازی سازمان خود و مبارزه با فساد در سطح جامعه و

جهان وارد عمل شوند. این جا نیز بهتر است کار را از خود و سازمان خود آغاز کنند و نخست مظاهر فساد را در سازمان تعریف کنند و برای انواع آن مجازات‌های متناسب را تعیین، و با سخت‌گیری تمام آن‌ها را اجرا کنند.

■ در اینجا بحث تفکیک مفاهیم «اخلاق کاری» و «اخلاق حرفه‌ای» پیش می‌آید. به نظر شما این دو مفهوم چه تفاوت‌هایی دارند؟

□ اخلاق کار را می‌توان پای‌بندی به اصول و معیارها و استانداردهای کمی و کیفی شغل تعریف کرد که می‌تواند از اخلاق حرفه‌ای فراتر رود. اخلاق کار نیز جنبه خاص و عام دارد. شکی نیست که در همه مشاغل، اخلاق حکم می‌کند که فرد درستکار باشد، در برابر مسئولیتی که شغلتش به او محول کرده پاسخ‌گو باشد، به انسان‌های دیگر در سازمان خواسته و ناخواسته آسیب نرساند، با مشتریان و مراجعه‌کنندگان به سازمان با احترام و دلسوزی رفتار کند، خود را عضوی از تیم سازمان بداند، و غیره. اما افزون بر این اصول که بر همه مشاغل باید حاکم باشد، هر شغلی اصول اخلاقی خاصی نیز دارد که باید تعریف شوند. داستانی را نقل می‌کنم که ذهنم را به خود مشغول داشته است.

مسئولیت اجتماعی حکم می‌کند که مدیران برای سالم‌سازی سازمان خود و مبارزه با فساد در سطح جامعه و جهان وارد عمل شوند

دوستی نقل می‌کرد که سال‌ها پیش در شهر لندن، پلیس راننده‌ای را به دلیل سرعت غیرمجاز متوقف می‌کند. راننده ضمن ارائه مدارکش کارت‌تی را به پلیس نشان می‌دهد دال بر این که وی عمومی ملکه است و پلیس نمی‌تواند او را جریمه کند. آن پلیس شریف بدون تردید وی را به جرم سنگین سوء استفاده از موقعیت بازداشت می‌کند و به زندان می‌اندازد. در شغل مدیریت، اخلاق کار ایجاب می‌کند که مدیری که می‌داند برای احراز پست مدیریت شایستگی‌های حرفه‌ای لازم را ندارد، این مسئولیت را نپذیرد، با کارکنان و با ذی‌نفعان سازمان صادق باشد، منافع سازمان و ذی‌نفعان را بر منافع شخصی ترجیح دهد، سازمان را بیش از خودش دوست داشته باشد، و در تمام تصمیمات خود منافع سازمان را در کانون توجه قرار دهد.

■ مسلم است که رعایت هر دو ضروری است؛ اما در عمل کدام یک مقدم بر دیگری است؟

□ رعایت ترکیبی از اخلاق حرفه‌ای و اخلاق کار ضامن سلامت سازمان خواهد بود. در یک سازمان سالم مدیران و کارکنان به رعایت استانداردها و معیارهای حرفه‌ای و انجام وظایف به نحو احسن تعهد وجودی احساس می‌کنند. در این فضا همه افراد کارشان را به بهترین وجه انجام می‌دهند و خروجی سازمان (کالا یا خدمت) از کیفیت مطلوبی برخوردار خواهد بود.

**مسئولیت اجتماعی بدون تعهد
اجتماعی و پاسخ‌گویی اجتماعی در حد
شعار باقی می‌ماند**

پاسخ‌گویی اجتماعی، روی دیگر مسئولیت اجتماعی و به مفهوم آمادگی پذیرش عواقب اجتماعی مسئولیت‌های شغلی است. پاسخ‌گویی اجتماعی به معنای پذیرش هر گونه مسئولیتی است که شرایط شغلی، به ویژه در موقعیت‌های بحرانی، تحمیل می‌کند. اگر مسئولیت اجتماعی به «تعهد اجتماعی»^۵ تبدیل شود، خود به خود فرد در برابر عواقب کارش پاسخ‌گو خواهد بود. پاسخ‌گویی اجتماعی بسته به شرایط فرهنگی هر جامعه به صورت طیفی از رفتارهای گوناگون بروز می‌کند. در ژاپن در جاده تصادفی رخ می‌دهد و باعث مرگ یک سرنشین و مجروح شدن فردی دیگر می‌شود. پلیس در صحنه حاضر می‌شود و پس از کمک به مجروحان و انتقال جسد، به جست‌وجوی راننده می‌پردازد. او را در محل حادثه نمی‌یابد. در اطراف

5. social commitment



وقتی از خروجی سازمان صحبت می‌شود. ناگزیر مفهوم کیفیت به ذهن متبادر می‌شود. به نظر شما رابطه کیفیت کالا و خدمات با اخلاق کاری و حرفه‌ای چیست؟

کیفیت برآیند طبیعی حاکمیت اخلاق کار و اخلاق حرفه‌ای در سازمان است. در سازمانی که افراد از زیر بار مسئولیت حرفه‌ای و شغلی شانه خالی می‌کنند و سازمان از ضعف اخلاق کار و اخلاق حرفه‌ای رنج می‌برد، بدون شک کالایی که تولید می‌شود یا خدمتی که ارائه می‌گردد، کیفیت لازم را نخواهد داشت.

با نگاهی به جوامع پیرامون خود متوجه می‌شویم که اخلاق حرفه‌ای و اخلاق کار تا چه حد سقوط کرده و این مسئله چه رنج عمیقی را بر ملت‌ها تحمیل کرده است. هیچ فاجعه‌ای بدتر از آن نیست که ملتی دچار سقوط اخلاقی شود. ویرانی‌های زلزله و سیل و سونامی و امثال آن را می‌توان با صرف هزینه و استفاده از تکنولوژی مدرن و کمک‌های خارجی بازسازی کرد، اما ویرانی اخلاقی را چگونه می‌توان ترمیم کرد؟

به نظر شما چگونه می‌توان از سقوط اخلاق حرفه‌ای و کاری در جامعه جلوگیری کرد؟

کار آسانی نیست، اما راه‌های زیادی برای تعالی اخلاقی جامعه وجود دارد. یکی از مهم‌ترین آن‌ها، توجه به مفهوم «پاسخ‌گویی اجتماعی»^۴ است.

4. social accountability

هیچ فاجعه‌ای بدتر از آن نیست که ملتی دچار سقوط اخلاقی شود

که به خاطر آن تأسیس شده به بهترین وجه انجام دهد و اهدافی را که بدان متعهد شده دنبال کند. برای مثال، شرکتی تأسیس می‌شود تا لوازم خانگی تولید کند. این سازمان موظف است که طبق آنچه در موافقت اصولی‌اش آمده عمل کند. شکی نیست که این شرکت باید مسئولیت‌های اقتصادی خود را دنبال کند، سودآور شود، و پایداری سودآوری خود را تضمین نماید. اگر در انجام این مسئولیت کوتاهی کند، بقایش به خطر می‌افتد. یا انجمنی تأسیس می‌شود برای حمایت از پژوهشگران ایرانی. این انجمن باید پسا برجا بماند تا بتواند از پژوهشگران ایرانی حمایت کند. برای پسا برجا ماندن به منابع مالی و ساختار اجرایی مناسب و کادر اجرایی شایسته نیاز دارد. اگر این شرایط تأمین نشود، آیا این انجمن می‌تواند به حیات خود ادامه دهد؟ پس بقا و پایداری، مهم‌ترین مسئولیت هر سازمان است. مسئولیت‌های دیگر از این پس قابل تعریف هستند. مسئولیت در برابر کارکنان و جلب رضایت آنان، مسئولیت مهمی است. بسیاری از سازمان‌ها با کارکنان ناراضی به فعالیت خود ادامه می‌دهند. معلوم است که بهره‌وری در چنین سازمان‌هایی چه وضعیتی پیدا می‌کند. سازمانی که در محیط پر رقابت

به جست‌وجو ادامه می‌دهد. کمی دورتر از محل حادثه او را می‌یابد که با طنابی خودش را به درختی حلق آویز کرده است! در این کشور داستان مدیرانی که در پی وقوع فاجعه‌ای اجتماعی از جانب سازمان خود دست به خودکشی زده‌اند، به کرات شنیده می‌شود، البته این الگو در حال تغییر است. در برخی کشورها هم متأسفانه شاهد مرگ دسته جمعی کارگران معدن یا مسافران هواپیما بوده‌ایم، اما ندیده‌ایم که فشار پاسخ‌گویی اجتماعی، وجدان مدیری را قدری آزار دهد و او را وادار کند تا دست کم بخشی از مسئولیت چنین حوادثی را بپذیرد.

به نظر می‌رسد احساس مسئولیت باید وجود داشته باشد تا به تعهد اجتماعی ختم شود. پاسخ‌گویی اجتماعی بدون این دو معنا نمی‌یابد. مسئولیت اجتماعی بدون تعهد اجتماعی و پاسخ‌گویی اجتماعی در حد شعار باقی می‌ماند. آن چه مهم است باور و تعهد وجودی رهبری سازمان به این مفاهیم است. اگر چنین چیزی وجود داشته باشد، همه این مفاهیم به طور طبیعی به فرهنگ تبدیل می‌شوند و سازمان به تحقق آن‌ها التزام عملی احساس خواهد کرد.

■ **منظور از مسئولیت‌پذیر بودن سازمان چیست؟ مسئولیت‌پذیری در برابر خودش، کارکنانش، جامعه محلی، یا ...؟**

□ **در درجه اول سازمان از نظر قانونی موظف و متعهد است که مأموریت و وظایفی را**

و پر تحول حضور دارد و برای بقا مجبور به نوآوری است و چاره‌ای ندارد جز بهبود مستمر خروجی‌های خود، نمی‌تواند با کارکنان ناراضی چنین اهدافی را دنبال کند. فشار بازار چنین سازمانی را مجبور خواهد کرد که برای جلب رضایت کارکنان چاره‌اندیشی کند. البته فشارهای اجتماعی برخاسته از جنبش‌های اجتماعی، سیاسی، ملی، منطقه‌ای، و جهانی نیز مدیران را وامی‌دارد تا الگوهای استبدادی مدیریتی را با الگوهای انسانی‌تر جایگزین کنند. مسئولیت در قبال جامعه محلی، کل جامعه، و در نهایت مسئولیت در برابر بشریت نیز در مراحل بعدی مطرح می‌شود. نکته مهم این است که سطوح مسئولیت‌پذیری با ساختار شخصیتی رهبران و مدیران سازمان‌ها ارتباط تنگاتنگ دارد. رهبران انسان دوست به طور طبیعی سازمان خویش را از همان ابتدا به گونه‌ای اداره می‌کنند که همه سطوح مسئولیت‌پذیری در دستور کار سازمان قرار گیرد.

■ آیا مسئولیت سازمان از مسئولیت کارکنانش جدا است؟ آیا اگر سازمانی بی‌مسئولیت بود، کارکنان آن هم باید مورد مؤاخذه قرار گیرند، و برعکس؟

□ سازمان موجودیتی است بیش از جمع کارکنان که هم ذاتی فیزیکی دارد و هم ذاتی معنوی. ذات معنوی با کیفیت مدیریت، ساختار، فرایندها، نظام‌ها و روش‌ها، مقررات و قوانین، و فرهنگ قابل تعریف است و مهم‌تر از ذات فیزیکی است که با ساختمان، تجهیزات، سرمایه، و به طور کلی با دارایی‌های فیزیکی تعریف می‌شود. در این معنا، کارکنان هر چند در شکل دادن به ذات معنوی سازمان نقشی مهم دارند، ولی کل آن ذات را تشکیل نمی‌دهند. در واقع رابطه‌ای پیچیده بین این دو برقرار است. ذات معنوی سازمان مصنوع انسان است، ولی شاید بتواند هویتی مستقل نیز داشته باشد. با این تعبیر، مسئولیت سازمان می‌تواند از مسئولیت کارکنانش تفکیک شود. اگر مدیریت

را جدا از کارکنان بدانیم، به نظر من، مسئولیت کیفیت عملکرد سازمان بر دوش مدیریت سازمان در معنای فرد یا تیمی از مدیران ارشد است که راهبری و هدایت سازمان را بر عهده دارند. اگر در انجام مسئولیت‌ها کوتاهی یا خطایی رخ دهد، نخست مدیر یا مدیران سازمان و مدیر مربوطه باید مؤاخذه شوند، و سپس شخص یا اشخاصی که این خطا و کوتاهی در قلمرو شغل و وظیفه آن‌ها صورت گرفته است. بی‌مسئولیتی سازمان، برآیند عملکرد مدیریت سازمان است.

■ سخن گفتن از مسئولیت بدون آن که تعریفی از «ارزش» داشته باشیم ناقص به نظر می‌رسد. اصولاً ارزش را چگونه باید تعریف کرد؟ ارزش‌های انسانی، ملی، و مذهبی چه ارتباطی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارند؟

□ مسئولیت اجتماعی می‌تواند به یک ارزش انسانی و حتی ارزش متعالی انسانی تبدیل

شود. ارزش‌ها معیار تشخیص خوب از بد و زشت از زیبا هستند. چیزی برای فرد به ارزش تبدیل می‌شود، که به خاطرش حاضر شود از همه چیز بگذرد. ارزش‌ها عنصر مهم فرهنگ را تشکیل می‌دهند و الگوهای فکری و رفتاری فرد تحت تأثیر نظام ارزش‌هایش شکل می‌گیرد. اگر مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها به ارزش تبدیل شود و در فرهنگ سازمانی جایگاهی مهم بیابد، آثار انسانی و اجتماعی زیبایی خواهد داشت. از جمله، شاید از این طریق بتوان امیدوار بود که مسئولیت اجتماعی به یک ارزش ملی تبدیل شود، به این معنا که از طریق تحول فرهنگی در سازمان‌ها، مسئولیت اجتماعی به یک ارزش در فرهنگ ملی تبدیل شود و بتواند الگوهای فکری و رفتاری مردم را به گونه‌ای تغییر دهد که انسانی‌تر بیندیشند و رفتار کنند. چنین تحولی شاید بتواند راهگشای جنبشی اجتماعی شود که برای معضلات انسانی و اجتماعی و زیست محیطی و اخلاقی جامعه راه حل‌های چاره‌ساز بیابد و از آن مهم‌تر، بحران تنزل انسانیت را کاهش دهد.

■ رابطه مسئولیت با تخصص و مهارت را

چطور می‌بینید؟

□ شکی نیست که برای هر مسئولیتی فرد باید تخصص و مهارت، یا بهتر بگوییم، شایستگی‌های حرفه‌ای لازم را داشته باشد تا بتواند از پس آن برآید. اخلاق حرفه‌ای حکم می‌کند که مسئولیتی را که برای آن از



دانش و تخصص و مهارت و شایستگی لازم برخوردار نیستیم، نپذیریم و یا در مقام مدیر مطمئن شویم که فرد برای انجام مسئولیت مورد نظر از توانایی لازم برخوردار است.

بی‌مسئولیتی سازمان، برآیند عملکرد مدیریت سازمان است

در عصر حاضر، هم مسائل بسیار پیچیده شده‌اند و هم بسیاری از مسائلی که سازمان‌ها با آن سر و کار دارند ماهیتی جهانی پیدا کرده‌اند. محیط فعالیت سازمان‌ها نیز بحران‌خیز، پراشوب، و پرابهام و نامطمئن شده است. اداره سازمان‌ها توسط افرادی بدون دانش و تجربه رهبری و مدیریت، درست مثل هدایت یک کشتی مدرن و عظیم در دریای توفان‌زده، بدون قطب‌نما و تجهیزات لازم، و با سکنداری فردی ناتوان است که برای نخستین بار پا به عرشه کشتی می‌گذارد! چه کسی مسئول پیامدهای ناگوار چنین انتصابی است؟ چه کسی پاسخ‌گوی حجم عظیم منابع باارزشی است که مدام در کشورهای مختلف به هدر می‌رود و فرصت بهبود زندگی ملت‌ها را از آن‌ها می‌گیرد؟

■ **ویژگی‌های سازمان‌های مسئولیت‌پذیر کدامند؟ آیا می‌توان یک «خط‌کش» برای اندازه‌گیری میزان مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها تعیین کرد؟**

□ **نمی‌دانم بحث ما در مورد مسئولیت‌پذیری اجتماعی است یا درباره مسئولیت‌پذیری**

به طور کلی؟ در مورد مسئولیت اجتماعی، به راحتی می‌توان شاخصی را تدوین، و به کمک آن سازمان‌ها را ارزیابی و رتبه‌بندی کرد. دو تن از دانشجویان من، آقای چپرادر و آقای خانلری، تحقیق باارزشی در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد انجام داده‌اند که در نوع خود در ایران بی‌نظیر است. آن‌ها شرکت‌هایی که نامشان در فهرست صد شرکت برتر IMI100 بود را مورد بررسی قرار دادند و با استفاده از سوابق نظری و پژوهشی موجود در زمینه مسئولیت اجتماعی در جهان، مضامین را استخراج و از مدیران این شرکت‌ها درخواست کردند که هم درباره این مضامین و اهمیت آن‌ها نظر دهند و هم اعلام کنند که در این زمینه، کدام موضوع یا برنامه‌ای را در دست اجرا دارند. از متدلوژی و یافته‌های این تحقیق می‌توان برای تدوین فهرست مضامین مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های ایرانی استفاده کرد و سازمان‌ها را بر اساس میزان تعهد اجتماعی، یا بهتر بگوییم، تعهد عملی نسبت به حل این مسائل ارزیابی و رتبه‌بندی نمود. اگر این شاخص‌سازی و رتبه‌بندی به طور علمی و منظم در ایران انجام گیرد و نتایج آن اعلام شود، شکی نیست که به راه‌اندازی جنبش مسئولیت اجتماعی در ایران کمک خواهد کرد. در همین جا نیز به دوستان IMI100 پیشنهاد می‌کنم که در ارزیابی سالانه خود مسئله رعایت مسئولیت اجتماعی را به عنوان یکی

از شاخص‌ها اضافه کنند تا از این طریق ایشان نیز بتوانند سهمی در نهادینه شدن این مفهوم در جامعه ما ایفا کنند.

اما، در مورد سازمان‌های مسئولیت‌پذیر، به نظر می‌رسد می‌توان ویژگی‌هایی را برشمرد که سازمان‌ها را از این نظر رتبه‌بندی کند. به نظر من توجه به دو بعد بسیار مهم است: مسئولیت در قبال کارکنان و مسئولیت در قبال مشتریان. این دو گروه در میان ذی‌نفعان بسیار مهم هستند. در واقع سازمانی که مسئولیت جلب رضایت کارکنان و مشتریان خود را می‌پذیرد، به شیوه‌ای اداره خواهد شد که منافع سایر ذی‌نفعان نیز تأمین خواهد شد.

■ **راه‌های مسئولیت‌پذیر شدن (داوطلبانه) یا مسئولیت‌پذیر کردن (اجباری) افراد و سازمان‌ها چیست؟ نقش خانواده، رسانه‌ها و نظام آموزش رسمی کشور را در این زمینه چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

□ برای تقویت مسئولیت‌پذیری در افراد جامعه باید یک سری برنامه‌های فرهنگی را در سطوح مختلف تدوین و اجرا کرد. می‌توان از خانواده شروع کرد. ولی چند سؤال مهم قابل طرح است: نظام باورها و ارزش‌ها و به طور کلی الگوهای فکری و

به دوستان IMI100 پیشنهاد می‌کنم که در ارزیابی سالانه خود مسئله رعایت مسئولیت اجتماعی را به عنوان یکی از شاخص‌ها اضافه کنند

رفتاری کودکان ما چگونه شکل می‌گیرند؟ کارگردانان دو عرصه مهم فرهنگ‌پذیری و جامعه‌پذیری در ایران چه کسانی هستند؟ خانواده چه نقشی دارد؟ آیا والدین همچنان نقش اول را ایفا می‌کنند؟ مدرسه همان نقش و قلمرو و نفوذ گذشته خود را دارد یا با هجوم ناگهانی و پرشتاب و غافلگیرانه رسانه‌های جدید از قبیل اینترنت، بازی‌های دیجیتالی، ماهواره، و موبایل به زندگی مردم (به ویژه کودکان و نوجوانان) بخش مهمی از قدرت واقعی خانواده و مدرسه از دست رفته و پوسته توخالی آن بر جای مانده است؟ امروز در سراسر دنیا و از جمله در ایران، پدر و مادرها با دسترسی فرزندان‌شان به اینترنت و موبایل تا حد زیادی مشروعیت و مرجعیت خود را به عنوان الگوی پرورشی از دست داده‌اند. این مشروعیت و مرجعیت وقتی از دست رفت که شکاف دانایی میان آن‌ها و فرزندشان فاصله افکند. فرزند با دسترسی به تکنولوژی‌های جدید ارتباطات و اطلاعات درباره بسیاری از مسائل، دانشی کسب می‌کند که مادر و پدر به دلیل تکنولوژی گریزی از آن‌ها بی‌اطلاع هستند. در نتیجه، اولین بار که کودک سؤالی می‌پرسد که پدر یا مادر در پاسخ می‌گویند «نمی‌دانم»، پایه‌های منبع دانایی بودن آن‌ها سست می‌شود و به تدریج به جایی می‌رسد که به کلی فرو می‌ریزد و کودک دیگر آن‌ها را منبع



دانایی نمی‌داند و راهنمایی‌ها و توصیه‌های ایشان را به جان نمی‌خرد. در عوض، به منابع ناشناسی روی می‌آورد که کمتر ممکن است الگویی منسجم و یکپارچه و تعالی‌بخش ارائه دهند.

به نظر می‌رسد جامعه ما هنوز دچار این توهم است که زمانه همان زمانه قدیم است و چیزی تغییر نکرده و می‌توان دست روی دست گذاشت و سرمایه انسانی آینده را به حال خود رها کرد و به نظام آموزشی و مدارس و دانشگاه‌هایی دل خوش کرد که عمر باارزش استعدادها را بالقوه درخشان کشور را با آموزش‌هایی تلف می‌کنند که با روح زمانه سازگار نیست. شمار روزافزون فارغ‌التحصیلان بیکار نادیده گرفته می‌شود و کسی حاضر نیست ریشه مسئله را ببیند و در نظام آموزش رسمی دست به تحولی بنیادین بزند.

■ دورنمایی که شما ارائه می‌دهید بسیار تیره و ترسناک است. در عین حال با توجه به شرایط موجود جوامع به نظر می‌رسد که مانند یک سرنوشت محتوم باید منتظر این تیرگی‌ها باشیم، اما حتماً راه‌هایی هم برای بهبود وضعیت در آینده وجود دارند. به راستی چه می‌توان کرد؟

□ شکی نیست که راه حل وجود دارد، اما نیازمند عزم راهبردی است. نخست لازم است که مسئله به عنوان مسئله‌ای مهم بر اساس درک علمی از واقعیت‌های جامعه و

جهان تعریف شود. به نظر می‌رسد پرورش نسلی مسئولیت‌پذیر، مستلزم یک جنبش فرهنگی اصیل و فراگیر است که نتایج آن در آینده‌ای دور آشکار خواهد شد، ولی لازم است که هر چه سریع‌تر این کار آغاز شود. فلسفه، مفاهیم، پیش‌فرض‌ها، روش‌ها، راه‌کارها، و مکانیسم‌های توسعه فرهنگی باید مورد بازاندیشی قرار گیرند. باید به این پرسش پاسخ داده شود که چه بخشی از منابع ملی هر کشور صرف اجرای برنامه‌های فرهنگی شده و چه نتایجی به دست آمده است. شواهد نشان می‌دهند که این برنامه‌ها در پرورش نسلی که از سلامت اخلاقی، حس مسئولیت اجتماعی، عشق خدمت به مردم و سرزمین برخوردار باشد چندان موفق نبوده‌اند. در چنین فضایی جوانان دچار بحران هویت و بحران ارزشی می‌شوند و نمی‌دانند در کجا قرار دارند و در جامعه و در زندگی

**مسئولیت پذیر کردن سازمان‌ها آسان‌تر
است. با طراحی دو مکانیسم شفافیت و
پاسخ‌گویی این کار عملی می‌شود**

چه شأن و جایگاهی دارند. آن‌ها سخت می‌کوشند ولع مصرف و ماتریالیستی را ارضا کنند- ولعی که جامعه به آن دامن زده است. شمار پدر و مادرانی که در برابر چنین جوانانی درمانده‌اند، کم نیست. بنده یقین دارم که این آسیب اجتماعی در آینده چالش‌های بسیار جدی‌تری را پیش روی جوامع قرار خواهد داد و به همین خاطر ایجاد یک جنبش فرهنگی اصیل و فراگیر ضرورت دارد- جنبشی اصیل که به جای صرف باقیمانده منابع جامعه در جهت اجرای برنامه‌های نمایشی در پی تحولی بنیادین باشد. رسانه‌ها، نهادهای مدنی، اتحادیه‌های صنفی، انجمن‌ها، تشکل‌های مردمی، سازمان‌های متولی توسعه مدیریت، و صد البته نظام آموزش رسمی جامعه همگی در این جنبش درگیر خواهند شد. چنین جنبشی نمی‌تواند واقعیت انکارناپذیر اینترنت و فرصت‌های شگفت‌انگیز فضای مجازی را نادیده بگیرد. از سوی دیگر، مشارکت جوانان و زنان، هم به عنوان مخاطب و گروه هدف و هم به عنوان بازیگر اصلی در طراحی و اجرای برنامه‌ها بسیار حائز اهمیت است. با مشارکت فعال این دو گروه شانس موفقیت دو چندان خواهد شد. برنده اصلی این

جنبش ملی در وهله اول ملت‌ها و در وهله دوم دولت‌ها خواهند بود. دولتی‌هایی که مردمانی مسئولیت‌پذیر دارند بهتر می‌توانند به وظایف اخلاقی خود عمل کنند، البته مشروط بر آن که بهبود مستمر زندگی مردم را وظیفه اخلاقی خود بدانند.

■ درباره سازمان‌ها چگونه؟

□ مسئولیت‌پذیر کردن سازمان‌ها آسان‌تر است. با طراحی دو مکانیسم شفافیت و پاسخ‌گویی این کار عملی می‌شود. باید از سازمان‌ها بخواهیم گزارش شفاف‌تری درباره عملکرد خود منتشر کنند و در برابر مسئولیت‌های خویش پاسخ‌گو باشند. این دو مکانیسم ابزاری‌هایی هستند که در جوامع دموکراتیک به خوبی عمل می‌کنند. در چنین جوامعی دو رکن مهم وجود دارد که زمینه را برای شفافیت و پاسخ‌گویی سازمان‌ها هموار می‌کند: (۱) مطبوعات و اصولاً رسانه‌های آزاد است که نقش چشم و گوش مردم را ایفا می‌کنند، و مردم را در جریان کج‌روی و خرافکاری سازمان‌ها قرار می‌دهند، و (۲) جامعه مدنی که شامل تشکل‌های مردمی داوطلبانه‌ای است که برای تضمین حقوق و منافع مردم و پر کردن خلاء موجود میان دو عرصه عمومی (دولت) و عرصه خصوصی (زندگی مردم) تشکیل می‌شوند. جامعه مدنی می‌تواند در زمینه آگاه‌سازی و توانمندسازی مردم، شاخص‌سازی، ارزیابی و رتبه‌بندی سازمان‌ها (به ویژه سازمان‌های دولتی)، آموزش مسئولیت‌پذیری، طراحی

و اعطای جوایز مسئولیت‌پذیری، طراحی مکانیسم‌های مؤثر برای شفاف‌سازی و پاسخ‌گویی، و امثال آن مفید واقع شود. در هر حال یک یا چند نهاد مدنی می‌توانند نقش ناظر را ایفا کنند. چندی پیش در اسفند ماه سال ۸۹ «محک» (مرکز حمایت از کودکان سرطانی) به اتفاق «اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران و تهران» کنفرانس بین‌المللی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را برگزار کرد که به نظر من اقدامی امیدبخش بود. رؤسای این دو اتاق درباره اهمیت موضوع سخن گفتند و من امیدوارم که اتاق بتواند این موضوع را در میان اعضای خویش اشاعه دهد، هر چند که ظاهراً به دلیل مشغله‌های انتخاباتی اتاق، شمار اندکی از اعضا در کنفرانس حضور داشتند. به نظر می‌رسد فرهنگ‌سازی در جامعه صنعتی و بازرگانی کار دشواری باشد ولی باید از جایی شروع شود. در همین جلسه از آقای محسن خان خلیلی به عنوان شخصی تجلیل شد که زندگی‌اش را وقف کمک به توسعه صنعتی در ایران کرده و الگوی زیبایی از مسئولیت اجتماعی یک مدیر بخش صنعت در ایران را ارائه نموده که برای خارجیان نیز آموزنده است. این الگوها را می‌توان شناسایی کرد و به جامعه اقتصادی کشور، به ویژه به مدیران جوان، معرفی نمود.

کار دیگر حضور فعال در محافل بین‌المللی و جهانی مسئولیت اجتماعی است. ما ایرانی‌ها چندان علاقه‌مند به حضور فعال در چنین

محافلی نیستیم. با این کار فرصت‌های زیادی را از دست می‌دهیم که نصیب هندی‌ها و پاکستانی‌ها و اخیراً عرب‌ها می‌شود.

■ توجه به مسئولیت اجتماعی در برنامه‌های

آموزش مدیریت و پرورش مدیر چگونه است؟

□ در برنامه‌های کارشناسی ارشد و مدیریت

اجرایی «سازمان مدیریت صنعتی» که پیشگام

آموزش و توسعه مدیریت کشور است، حتی

یک درس یا یک مبحث درباره مسئولیت

اجتماعی وجود ندارد. استادان علاقه‌مند به

طور پراکنده از روی علاقه شخصی به این

موضوع - آن هم در حاشیه دروس دیگر -

می‌پردازند. تا آن جا که من می‌دانم، به جز

پایان‌نامه‌ای که ذکر کردم، پایان‌نامه دیگری

در این باره تدوین نشده است. بورس و

IMI100 نیز به این موضوع نپرداخته‌اند. این

ضعف‌ها را باید برطرف کرد.

■ عدم توجه به مسئولیت‌های اجتماعی چه

تبعاتی برای سازمان و جامعه خواهد داشت؟

□ برای سازمان‌های فعال در برخی کشورها

فعالاً تبعاتی نخواهد داشت، زیرا هنوز

امواج جنبش جهانی مسئولیت اجتماعی

به آن‌ها نرسیده است. هنوز زمان آن

نرسیده که نام سازمان‌های مسئولیت‌گریز

توسط رسانه‌ها و جامعه مدنی در فهرست

سیاه ثبت و منتشر گردد تا بر بازار و

سودآوری آن‌ها تأثیر منفی بگذارد. ولی به

نظر نمی‌رسد تا رسیدن به چنین وضعیتی

فاصله چندانی داشته باشیم. برعکس

سازمان‌های مسئولیت‌گریز، سازمان‌هایی

که در این زمینه کارنامه درخشانی دارند در جامعه ملی و جهانی از اعتبار بالایی برخوردار خواهند شد و مشتریانی که از حق انتخاب برخوردارند به آن‌ها روی می‌آورند. در این معنا، مسئولیت اجتماعی به زودی به تحقق اهداف کسب و کار در ایران کمک خواهد کرد. متأسفانه بی‌توجهی به مسئولیت اجتماعی، جامعه و مردم را از مواهب بسیاری محروم کرده است. در سازمان‌ها منابعی وجود دارد که می‌تواند صرف حل این مسائل شود، اما مشروط بر این که ابتدا سازمان‌ها دغدغه مسئولیت اجتماعی پیدا کنند.

■ آیا می‌توان منشاء بی‌توجهی به مسئله مسئولیت اجتماعی از جانب سازمان‌ها را نتیجه بی‌اطلاعی مدیران آن‌ها دانست؟

□ در مورد مسائل اجتماعی به نظرم شاید این ادعا درست باشد که بسیاری از سازمان‌ها در این مورد از آگاهی کافی برخوردار نیستند و اگر به شیوه‌ای مؤثر آگاه شوند، امید هست که در این راه گام بردارند. مثلاً نمی‌دانند که اگر در حوزه IT فعالیت دارند می‌توانند کامپیوترهای از رده خارج شده سازمان، کارکنان، و حتی مشتریان را جمع کنند و در اختیار انجمن‌هایی قرار دهند که این کامپیوترها را میان مدارس روستایی توزیع می‌کنند و یا خود این کار را انجام دهند. حتی با ایجاد احساس مسئولیت اجتماعی در کارکنان خود، آنان را وادار کنند برای حل معضل شکاف دیجیتال در شهری که در

آن سکونت دارند ایده بدهند و به مدیریت سازمان‌ها کمک کنند که این ایده‌ها اجرایی شوند. من در کیش با «اعضای هیئت مدیره جامعه بازاریان» جلسه‌ای داشتم. احساس خودم را در مورد چند معضل اجتماعی جزیره، از جمله افسردگی زنان و کارگران مجرد بیان، و پیشنهاد کردم جامعه صندوقی اجتماعی ایجاد کند و منابعی اختصاص دهد برای یافتن راه‌حل مناسب و اجرای برنامه‌هایی که به حل این معضل کمک کند. به من گفتند که چنین صندوقی دارند ولی نمی‌دانستند که وجوه آن را چگونه تخصیص دهند. قرار شد روی این مسئله کار کنند.

آگاه‌سازی نقش مهمی دارد. سازمان‌ها در دو زمینه باید آگاه شوند. اول به آن‌ها گفته شود که فعالیت‌های ایشان تبعات اجتماعی و زیست محیطی مخربی دارد و باید این کار متوقف شود. دوم، با معرفی مفهوم مسئولیت اجتماعی به شیوه‌ای ساده و با ذکر مثال‌های واقعی، به آن‌ها کمک شود تا برای اجرای برنامه‌های مفید حال جامعه، ایده بدهند.

ولی در مورد مسائل زیست محیطی چنین نیست. سال‌ها است که با مطرح شدن استانداردهای زیست محیطی و فعالیت‌های سازمان محیط زیست، این آگاهی ایجاد شده، ولی متأسفانه به احساس مسئولیت تبدیل نشده است.

■ از وقتی که در اختیار نشریه قرار دادید



سپاسگزاریم.