

رسالة المنظمة ورؤيتها
والمسؤوليات الإجتماعية

**Company Mission & Vision
and
Social Responsibilities**

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

1 مفهوم الرسالة والرؤية

- تعريف الرسالة
- تعريف الرؤية
- الرسالة والرؤية في إعداد الاستراتيجية

2 خصائص الرسالة

- أسئلة مطروحة في إعلان الرسالة
- مركبات الرسالة
- أمثلة عن اعلان الرسالة
- توجهات جديدة في مركبات الرسالة
- المدخلات اللازمة لتطوير رسالة المنظمة
- رؤية المنظمة
- توليد رؤية المنظمة

3 المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

- أشكال المسؤوليات الاجتماعية
- التدقيق الإجتماعي
- أخلاقيات الإدارة
- تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- خمسة مبادئ لإنجاح المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

تعريف الرسالة والرؤية

تعريف الرسالة:

يقصد بالرسالة الغاية التي تتفرد بها المنظمة لتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الطبيعة ذاتها، وتحدد هدف عملياتها فيما يخص المنتج، والسوق، والتقنية،....

تعريف الرؤية:

وصف المستقبل المنشود للمنظمة، ومدى إمكانها الحصول على القدرات اللازمة لنجاح تنفيذ إستراتيجيتها.

- في الممارسات الحالية، غالباً ما تكون الرسالة والرؤية في إعلان واحد. وفي حال كانتا منفصلتين، تكون الرؤية مقتضبة ومؤلفة من جملة واحدة مصممة بشكل يسهل حفظه.

Example: General Electric Corporate vision:

"we bring good things to life"

Mission Statement خصائص إعلان الرسالة

يشمل اعلان الرسالة على:

- فلسفة أعمال وأنشطة متخذي القرارات الإستراتيجية في المنظمة
- الصورة التي ترغب المنظمة رسمها لذاتها
- التصميم الفكري الذاتي للمنظمة **self concept**
- المنتج الرئيسي/ أو الخدمة للمنظمة
- الاحتياجات الأساسية للمستهلك التي ترغب المنظمة في تلبيتها.

أسئلة مطروحة في إعلان الرسالة

- لماذا تمارس المنظمة هذا النشاط دون غيره؟
- ما هي الأهداف الاقتصادية للمنظمة؟
- ما هي فلسفة العمليات في الجودة وصورة المنظمة التي تسعى إليها؟
- ما هي الميزة التنافسية competitive advantages؟
- كيف يمكن إرضاء رغبات المستهلكين؟
- كيف تحدد المنظمة مسؤولياتها تجاه المساهمين، والموظفين، والمجتمع، والبيئة المحيطة، والقضايا الاجتماعية، والمنافسين؟

مركبات الرسالة

- تحديد نوع المنتج الأساسي / أو الخدمة
- التعرف إلى السوق الأساسية أو مجموعات المستهلكين الذين ترغب المنظمة القيام بخدمتهم
- تحديد التقنية المستخدمة في الإنتاج أو التوصيل
- شمولها أساسيات الديمومة (الاستمرارية) من خلال النمو والربحية
- بلورة فلسفة إدارة المنظمة
- تكوين الصورة العامة التي تسعى المنظمة لإعطائها عن نفسها.

أمثلة عن اعلان الرسالة

- المستهلك – السوق Customer-market
- المنتج – الخدمة Product-service
- المجال الجغرافي Geographic domain
- التكنولوجيا Technology
- هاجس الاستمرارية Concern for Survival
- فلسفية Philosophy
- تصميم ذاتي Self-concept
- هاجس الصورة العامة للمنظمة Concern for Public Image

توجهات جديدة في مركبات الرسالة

• تفهم لرغبات المستهلك Sensitivity to customer wants

• المستهلك هو أولويتنا الأولى "The customer is our top priority!"

• التوكيد على برامج أمان المنتج safety programs
Emphasis on extensive product

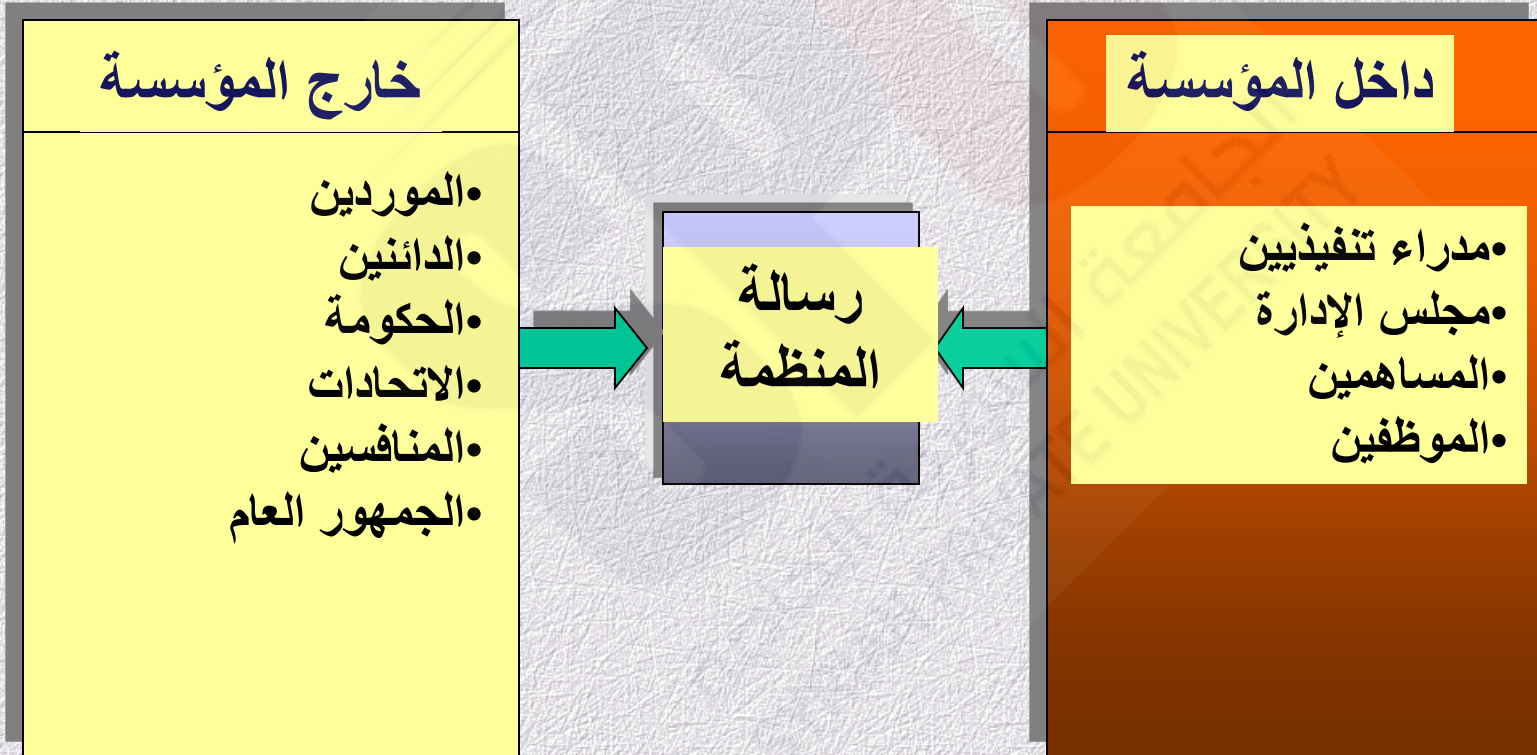
• هاجس الجودة Concern for quality

• الجودة هي العمل رقم واحد "Quality is job one!"

• التوكيد على الجودة في التصنيع manufacturing
Emphasis on quality in

• الجودة هي المقياس (المعيار) norm
New philosophy – quality is the

المدخلات اللازمة لتطوير رسالة المؤسسة



مخاطر عدم تحديد رسالة المؤسسة

- **عدم تحديد المنافسين يولّد ضعفاً في التعرف إلى:**
 - المنتجات الأساسية أو الخدمات
 - الأسواق الرئيسية
- **غياب الإتفاق بين العاملين حول النمو والربحية**
- **غياب مفاهيم المعتقدات والقيم**
- **ضبابية الصورة العامة للمؤسسة التي ترغب في ترويجها لنفسها**
- **الريبة في ما يخص نقاط قوتها وضعفها.**

رؤية المنظمة

• الرؤية هي :

- **صورة المستقبل المرجو للمنظمة** وهي تسعى لتستلهم وتلهم وتضئ رحلة المنظمة كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام.

- إعلان يبين **القصد الإستراتيجي** التي تضعه المنظمة لحشد الطاقات والموارد في سبيل تحقيق المستقبل المنشود.

- هي فكرة عامة مجردة **قريبة من الحلم الإنساني** وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة طموح المنظمة المستقبلي، أي ما تطمح للوصول اليه في المستقبل.

رؤية المنظمة

• خصائص الرؤية:

- صورة ضمنية ومفهوم ملزم لمستقبل مرغوب فيه.
- طموحات وآمال المنظمة في المستقبل (التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد والظروف الحالية)، وان كان من الممكن الوصول إليها وتحقيقها على الأمد الطويل.
- حلم مستقبلي واقعي لما يمكن أن يكون عليه المجتمع بنهاية فترة الخطة الاستراتيجية.
- إطار فلسفي لفهم المبرر من الوجود.
- وتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام وتبنى عليها الرسالة.
- لا توجد عليها قيود لأنها عامة.

توليد رؤية المنظمة

- يجب أن تتحلى الرؤية بالوضوح، قابلة للتخيل/ مفروضة ، مثيرة/مرغوبة
- مركزية: واضحة بشكل كاف لتقدم دليلا يساعد في اتخاذ القرارات
- قابلة للتطبيق وواقعية
- مرنة
- قابلة للتواصل
- قابلة للقياس بحيث يستطيع المساهمون التحقق من تنفيذ الأهداف.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

- يضع القِيمون على المؤسسة النواظم القانونية والأخلاقية في مكان العمل.
- تشكل هذه النواظم أدلة للموظفين تساعد في معرفة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل لمؤسستهم؛ وبالتالي عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها لترك أثر إيجابي في المجتمع.
- تنطلق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من فكرة استخدام نشاطها لخدمة المجتمع بشكل عام والمصالح المالية للمساهمين فيها بشكل خاص.
- يقسم المعنيون بالمسؤولية الاجتماعية إلى قسمين :
 - **العاملين داخل المؤسسة والمساهمين** في ملكيتها
 - **الخارجيين** وهم جميع الأفراد والمجموعات التي تؤثر أنشطة المؤسسة عليهم.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

• أشكال المسؤوليات الاجتماعية

(1) المسؤولية الاقتصادية Economic responsibilities

من أهم واجبات المفوضين بإدارة المؤسسة :

- أعظمة ربحية المساهمين
- تقديم سلع وخدمات للمجتمع بأسعار معقولة
- دفع مستحقات المؤسسة من ضرائب وتحسين إنتاجية العاملين فيها وانعكاس ذلك على أجورهم

(2) المسؤولية القانونية Legal responsibilities

- يحرص المستهلكون ومنظمات حماية البيئة ضد أصحاب الصناعة والأعمال من أجل إصدار قوانين صارمة بشأن الحد من التلوث وحماية المستهلك
- تهدف التشريعات المرتبطة بالمستهلك إلى خلق توازن السلطة بين المشتري والبائع
- مثال: شركات صنع الورق التي تقطع الأشجار بشكل قانوني ولكنها لم تزرع أشجار جديدة تعويضية (لا تعمل كمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع)

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

- أنواع المسؤوليات الاجتماعية (يتبع)

(3) Ethical responsibilities الأخلاقية

- تتطلب المسؤوليات الأخلاقية التزامات مبنية على المزيد من التشريعات
- ينتظر من المؤسسات تحمل المسؤوليات الأخلاقية طوعياً دون أن تفرض عليها
- تقوم المؤسسات ببعض الأعمال التي تكون شرعية ولكنها غير أخلاقية.

(4) Discretionary responsibilities الإستتسابية

- تتحمل المؤسسة بعض المسؤوليات الاجتماعية بمحض إرادتها.
- تتضمن هذه المسؤوليات: العلاقات العامة والمواطنة والمسؤولية الشاملة للمؤسسة
- تأخذ بعد الخدمة الذاتية
- تواجه القضايا الاجتماعية كالقضايا الخاصة بالأعمال.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

1. التدقيق الإجتماعي social audit:

- محاولة لقياس الأداء الإجتماعي الحالي للمنظمة مقارنة بأهدافها الإجتماعية.
- يمكن أن يتم التدقيق الإجتماعي بالمنظمة ذاتها، في حين أن التدقيق المالي يعطي مصداقية للتقييم.
- إن تقرير التدقيق الإجتماعي يوزع في المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي حسب أهداف المنظمة والحالات؛
- ويكون إما مرتبطاً بالتقرير السنوي (Ben & Jerry's) أو منفصلاً عنه مثل (GM, Bank of America).
- التدقيق الإجتماعي يمكن أن يستخدم أكثر من المراقبة والتقييم للأداء الإجتماعي. إذ يستخدم للمسح الخارجي للبيئة؛ ويحدد هشاشة المنظمة، ويؤطر المسؤولية الإجتماعية داخل المنظمة.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

2. أخلاقيات الإدارة

يقصد بالأخلاقيات: المبادئ الأخلاقية التي تعكس معتقدات المجتمع حول أفعال وتصرفات الفرد أو المجموعة فيما هو صح أو خطأ.

طبيعة أخلاقيات العمل: إن القادة الإداريين يؤمنون بأن الأخلاقيات هي أساسية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المعايير الأخلاقية تعكس النتائج النهائية لعملية تعريف وإيضاح طبيعة ومحتوى التفاعلات الإنسانية.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

2. أخلاقيات الإدارة (يتبع)

ما هي أخلاقيات العمل؟

- تقدم معايير أو أدلة للسلوك واتخاذ القرار عند الموظفين والإداريين.
- لكنها تكون خارج القوانين الأخلاقية حيث لا يوجد اتفاق حول المبادئ الأخلاقية،
- وتختلف الشعوب في استخدام المعايير الأخلاقية في تحديد ما هو أخلاقي من عدمه في ممارساتهم.
- التدقيق الاجتماعي، وأخلاقيات العمل يكونان مختلفين عن القوانين.
- يجب أن تكون المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية أولوية أولى لكافة العاملين في المنظمة وليس فقط القادة والجهات التنفيذية.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

- هناك ضغوطات ناجمة عن الصراع بين القادة التنفيذيين، والنقاش الدائر حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عمره قديم.
- وهناك مصلحة مشتركة لاستخدام المبادرات التعاونية الإجتماعية (Collaborative Social Initiatives)
- أهم النقاشات الدائرة حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:
- **ميلتون فريدمان**: يرى بأن المؤسسات لا تتحمل سوى المسؤولية المالية تجاه أصحاب العمل. وفي حال اندفاع المنظمة نحو أعمال غير أعظمة ثروة المالكين يمكن أن يهدد استمراريتها.
- بينما يرى آخرون أن المؤسسات **وجدت لأداء الخدمة**، ومرتبطة ببيئتها، ولديها مسؤولية الحفاظ عليها. بينما يمكن أن تكون مصالح المساهمين في زيادة الثروة. وأن الطريق الأسلم للمؤسسة لأعظمة ربحية المساهمين هو العمل في أجواء وبيئة المسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

خمسة مبادئ لإنجاح المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

- **تحديد الرسالة** أو المهمة المستدامة بعيدة المدى
- **الإسهام فيما تريد فعله المنظمة**: حيث أنه مبدأ أساسي (شركة IBM وإعادة إطلاق مبادرة التعليم ، و Starbucks وشراء البن من المزارعين).
- **الإسهام بخدمات متخصصة** على نطاق واسع (شركة AES وبرنامج توازن الكربون في الطبيعة لمكافحة الاحتباس الحراري من خلال زراعة الأشجار)
- **مساندة الحكومة للشركات المساهمة في مسؤوليات اجتماعية** مثل تخفيف الأعباء الضريبية وحماية الشركات من الأذية الناجمة عن نشاطاتها
- **منح المزايا (اعطاء جوائز)**: بعض الشركات مثل AES حصلت على جوائز وأخذت بالحسبان من قبل المؤسسات العالمية المالية كالبنك الدولي.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

- حدود استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- بعض المؤسسات أدخلت المسؤولية الاجتماعية في صلب استراتيجياتها
- البعض الآخر اتجه نحو الخيار الأسهل وهو العطاءات والتبرعات.