

محاضرات
الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management

المحاضرة

2

الفصل

2

رسالة المنظمة
والمسؤوليات الإجتماعية
Company Mission
and
Social Responsibilities

أ.د. باسيل الخوري

جدول محتويات المحاضرة

□ ماهية الرسالة والرؤية

□ تعريف الرسالة

□ تعريف الرؤية

□ الرسالة والرؤية في إعداد الاستراتيجية

□ خصائص الرسالة

□ أسئلة مطروحة في إعلان الرسالة

□ مركبات الرسالة

□ أمثلة عن إعلان الرسالة

□ توجهات جديدة في مركبات الرسالة

□ مخاطر عدم تحديد رسالة المؤسسة

□ رؤية المنظمة

□ المقصود بالرؤية

□ خصائص الرؤية

□ توليد الرؤية

□ مثال شركة IKEA

□ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

□ أشكال المسؤوليات الاجتماعية

□ التدقيق الاجتماعي

□ أخلاقيات الإدارة

□ تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

□ خمسة مبادئ لإنجاح المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

1

2

3

ماهية 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 حفظها.

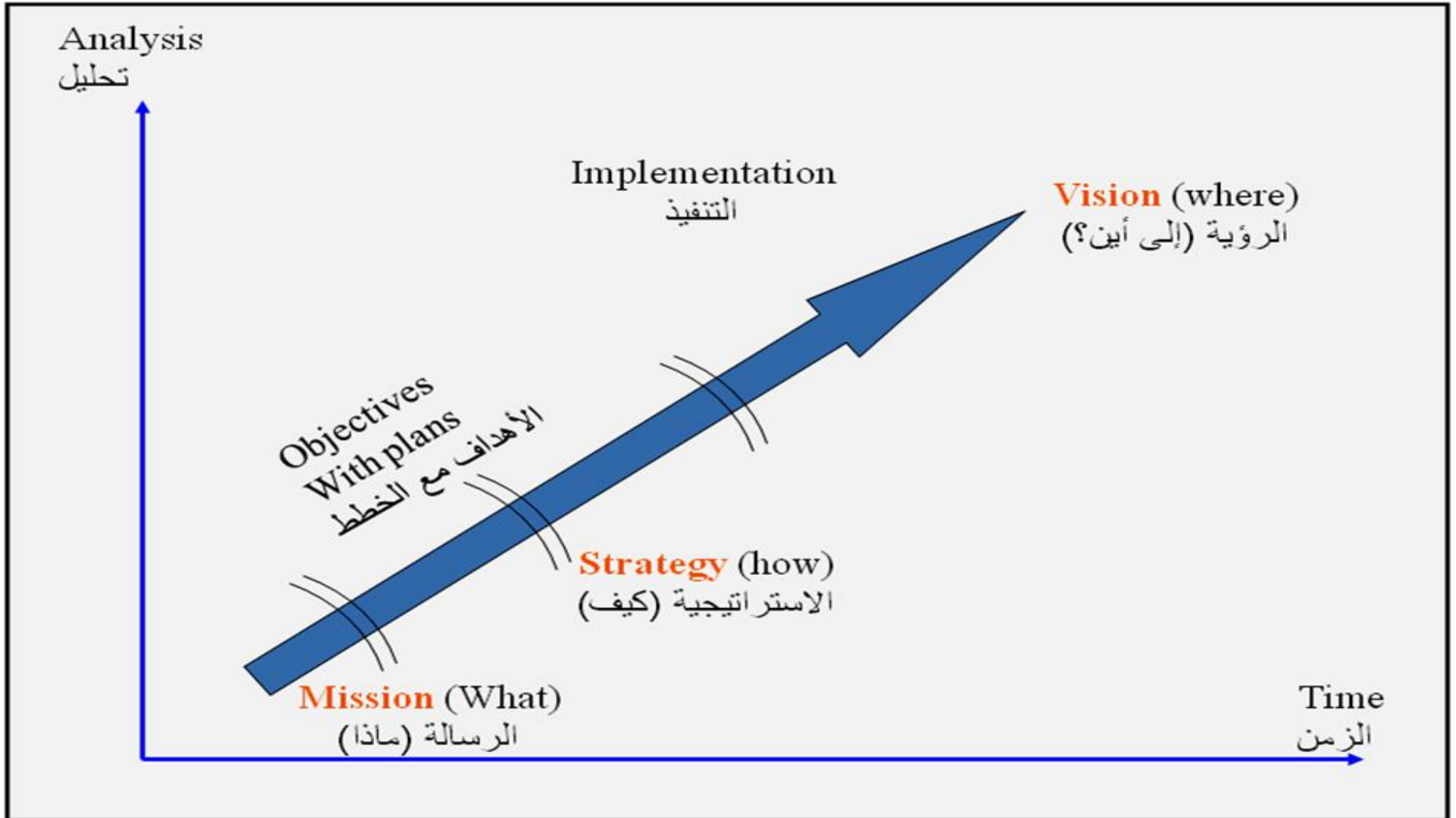
Example: General Electric Corporate vision:

نقدم أشياء جيدة تستمر مدى الحياة

“we bring good things to life”

ماهية الرسالة والرؤية

الشكل 1 - الرسالة والرؤية في إعداد الإستراتيجية



خصائص الرسالة

يشمل اعلان الرسالة على:

● فلسفة أعمال وأنشطة متخذي القرارات الإستراتيجية في المنظمة

● صورة المنظمة التي ترغب رسمها لذاتها

● التصميم الفكري الذاتي للمنظمة self concept

● المنتج الرئيسي / أو الخدمة للمنظمة

● الاحتياجات الأساسية للمستهلك التي ترغب المنظمة في تلبيتها.

خصائص الرسالة

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 ؟
- كيف يمكن إرضاء رغبات المستهلكين ؟
- كيف تحدد مسؤولية المنظمة تجاه المساهمين،
والعاملين، والمجتمع، والبيئة المحيطة، والقضايا
الاجتماعية، والمنافسين ؟

خصائص الرسالة

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.

خصائص الرسالة

● أمثلة عن اعلان الرسالة

○ المستهلك – السوق Customer-market

○ المنتج – الخدمة Product-service

○ المجال (النطاق) الجغرافي Geographic domain

○ التكنولوجيا Technology

○ هاجس الاستمرارية Concern for Survival

○ الفلسفة Philosophy

○ تصميم ذاتي Self-concept

○ هاجس الصورة العامة للمنظمة Concern for Public

Image

خصائص الرسالة

Customer-market المستهلك - السوق

To anticipate and meet market needs of farmers, ranchers, and rural communities within North America (CENEX)
استباق وتأمين احتياجات المزارعين ومربي الخيول وأهل الريف في أمريكا الشمالية.

Product-service المنتج - الخدمة

AMAX's principal products are coal, iron, ore, copper, lead, zinc, petroleum and natural gas, potash phosphates, nickel, tungsten, silver, gold, and magnesium

منتجاتنا الأساسية هي الفحم والحديد والمعادن النفيسة والنحاس والرصاص والبتترول والغاز الطبيعي والبوتاسيوم والفوسفات والنيكل وتانغستين والفضة والذهب والمنغنيز .

خصائص الرسالة

Geographic domain
المجال (النطاق) الجغرافي

We are dedicated to total success of Corning Glass Works as a worldwide competitor

عملنا مسخر للنجاح التام في أنشطة الزجاج المقوى كمنافسين على النطاق العالمي

Technology
التكنولوجيا

The common technology in these areas relates to discrete particle coatings (NASHUA)

التكنولوجيا المشتركة في هذا النطاق لها علاقة بالغلفة المخفية لرقائق ناعمة (الطلاء)

خصائص الرسالة

Concern for Survival هاجس الاستمرارية والبقاء

In this respect, the company will conduct its **operations prudently**, and will provide the profits and growth which will assure Hoover's ultimate success (Hoover Universal)

المؤسسة ستقود عملياتها بحذر، وستسخر أرباحها ونموها لتأمين النجاح المستمر لهوفر.

Philosophy فلسفية

We are committed to improve health care **throughout the world**
(Baxter Travenol)

نحن مسخرون لتحسين الرعاية الصحية في العالم برمته

خصائص الرسالة

Self-concept
تصميم ذاتي

Hoover Universal is a diversified, multi-industry corporation with strong manufacturing capabilities, entrepreneurial policies, and individual business unit autonomy

شركة هوفر الشاملة هي متنوعة الصناعة ومتعددتا وذات مقدرات تصنيعية قوية، وسياسات ريادية، وتمنح وحدات أعمالها الإستقلالية.

Concern for Public Image
هاجس الصورة العامة للمنظمة

We are **responsible to the communities** in which we live and work and to the world community as well (**Johnson & Johnson**)
لدينا مسؤوليتنا تجاه الجماعة التي نعيش ونعمل ضمنها وكذلك العالم برمته.

خصائص الرسالة

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 Emphasis on extensive product safety programs

● هاجس الجودة Concern for quality

● الجودة هي العمل رقم واحد “Quality is job one!”

● التوكيد على الجودة في التصنيع Emphasis on quality in manufacturing

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

خصائص الرسالة

مخاطر عدم تحديد رسالة المؤسسة

- عدم تحديد المنافسين يولد 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

- المقصود بالرؤية هي :
 - صورة المستقبل المرجو للمنظمة وهي تسعى لتستلهم وتُلهم وتُضيء رحلة المنظمة كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام.
 - إعلان يبين القصد الإستراتيجي الذي تضعه المنظمة لحشد الطاقات والموارد في سبيل تحقيق المستقبل المنشود.
 - 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 وجود المنظمة.
- وتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام وتبنى عليها الرسالة.
- خالية من القيود لأنها عامة.

رؤية المنظمة

توليد رؤية المنظمة

يجب أن تتحلى الرؤية :

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

مثال شركة IKEA

IKEA's mission and vision are the same statements:
“At IKEA our vision is to create a better everyday life for the many people. Our business idea supports this vision by offering a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.”

تجمع شركة أيكيا الرسالة والرؤية معاً.

” رؤية أيكيا هي توليد متواصل لأشياء (منتجات) تمنح حياة أفضل للعديد من الناس. تقوم فكرة عملها على دعم هذه الرؤية بتقديم منتجات منزلية مصممة وظيفياً بشكل جيد وبأسعار مخفضة تتيح للقسم الأكبر من الناس الحصول عليها.“

مثال شركة IKEA

تختصر رسالة أيكيا بعناصر رئيسية خمسة هي:

1) السوق المستهدف TARGET MARKET :

تشكل فئة الشباب المتعلم والمتمتعة بالقيم الثقافية المتحررة ولكن تنقصها الموارد المالية الكافية لبناء أسرة، الشريحة المستهدفة من الشركة.

2) المنتج PRODUCT :

تنتج الشركة جملة واسعة من المنتجات التي تتمتع بالوظيفية العالية، والتصاميم الرفيعة والتجانس بينها.

3) السعر PRICE :

يعود الجمع بين التكلفة المنخفضة والجودة العالية لمنتجات أيكيا إلى تطوير مقاربات مرتبطة بالكفاية والابتكار .

مثال شركة IKEA

(4) التوزيع DISTRIBUTION :

لدى الشركة 31 مركز توزيع موزعة على 16 دولة في العالم . ولديها 45 مكتب تمثيل تجاري في 31 دولة وتتعامل مع 1350 مورد من 50 بلداً.

(5) الترويج PROMOTIONS :

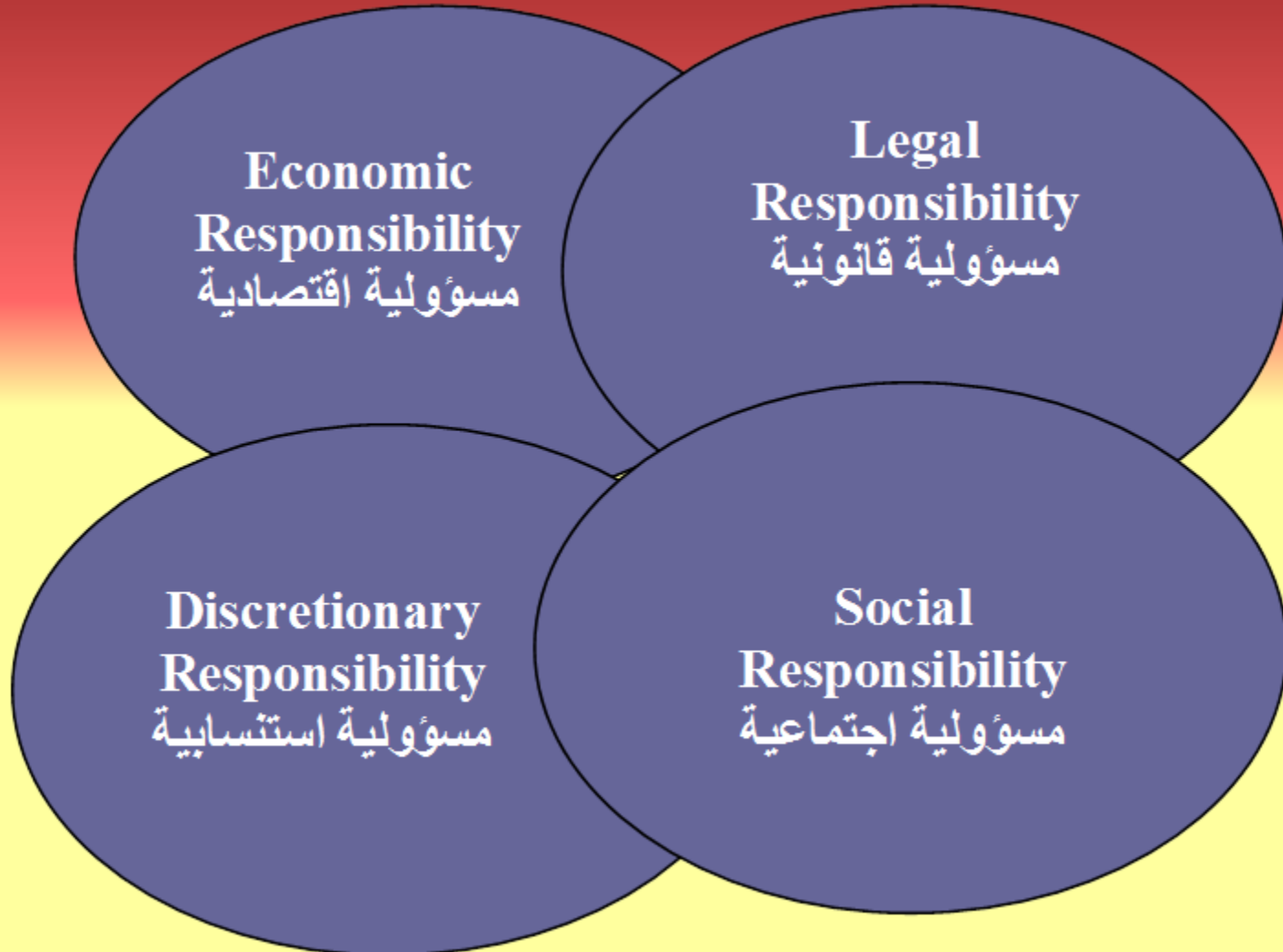
تعتمد الشركة علي الكتالوج The catalogue المتاح في الفروع كافة وباللغات المختلفة. ويعد الكتالوج وسيلة دعائية مجانية ويساعد الزبائن على الإطلاع على المنتجات ومواصفاتها وأسعارها قبل المجئ إلى المخزن.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

- يضع القيّمون على المؤسسة النواظم القانونية والأخلاقية في مكان العمل.
- تشكل هذه النواظم أدلة للموظفين تساعد في معرفة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل لمؤسستهم؛ ومن ثم عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها لترك أثر إيجابي في المجتمع.
- تتعلق 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

الشكل 2- أشكال المسؤوليات الاجتماعية



المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

أشكال المسؤوليات الاجتماعية

(1) المسؤوليات 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) المسؤوليات القانونية Legal responsibilities

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

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل

● أشكال المسؤوليات الاجتماعية (يتبع)

(3) المسؤوليات الأخلاقية Ethical responsibilities

● 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) المسؤوليات الإستثنائية Discretionary responsibilities

● تتحمل المؤسسة بعض المسؤوليات الاجتماعية بمحض إرادتها.

● تتضمن هذه المسؤوليات: العلاقات العامة والمواطنة والمسؤولية الشاملة للمؤسسة

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 الاجتماعية 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 الإجتماعي، 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 استمراريته.
- 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 بيئة 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 اطلاق 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 (توزيع 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.