الفصل الأول

مقدمة في إدارة
المؤسسات الاجتماعية

أصبحت الإدارة في المؤسسات الاجتماعية - كما هو الحال في باقي المؤسسات- عنصرًا حسمًا في تحقيق أهداف المؤسسة وفي نجاح المؤسسة أو فشلها، فإليها يُنسب النجاح واليها يُعْزَى الفشل. الإدارة «علم وفن»؛ فهي علم لأن لها موضوع ومنهج تدرِّس به هذه الموضوعات، وهي فن لأن العاملين بالإدارة يعتمدون على المهارات الشخصية ويستخدمون الإبداع، والإدارة نستخدمها في حياتنا اليومية، فنحن نخطِّط ونموِّل ونقيِّم.

❖ أهمية الإدارة للمجتمع :

- يساعد على تحسين البيئة وحمايتها وتنمية مواردها.
- تقدير النتائج المحتملة المباشرة والجانبية الغير مرغوب فيه والتي تؤدى إلى حدوث المشكلات الاجتماعية وغير الاجتماعية.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث تلك المشكلات.
- التنبؤ بما سوف يحدث التطور التكنولوجي من تغيرات محتملة في المجتمع والتخطيط للتعامل معها بما فيه مصلحة المجتمع
- الإدارة هي القادرة على تفعيل عناصر الإنتاج.
- الإدارة مسئولة عن مواجهة مشاكل الندرة.

❖ مفهوم الإدارة في المؤسسات الاجتماعية :

تعرَّف الإدارة في المؤسسات الاجتماعية بأنها الجهود التي يجب أن تُبذل لكي تحقق المؤسسة الأهداف التي قامت من أجلها، ويكون بذل الجهود بطريقة علمية منظمة يسير جنبًا إلى جنب مع تقديم المؤسسة لوظائفها.

❖ نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

يقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية (انييل فرانكلين): «تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الاتجاه السائد بعد أن

كانت استعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عددًا قليلًا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة».

ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المتنافسون، يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته... وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها؛ بالرغم من أنها لم تكن موضوعًا للاهتمام من قبل، وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تحفل إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه.

أما الآن فالمؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع، واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع وقدرة تحسينه المستمر، ورسم إستراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه، مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المؤسسات والمجتمع.

فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيًّا تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع من البلدان المتقدمة، وتتمثل في مبادرة المؤسسات باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاهية المجتمع ولإعطاء الجمهور صورة ايجابية وتأسيس قاعدة من المستهلكين الواعيين، وهي التزام من جانب المؤسسات بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والعمل على تحسين نوعية الحياة، وهناك وعي تام بأن إغفال عوامل المخاطر البيئية والاجتماعية قد يشوّه صورة المؤسسة وسينعكس ذلك على قيمتها في السوق.

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تصبح شيئًا فشيئًا من الممارسات الأساسية في ثقافة مؤسسات البلدان النامية، وتؤدي إلى إيجاد نطاق جديد بين القطاعات العامة والخاصة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ونشر الوعي البيئي.

❖ البُعد التاريخي لتطور الإدارة الاجتماعية للمؤسسة :

من المتفق عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وأن هدفها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية التكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم «مفهوم المسؤولية الاجتماعية»؛ إذ تبلورت فكرة تذكير المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية وحتى لا يكون الربح عائدًا عن أمور غير مقبولة أخلاقيًّا أو قانونيًّا كتشغيل الأطفال، والإخلال بالمساواة في الأجور، وظروف وشروط العمل والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. علاوة على ذلك فإن الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات - كونها المصدر الرئيسي للثروة وتوليد فرص العمل - يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقًا للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغيير السريع يحتم عليها ذلك أيضًا.

ويؤرِّخ لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك التاريخ وهي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، ويرجع غالبية الباحثين إلى أن المسؤولية الاجتماعية قد برزت نتيجة لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة، الأمر الذي دفع الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي وخصوصا بعد تنامي ظاهرة الفقر نتيجة التطبيقات.

❖ المفهوم الإداري للمسئولية الاجتماعية :

مع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة

الوصول إليها (كالحصول على أكبر حصة سوقية، خلق صورة وسمعة للمؤسسة...إلخ)، وفي هذا الصدد قام العديد من الباحثين بعدة دراسات وتحاليل كان أولها التحليل الذي قام به كل من **Berle et Means** من خلاله وصلا إلى «أنَّ قوة صنع القرار المتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمسيرين أكثر من ارتباطها بالمستثمرين».

وفي بحثٍ آخر أجراه العالم **Frances X.Sutton** أشار فيه إلى «كون المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازاة إدارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها، والتي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع».

ويضيف العالم الاقتصادي «**Paul Samuelson** : «أنَّ المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل».

وبتبلور الأفكار اتخذ المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا في تحديده، وقد تعزَّز هذا المفهوم بمجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي كونه «يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل»، فهو يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحيَّة... إلخ.

❖ المفهوم البيئي :

بعد أن أدرك المسيرون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سُمِّي بـ «المفهوم البيئي» أو «نموذج البيئة الاجتماعية»؛ حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطًا بالبيئة، وما ميَّز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات

التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من **Ralph Nader et John K.Galbraith** على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع ووصلا إلى استنتاج مفاده «عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة»، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة وفوق أي اعتبار ذاتي.

وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

ومن خلال مراحل التطور التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف النظريات التي اهتمت بها، يمكن أن نلاحظ وجهتي نظر متعارضتين؛ حيث شكلتا نمطين متناقضين في إدراك المؤسسة للدور الاجتماعي الواجب عليها ممارسته حتى أنها أدرجت المسؤولية الاجتماعية كهدف تسعى إلى تحقيقه كسعيها لتحقيق الأرباح.

❖ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

حسب **Carroll** فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل؛ وتتمثل في:

1- ***المسؤولية الاقتصادية:*** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

2- ***المسؤولية القانونية:*** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيد به.

3- ***المسؤولية الأخلاقية:*** مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.

4- ***المسؤولية التطوعية:*** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... إلخ.

❖ مفاهيم أولية عن المؤسسة :

إنَّ تقديم المفهوم الشمولي للمؤسسة يتطلب منا معرفة العناصر الأساسية المكونة لنظام المؤسسة، التي يمكن حصرها في :

أ- ***الموارد الأولية:*** وهي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات ومباني وعدد ومواد أوَّلية، بما فيها تلك التي تزودنا بها الطبيعة، وكذلك الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية.

ب - ***الموارد البشرية:*** وهي تلك الموارد المتمثلة في الطاقة العضلية والذهنية لعمال المؤسسة.

ج - ***مركز القرار:*** وهو المركز المكلف بتسيير أنشطة المؤسسة، حيث يعنى بالتنسيق بين مختلف العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة.

د - ***التحويل:*** وهو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأوَّلية إلى سلع مادية أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات

❖ التنظيم الداخلي للمؤسسة :

يهتم التنظيم الداخلي للمؤسسة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وبشكلها الهندسي وبتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات من أجل تحقيق الأهداف التنموية، يأخذ هذا التنظيم عدة أشكال منها :

- ***التنظيم الوظيفي:*** في هذا التنظيم تكون كل العمليات والأنشطة مصنفة حسب انتمائها إلى الوظيفة، ويكون التنظيم مشكل من عدة وظائف ومصالح، غير أن هذا لن يكون محققا في المنشآت الصغرى الفردية، حيث

يلجأ المدير أو صاحب المؤسسة إلى ممارسة جميع الوظائف، لكن بمجرد نمو المؤسسة يضطر هذا الأخير إلى تنصيب مصالح جديدة تتكفل بممارسة الوظائف المنوطة بها حسب المتطلبات.

- ***التنظيم حسب المنتوج:*** يعتمد على طبيعة السلعة المنتجة، حيث تتكون المؤسسة من مجموعة من المديريات الفرعية، كل منها مختصة في إنتاج سلعة معينة.
- ***التنظيم الجغرافي:*** عندما تكون المؤسسة متواجدة في عدة مناطق جغرافية مختلفة، تختار لنفسها التنظيم الجغرافي، حيث تمثل كل منطقة بمديرية فرعية، ويمكن لهذه المديرية الفرعية أن تشتمل على التنظيمين السابقين.

ما يميز التنظيم الداخلي للمؤسسة هو التسلسل في السلم الإداري للسلطة من أعلى إلى أسفل، حيث يتمتع فيه المسئول الأول عن المؤسسة بممارسة السلطة التامة على التنظيم، كما أن هناك أعوان مهنيون في القمة لهم حق إصدار الأوامر والقرارات المهنية إلى الأعوان المهنيون الأدنى منهم رتبًا إدارية.

قد يتخذ التسلسل الإداري عدة أوجه منها (التسلسل الخطي والتسلسل الوظيفي) في التسلسل الخطي كل رئيس مصلحة له حق بسط نفوذه على الدوائر التابعة له فقط، والاتصالات بين رؤساء.

المصالح يشرف عليها المدير، ما يؤخذ على هذا التسلسل هو طول سريان المعلومات بين المصالح المختلفة.

إنَّ أهمية التنظيم الداخلي للمؤسسة يمكنها من تحقيق الاعتبارات التالية:

- سهولة المتابعة والمراقبة نظرًا لانسياب السلطة من القمة إلى القاعدة.
- سهولة حصر الخلل - إنْ وُجِدَ - والإحالة دون تسربه لبقية أجزاء المؤسسة.
- سهولة العمل داخل التنظيم على أساس مبدأ التخصص في العمل.

- سهولة سريان المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة.
- سهولة تحقيق التوظيف الأفضل للموارد المتاحة لدى المؤسسة.

❖ أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات :

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغضِّ النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين؛ كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم، وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى به لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي؛ حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية... إلخ، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي مشاريع التوعية الاجتماعية.