

## نحو منظمات أعمال مستدامة بالتركيز على الموارد البشرية

أ.م.د. جليل كاظم العارضي

أ.م.د. محمد حسين منهل

م. علي رزاق العابدي

م. د. هاشم فوزي العبادي

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بناء منظمات مستدامة وذلك من خلال اعتماد هذه المنظمات على الموجودات غير الملموسة والمتمثلة بالموارد البشرية، وهذا ما يدعو منظمات الأعمال في وقتنا الحالي إلى إحداث موازنة بين المتطلبات الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، والنظم والعمليات الداخلية بما يخدم الأجيال القادمة. ومن أجل تحقيق ذلك سنلقي نظرة معمقة على كيفية بناء المنظمات المستدامة ( Sustainable Organizations)، منذ نشوئها من فكرة بدائية إلى أن أصبحت إطاراً ناصحاً في القرن الحادي والعشرين.

كما نود الإشارة إلى أن دور الموارد البشرية في بناء المنظمات المستدامة هو النتيجة النهائية التي سعى الباحثون إلى الوصول إليه من خلال بحثهم الحالي والذي فسر مضمونه بشكل متتابع، ونؤكد هنا أن هذه ليست المحاولة الأولى من نوعها لكن ما يعطيها نكهة الحداثة هو شمول البحث لجميع المتغيرات التي قد تخطر ببال القارئ المهتم، وما يعطيه خصوصية مضافة هو معالجته الموضوع من خلال إحداث تمازج بين الأفكار المتقدمة من مدارس الإدارة الأكثر حداثة في العالم ولكن بلغة عربية مما يمثل رفقاً للباحثين المهتمين بهذا الموضوع الحساس والحديث.

### منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث:

بما أن البيئة أصبحت أكثر اضطراباً، ومع ظهور العدد الذي لا يحصى من أصحاب المصالح فإن نموذجاً إدارياً جديداً بدأ بالظهور وهذا ما أشار إليه كل من (Freeman,1984; Freeman & Gilbert,1988) وكان أساس هذا النموذج أن المنظمة لا يمكن لها البقاء والنجاح ما لم تخدم مصالح مجاميع معينة وتلبي متطلباتها بنجاح وهذه المجاميع تتمثل بـ(المستهلكين، المستثمرين، الموظفين، المشرعين، المنظمات غير الحكومية وغيرها)(Peter & Waterman,1982) ومع زيادة الاهتمام السياسي والعمولة مع التطور التكنولوجي جعل بقاء منظمات الأعمال ناجحة مستقبلاً بحاجة لهماكل تنظيمية وأساليب عمليات لم يحلم بها أو ليتوقعها(Weber & Taylor).

إن مفهوم المنظمات المستدامة ظهر كاستجابة للزيادة في الاضطرابات والاهتياج الذي اعترى البيئة. فالمنظمات المستدامة هي المنظمات التي تستخدم الإستراتيجيات الرامية لأحداث موائمة ناجحة بينها وبين البيئة من خلال تطوير المزايا التنافسية.

إن السؤال المنطقي الذي يطرح هنا من قبل الباحثين في مشكلة البحث هو (كيف يمكن بناء منظمة مستدامة؟). وينبثق منه تساؤلات عدة أهمها:

- 1) من أطلق فكرة المنظمات المستدامة؟
  - 2) كيف تبني المنظمة المستدامة من خلال التلاحم الخلاق مع منظومة الموارد البشرية؟
  - 3) بعد تبني فكرة الاستدامة: كيف يمكن تحقيق هذه الفكرة أو الرؤية على أرض الواقع في منظمات الأعمال؟
  - 4) ما هو الإطار المفاهيمي الذي يوظف عمل المنظمات وعملياتها الداخلية وبالأخص عمليات إدارة الموارد البشرية ويقودها للتطور والنمو في المجالين النظري والتطبيقي؟
- وسوف يحاول الباحثان الإجابة على هذه التساؤلات في متن البحث.

#### ثانياً- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من التطلعات التي ترغب عليها منظمات الأعمال وهذه التطلعات هي أن تصبح منظمات مستدامة، فهذه المنظمات ينبغي عليها أن تجيب على تساؤل مهم هو "كيف تصبح منظمة مستدامة؟" والجواب على هذا السؤال هو يستدعي فهم كيفية إيجاد الاستدامة فيها، فمن بين الحقائق المسلم بها أن المنظمات تقدم منتجات وخدمات لربانها، ولكن الحقائق الأقل بروزاً، هي أن المنظمات تقوم بنشاطاتها من منظور مستدام.

وتتمثل أهمية البحث بما يأتي:

- 1) حداثة الدراسة التي تناولت متغيرات البحث (المنظمات المستدامة، الإستراتيجية المستدامة)، لكونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في السنوات الماضية، ولم يحظ بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
- 2) كون متغير الإستراتيجية المستدامة أداة مهمة في تحقيق المنظمات المستدامة وبنفس الوقت أن قيامها في منظمات الأعمال سوف يزيد من أدائها التنافسي. بعبارة أخرى أن هذه الدراسة لا تقتصر على الإستراتيجية المستدامة فحسب، وإنما تتناول أيضاً المنظمات المستدامة ومدى تأثيرهما معاً على تحقيق النجاح التنافسي في منظمات الأعمال.
- 3) يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة وعي القائمين على أمر منظمات الأعمال بأهمية إتباع الإستراتيجية المستدامة كممارسة أعمال فضلى، وكيفية زيادة أدائها التنظيمي لتحقيق النجاح في أعمالها.

### ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف الباحثون ومن خلال بحثهم إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1) يسعى البحث إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالمنظمات المستدامة وصياغة الإستراتيجية المستدامة.
- 2) توصيف كيفية بناء المنظمات المستدامة الملائم للمنظمات وعرض بعض الأشكال والأنواع الخاصة بهذه المنظمات، التي تساهم في زيادة الأداء وتحقيق النجاح التنافسي.
- 3) دراسة وتحليل الآراء المتعلقة بالإستراتيجيات المستدامة، واستعراض تحديات الإدارة في المنظمات المستدامة.

## الإطار النظري للبحث

### أولاً- مفهوم المنظمات المستدامة وبنائها:

يشير (العيساوي وآخرون، 2012) إلى أن (Kofi Annan, UN Secretary General, 2002) ذكر أنه (بدون القطاع الخاص، فإن التنمية المستدامة ستبقى مجرد حلماً بعيد المنال، فنحن نفهم الآن أن كل منظمات الأعمال والمجتمع يكسبان منافع متبادلة من خلال عملهما معاً. وشيناً فشيناً بدأنا نميز أنه فقط من خلال تفعيل القطاع المختلط يمكننا تحقيق تقدم ملموس، فالقطاع المختلط يمتلك التمويل، التكنولوجيا والإدارة التي تحقق كل ذلك، كما أن القطاع المختلط لا يحتاج أو ينتظر الحكومة لتتخذ القرارات التي تمكنه من المبادرة) (Colbert et al., 2007).

(Without the private sector, sustainable development will remain only a distant dream. We now understand that both business and society stand to benefit from working together. And more and more are realizing that it is only by mobilizing the corporate sector that we can make significant progress. The corporate sector has the finances, the technology and the management to make all this happen. The corporate sector need not wait for governments to take decisions for them to take initiatives).

وهذا الكلام يبين اهتمام القادة في العالم لأحداث الموائمة وبناء العلاقات البناءة بين منظمات الأعمال والمجتمع. وبعبارة أخرى إطلاق فكرة الاستدامة.

ولمواجهة التحديات العالمية وعدم التأكد، فإن على المديرين العمل اليومي وتوجيه موارد المنظمة تجاه الغايات النهائية. ويترتب على مدراء الموارد البشرية في المنظمات مهمة مضاعفة في هذا الموضوع ترتبط بمحاولة حشد الموارد غير الملموسة المرتبطة بدافعية الأفراد بما يتناغم مع إستراتيجية المنظمة وكل ذلك ضمن بيئة عدم تأكد (Colbert et al., 2007).

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات الإدارية والنظريات قدم كل من (Wheeler & Freeman,2003) أنموذجاً من خصائص منتخبة لبناء (المنظمة المستدامة)، وهذه الخصائص اعتبرت أساسية لمواجهة مثالية لعدم التأكد في عالم ديناميكي، سريع التغيير، وهذه الخصائص هي:

- 1- الترابط .Connectivity.
- 2- الالتزام .Commitment.
- 3- الثقافة .Culture.
- 4- القابليات .Capabilities.

والتي تمثل الـ(4 C's) للإدارة المستدامة. وفيما يأتي شرح مفصل لكل فقرة من الفقرات السابقة (Colbert et al.,2007):

1- الترابط: إنَّ بناء الترابط في المنظمة يتطلب من المديرين اعتماد مدخل معتمد على النظم من أجل أبقاء واستدامة المنظمة بأسلوب مبدع وذكي ضمن المحيط الكلي الذي يتضمن القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويعدُّ الترابط ضرورياً لسببين هما:

☒ تجنب المخاطر المحتملة التي تواجهها المنظمة بسبب القضايا غير المتوقعة التي تنشأ في مجال عملها.

☒ ضمان تحديد وتشخيص الاحتياجات ضمن المجالات المختلفة واعتبارها مصادر لخلق القيمة المحتملة.

2- الالتزام: من أجل إقامة منظمة مستدامة يجب على المديرين الالتزام ببناء منظور شمولي ملتزم بتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، والتوصل إلى صيغة العمل الجمعي باعتماد مدخل معتمد على النظم فيما يخص المحيط الخارجي مع التركيز على خلق القيمة. هذا الالتزام ببناء قيمة متعددة الأبعاد تدرك في مجالات مثل (الرسالة، التعليمات الإستراتيجية، الأهداف والمقاييس) والتي يقوم المدراء بتحديدتها من خلال المناقشة مع أصحاب المصالح مما يولد التزام متبادل من شأنه بناء قيمة المنظمة واستدامتها.

3- الثقافة: الثقافة في المنظمات المستدامة تتطلب من المديرين الكبار والتنفيذيين امتلاك مناظير متعددة والتي تصف العقلية العالمية مع الاهتمام لتنوع الثقافات والأسواق والقدرة على الإنتاج بما يتلاءم مع الثقافات المتنوعة كما أن ثقافة المنظمة المستدامة في هذا الأنموذج تتصف بتركيزها على تعظيم القيمة من خلال إدراك التداؤبية بين أبعاد القيمة (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية).

4- القابليات التنظيمية: إنَّ من أهم القابليات التنظيمية المطلوبة لأحداث استدامة في المنظمات هي:

☒ القيادة.

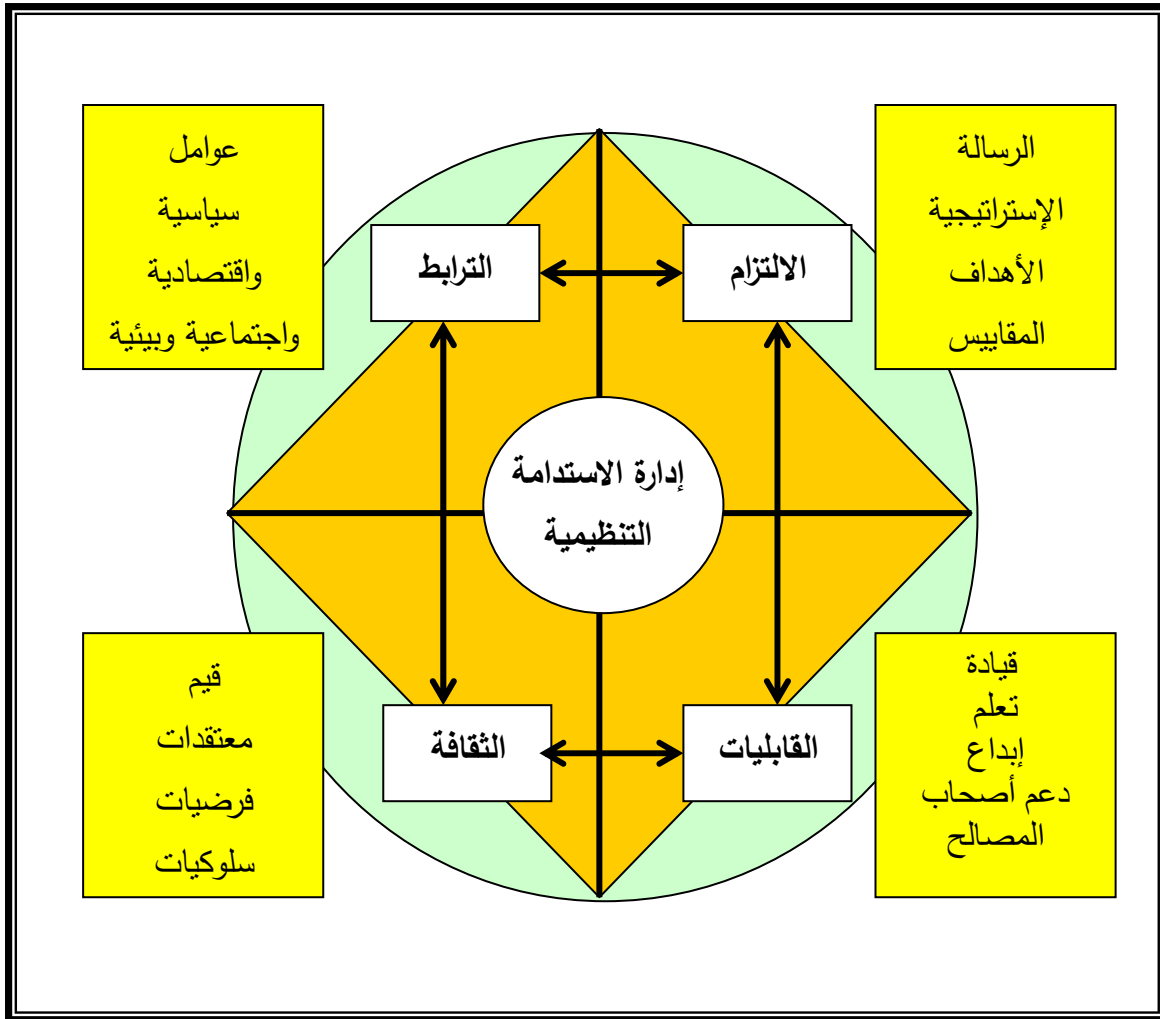
☒ التعلم.

☒ دعم أصحاب المصالح.

☒ الإبداع.

وتعدُّ القابليات المذكورة أساسية لأنها تسمح للمديرين والموظفين بالتكيف، التكامل والإبحار ضمن البيئة العالمية شديدة التعقيد. أن كل قابلية تمثل (مقدرة جوهرية) تعتمد على إستراتيجية تنافسية خاصة، إلا! أن المنظمة المستدامة تتطلب أحداث تكامل بين كل القابليات المذكورة.

إنَّ المنظمات التي تعمل بجد لبناء قابلياتها من أجل تحقيق الاستدامة قد تنجح في بناء تلك القابليات ضمن محيطها الخاص أو بينتها الداخلية لكن القليل منها تنجح في أحداث تكامل وبناء علاقات مع المكونات البيئية الخارجية. والشكل (1) يوضح عملية بناء المنظمة المستدامة.



الشكل (1)

عملية بناء المنظمة المستدامة

Source: Colbert, Barry & Kurucz, Elizabeth & Wheeler, David, (2007), "Building the sustainable organization through adaptive, creative coherence in the HR system", In R. Burke and C. Cooper (Eds.), Cambridge University Press, P: 315.

ومن خلال هذه الفقرة تم تحديد المنطلقات الفكرية لفكرة الاستدامة في المنظمات من خلال إجابتها عن السؤال (من أطلق فكرة المنظمات المستدامة، وكيف تبنى المنظمة المستدامة من خلال التلاحم الخلاق مع منظومة الموارد البشرية)، إذ أتضح من خلال استعراضنا لإنموذج (4C's) أن الأمر يتطلب إحداث نوع من التكامل بين مجموعة متغيرات تتمثل بـ (الالتزام بتوجه محدد مبني على رسالة وأهداف واضحة وإحداث نوع من الترابط بين مكونات بيئة المنظمة وفي الوقت ذاته ينبغي إنتهاج ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة وفوق هذا وذلك يجب توفر القابليات المتمثلة بوجود قيادة فاعلة، عملية تعلم، إبداع ودعم متواصل من أصحاب المصالح). إلا أن ذلك لا يتعدى سوى مرحلة بناء المنظمة المستدامة ووضعها على الطريق الصحيح، إذن ما الذي يضمن إدارتها بالشكل الذي يضمن بقائها فاعلة، بعبارة أخرى ما الذي يضمن استدامتها؟.

بالتأكيد أن مثل هذه المنظمات بحاجة إلى أسلوب إداري متميز، نظرحه في هذا البحث بعنوان (الإدارة الإستراتيجية المستدامة) وبما يتناسب مع حجم وثقل منظمات القرن الحادي والعشرين وما تواجهه من تحديات كبرى للبقاء والنجاح.

وسنواصل في الفقرات اللاحقة عرض أسلوب الإدارة الإستراتيجية المستدامة بالتفصيل من خلال العرض المستفيض لوجهات نظر المتخصصين الرواد في هذا الميدان للتفكير وأكتساب الدروس والعبر، من جانب، كما سنناقش آراء المحدثين من أساتذة الإدارة الإستراتيجية كونهم على تماس مباشر مع ما يحدث في عالم الألفية الثالثة من جانب آخر وكما يأتي:-

## ثانياً- منح الثقة حيث تطلب الثقة: إسهامات الرواد الأوائل:

### Giving Credit Where Credit is due: Contributions of the old Guys

إنّ السعي لتحقيق الفاعلية أدى إلى نشوء (الإدارة الإستراتيجية)، لأنه ببساطة جعل المنظمات تتعلم كيف تجري مسحاً لبيئتها، وتحلل إمكاناتها، تحديد نقاط قوتها، ضعفها، فرصها، تهديداتها، تقوم بتحليل سيناريوهاتها، تضع رؤاها، أهدافها وغاياتها لأنها ترغب بأن تكون أكثر فاعلية لأنها ترغب بالقيام بـ(الأشياء الصحيحة) (Stead & Stead,2008).

أما السعي من أجل (الكفاءة) فقد أدى إلى نشوء (إدارة الإنتاج والعمليات المعاصرة) فقامت المنظمات بتطوير نظم متكاملة لـ(التوريد، الإنتاج، التوزيع) مصممة لتقليل (الهدر) وتقليص الطاقة والموارد المستخدمة لأنها ترغب أن تكون كفوءة، أي أن تكون قادرة على (إنجاز الأشياء بالشكل الصحيح).

وفيما يخص المساهمات الأخلاقية لمنظري الإدارة القدامى لحقل الإدارة الإستراتيجية المستدامة (Sustainable Strategic Management)، والذي يرمز لها بمصطلح (SSM). فإن مضمون (ما هو الشيء الصحيح) أي الأخلاقي قد تغير تماماً خلال الـ(150) عاماً الماضية، لكن دور الأخلاقيات بقي دوراً حاسماً ومكوناً رئيساً لنجاح المنظمات (Stead & Stead,2008).

وبالتبع فإن ظهور (الإدارة الإستراتيجية) كفرع من فروع العمل والمعرفة ضمن حقل الإدارة كان أساسياً لتطور (الإدارة الإستراتيجية المستدامة SSM)، ونعتقد أن (SSM) هي المرحلة اللاحقة من حيث التطور بالنسبة للإدارة الإستراتيجية.

لقد تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية ابتداءً مع مفهوم سياسة الأعمال (Business Policy) ذو التركيز الداخلي في الستينات من القرن العشرين (1960s) فكانت سياسة الأعمال تركز على فهم المنظمة كنظام يتم استخدام الموارد الاقتصادية فيه بكفاءة ويتم تنسيق النشاطات الوظيفية من أجل تحقيق الأرباح. وبقي التركيز الإستراتيجي للمنظمات داخلياً لغاية السبعينات (1970s)، إذ بدأ المديرون يدركون أن للبيئة الخارجية أثراً كبيراً على أداء المنظمة.

وكان حصار (حظر) البترول الذي قامت به الدول العربية عام (1973) وهو الحدث الذي وصفه (Schumacher,1979) بأنه الحد الفاصل في الاقتصاد للقرن العشرين والذي أشر بداية عصر الاضطراب الواسع في مجال الأعمال (فالأمر لن تبقى كما كانت عليه سابقاً). وفعلاً كان ما قال.

ومن أجل إدارة فاعلة في البيئة المضطربة فقد تحول المديرون للتركيز الواسع على التخطيط الإستراتيجي (Steiner,1979)، لمساعدتهم في التخطيط للمستقبل، والتخطيط الإستراتيجي هو عملية تحديد رسالة وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجيات لتحقيقها، وكان في السابق، يتم التخطيط الإستراتيجي على أساس سنوي الهدف منه وضع خطة إستراتيجية سنوية رسمية، وتتم عملية تحديث ومراجعة للخطة سنوياً ونادراً ما يكون لها أثر على القرارات التشغيلية.

وبما أن البيئة أصبحت أكثر اضطراباً، ومع ظهور العدد الذي لا يحصى من أصحاب المصالح فإن أنموذجاً إدارياً جديداً بدأ بالظهور (Freeman,1984; Freeman & Gilbert,1988) وكان أساس هذا الأنموذج أن المنظمة لا يمكن لها البقاء والنجاح ما لم تخدم مصالح مجاميع معينة وتلبي متطلباتها بنجاح وهذه المجاميع تتمثل بـ(المستهلكين، المستثمرين، الموظفين، المشرعين، المنظمات غير الحكومية وغيرها) (Peter & Waterman,1982) ومع زيادة الاهتاج السياسي والعولمة مع التطور التكنولوجي جعل بقاء منظمات الأعمال ناجحة مستقبلاً بحاجة لهياكل تنظيمية وأساليب عمليات لم يحلم بها أو ليتوقعها (Weber & Taylor).

إنّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية ظهر كاستجابة للزيادة في الاضطرابات والاهتاج الذي اعترى البيئة. فالإدارة الإستراتيجية تتضمن عمليات مسح وتكيف مستمرة مع البيئة أكثر من المسح الذي يتم من خلال التخطيط والمراجعة السنوية، أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتضمن جهود المديرين الإستراتيجيين الرامية لأحداث موائمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير المزايا التنافسية (Stead & Stead,2008).

والمزايا التنافسية تمكن المنظمة من تعظيم الفرص وتحجيم التهديدات البيئية، والإدارة الإستراتيجية تبدأ مع تحديد الرؤية أي ما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وذلك تأسيساً على القيم الأساسية للمنظمة وبهذا تكون الرؤية دليلاً مرشداً لعمليات اتخاذ القرارات.

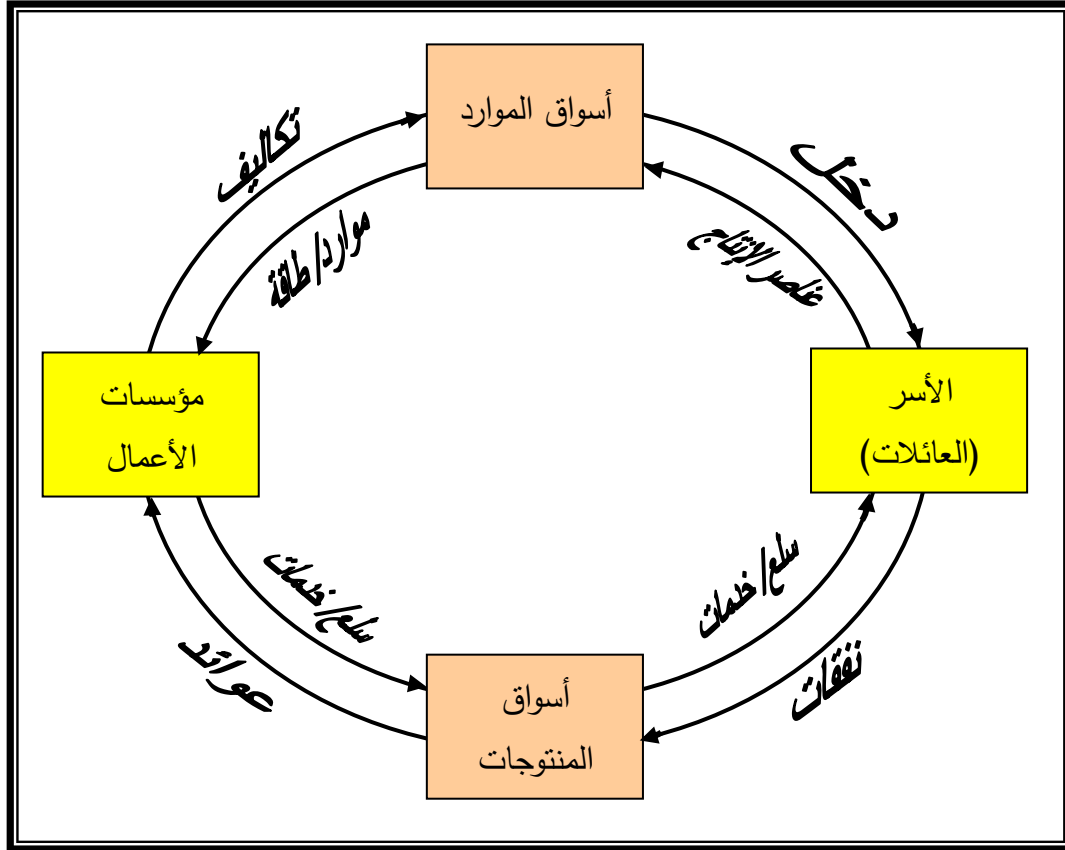
وفي هذه الأيام يبقى من المهم تنفيذ سياسات أعمال تمكن من الاستغلال الكفوء للموارد والتنسيق بين الوظائف، كما أن من المهم اعتماد التخطيط الإستراتيجي عندما نحاول تحديد ما ترغب المنظمة بتحقيقه وكيفية تحقيقه، كما أن من المهم التكيف المستمر للمنظمة مع بيئتها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبما أن العلاقة بين منظمة الأعمال والمجتمع الذي تعمل ضمنه والكوكب الذي تتواجد فوقه أصبحت أساسية لتحقيق الازدهار البشرية في المدى البعيد، فإن المنظمات يجب أن تربط تلك العلاقة بعملية الإدارة الإستراتيجية.

ومن هذه الحقيقة البيئية التطبيقية تبرز أهمية (الإدارة الإستراتيجية المستدامة SSM) في القرن الحادي والعشرين (Stead & Stead, 2008).

ثالثاً- نشوء ونمو الإدارة الإستراتيجية المستدامة:

### The emergence and growth of Sustainable strategic management

إنّ نماذج الإدارة الإستراتيجية السابقة مبنية على أساس الافتراض الاقتصادي النيوكلاسيكي (التقليدي- المحدث) القائل بأن الاقتصاد هو نظام مغلق فيما يخص النظم الاجتماعية والبيئية الكبيرة. وفي قلب تلك النماذج يصور الاقتصاد كدورة مغلقة كما في الشكل (2).



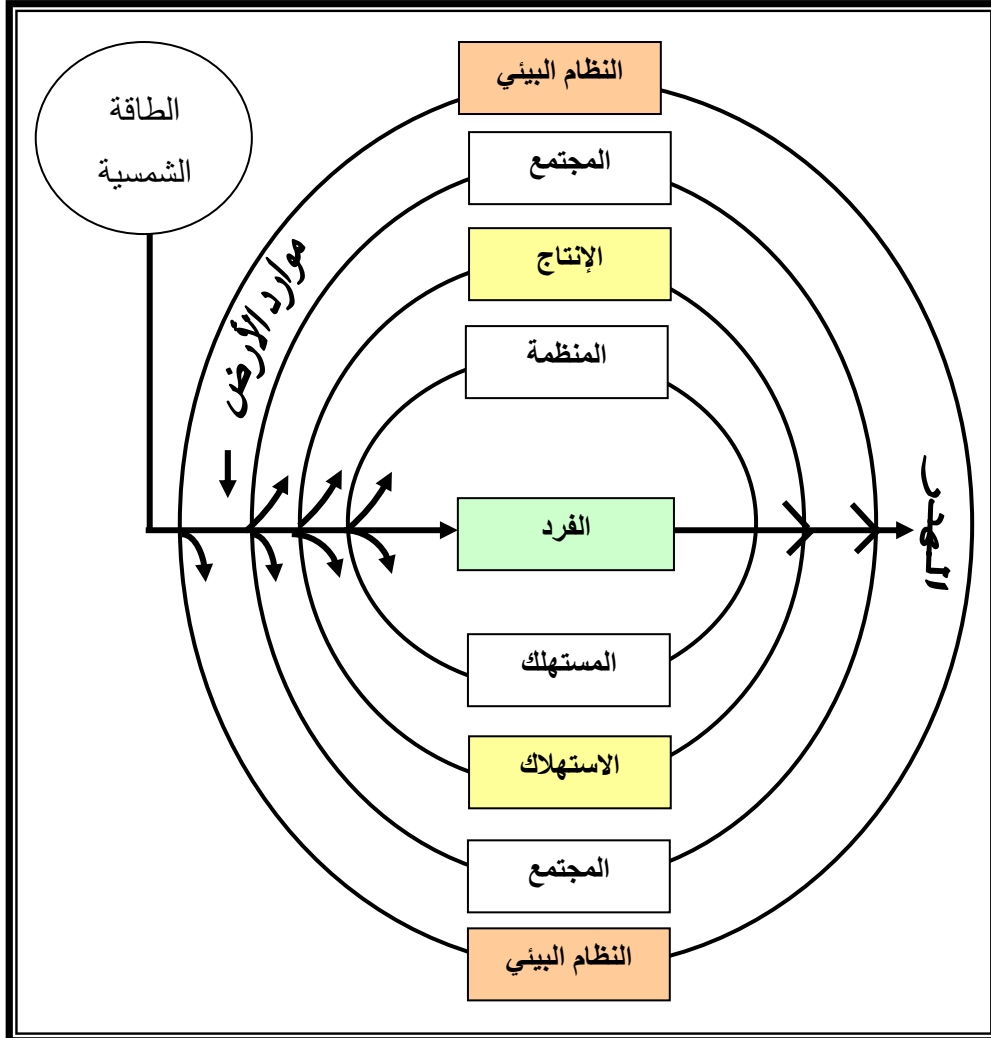
الشكل (2)  
الاقتصاد كدورة مغلقة

Source: Stead, Jean, Garner & Stead W. Edward, (2008), "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective" International Journal Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1. Inderscience Enterprises Ltd. P:67.

تصور النماذج السابقة للاقتصاد على أنه دورة (إنتاج- استهلاك) مغلقة، تتحول فيها الموارد من مؤسسات الأعمال إلى سلع وخدمات يتم شراؤها من قبل المستهلكين والمشكلة في هذا النموذج المغلق الذي هو ليس ما يعرضه بل ما يتجاهله، أن تصوير الاقتصاد بأنه دورة مغلقة يفترض ضمناً أنه منفصل ومستقل من النظام الاجتماعي والنظام البيئي. وفي ضوء هذا افتراض فإن الاقتصاد لا يخضع لقوانين الطبيعة في الكون ولا للعمليات الطبيعية ودورة النظام البيئي، ولا لقيم أو توقعات المجتمع (Stead & Stead, 2008). وأن افتراض استبعاد تلك العوامل تترك الجنس البشري ضمن أنموذج عقلي لاقتصاد يمكن له أن ينمو للأبد من خلال مستهلكين مهمين (لا يشبعون) يشتركون مراراً وتكراراً وبأساليب متعددة لإشباع رغبات لا تسد للاقتصاد من دون أي تبعات اجتماعية وبيئية جديدة. لذا فإن تطور الإدارة الإستراتيجية إلى الإدارة الإستراتيجية المستدامة كضرورة، ابتداءً مع الأنموذج الذي غير طبيعة العلاقة الأساسية بين الاقتصاد/ المجتمع والبيئة الطبيعية.



المديرون الإستراتيجيون الآن وفي المستقبل عليهم أن يوجهوا منظماتهم بعيداً عن الافتراض القائل بأن النمو الاقتصادي غير المحدد هو شيء ممكن ومرغوب للأبد، وإرشادها باتجاه الافتراض القائل أن النشاط الاقتصادي يمكن له أن يستمر للمدى البعيد فقط إذا أخذ بالاعتبار للطبيعة والمجتمع. لذا فإن التدقيق المعافى للنشاط الاقتصادي يمكن أن يكون مستداماً للأجيال القادمة فقط عندما يكون المديرون الإستراتيجيون مستعدين للعمل وفقاً للأنموذج الجديد المبني على أساس الاستدامة (Sustainability-Based) الموضح بالشكل (3).



الشكل (3)

نظام اقتصاد الحياة المفتوح

Source: Stead, Jean, Garner & Stead W. Edward, (2008), "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective" International Journal Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1. Inderscience Enterprises Ltd. P:68.

#### رابعاً- إستراتيجيات الاستدامة: ولادة الفكرة

##### Sustainability Strategies: an Idea Is Born

إنّ المديرين الإستراتيجيين هم من يتخذون القرارات التي لها أثر على التوازن في الطبيعة لذا فإن من المهم أن نفهم طرائق تفكيرهم التي تحدد نوع العلاقة بين النشاطات الاقتصادية واستدامة البيئة (Stead & Stead, 1992).

هذه الفكرة أدت إلى اقتراح ما يسمى بـ(إستراتيجيات الاستدامة) كمصطلح يضم إلى قاموس الإدارة عام (1992)، فيما أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن تطوير المزايا التنافسية التي تسمح للمنظمات باغتنام الفرص وتحجيم التهديدات وبما أن اخضرار بيئة الأعمال بعداً رئيساً ومستقلاً يوفر فرصاً هامة أو تهديدات مما

يضطر الإدارة الإستراتيجية لأن تبحث وتحدد إستراتيجيات مستدامة وتنفيذها خلال العقود القادمة (Stead & Stead, 2008).

ومن أجل بناء مفهوم لإستراتيجيات الاستدامة يتم اعتماد الإطار التقليدي للإستراتيجية لأنه يركز على فهم المنظمة لموقفها ضمن البيئة الأخلاقية، الاجتماعية، السياسية والبيئة الطبيعية (Ansoff, 1979; Freeman, 1984; Freeman & Gilbert, 1988; Meznar et al., 1990).

وأن إستراتيجية المنظمة توفر إطاراً قيماً يمكن للمنظمة من خلاله أن توضح وتطور قيمها التنظيمية وتطور فهمها لعلاقتها مع أصحاب المصالح الرئيسيين وهذا يمنحها فرصة لتعرف لماذا وجدت وماذا تريد أن تفعل وإلى أين تريد أن تصل.

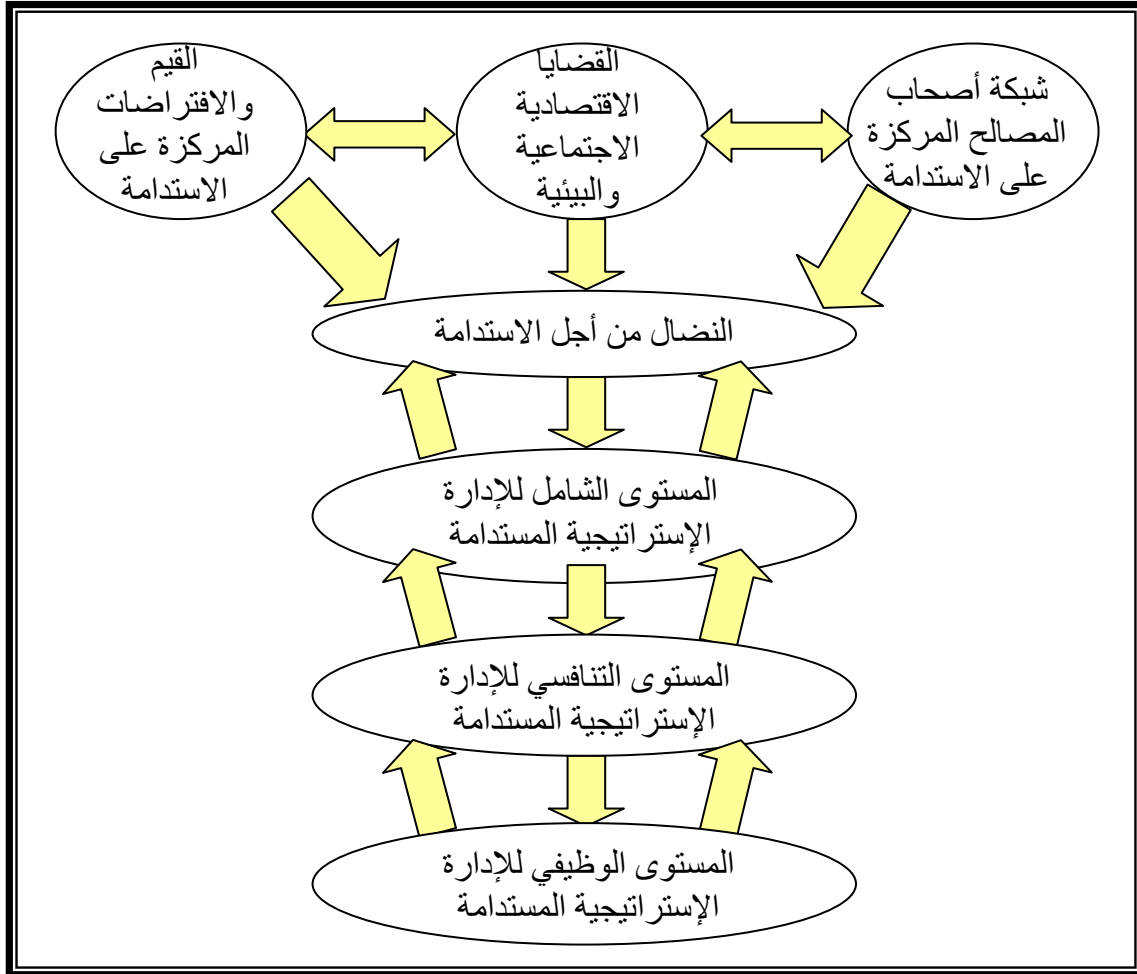
والفكرة الأساسية هنا هي أنه لا يمكن تطوير إستراتيجيات لتحقيق أرباح ضمن بيئة تالفة. وأن الإستراتيجيات المستدامة هي إستراتيجيات تكاملية تزود المنظمة بمزايا تنافسية تعزز من الجودة في النظام البيئي وإمكانية النمو الاقتصادي للمنظمة، كما أن إستراتيجيات الاستدامة يمكن أن توفر ميزة قيادة الكلفة من خلال التركيز على النشاطات التي تخفف من الموارد والطاقة المستخدمة، ويمكن أن توفر تميزاً للمنتج من خلال تقليل التغليف، والمكونات المضادة للتآكسد وهكذا (Porter, 1985; Halal, 1986).

من المهم ذكر أن هذه الفكرة لم تكن فكرة (Stead & Stead, 2008) ابتداءً فقد سبقتهم منظمة (3M) عندما قدمت برنامج منع التلوث المعروف بـ (3p) أو (Pollution Prevention Pays Program) وذلك في عام (1975) وهو غير معروف حالياً، وفي عام (1991) تم عقد مؤتمر بخصوص مبادرة إدارة البيئة العالمية (GEMI) (Global Environment management Imitative) حضره (250) مشارك من أنحاء العالم مع مديرين لـ (30) منظمة، على سبيل المثال (Dow Chemical, Proctor & Gamble, IBM and Union Carbide) قدمت فيه عروضاً تعدُّ قيمة حول موضوع إستراتيجيات الاستدامة، كان أهم ما نتج من هذا المؤتمر تطوير مفهوم (إدارة الجودة البيئية الشاملة (TQEM) (Total Quality Environmental Management) (Kelly, 1991).

خامساً- النضال من أجل الاستدامة: منظور إستراتيجية المنظمة على أساس الإدارة الإستراتيجية المستدامة: Standing for sustainability: an enterprise strategy perspective on SSM

قام كل من (Stead & Stead, 2004) بوضع أنموذج الإدارة الإستراتيجية المستدامة الذي طوره خلال خمسة عشر عاماً، وحسب اعتقادهما فإن هذا الأنموذج يمثل أفضل تمثيل (فلسفات، قيم، مراحل وعمليات SSM) كما يرى ذلك مصمما الأنموذج. هذا الأنموذج يجعل العمل يمر ضمن دورة متكاملة، وهو يتضمن إستراتيجية المنظمة كما وصفها (Ansoff, 1979) وكما طورها (Freemar, 1984) و (Freeman & Gilbert, 1998) إذ تم مركزتها في قلب أنموذج الإدارة الإستراتيجية المستدامة. وكما في الشكل (4).





الشكل (4)

أنموذج الإدارة الإستراتيجية المستدامة: منظور إستراتيجية الريادة

Source: Stead, Jean, Garner & Stead W. Edward, (2008), "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective" International Journal Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1. Inderscience

يتضح من الشكل السابق أن الإدارة الإستراتيجية المستدامة تمثل إطاراً تحليلياً يسمح لافتراضات وقيم المنظمة بتوضيح ما الذي تناضل من أجله ولفهم الأسس الأخلاقية للخيارات الإستراتيجية، لذا فإن هذا المفهوم يساعدنا على توضيح كيف أن المنظمات تأخذ بالاعتبار الفرضيات والقيم التنظيمية المركزة على الاستدامة، وكذلك أصحاب المصالح المركزيين على الاستدامة وقراراتهم الإستراتيجية حول القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يواجهونها.

سادساً- أنموذج النضج في الإدارة المستدامة:

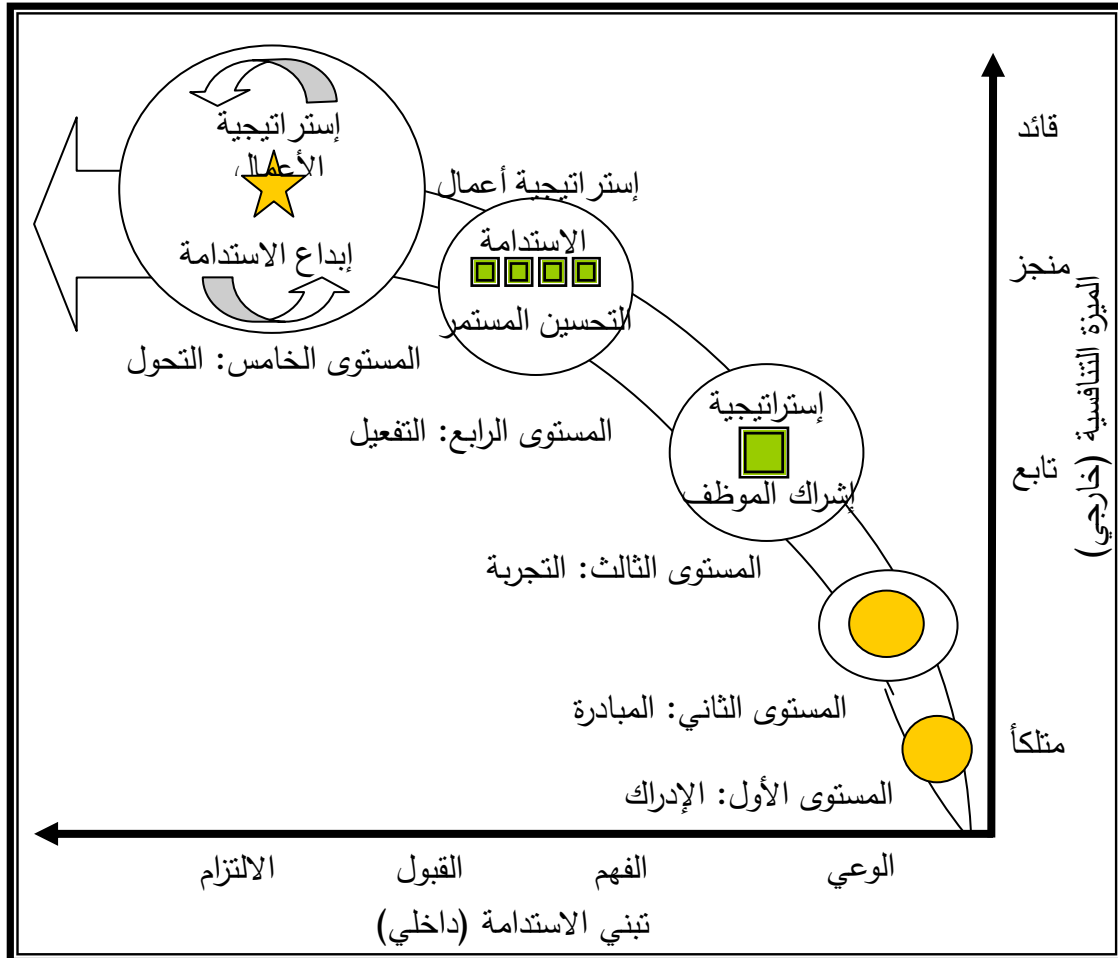
#### Sustainability Management Maturity Model

قدمت مجموعة (Fair Ridge) أنموذجاً تطبيقياً لتحقيق الاستدامة أطلق عليه (SM3) أو أنموذج مجموعة (Fair Ridge) للإدارة المستدامة، يوفر إطاراً لأفضل الممارسات ويمثل خارطة طريق لاستدامة منظمات الأعمال.

ونحن كأفراد نطمح للقيام بالأشياء الصحيحة- لكن في منظمات الأعمال تواجهنا تحديات الحاجة الملحة للربحية، وأن هدف الاستدامة مزدوج- تحسين الميزة التنافسية وتحقيق الربحية. وهذا مما لا يترك موارد للأجيال القادمة.

إن أنموذج النضج أو "الإدارة المستدامة الناضجة" يوفر مدخلاً منظومياً يمكن الإدارة من تقدير مدى الاستجابة الجيدة من قبل المنظمة للآتي:-

- 1- التطوير.
  - 2- الإدارة.
  - 3- أعداد التقارير حول قضايا الاستدامة والفرص المتاحة، وتوضيح موقف المنظمة الحالي وبيان وتحديد المسار الذي يوصل للمرحلة اللاحقة.
- ويمكن هذا الأنموذج المنظمات من بقاء استدامة إستراتيجية ويعجل من تقدم الأعمال إلى مرحلة النضج. إذ أن هذه المرحلة (النضج) لمنظمة الأعمال تعتمد على طموح الإدارة للقيام بالأشياء الصحيحة بما يسمح لها بالتميز السريع في بيئة الأعمال المتصفة بالتحدي.
- يتمثل أنموذج النضج في الإدارة المستدامة بمجموعة من الخطوات العلمية التي توصل المنظمة للاستدامة وكالاتي، أنظر الشكل (5):
- 1- الإدراك **Recognize**: وتتمثل بإدراك الحاجة لتبني مفهوم الاستدامة من قبل المنظمة لكنها لا تزال غير فاعلة في هذا المجال.
  - 2- المبادرة **Initiate**: تمتلك المنظمة راعي للاستدامة، يحدد اتجاهات الصناعة ويضع الخطوة الأولى وعلى طريق العمل المنسجم مع البيئة.
  - 3- التجربة **Pilot**: القيام بوظيفة الاستدامة، وتطوير إستراتيجية وتجربة بعض المبادرات ذات العلاقة بموضوع الكفاءة البيئية (**eco-efficiency**).
  - 4- التفعيل **Operationalize**: إنشاء الوحدات الوظيفية (وحدات الأعمال) التي تعمل على تكامل الاستدامة ودمجها بإستراتيجية الأعمال، وبالعمليات، وبمقاييس الأداء.
  - 5- التحول **Transform**: الاعتناق الكامل لمفهوم الاستدامة كأسلوب لإنتاج الأعمال وتوجيه الإبداع وتحول الأعمال.



الشكل (5)

أنموذج الإدارة المستدامة الناضجة

Source: Fair Ridge Group, 2010, P:1

- يتضح من الشكل السابق أن النموذج يعتمد محورين أساسيين هما:-
- 1- الميزة التنافسية، وهي قرار يتوجه للخارج ويعتمد على ظروف البيئة الخارجية وظروف المنافسة في الصناعة.
  - 2- تبني مفهوم الاستدامة، وهو قرار داخلي يعتمد على فناعة الإدارة بفلسفة الاستدامة.
- مما ينتج عن المقابلة بين المحورين خمس مراحل توصل للنضوج من خلال مرور المنظمة بجولة خلال مراحل تصبح من خلالها أكثر تناغمًا مع البيئة وأكثر استجابة للمجتمع.
- ومن خلال تقييم موقف المنظمة ضمن مكونات الإدارة (الإستراتيجية، التنظيم، العملية، القياس، الأفراد، والتسويق) يمكن أن نحدد المستوى الكلي لنضج الإدارة المستدامة.
- وبهذا فإن أنموذج (SM3) يساعد بتطوير خارطة طريق تمكننا من الانتقال للمرحلة اللاحقة وبالنتيجة إنجاز التحول باستدامة الأعمال التي تميز المنظمة.
- وبهذا فإن مجرى وأنماط القرارات الإستراتيجية التي تنشأ في المنظمة يكون واضحاً في هذا الأنموذج إذ يتطابق مع معتقدات الإدارة الإستراتيجية المستدامة في جميع المستويات (الشامل، الأعمال التنافسية، الوظيفية)، وهذه المنظمات يمكن تسميتها بأنها (تناضل من أجل الاستدامة).
- وهذا النضال يصب في صالح البشرية والتعايش الإنساني بين كل أصناف البشر وأطيافهم فالجميع يجب أن يحظى بفرصته من الحياة التي وهبها الله سبحانه وتعالى له وهذا لا يتم إلا من خلال تكامل و تظافر الجهود الصادقة الرامية إلى خير الإنسانية والتي بلا شك يكون للمنظمات (الكبيرة والمؤثرة منها بشكل خاص) الأثر البالغ في بناء بيئة مستدامة تتوفر فيها فرص العيش الكريم للجميع.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات:

- 1) إنَّ التأسيس الفاعل للإدارة الإستراتيجية المستدامة في المنظمات يبدأ بالرؤية الإستراتيجية المبنية على أساس الاستدامة. وهذا بدوره سوف يبني منظمات أعمال متصفة بالاستدامة.
- 2) إنَّ إدارة البيئة إستراتيجياً تزود المديرين الإستراتيجيين بمهارات وإستراتيجيات وظيفية وعملياتية لإدارة القضايا البيئية وفي الوقت نفسه خلق قيمة للمنظمة. لذا فإن تلك الإستراتيجيات فاعلة وكفوءة في توفير مزايا تنافسية للمنظمة، وهذا سيؤدي إلى انفتاح الإدارة الإستراتيجية على الفرص والتحديات في قطاع البيئة وهي خطوة رائدة نحو الإدارة الإستراتيجية المستدامة.
- 3) إنَّ الإدارة الإستراتيجية المستدامة لا تشير فقط للبقاء والتجدد للمنظمة نفسها بل للبقاء والتجدد للنظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام البيئي والتي تعمل المنظمة ضمن حدودها.

### ثانياً- التوصيات:

- 1) إنَّ الرؤية بعيدة المدى للاستدامة يجب أن تكون القوة الدافعة خلف إستراتيجيات التطوير المستدام لأن صياغة وتنفيذ مثل هكذا إستراتيجيات يتطلب استعداداً للالتزام بعيد المدى من قبل الموارد التنظيمية لتطوير التكنولوجيات ذات الآثار المنخفضة على البيئة والتي تخدم الاحتياجات الخاصة للزبان في البلدان النامية.
- 2) إنَّ إستراتيجيات التطوير المستدام ينبغي أن تصمم ليس فقط لتحقيق النجاح الاقتصادي للمنظمات التي لديها استعداد للالتزام طويل المدى والضروري للمنافسة في البلدان النامية. وإنما هي أيضاً تصمم كذلك لمواجهة المشكلات الاجتماعية البيئية الفريدة من نوعها التي تواجه البلدان النامية.
- 3) ينبغي على المديرين الإستراتيجيين الذين يديرون منظماتهم وفقاً للإدارة الإستراتيجية المستدامة (SSM) بحاجة لتوسع مداركهم وإعادة النظر بعملية صياغة الإستراتيجية التقليدية ومن أهم الأمور التي بحاجة للتوسيع، هو التوسيع في عمليات المسح التقليدي للبيئة العمومية لتشمل قطاع البيئة الطبيعية (علاقة البيئة مع الكائنات Ecology)، كما أن العملية بحاجة للتوسع لتشمل أصناف متعددة من مجاميع أصحاب المصالح (المجهزون، الزبائن، الموظفون، المنظمات غير الحكومية... الخ). والذين يمثلون المعرفة التراكمية البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية للمنظمة.

## المصادر

### أولاً- المصادر العربية:

1) العيساوي، محمد حسين منهل، والعارضى، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

### ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) Ansoff, I., (1979) "The changing shape of the strategic problem", in D. Schendel and C. Hofer (Eds). Strategic Management, Boston, MA: Little Brown and Co., pp.30–44.
- 2) Colbert, Barry & Kurucz, Elizabeth & Wheeler, David, (2007), "Building the sustainable organization through adaptive, creative coherence in the HR system", In R. Burke and C. Cooper (Eds.), Cambridge University Press. P:310-333.
- 3) Fair Ridge Group, (2010).
- 4) Freeman, E. and Liedtka, J. (1997), "Stakeholder capitalism and the value chain", European Management Journal, Vol. 15, No. 3, pp.289–299.
- 5) Freeman, R.E. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Boston MA: Pitman.
- 6) Freeman, R.E. and Gilbert Jr., D.R. (1988), "Corporate Strategy and the Search for Ethics", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 7) Halal, W.E. (1986), "The New Capitalism", New York: John Wiley and Sons.
- 8) Kelly, T. (1991), "GEMI: the superhero of environmental management", Quality Progress, April, pp.26–28.
- 9) Meznar, M.B., Chrisman, J.J. and Carroll, A.B. (1990), "Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification", A paper presented at the National Academy of Management meetings, San Francisco, CA, August.
- 10) Peter, T.J. and Waterman Jr., R.H. (1982), "In Search of Excellence", New York: Harper and Row.
- 11) Porter, M.E. (1980), "Competitive Strategy", New York: The Free Press.
- 12) Porter, M.E. (1985), "Competitive Advantage", New York: The Free Press.
- 13) Schumacher, E.F. (1979), "Good Work", New York: Harper and Row.
- 14) Stead, Jean, Garner & Stead W. Edward, (2008), "Sustainable strategic management: an evolutionary perspective" International Journal Sustainable Strategic Management, Vol. 1, No. 1. Inderscience Enterprises Ltd. pp.62–81.
- 15) Steiner, G. (1979), "Strategic Planning", New York: Free Press.
- 16) Wheeler, D., B. Colbert and Freeman (2003) "Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World." Journal of General Management 28(3): 1–28.

.....

.....

.....