



الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة)

الباحث قاسم هادي عزوز الجبوري
ديوان محافظة النجف الأشرف

أ.م.د. علي رزاق جواد العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف، إذ استخدم الباحث متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والمتمثلة بـ(الاستراتيجية الموثوقة، الاستراتيجية الكفوة، الاستراتيجية المبدعة، والاستراتيجية التحويلية)، أما المتغير المعتمد هو (التطوير التنظيمي)، لتعكس تلك المتغيرات طبيعة فرضيات البحث الخاصة بالارتباط والتأثير، إذ استخدم في البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث وتم توزيع (172) استمارة على الموظفين العاملين في ديوان المحافظة من أصل مجتمع البحث البالغ (310)، وتم استلام (156) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، واستعمل عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي للبحث كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات ومنها هنالك تقبل واضح من قبل ديوان محافظة النجف الأشرف بالاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة لما لها من دور كبير في التطوير التنظيمي من خلال الاهتمام بالجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تعكس الاستراتيجية المستدامة لعمل المحافظة، فضلاً عن التوصل إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام وتعزيز الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة كمدخل للتحسين المستمر وتعزيز قدراتها التنافسية في تقديم أفضل الخدمات للمواطنين على كافة المستويات وبالتالي تنتقل إلى مرحلة التطوير التنظيمي الذي تطمح لها المحافظة باستمرار.

الكلمات الرئيسية للبحث: الاستدامة، الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة، التطوير التنظيمي، محافظة النجف الأشرف.

Abstract

This research aims to identify sustainability-oriented strategies and its role in the organizational development for Najaf province governorate, as the researcher used two variables two main: independent variable sustainability-oriented strategies (credible strategy, efficient strategy, innovate strategy, and transformation strategy), dependent variable is the (organizational development), to reflect those the nature of the research hypotheses correlation and regression, as used in the research questionnaire as a tool to collect research data was distributed (172) questionnaire the employees in Najaf province staff of the research community's (310), have been received (156) questionnaire valid for statistical analysis, and used a number of tools and statistical techniques to analyze the practical side such as (mean and standard deviation, and correlation coefficient (Pearson) and simple regression, and research found to a number of conclusions of which there are clearly accepted by the Court of sustainability-oriented strategies because of its role great organizational development through



attention to environmental, economic and social aspects that reflect sustainable strategy for the work of the province, as well as boiling a set of recommendations reached among which was the need to pay attention and to promote strategies directed to sustainability as continuous improvement and enhance their competitiveness in the provision of better services to citizens at all levels and thus moves organizational development phase, which aims to maintain it constantly.

Key Words: Sustainability, Sustainability-Oriented Strategies, Organizational Development, Al-Najaf province.

المقدمة

تعاني معظم الحكومات المحلية من افتقارها من وضوح الاستراتيجيات المستدامة والتي تنعكس على عملها والتي تشكل عائقاً في مجال التطوير التنظيمي لها وبالتالي تعد مشكلة حقيقية لابد من معالجتها للوصول إلى حلول واقعية تعكس طبيعة ودور تلك الحكومات المحلية في تقديم خدماتها على أفضل وجه، ومما لا شك فيه تعد محافظة النجف الأشرف من المحافظات المهمة والتي يجب تسليط الضوء عليها كونها من المحافظات المركزية وصاحبة القرار، فضلاً عن أنها مركز لاستقطاب ديني لمختلف بقاع العالم وتوسع المشاريع الاستثمارية بها مع الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات المستدامة في عملها وبالتالي يعزز من التطوير التنظيمي. ويعدّ موضوع الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة من الموضوعات الحيوية، التي نالت اهتمام العديد من المنظمات العامة والخاصة في مجال الاستدامة التنظيمية والتطوير التنظيمي، لحاجة تلك المنظمات الملحة للأخذ بالأساليب الحديثة في التطوير والإدارة والاستراتيجية، حتى تتمكن تلك المحافظات من تحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية. وفي هذا البحث تم تناول الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة وتم توضيح أن هذه الاستراتيجيات السائدة في المنظمة يجب أن تكون تحت مجهر الإدارة لغرض تطوير عملها وتعزيزه لينعكس على تحقيق التطوير التنظيمي. وضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أنواعها بصياغة رؤية بعيدة المدى للاستدامة والتي ينبغي أن تكون القوة الدافعة خلف استراتيجيات التطوير المستدام لأن صياغة وتنفيذ مثل هكذا استراتيجيات يتطلب استعداداً لالتزام بعيد المدى من قبل الموارد التنظيمية لتطوير التكنولوجيات ذات الآثار المنخفضة على البيئة والتي تخدم الاحتياجات الخاصة للزبائن في البلدان النامية.

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

دفع القلق المتنامي حول البيئة والموارد والمساواة الاجتماعية في الثمانينيات من القرن المنصرم الى ظهور مفهوم التنمية المستدامة (Sustainable development)، وقد عرفت على أنها (التنمية التي تلبي الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الاجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم الخاصة)(Raderbauer,2011:12).

وترتكز التنمية المستدامة كمفهوم اجتماعي في نزاهة ثلاثة مبادئ تشمل (البيئة، والازدهار الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية). وفقاً لذلك، فإن مدخل الأعمدة الثلاثة لابد من توفره ليكون مستداماً



وأن أي تطوير في منظمة ما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط العمود الاقتصادي وإنما أيضاً البيئي والاجتماعي (Hahn & Figge, 2011:325).

وبما أن البيئة أصبحت أكثر اضطراباً، ومع ظهور العدد الذي لا يحصى من أصحاب المصالح فإن أنموذجاً إدارياً جديداً بدأ بالظهور وهذا ما أشار إليه كل من (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 الاهتمام السياسي والعلومية مع التطور التكنولوجي جعل بقاء منظمات الأعمال ناجحة مستقبلاً بحاجة لهياكل تنظيمية وأساليب عمليات لم يحلم بها أو ليتوقعها.

في السنوات الأخيرة فأن العديد من الشركات نفذت أنظمة للإدارة البيئية والاجتماعية (مثل ISO 14000، EMAS، SA8000) من أجل الإدارة والسيطرة على القضايا المرتبطة بالاستدامة (Sustainability)، ومع ذلك، فإن الأنظمة الإدارية تلك غالباً ما تنفذ لفترات قصيرة في الشركات لسببين (Bieker, 2003:1):

- 1) العديد من الأنظمة الإدارية تنفذ في المستوى التشغيلي، أي أنها لا ترتبط بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الشركة.
 - 2) إن هذه الأنظمة الإدارية غالباً ما تنفذ بشكل منفصل عن الأنظمة الإدارية التقليدية المستخدمة من قبل الإدارتين العليا والوسطى للرقابة على الأعمال.
- وهاتان المشكلتان في موضوع الإدارة المستدامة اعتبرتا المحفز للباحث ليكوناً مدخلاً للبحث النوعي.

ثانياً- أهمية البحث:

وتتمثل أهمية البحث بما يأتي:

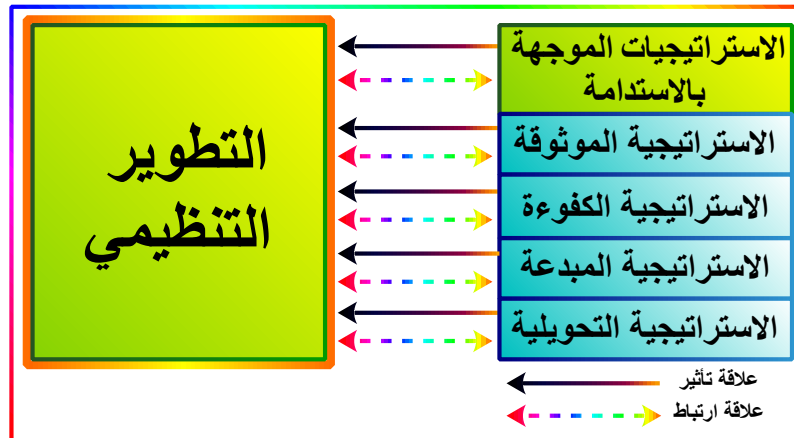
- 1) حداثة موضوع البحث التي تناولت متغيرات البحث (الإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة، التطوير التنظيمي)، لكونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في السنوات الماضية، ولم يحظ بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
- 2) كون متغير الإستراتيجية المستدامة أداة مهمة في تحقيق المنظمات المستدامة وبنفس الوقت أن قيامها في منظمات الأعمال سوف يزيد من تطويرها التنظيمي. وبعبارة أخرى أن هذا البحث لا يقتصر على الإستراتيجية الموجهة بالاستدامة فقط، وإنما يتناول أيضاً التطوير التنظيمي ومدى تأثيرهما معاً على تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال.
- 3) يمكن لهذا البحث أن يسهم في زيادة وعي القائمين على أمر المنظمات الحكومية بأهمية إتباع الإستراتيجية المستدامة كممارسة أعمال فضلى، وكيفية تطويرها تنظيمياً لتحقيق النجاح في أعمالها.



ثالثاً- أهداف البحث:

- يهدف الباحث ومن خلال بحثه إلى تحقيق الأهداف الآتية:-
- (1) يسعى البحث إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة وكيفية تحقيق التطوير التنظيمي.
 - (2) يهدف هذا البحث إلى تزويد القارئ الكريم بالمرتكزات الفكرية للتطوير التنظيمي وتوسيع مداركه في المضامين المعرفية والتطبيقات الإجرائية للموضوع المذكور بما يمكنه من ترجمتها على أرض الواقع.
 - (3) توصيف كيفية بناء منظمات متطورة معتمدة على الإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة الملائمة للمنظمات وعرض بعض الأشكال والأنواع الخاصة بهذه المنظمات، التي تساهم في زيادة الأداء وتحقيق النجاح التنافسي.
 - (4) دراسة وتحليل الآراء المتعلقة بالإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة، واستعراض تحديات الإدارة في التطوير التنظيمي.

رابعاً- مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً- فرضيات البحث: تنقسم فرضيات البحث على فرضيتين رئيسيتين:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة مجتمعاً والتطوير التنظيمي مجتمعاً في ديوان محافظة النجف الأشرف"، وتتفرع منها أربعة فرضيات فرعية وكالاتي:
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستراتيجية الموثوقة كأحد أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستراتيجية الكفوءة كأحد أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي
 - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستراتيجية المبدعة كأحد أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي



- 4- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستراتيجية التحويلية كأحد أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة مجتمعاً والتطوير التنظيمي مجتمعاً في ديوان محافظة النجف الأشرف"، وتتفرع منها أربعة فرضيات فرعية وكالاتي:
- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية الموثوقة كأحد أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية الكفؤة كأحد أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية المبدعة كأحد أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجية التحويلية كأحد أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي.
- سادساً- مقاييس البحث وأساليب القياس:**

اعتمد الباحث مقياس عالمي لقياس متغير الإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة (Bieker, 2003) والذي يتكون من أربعة أبعاد فرعية تم قياسه وفق تدرج (Likert) الخماسي (أتفق جداً - لا أتفق جداً). في حين اعتمد الباحث لقياس التطوير التنظيمي مقياس (Armstrong, 2015)، الذي تكون من (10) فقرات وفق تدرج (Likert) الخماسي (أتفق جداً - لا أتفق جداً)، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمحافظة المبحوثة، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير.

سابعاً- مجتمع البحث وعينته:

- 1- وصف مجتمع البحث: للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتحقيق أهدافه ومساعدته، كان لابد من اختيار مجتمع للبحث إذ تم اختيار ديوان محافظة النجف الأشرف كميدان للدراسة.
- 2- عينة البحث: فقد شملت عينة البحث الموظفين العاملين في ديوان المحافظة والبالغ عددهم (310) موظفاً، اما تحديد حجم عينة البحث، فقد تم اختيارها من المعادلة وذلك كما يلي:
- 1- تحديد حجم العينة من دون أخذ مجتمع البحث في الاعتبار. ويجري ذلك باستعمال المعادلة الآتية: -

$$n = \frac{t^2 P(1 - P)}{d^2}$$

إذ إن حجم العينة أصبح (172)، وقد تم استلام (156) استمارة صالحه للتحليل الاحصائي.



المبحث الثاني - الجانب النظري للبحث

أولاً- الإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة:

1- مفهوم الإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة:

ومن أجل بناء مفهوم لإستراتيجيات الاستدامة يتم اعتماد الإطار التقليدي للإستراتيجية لأنه يركز على فهم المنظمة لموقفها ضمن البيئة الأخلاقية، الاجتماعية، السياسية والبيئة الطبيعية (العيساوي وآخرون، 2012:816).

يعرف (Figge et al., 2001:15) الإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة بأنها عبارة (عن الإستراتيجيات التي تهدف الى تحقيق التكامل بين المجالات البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية لتوفير إمكانيات كفوءة لتحقيق إدارة مستدامة).

وكذلك يعرفها (Bieker, 2003:3) كونها (إستراتيجيات توفر منهجية لتجسير الفجوة ورمها بين المستويين الإستراتيجي والتشغيلي في الشركات).

2- أهمية الإستراتيجيات الموجهة بالاستدامة:

في السنوات الأخيرة، ارتفع النقاش حول الاستدامة فوق المعدل. وفي سياق دولي، ازداد عدد المقالات البحثية التي تركز على مراجعات هذه المواضيع والتي أخذت بتزايد سنة بعد سنة وكلها تركز على الاستدامة (Ebner, 2006:3).

ومع تزايد الاهتمام بالاستدامة أصبحت قضية إستراتيجية بالنسبة للشركات في جميع القطاعات. فالمحركات العالمية مثل المناخ والبيئة والنمو السكاني والظلم الاجتماعي وإعادة تحديد طبيعة تنافسية، تضع الشركات أمام موقف صعب يتطلب منهم مستويات أعلى من الاهتمام والشفافية والمسؤولية الاجتماعية (Colbert & Jacina, 2009:1). وفي السنوات الأخيرة، قامت العديد من الشركات بإعادة تعريف مراجعات استراتيجيات أعمالهم بما يتماشى مع مبادئ الاستدامة من أجل تحقيق أقصى قدر من خلق القيمة للمنظمة وأصحاب المصالح فيها. وأن إطار الاستدامة أصبحت البارزة خاصة للقيادة الإستراتيجية التي تبحث عن سبل لخلق التآزر بين المتطلبات التشغيلية المختلفة، بدلاً من أن تكون حبيس عقلية "المقايضات"، والاستفادة المثلى من المعرفة الجوهرية.

ولعل أجراء المبادلة بين المخاطرة والفرص التي ترتبط بالاستراتيجية الموجهة بالاستدامة توفر مقبولة لها لدى الإدارة كأداة. وهنا قد تؤدي العوامل الثقافية دوراً مهماً، إذ أن الافتراضات والمعتقدات والأفكار التي يحملها الموظفون بما يخص السلوك والتفكير الإستراتيجي والموجه بالأهداف، وكذلك ما يخص الأدوات الكمية للرقابة أو مفهوم الاستدامة نفسه كل ذلك يجعل منها أمراً مهماً جداً (السعد وآخرون، 2012:336).

إن الاستراتيجية الموجهة بالاستدامة يمكن أن تتضمن أهدافاً بيئية واجتماعية وأن تُسكن الأنظمة الإدارية الموجودة حالياً والمتوجه بالاستدامة. لكن ذلك يتطلب أحداث تغييرات هيكلية داخل المنظمات بسبب المقاومة الثقافية الداخلية اتجاه الأجراء الحساس. لذلك وقبل البدء بتنفيذ هذه الإستراتيجية يجب أن



يتم التحليل بعناية حول أي من الأنظمة الإدارية يجب أزلتها وتخصيص الحيز الثقافي الذي يتم التحرك ضمنه (السعد وآخرون، 2012: 337).

3- أنواع الإستراتيجيات الموجهة- بالاستدامة:

إنَّ الإستراتيجيات أو الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة هي أداة لتحويل الإستراتيجيات إلى المستوى التشغيلي للمنظمات (من التخطيط إلى التشغيل "النشاط")، وهذه الأداة تتطلب عناصر إستراتيجية محددة مسبقاً وبخلاف ذلك فإننا سنفقد صفة الاستدامة مما يولد (فجوة إستراتيجية) (السعد وآخرون، 2012: 340).

والجدول (1) يلخص المداخل الإستراتيجية الأربع الموجهة بالاستدامة وحسب توجهها الإستراتيجي (العام مقابل السوق) وسلوكها الإستراتيجي (رد الفعل مقابل الفعل اللاحق) (Bieker, 2003: 9).

الجدول (1) الأنواع الأربعة المختلفة للإستراتيجيات التنافسية المستدامة

سوق	عام	
كفوء	موثوق	رد فعل
مبدع	تحويلي	فعل لاحق

Source: Bieker, Thomas, (2003), "Sustainability management with the Balanced Scorecard", Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen (IWOe-HSG), International Summer Academy on Technology Studies- Corporate Sustainability, P:9.

أ - الإستراتيجية الموثوقة Strategy Credible:

وهي تعزز وتقوي الموثوقية والسمعة، بسبب الأهمية السياسية والعامّة للاستدامة، فإن الموثوقية والسمعة للمنظمة تعدّ من الأصول غير الملموسة ذات القيمة. وإنها تجنب المنظمة من الصراع مع السلطة ومع باقي أصحاب المصالح، كما أنها تسمح بجذب الموظفين وإرضاء الزبائن. فإن صناعات مثل (الدوائية، الكيماوية، العسكرية، النفط) أو التكنولوجيات مثل (الطاقة النووية، الاتصالات الجوّالة... الخ) تواجه وتحمل في طياتها مخاطر عالية مرتبطة بالموثوقية. وبهذا فإن هدف هذه الإستراتيجية هو بناء، والحفاظ على الموثوقية، أو (رأس مال السمعة reputational capital). والمقاييس المحتملة يمكن أن تكون التركيز على توصيل المعلومات لأصحاب المصالح والتي تكون مشابهة لمعايير (الأمان) (Bieker, 2003: 8).

ب - الإستراتيجية الكفوءة Strategy Efficient:

تعزز هذه الإستراتيجية الإنتاجية والكفاءة، وفيما يخص الإدارة البيئية فإن هذه الإستراتيجية معروفة جيداً ومطبقة بشكل واسع ك(كفاءة اقتصادية). في الصناعات، تعدّ هذه الإستراتيجية الأكثر ملائمة مع الإستراتيجيات المرتبطة بالاستدامة، لأنها تساعد بنجاح على تقليل كل من التكاليف والآثار البيئية من خلال تحقيق أفضل كفاءة في مجال (طاقة الماء والمواد). على سبيل المثال.



إن هدف هذه الإستراتيجية هو تعزيز الكفاءة (الاقتصادية أو الاجتماعية) لعمليات الأعمال. كما أن المقاييس المحتملة لهذا النوع تتمثل بثلاث مستويات (على مستوى العمليات التشغيلية، على مستوى المنتج، على مستوى المنظمة ككل) (Bieker, 2003:8).

ج- الإستراتيجية المبدعة Strategy Innovative:

وهي التميز في السوق، إن الآثار البيئية والاجتماعية توفر فرصة لتمييز منتجات المنظمة في موقع السوق، وإن المنتجات والخدمات المستدامة يمكن أن توجد في العديد من الأسواق والقطاعات (مثل قطاع الأغذية، صناعة السيارات، التجارة، إدارة الموارد الطبيعية كما في صناعة الخشب والصيد) (Bieker, 2003 :9).

إن هدف هذه الإستراتيجية هو زيادة المبيعات وهامش الربح من خلال تطوير وبيع منتجات إبداعية صديقة للبيئة والمجتمع. والمقاييس المحتملة مثل (أغذية عضوية صحية، منتجات بجودة عالية في المطاولة، سيارات اقتصادية، طاقة خضراء "صديقة للبيئة").

د- الإستراتيجية التحويلية Strategy Transformative

وهي الإستراتيجية التي يقع على عاتقها تطوير الأسواق والمجتمعات، وتبدو الأكثر أهمية من الإستراتيجيات الأخرى لأن التحول من أو خلق أسواق جديدة يتطلب تغييرات مؤسسية للحاجات البشرية، والنظم السياسية أو الأطر المؤسسية. مثل هذه التحولات يمكن إيجادها في حقل صناعة السيارات الاقتصادية والطاقة (من خلال عدم المركزية في الإنتاج)، وكذلك في قطاع الإسكان (من خلال تحديد المساكن التي تقلل استهلاك الطاقة) (Bieker, 2003:9).

إن هدف هذه الإستراتيجية هو إيجاد أو المشاركة في التغييرات الهيكلية في الإطار المؤسسي للأسواق والنظم السياسية. والمقاييس المحتملة لها هي المشاركة في اللجان السياسية الحالية مثل (UNEP) و(WBCSD)، إيجاد معايير للصناعات الموجهة بالاستدامة أو علامات للمنتجات مثل (مبادرة التقرير العالمي GRI) ونظام إدارة (SIGMA)، تجمع حماية الغابات والبحار، منظمة التجارة العادلة... الخ.

إنّ الإستراتيجيات الأربعة السابقة الذكر، يمكن أن تطبق على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدات الأعمال المختارة، أو على مستوى مواقع، منتجات أو تكنولوجيات معينة. ومع ذلك فإن التصنيف السابق للإستراتيجيات يبدو مثالياً، وأن تطبيق مثل هذه الإستراتيجيات ربما تتداخل مع بعضها، وقد لا تكون واضحة بحيث لا يمكن التمييز بينهما بشكل واضح دائماً.

ثانياً: التطوير التنظيمي

1- مفهوم التطوير التنظيمي

تشير مدلولات تسمية التطوير التنظيمي والذي يرمز له اختصاراً (OD) إلى التفاعل والتكامل بين مضمونين فكريين، هما (الغالبى وصالح، 2010:21):

- التطوير Development: وهو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني (Volupe)، والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء.



• **التنظيمي متعلق بالمنظمات Organizations:** بوصفها كيان ونشاط في آن واحد، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون بينهم، وكلما كان التفاعل إيجابياً، كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة.

وقد تم تعريف التطوير التنظيمي من قبل (Richard, 1969:9) بأنه (جهد مخطط يعترى المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية). وهذا ما أكدته (Mulili & Wong, 2011:377) عندما أشارا إلى أنشطة التطوير التنظيمي تبدأ من الأعلى إلى الأدنى كمدخل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد نفسها. وعبر (Beer, 1980:6) عن التطوير التنظيمي بأنه (عملية نظامية واسعة لجمع البيانات، والتشخيص، والتخطيط الفعلي والتحول نحو الأفضل وتقييم العمل).

في حين عده (Gibson, 1982:529) (إستراتيجية تعليمية معقدة، تهدف إلى تحقيق استجابة المنظمة مع بيئتها، من خلال إحداث التغييرات في المفاهيم والمواقف والقيم، وما يخص التركيب الهيكلي للمنظمة أيضاً).

وعرف كل من (Cummins & Worley, 2005:132) التطوير التنظيمي (هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الإستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية التنظيمية).

2- إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

إستراتيجيات التطوير التنظيمي تركز على كيفية إنجاز الأمور وإتمامها من قبل المنظمة التي تشعر بالقلق من التغير على نطاق المنظومة والتي يتم تطويرها من خلال البرامج والتي تتميز بالآتي (Armstrong, 2009:133):

- 1) تمكن المديرين من إدارة المنظمة بشكل كفوء، أو على الأقل بدعم قوي من الأعلى ولكن قد تستفاد من أطراف ثالثة أو "عملاء التغيير" لتشخيص المشاكل وإدارة التغيير من خلال أنواع مختلفة من الأنشطة المخططة لها.
- 2) تستند خطط تطوير المنظمة بناءً على التحليل المنهجي وتشخيص الإستراتيجيات بما يتلائم مع ظروف المنظمة والتغيرات والمشاكل التي تؤثر على التطوير التنظيمي.
- 3) أنها تستخدم علوم المعرفة السلوكية وتهدف إلى تحسين الطريقة التي تتواءم المنظمة في أوقات التغيير من خلال عمليات مثل التفاعل، والاتصالات، والمشاركة، والتخطيط وإدارة الصراع.
- 4) هي تركز على سبل ضمان إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها وإدارة التغيير على نحو فعال.

يعتمد التطوير التنظيمي على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية وبالنظر لما يحرص عليه رجال التطوير التنظيمي هو التغيير المستمر وصولاً إلى منظمات تستطيع أن تتعامل مع المستقبل



بعقلية علمية احترافية تعتمد على البعد الاستراتيجي، ويمكننا أن نميز بين أربعة بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير التنظيمي وكما يلي (Gerald, 2003:9; Boyd, 2006:113; التويري، 2004:10):

- **إستراتيجية التطوير الجزئي:** تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد قليل من العناصر ويختار عدد محدود من المنظمات وفي ضوءها يتم (إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، أو تدريب الإدارة العليا، أو تطوير نظم المعلومات)، فهي محدودية النطاق وأثرها على مستوى الإدارة محدود.
- **إستراتيجية التطوير الأفقي:** تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تنصب على عدد محدود من العناصر لكن التطوير يؤثر على كل أو أغلب المنظمات، مما يضع حدود على الفعالية النهائية لجهود التطوير ومنها (وصف وتوصيف للوظائف، تطوير الهياكل التنظيمية للمنظمة) وعليه يعاني النظام الإداري من قصور شديد يقتضي علاجاً أفقياً يشمل معظم جوانب المنظمة.
- **إستراتيجية التطوير القطاعي:** تركز على جهود التطوير التنظيمي التي تختار عدداً محدوداً من المنظمات وتركز على (متطلبات التطوير، رفع مستوى أدائها)، وتحتوي هذه الاستراتيجيات على أغلب أو معظم العناصر الحرجة المكونة للأداء للمنظمي من خلال تشخيص مواطن الضعف في الأداء. وعليه تعد نموذجاً للتطوير المتكامل في النظام الإداري، ويشمل (تشخيص ودراسة احتياجات التطوير للهياكل التنظيمية والوظيفية، وأنظمة التخطيط، ونظم معايير الرقابة، وتقييم الأداء، وهياكل الأجور، والحوافز، ومعايير اختيار القيادات).
- **إستراتيجية التطوير الشامل:** تركز على جهود التطوير التنظيمي لمختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية كل أو أغلب مجالات المنظمة ويعتمد في نجاحها على (الإدارة السياسية، المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم التطوير، فعالية الدور الرقابي، تطوير وتغيير نظم التعليم).



المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

يمكن أن نلخص وصف وتشخيص متغيرات البحث في ضوء نتائج الجدول (2) الآتي:
الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير أبعاد الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي (n=156)

الأهمية النسبية	درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
الأول	معتدل	1.00	3.12	1- الاستراتيجية الموثوقة
الرابع	معتدل	1.10	2.84	2- الاستراتيجية الكفوءة
الثالث	معتدل	1.05	3.01	3- الاستراتيجية المبدعة
الثاني	معتدل	1.01	3.11	4- الاستراتيجية التحويلية
-	معتدل	1.04	3.02	المعدل العام لمتغير الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة
	معتدل	1.04	3.05	التطوير التنظيمي

يتضح من نتائج الجدول أعلاه هنالك تقبل واضح على اغلب متغيرات البحث من قبل افراد عينة البحث مما يعزى ذلك الى اهتمام المحافظة بتلك المتغيرات.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يوضح الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي بصورة مجتمعة، والذي يشير إلى أن هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة وذات دلالة معنوية بين تلك المتغيرات وعلى المستوى الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.652) وهي معنوية عند مستوى (0.01). إذ إن تلك القيمة مؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والمعتمد (الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي) بحسب معطيات التحليل في الجدول المذكور وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباط بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة مجتمعة والتطوير التنظيمي مجتمعة في ديوان محافظة النجف الأشرف".

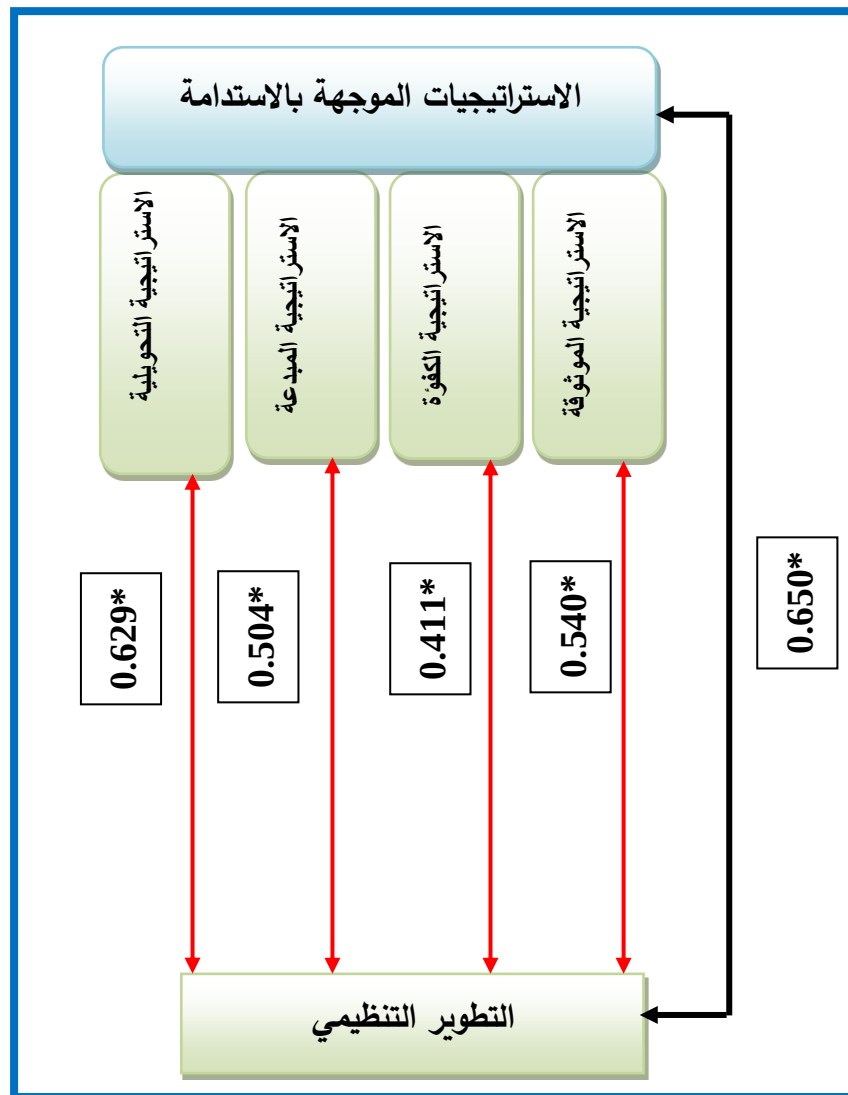
الجدول (3) علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي مجتمعة

معنوية	الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة	المتغير المستقل / المتغير المعتمد
0.01	0.650**	التطوير التنظيمي

$$** p \leq 0.01 ; n = 156$$

ومن خلال علاقات الارتباط اعلاه يتم اختبار الفرضيات الفرعية عن طريق التأكد من صحة العلاقات الارتباطية بين متغيرات النموذج إذ تظهر نتائج فرضيات البحث إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية ذات دلالة ايجابية بين جميع متغيرات النموذج على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى معنوي (0.01) رغم الاختلافات في جوهر القوى الارتباطية من متغير إلى آخر وهذا مؤشر إيجابي على صحة

أنموذج البحث لذا نقبل هذا الأنموذج، والشكل (3) الآتي يوضح حركة متغيرات النموذج والقيم الارتباطية بين هذه المتغيرات.



الشكل (3) حركة متغيرات البحث والقيم الارتباطية فيها

2- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

في هذه الفقرة يتم قياس تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

1: تحليل علاقة التأثير على المستوى الكلي:

يتضمن ذلك اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والتطوير التنظيمي مجتمعاً، إذ يتضح من الجدول (4) أن هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة بأبعاده مجتمعاً مع التطوير التنظيمي مجتمعاً، وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.422) وهذا يعني أن هذا المتغير (استراتيجيات الموجهة بالاستدامة) يفسر (42%) من التغيرات الحاصلة في متغير التطوير التنظيمي، وأن (58%) من التغيرات



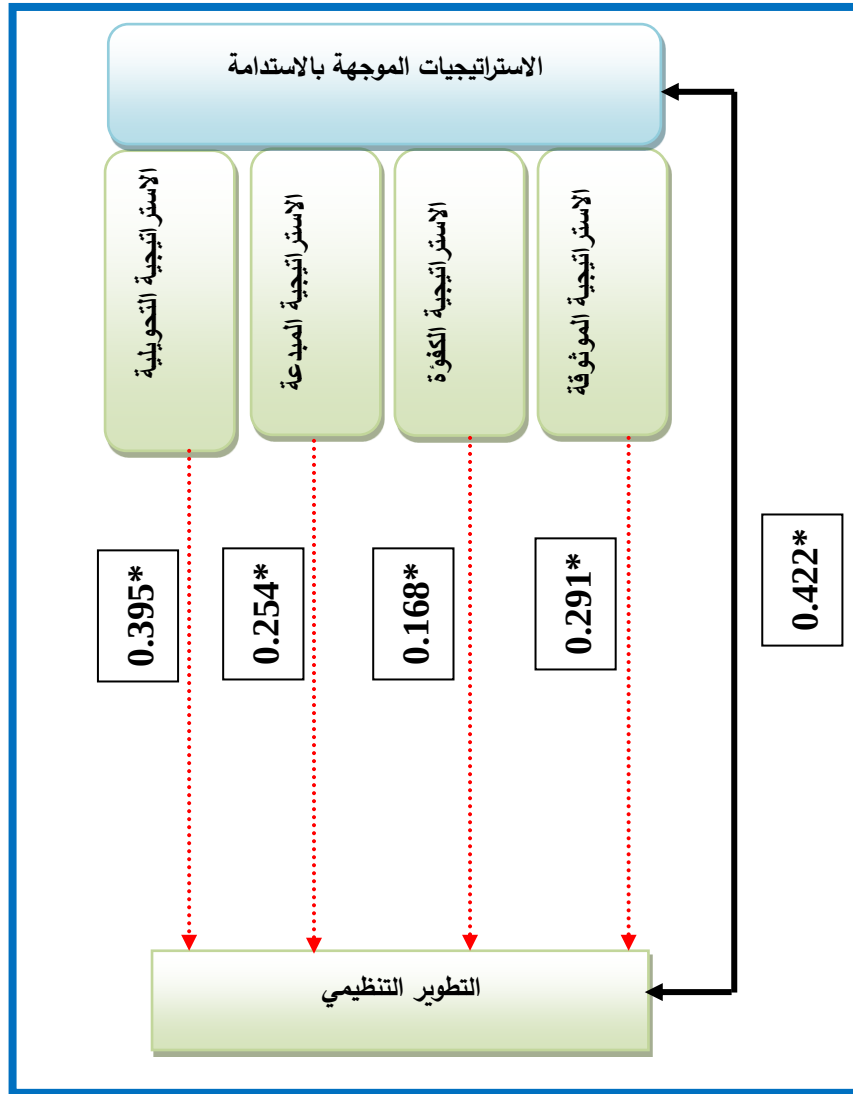
تعود إلى عوامل أخرى تكون خارج نطاق البحث، وبلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة (35.451) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.605) عند درجتي حرية (2، 154) وبلغت قيمة (B1) (0.310) والتي تعني أن تغييراً مقداره (1) من الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.422) في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف، وهذه النتيجة تشير في حالة تبني مجلس محافظة النجف الأشرف عينة البحث لأبعاد الكومي سوف يؤثر تأثيراً واضحاً في عملية تطوير التطوير التنظيمي، وعليه تشير هذه النتائج إلى مؤشر إيجابي على صحة وتحقيق الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (4) تأثير الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة في التطوير التنظيمي على المستوى الكلي

التطوير التنظيمي						المتغير المعتمد
Sig.	F		R ²	B1	B0	المتغيرات المستقلة
	المحسوبة	الجدولية				
0.000	35.451	4.605	0.422	0.310	1.120	الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة

قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية البسط والمقام (2، 154)، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ $4.605 =$

ومن أجل اختبار علاقات التأثير أعلاه، يتم اختبار الفرضيات الفرعية عن طريق التأكد من صحة علاقات التأثير بين متغيرات الأنموذج إذ تظهر نتائج فرضيات البحث وجود علاقات تأثير معنوية ذات دلالة إيجابية بين جميع متغيرات الأنموذج على المستوى الكلي والجزئي عند مستوى معنوية (0.01) على الرغم من الاختلافات في جوهر قوى التأثير من متغير إلى آخر وهذا مؤشر إيجابي على صحة أنموذج البحث. والشكل (4) يوضح حركة متغيرات الأنموذج وقيم التأثير (R²) بين هذه المتغيرات وكما يأتي:



الشكل (4) حركة متغيرات البحث وقيم التأثير (R^2) فيها

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يتضح من خلال اجابات العاملين في ديوان محافظة النجف الاشرف اهمية الاستراتيجية الموثوقة من خلال اخذ رأيهم برئيسهم المباشر ومدى تطبيق وتوظيف هذه الاستراتيجية في التعامل معهم وتحقيق النتائج المرجوة للمحافظة.
2. يتبين من خلال إجابات أفراد عينة البحث أن العاملين في ديوان محافظة النجف الأشرف عدم ادراكهم حول أهمية هذه الاستراتيجية الكفوة من وجهة نظرهم في المحافظة ويجب على مدراء الاقسام والشعب والوحدات في المحافظة من معالجة الفقرات الاخرى ضمن هذا البعد.
3. اشارت اجابات العاملين في ديوان محافظة النجف الاشرف إن لهم رأياً حول أهمية الاستراتيجية المبدعة فهي طريق للنجاح لو استثمارها الرؤساء في العمل وعدم الاهتمام بالقضايا الشخصية التي تغلب على المصلحة العامة.



4. يتضح من خلال اجابات عينة البحث، أن الرؤساء في ديوان محافظة النجف الأشرف يدركون أهمية الاستراتيجية التحويلية من وجهة نظر العاملين في المحافظة من خلال حرصهم على تطوير العمل وتزويد العاملين بالمؤهلات المطلوبة لإنجازه وتحقيق أهداف المحافظة.
5. يتضح من اجابات العاملين حول أداء رؤسائهم في ديوان محافظة النجف الأشرف حول أهمية التطوير التنظيمي أنها مقبولة ضمن مستوى محدد في التطوير، إذ ينبغي عليهم الاهتمام بالجوانب السلبية والضعيفة وتعزيز الجوانب القوية التي تؤدي إلى رفع كفاءة عمل المحافظة.
6. لقد تبين من النتائج التي تم التوصل إليها أن المحافظة عينة البحث لديها اهتمام كبير باستخدام التطوير التنظيمي بهدف توجيه جهود المورد البشري لخدمة المواطن والمجتمع ككل، على اعتبار أن هذا المتغير يزيد من تعزيز الأداء العالي لأفرادها العاملين فيها.

ثانياً: التوصيات

1. تشجيع الوعي لدى مدراء المنظمات والخاصة بالمفاهيم المختلفة للاستدامة والتي توجد في المنظمات وملاحظات هذه المفاهيم وكيفية تأثير الخيال الاستراتيجي للمنظمة أو رؤية ما هو ممكن لها.
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. تعزيز الفهم النقدي للمساهمة في نهج الاستدامة والذي يجعل عملية صنع القرار في المنظمات وخلق قيمتها من أجل تطوير الممارسين، بصورة تنعكس على صياغة وتنفيذ مبادرات الاستدامة الاستراتيجية في نهاية المطاف في أي إطار تنظيمي.
4. ضرورة اهتمام المحافظة عينة البحث بخلق بيئة عمل تطويرية تنظيمية تعمل فعلاً على إشباع حاجات الموارد البشرية وتلبية رغباتهم وتنفيذ توقعاتهم، واتخاذ ظروف عمل إنسانية، التي بدورها تنعكس على تحسين الأداء وزيادة تقديم الخدمات، وتطوير جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.
5. إقامة ندوات علمية ومؤتمرات متخصصة بالاستدامة والتطوير التنظيمي وإجراء حلقات دراسية وورش عمل للعاملين لتوجيههم حول التأثيرات السلبية للإخلال بالنظام العام على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والأخلاقية للمجتمع ككل، فضلاً عن تناول قضايا الاعتدال بالسلوكيات وتحقيق المنافع العامة.
6. ينبغي على محافظة النجف الأشرف أن تستفيد من تجارب مثيلاتها العالمية وذلك بالعمل على تحقيق الاستدامة بالأعمال والتي من شأنها تسهم في دعم قدراتها الحالية على تحقيق التطوير التنظيمي والتميز في أدائها.



المصادر

- 1- العيسوي، محمد حسين منهل، والعارض، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، (الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 2- الغالي، طاهر محسن، صالح، أحمد على، (2010)، (التطوير التنظيمي مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 3- Armstrong, M., (2009), "A hand book of Human resource management practice", 11th ed., Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 4- Beer, M (1980), "Organization Change and Development: A systems view", Goodyear, Santa Monica, CA.
- 5- Bieker, Thomas, (2003), "Sustainability management with the Balanced Scorecard", Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen (IWOe-HSG), International Summer Academy on Technology Studies- Corporate Sustainability.
- 6- Figge, Frank, & Hahn, Tobias, & Schaltegger, Stefan, & Wagner, Marcus, (2002), "Developing of a Sustainability balanced Scorecard: Translating Strategy in to Value-Based Sustainability Management".
- 7- Figge, Frank; Hahn, Tobias; Schaltegger, Stefan and Wagner, Marcus. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard, Lüneburg, Centerfor Sustainability Management, 2001.
- 8- Kurucz, Elizabeth & Colbert, Barry & Florian Ludeke-Freund, & Antony Upward & Bob Willard, (2017), "Relational leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models", Journal of Cleaner Production, Volume 140, Part 1, 1 January 2017, Pages 189–204.
- 9- Ladyshevsky, Richard, (2010), "The manager as coach as a driver of organizational development", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 Iss 4 pp. 292 – 306.
- 10- Mulili, Mwanzia, Benjamin & Wong, Peter, (2011), "Continuous organizational development (COD)", Industrial and Commercial Training, Vol. 43, Iss 6 pp. 377 – 384.



ملحق - استبانة

أولاً- الاستراتيجية الموجهة بالاستدامة: أنها عبارة (عن الاستراتيجيات التي تهدف الى تحقيق التكامل بين المجالات البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية لتوفير إمكانات كفاءة لتحقيق إدارة مستدامة) (Figge et al., 2001: 15).

البعد	ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الاستراتيجية الموجهة	1	يعزز ويقوي موثوقية المحافظة وسمعتها اتجاه المجتمع.					
	2	يجنب المحافظة من الصراع مع السلطة ومع باقي أصحاب المصالح.					
	3	يحترم الموظفين ويتعامل معهم بصدق وصراحة.					
	4	يعمل على بناء الثقة مع المواطن.					
	5	لا يتخلّى عن مبادئه الأخلاقية من أجل تحقيق النجاح.					
الاستراتيجية الكفوءة	6	مستعد في أي وقت للتنازل عن موقعه لمن هو أكثر كفاءة منه في العمل.					
	7	يساعد بنجاح على تقليل كل من التكاليف والآثار البيئية.					
	8	يعزز من الإنتاجية والكفاءة في عمله.					
	9	لا ينظر إلى النقد بعده مسألة شخصية ويحاول التعلم من ذلك.					
	10	يساعد من يعمل معه على أداء ما مطلوب منه وعدم التباهي في ذلك.					
الاستراتيجية المبدعة	11	يبدو سعيداً عندما يقدم خدمة إلى الآخرين بأي دور أو طريقة.					
	12	يسعى إلى تميز المحافظة أسوة بالمحافظات الأخرى.					
	13	يرغب دائماً في تقديم تضحيات شخصية للآخرين.					
	14	ينظر إلى القيادة كتكليف لا تشريف.					
	15	يحرص دائماً على إيجاد أفضل الطرائق لخدمة الموظفين وجعلهم عاملين ناجحين.					
الاستراتيجية التحويلية	16	يساهم في حصول من يعمل معه على المؤهلات اللازمة لأداء العمل المطلوب.					
	17	يحرص على أن يطور العمل التنظيمي داخل المحافظة.					
	18	يساهم أسلوبه في القيادة في دعم التطور الشخصي للعاملين معه.					
	19	لديه إيمان قوي بأن المحافظة بحاجة إلى غرض سامي يتطلب إنجازة.					
	20	يعرف جيداً ما يريد أن تكون عليه المحافظة في المستقبل وما تقدمه للمجتمع.					

ثانياً- التطوير التنظيمي: وهو الذي يعمل على مساعدة الأفراد بتأدية أعمالهم بفعالية أكبر، ويحسن من العمليات التنظيمية ويسهل من إجراءات التحول داخل المنظمة والاهتمام بالتنظيم وإدارة التغيير (Armstrong, 2009: 132).

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي رسمتها المحافظة.					
2	يسعى إلى تطوير القدرات المهنية للعاملين.					
3	يوضح أهداف العمل بشكل دقيق ومحدد.					
4	ينجز إجراءات العمل بشكل واضح ومحدد.					
5	يعمل في إطار الهيكل التنظيمي لتنفيذ الصلاحيات والمسؤوليات.					
6	يسعى إلى تطوير الوظيفة التي يشغلها وتوفير الظروف المناسبة لعمله.					
7	يعمل على توزيع المسؤوليات على المواقع الوظيفية بوضوح.					
8	يسعى إلى الربط بين الأداء ونظام الحوافز للعاملين.					
9	يضع برامج تدريبية وتطويرية للعاملين.					
10	يمنح العاملين صلاحيات لغرض المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية.					