



يرسم التوجه الإستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخليا من جهة وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة وال العامة المنفرد والمشترك ويؤثر ويتأثر بالقيادة الإدارية للمنظمة

1828 January 19, 2025 الكاتب : د. محمد العameri عدد المشاهدات :

القيادة الإدارية [Administrative Leadership](#)



أهمية التوجه الإستراتيجي في القيادة الإدارية

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

أهمية التوجه الإستراتيجي في القيادة الإدارية
The importance of strategic orientation in administrative leadership

أولاً: التوجه الإستراتيجي

يرسم التوجه الإستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخليا من جهة وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة وال العامة المنفرد والمشترك، الذي تشخص عبرة موقعها الإستراتيجي من جهة ثانية. وهكذا فإن التوجه الإستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الإستراتيجي ليحدد مظاهرة التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية معطية الأولوية لهدف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية

ضمن إطار تصور إستراتيجي بعيد الأمد. ويتدخل الحوار عن التوجه الاستراتيجي مع رسالة المنظمة تارة وفلسفتها أو بكليهما معاً، وسبب ذلك حداثة التبشير بأفكاره في علم الادارة الاستراتيجية.

المنظمة وأهدافها) (عبدلي، 2006: 70) (Strategy) ستراتيجية (Bullocky, 2006: 914) (Strategy) 1) (Strategy) Andrei Haqiu, 2007: رسالة تتوافق نتائج تحقيق العليا للإدارة خطط الإدارية هي ستراتيجية

أ- مفهوم التوجه الاستراتيجي

يمكن وصف التوجه الإستراتيجي بأنه يعبر عن إستراتيجية المنظمة التي تتضمن جزئين هما التخطيط الإستراتيجي كجزء أول والتنفيذ والرقابة كجزء ثان. فهو أمر يساعد في ترجمة الإستراتيجية ضمن إطار عملية التخطيط التي تبتدئ بالاختبار الإستراتيجي وتنهي بالقيم. وحدد ضمن الإطار التأصيلي لفكرة الإستراتيجية كمنظور لإدراك عالم الأعمال ورسم إيديولوجية المنظمة، وأساس لثقافتها وشخصيتها ودستورها والتزامها واقتدارها في الاستجابة الصحيحة. (Charles, 2001: 66) والتأكيد على استقلال العقل الجماعي والتفكير والسلوك. وضمن منطق الاستدلال يمكن تحديده برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ذات العلاقة المباشرة والإيجابية مع تقييم عوامل المنظمة، والبيئة وتحليل المنافسة وما يرافقها من جوانب قوة وضعف من جانب وفرص وتهديدات من جانب آخر. وأعتبره بعض المؤلفين أحد أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه إستراتيجي عبر تعريف الرسالة، والأهداف، وتقييم المواقف والخيارات والانتقام. (يونس، 2003: 38) وهو وثيق الصلة بالتفكير الإستراتيجي والفرص الموجه لحركة التخطيط الإستراتيجي ولما سينبغي من خيارات ملزمة التنفيذ. يتضح مما تقدم إن مفهوم التوجه الإستراتيجي ما زال طور التكوين والبلورة الفكرية، ويتوقع أن يرى خلال القرن الحادي والعشرين اعتقاداً من إن مهمة الباحثين والعلماء هي أغذاء المعرفة الإستراتيجية في مساحات لا زالت مجده في علم الإدارة الإستراتيجية.

بـ- مظاهر التوجه الإستراتيجي

يقود التفكير والتأمل بما متيسر من إسهامات فكرية أساساً لوضع التوجه الإستراتيجي ومسارات يرتكز عليها تصميم الحركة الإستراتيجية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً وتتألف هذه المظاهر مما يأتي: Emmanuel farhi, (2007: 5)

1- فلسفة إدارة المنظمة: استطاع Perlmutter تبني ثلاثة نماذج فلسفية، تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة إستراتيجية المنظمة وسياستها، وهي فلسفة تربط بالجانب المعرفي: ويكون اهتمام الإدارة بموجتها منطلقاً من معايير المنظمات الأم، وتتخذ القرارات وفقاً لتلك المعايير، مع تجاهل الاختلافات والفوارق البيئية. ويواجهه تطبيق هذه الفلسفه صعوبة كبيرة عند التعامل مع البلد أو البلدان المضيفة، خاصة عندما تكون تلك الاختلافات كبيرة وجوهرية وفلسفه تربط بالجانب السياسي: وتذهب هذه الفلسفه في اتجاه آخر، حيث إن المنظمات الرئيسية متعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتياً مع الاختلاف في أنواع البيئة. (عوض، 1998) وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق تكيف تام، مما يساعد على بلوغ التطابق والانسجام مع السلوك المحلي وفلسفه تربط بالموقع الجغرافي: ويؤدي هذا الأمر للمديرين على وضع أهداف دولية شاملة، وتستخدم الموارد في العلم، وتنفذ المنظمات من تبادل الأفراد، والمنتجات، والأموال، والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح. ((Bartol, 1994: 169))

2- التوجه المنظمي: أكد على وجود ارتباط بين التوجه الإستراتيجي كتوجه للمنظمة ودلالة الإستراتيجية عند المدراء، سواءً أكانت أدلة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أم وسائل معالجة فلا يقين في المستقبل، أم أنها تتغير نتيجة تغيرات في الموقف أم أنه لا توجد إستراتيجية أو مجموعة إستراتيجيات ستتوقف مع جميع المواقف. فهو كتوجه منظمي مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الإستراتيجية، مستفيداً من إدراك مدخل مشكلات إستراتيجية، ومستجيب بل متآثر بمعطيات العولمة، وإدارة النوعية الشاملة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية معطيات خاصة في الإدارة الإستراتيجية وهنالك من نوه على ضرورة إنشاء توجه إستراتيجي (توجه منظمي) الذي يأتي ترجمة للتصور الإستراتيجي وينعكس في رسالة المنظمة وغاياتها. وعد إحدى مستلزمات القيام بالرقابة الإستراتيجية على الوجه الصحيح. (Robson, 1994: 42) كما يعتمد إنشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الإستراتيجية (الخفاجي, 2004: 85)

3- مهام الإستراتيجية وعناصرها: إذ يمكن فهم التوجه الإستراتيجي من خلال المهام الإستراتيجية التالية: (الشريف: 2005: 23) (كشموله: 2007: 41) (الشعور, 2000: 34) (الزبيدي, 2000: 65) (Ed, 1995: 42) (Wards, 1995: 58) تكوين رسالة المنظمة، تشمل قوائم واسعة تحوي الفرض، والفلسفة والغايات، تطوير الملف الذاتي للمنظمة الذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة الذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية والمنافسة والتكنولوجيا... الخ وتضم نوعين من العوامل هما: عوامل المنافسة وعوامل المحيط العام. تحليل خيارات المنظمة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية. تحديد أكثر الخيارات تفضيلاً عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة. انتقاء الأهداف بعيدة الأمد والإستراتيجيات الشاملة التي تساعده في بلوغ خيارات مفضلة. تطوير الأهداف التشغيلية والإستراتيجية قريبة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقاذه من أهداف وإستراتيجيات بعيدة الأمد. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد، والتي يتم من خلالها مقابله المهام، والموارد البشرية، والتركيبات المنظمة، والتكنولوجيا، ونظم المكافأة التي يجب التأكيد عليها. وتقديم نجاح العملية الإستراتيجية تعتبر مدخلات لاتخاذ قرار المستقبل.

4- حركية الإستراتيجية: إذ يستقرّ التوجه الإستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم إستراتيجيتها. وينبغي توضيح الحركية لتكون أساس فهم أوجه اللعبة الإستراتيجية. وهنالك من ربطها بالتوجه نحو التغيير الإستراتيجي سواءً أكان ذلك مستمراً، أم ذرائعاً، أم خيالياً أم عالمياً. وتبني الحركية هنا على أساس تقييم التغيرات الحاصلة في بيئه الأعمال. ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الإستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي. (Wheelen, 1995: 11)

5- مدخل الاختيار: إذ يمكن الاهتداء به لوصف القدرة الإستراتيجية بترجيح التوجه الإستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما: ما هي الأعمال التي ينبغي أن تكون المنظمة عليها؟ وما هو مدخل الأعمال الذي ستتخذنه؟. ويعد الجواب عليهما أساساً تلك القدرة في المنظمة والتي تنصرف إلى اختيار التحليلات، والخطط، والقرارات والتصرّفات المحددة للتوجه الإستراتيجية للمنظمة. ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها الإستراتيجية وأهدافها في بيئه حركية. (Andrei Haqiu, 2007: 3)

6- المجالات (المناطق) المنطقية: يمكن ربط التوجه الإستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي أن تفكّر إدارة المنظمة بها عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية (صافي الربح)، والكفاءة (أدنى كلفة مثلاً)، والنمو (زيادة إجمالي الموجودات والمبيعات)، وثروة المالكين (مقسم الإرباح، وارتفاع قيمة السهم).

واستخدام الموارد (العائد على الاستثمار، والسمعة، ومراقبة الإدارة العليا للمنظمة)، ومساهمات الموارد البشرية (السلامة والأمان والأجر)، والمساهمة في خدمة المجتمع وتسييد الضرائب، (Certo, 1995: 3) والمشاركة في الأعمال الخيرية، وتزويدهم بالمنتجات والخدمات التي تظهر الحاجة لها، وقيادة السوق (الحصة السوقية)، وقيادة التكنولوجيا (إبداع وابتكار)، والبقاء (تجنب الإفلاس)، وحاجات الموارد البشرية من الإدارة العليا (ربما استخدام أغراض الموارد البشرية مثلاً تزويدهم بالوظائف المناسبة لهم). (القطامين، 2001: 150)

ثـ- الأهداف الإستراتيجية

تواصلاً مع مظاهر التوجه الإستراتيجي، يملأ التتابع الفكري والتناسق المعرفي في علم الإدارة الإستراتيجية إعطاء صورة معمقة وثرية عن الأهداف الإستراتيجية كمظهر من تلك المظاهر. وغنى عن البيان إن اهتمام الباحثين والعلماء والذين أولوا هذا الموضوع جل الدراسة والتحليل قد تزامن منذ بزوغ الفكريين الإداري والإستراتيجي وتطورهما حتى وقتنا الحاضر. (حميد، 2005: 43) وينبغى هذا التزامن من اعتبار الأهداف إحدى الخصائص المنظمة التي تحظى بأسبقية على سواها، وهي أساس ولادة المنظمة ونموها ونضجها وأضمحلالها حتى الموت، وهي من المهام والعناصر الجوهرية التي ينبغي أن لا تغيب عن العقول الإستراتيجية للمنظمة للإدارية. ويظهر لها دور في تفسير السلوك الإستراتيجي والمنظمي والإداري وما يتربّب عليها من عمليات شتى مختلفة المستوى والمبتغي. (Daft, 1995: 43) ويقود العرض المركز آنف الذكر إلى استنتاج مفاده احتلال الأهداف الإستراتيجية دور المهيمن على الفكر الإستراتيجي نظرياً وتطبيقاً، والوجه لمسارات عملية الإدارة الإستراتيجية تحليلًا واختبارًا وتنفيذًا ورقابةً وتدقيقًا. ومن ثم فالmorpheme هنا تتمحور حول مفهوم الأهداف الإستراتيجية.

والنظريات المستخدمة في صياغتها وفق الآتي:

(الحسيني، 2004: 67) (العيدي، 1998: 75) (Emmanuel farhi, 2007: 9)

١- مفهوم الأهداف الإستراتيجية: يتراوّف الحديث عن الأهداف الإستراتيجية مع العديد من المفاهيم التي احتواها علم الإدارة الإستراتيجية أمثلة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية، وتصميم الإستراتيجية وصياغتها، والتخطيط الإستراتيجي، والقرار الإستراتيجي والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية حيث ضمن عدد غير قليل من تعريفها إشارة صريحة للأهداف أو ما يدور في فلكه. (Hill, 1992: 29) فضلًا عن إن صياغتها وتصميم عملياتها وإدارتها انطلقت اغلبها من معرفة العقل الإستراتيجي المسبقة بالأهداف الإستراتيجية. ويستطيع المتبع للتراكم المعرفي في الفكر الإستراتيجي أن يتلمس هذه الحقيقة سواءً أكان ذلك بالأفكار التبشيرية أم ما لحقها من تطورات فكرية لاحقة خلال النصف الأخير من القرن العشرين (جلاب، 2004: 52)

إن الأهداف الإستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومهاراتهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم. فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها. (Stracey, 1994: 3) حتى قرن نجاح المنظمة والمدراء بتحقيق ذلك التناسق بين الأهداف بعيدة الأمد وطلبات البيئة. ووصفت ضمن هذا السياق بأنها تعبير عن توقعات المساهمين داخل المنظمة وخارجها مواردها البشرية وأغراضها ورسالتها. وهي غايات المنظمة ذات المنطق الكمي . (وعدت الرسالة، والأهداف والغايات جزء من صياغة الإستراتيجية التي تكون عنصراً أساسياً في عملية الإدارة الإستراتيجية). (Charles, 2001: 68)

وفي سعي للتمييز بين الرسالة والأهداف فقد حددت رسالة المنظمة بأنها غرض أو سبب وجود المنظمة (Robert, 2001: 664) وهي تعد الأساس والغرض الوحيد للمنظمات ومشاريعها المحددة ل نطاق عملاتها في ضوء ما يعرض من منتجات في أسواقها التي تبني خدمتها. وتروج إلى توسيع حصتها بما يتناسب مع توقعات مساهمتها ومتخلف المجموعات في بيئة المهمة. وتخبرنا من نحن وماذا نريد القيام به. وقد تمتلك المنظمة رسالة واسعة وأخرى ضيقة. في حين ميزت الأهداف بالنتائج النهائية التي يخطط لها النشاط. (Robson, 1994: 9) وهي حالة ما ينبغي أن تقوم المنظمة بأدائه ومتى ينبغي أن ينجز وبأية نوعية ممكنة. إذ يكون بلوغ أهداف المنظمة سبيلاً محدداً للعقل الإستراتيجية أثناء اتخاذ القرارات الرئيسية فيها. وهمما عاملين محددين كذلك لاختيار الإستراتيجي في مستوى الإستراتيجية العالمية، ومستويات المنظمة والأعمال والوظيفي بالاستفادة من الميزة التنافسية والفرص التي تفرزها البيئة الخارجية. كما شكلا أحد مهام الإدارة الإستراتيجية الرئيسية التي تحتل مركز أولوية تحت عنوان (تحديد الغايات المنظمة).

ويعتبر تحديدهما ضمن أنشطة الصياغة التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية. (Wheelen, 1995: 12). وتمثل الغايات (الغرض الاجتماعي والاقتصادي من وجود المنظمة) أحد الأركان الأساسية للخطة الإستراتيجية. كما تنطلق الرقابة الإستراتيجية من الأهداف الإستراتيجية لبناء معايير الأداء، ثم تحدث مقارنة الأداء المنظمي معهما للتثبت من درجة التطابق وأجراء العمل التصحيحي عند الضرورة بأحدهما أو كليهما. (Johnson, 1993: 157) وهكذا فالرسالة والأهداف والغايات استخدمت من بين معايير مراجعة الأداء الإستراتيجي، وتنصرف إلى الأعمال التي تقوم بها المنظمة وما ترغبه وتنطلع إليه من مراكز مستقبلاً. (عزاب, 1995: 54)

2- نظريات صياغة الأهداف الإستراتيجية: لا زال التنظير في هذا المجال محدوداً، وهو أمر ربما يرتبط بحداثة علم الإدارة الإستراتيجية ومعاصرته، وانهماك جل تفكير العقل الإستراتيجي ببلورة أفكار هذا العلم واطره واتجاهاته. مما أدى ذلك إلى بروز حالة الندرة في طرح أفكار النظرية في الظواهر الإستراتيجية الجزئية ومنها الأهداف الإستراتيجية. (Andrei Haqiu, 2007: 6) لأن هذا لا يمنع من ظهور بوادر نظرية تصورية تخضع لاحقاً للختبار والتحليل. ويمكن تقديم عدد من التفسيرات لأسلوب إدارة المنظمات في صياغة الأهداف الإستراتيجية، وهي: النظرية العقلانية: حيث يتولى مؤسس المنظمة مهمة وضع أهدافها الإستراتيجية، وخاصة عند ولادتها، بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الصغير أو حتى المنظمات المحلية. وقد تناظر هذه المهمة بالمدير الأعلى أو الإدارة العليا مفترضين امتلاكهم معرفة تامة بموارد وإمكانات المنظمة ومحيطها الخارجي، وهي منه فلسفة المنتج سيد السوق. (Hill, 1995: 1)

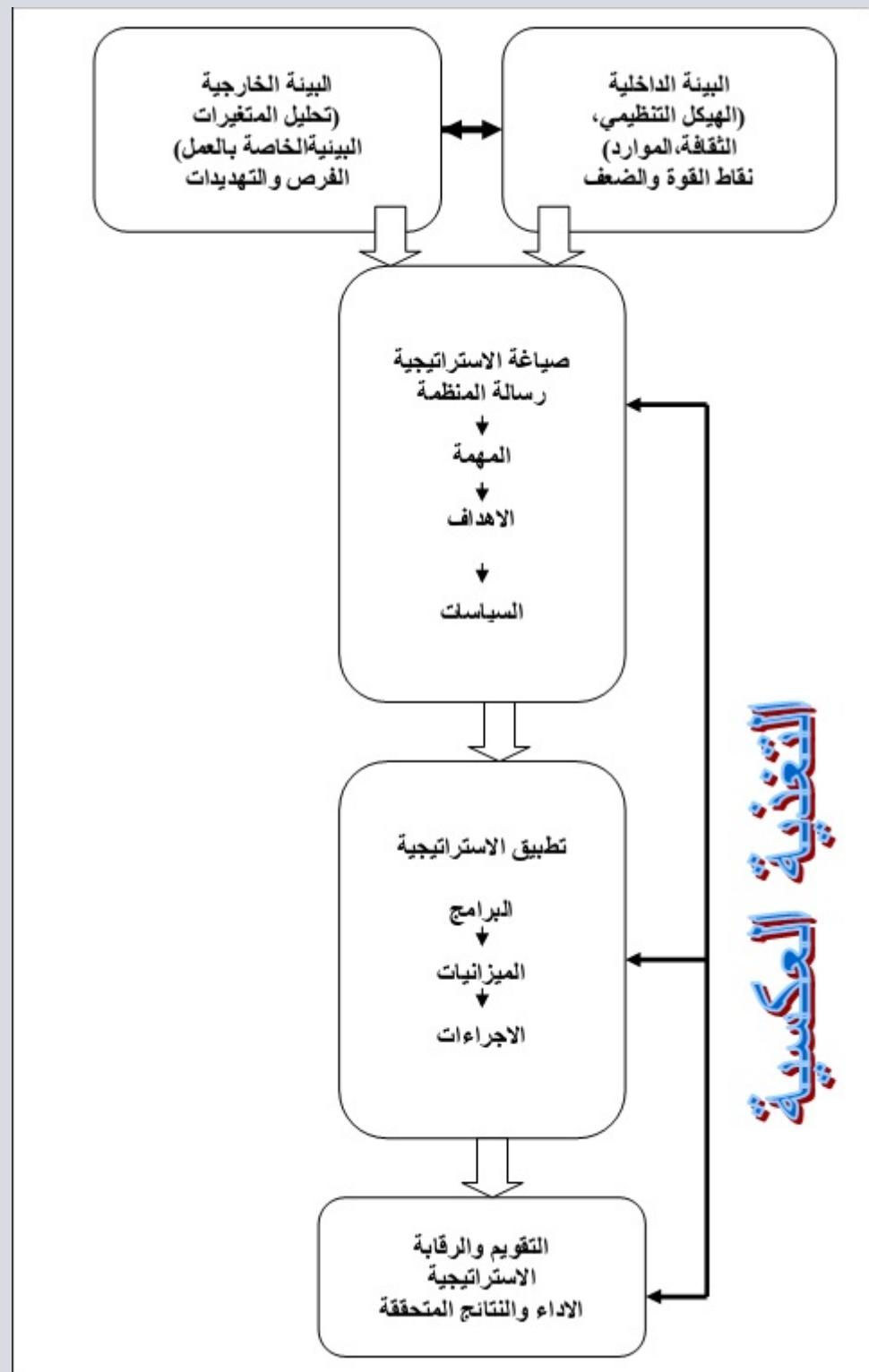
وتتركز جمود المنظمة على تعظيم العوائد والأرباح والسيطرة التامة على كلّ تحقّيق الأهداف فالسمة السائدة هي إتباع أسلوب مركزي في صياغة الأهداف الإستراتيجية تحت ذريعة أن مسؤولية توجيه الموارد والقدرات والطاقات لبلوغها ومن ثم نجاح المنظمة استراتيجياً يكون من مسؤولية المدير العام والإدارة العليا بالدرجة الأولى. ويصح ذلك عند اتسام محيط المنظمة بالاستقرار والتجانس والوضوح والبساطة. أما النظرية السلوكية فيتزعّم روادها فكرة التعاون والمشاركة على وفق رؤية تؤكد أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة. وقد روجت لأفكار هذه النظرية النجاح الذي أحرزه أسلوب الفريق في إدارة المنظمة وأسلوب القيادة الذي يعطي اهتماماً متكافئ لاهتمامها بالإنتاج والجانب الإنساني، ويزداد أحياناً في منظمات البحث والتطوير مثلاً، والتي تكون مهمتها الإبداع والتطوير والتحديث. (Anderson, 1994: 15)

وهكذا فإن اتجاه هذه المنظمة يشجع مشاركة الموارد البشرية في مختلف مستويات المنظمة في صياغة أهدافهم للتراكم وتؤلف بمجموعها الأهداف الإستراتيجية. (Gatewood, 1994: 276) فهي تجعل المنظمة أكثر استعداداً للفادة من الإبداع والطموح وتوقعات أعضائها، وتولد حالة الالتزام المسبق بتحقيقها والتطابق

والارتباط ما بين مختلف أنواع الأهداف وتفسر هذه النظرية دور القيم والمحددات الاجتماعية الأخرى وتأثيرها في تبني المنظمة أهداف إستراتيجية مسؤولة مشتركة وليس فردية. (ألكابي، 2004: 70) أخيراً النظرية السياسية: التي تؤكد الأفكار التبشيرية لهذه النظرية على أن عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية تأتي استجابة واعية بمقاصد المنظمة ومصالح المنظمات في بيئتها الخارجية والإقليمية والقومية والدولية والعالمية، واستجابة لآلية الصراع الإستراتيجي ما بين تلك المصالح. (Cleland, 1996: 12) ويعلي هذا الموقف على الإدارة العامة التفكير باستخدام أساليب تفاوض ومساومة تحقق توازناً بين المصالح الإستراتيجية بحيث تؤهل المنظمة لتولي مركز القيادة الإستراتيجية المهيمن أو المتحدي في أسواقها الهدافة كما أن صياغة الأهداف الإستراتيجية تتأثر بتوقعات الآئتمانات داخل المنظمة وخارجها والوقوف على قوة المنظمة ونوع تلك القوة وبيان أسلوب التعامل مع الخطر والغموض البيئي (Thompson, 1996: 6) ومن ثم الاستعانت بأسلوب يضمن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في البقاء والتكييف المنظمي وخاصة في الأمد البعيد.

لقد وضع كل من (Wheelen & Hunger, 1997: 1) النموذجاً خاصاً بالإدارة الإستراتيجيةأخذ بنظر الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية في تصميم الإستراتيجية من رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات للخروج بتنفيذ الإستراتيجيات ببرامج موازنات وإجراءات مع الأخذ بنظر الاعتبار وجود الرقابة الإستراتيجية بشكل دائم مع التغذية العكسية لكل مرحلة من المراحل للخروج بنتائج وأداء عاليين ولقد حاول الباحث هنا وضع هذا النموذج بالشكل التالي:

الشكل العملي المتكاملة للإدارة الإستراتيجية



جـ- بقاء المنظمة والمسؤولية الاجتماعية

تواجه إدارة المنظمات المعاصرة في محيط الأعمال سمات التغير والتعقيد والغموض والعدائية لتمثل تحديات مختلفة أو شتى، ولعل من بينها قدرتها على تكيف المنظمة وبقائها كنظام حي متعدد مبدع ومرن تارة (Megginson, 1992: 112) وقدرة عقلها الاستراتيجي على استقطاب ذلك المحيط لصالح المنظمة وتوليد نوع من الاستحسان والقبول لاختياراتها الإستراتيجية المجسدة لمسؤوليتها الاجتماعية والارتقاء بها اعتقاداً بأن تحقيق هذين الهدفين سيؤمنان استمرارية حياة المنظمة ضمن مسارات التوجه الاستراتيجي لأنهما يقعان ضمن المهام الحرجة للإدارة الإستراتيجية على النحو الآتي:

Robert, 2001: 665)

1- بقاء المنظمة: تؤدي الاستراتيجيات دوراً حاسماً في بقاء المنظمة ونموها وربحتها كونها تمثل أنماط

قرارات هامة ترشد المنظمة لبيئتها وتأثير في تركيبها وعملياتها. وهنالك من ارجع بقاء المنظمة وسر وجودها إلى الغرض الاجتماعي

-الاقتصادي المعاكس عن أحد أركان توجهها المستقبلي بعيد الأمد فهو يحقق ربطاً بين بقاء المنظمة

وتوجهها المستقبلي والخطط الإستراتيجية. وضمن إطار محاورة استمرارية المنظمة. (Aakerk 1995: 21) هناك تساؤل عن كيفية إدارة المنظمة في اكتشاف ومراجعة الاعتبارات التي يمكن أن تديم بقاء المنظمة حيوية في الأمد البعيد واقررن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع وأهدافها وذلك يعتمد على بقاء عمليات المنظمة داخل حدود مستويات الفاعلية والكافحة المطلوبة بل هو مطلب أساسى لبقاءها وربط بقاء المنظمة مع التغير حيث عدت القدرة على التغير أو التراجع محدداً لبقاء المنظمة من موتها في بيئه حركية. أن الدافع الأولي للمؤسس هو بقاء المنظمة بصورة حسنة.) حيث يشكل هدف البقاء إحدى أهداف المنظمة الحرجية وخاصة في بيئه حركية فبقاء المنظمة عملية مستمرة يرتبط أمرها بما تقرره الإدارة العليا، لأنها تدرك مصلحتها وفهم العوامل الداخلية أو الخارجية أو كل يوماً المسيبة في استمراريتها. وهنالك من حقق ربطاً بين التلاؤم ودرجته وبين بقاء المنظمة، بل اعتبر التلاؤم أحد متطلبات البقاء وقد يجد المتأمل في واقع الصناعة بقاء منظمات معينه رغم الخطأ الذي تواجهه في تحقيق التلاؤم. (ياسين، 2002: 189)

وهذا يعني أن سلوك المنظمة الذي تجسده الإستراتيجية مثلًّا ينبغي أن يأتي استجابة متواقة مع بيتها الصناعية (Bataman, 1996: 116) مع تلازم بقائها مع المسؤولية الاجتماعية إذ يتوقف بقاء المنظمة على مدى وفائها بالمساهمة في رفاهية المجتمع، وبخلافه فإن أعمالها قد تتعرض للموت. وأشار البعض إلى أن بقاء المنظمة في الأمد البعيد دالة على تصميم إستراتيجيتها التي تنبثق عنها أنماط القرارات المتعلقة بالأهداف والغايات والخطط لبلوغها. كما يعد بقاء المنظمة رهينة نجاح إدارتها في اتخاذ القرارات الحرجية وفسر آخرون أن بقاء المنظمة يعتمد على نجاحها في الأمد البعيد وعلى قدرة إدارتها على تحقيق ميزه تنافسيه وشبه الميزة التنافسية ببقاء أعمال المنظمة بمثابة الماء في حياة الإنسان لأنها تتركز على الموجودات المنظمية والمهارات (Tahl, 1995: 98)

حتى نظر إلى الخطأ في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية على أنه مصدر تهديد لوجود المنظمة و يجعلها غير قادرة على مواجهة التغيرات والتعامل معها وطرح رأي أثناء الدعوة للانتقال من الأنماط التقليدي في تصميم المنظمة إلى أنماط الإدارة الإستراتيجية للفريق، مفاده إمكانية ربط فرص البقاء، بقدرة المنظمات على التنبؤ بالتغيرات. وتحشيد الموارد وتنظيمها لتطوير استراتيجيات المنافسة التي تزيد من فرص البقاء. فيما أصبح هنالك تزايد غير اعتيادي في البحث عن المكانة في السوق العالمي. (Megginson, 1992: 111) وقد يكون هذا التغير مفاجئاً وجذرياً، ويحمل طابعاً من التحدي الخاص لمدراء وقادراً اليوم مفادها تحديد أسلوب التغيير الإستراتيجي إذ يمكن التعامل معه والعمل على تحقيق تفوق المنظمة وتأمين استقرارها وبقائها. (خليل، 1994: 48)

2- المسؤولية الاجتماعية والتوجه: عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها الأنشطة التي تذهب بجانب السلوك الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ذات منافع للمجتمع. ونوقشت على وفق منظور تقليدي يتعلق بإبرازها عبر تحقيق تعظيم الأرباح المنظمة وهي نظرة مشتقة من علم الاقتصاد (Barney, 1992: 724) انطلاقاً من أن زيادة ثروة المجتمع سيولد فرص عمل. في حين ركز المنظور الحديث لها على تعظيم الأرباح من خلال

خدمة المجتمع وتحقيق منافعه. ووصفت بأنها التزام المنظمة لاستخدام مواردها بطريقة مفيدة للمجتمع.

فهي برنامج سياسي للمجتمع والاستجابة إليه من خلال الفعل الاجتماعي. (Mondy 1995: 76) وذهب البعض إلى وصفها بالتزام الإدارة بوضع سياسات، واتخاذ قرارات، وإتباع مسارات عمل بجانب متطلبات القانون التي تكون مرغوبة في ضوء قيم المجتمع وأهدافه. وظهر جدل بين نظريتين، الأولى محدودة نقاشت مسؤولية مدراء الأعمال لكل من مالكي الأعمال لبلوغ هدف الربح، بالتزامهم في تحقيق الرفاهية العامة الذي يمثل حالة صراع بين الأهداف المنظمة وتلك المرتبطة بتحقيق الرفاهية للمستهلك. بينما ظهرت النظرة الثانية الغير محددة بسبب أعمال المنظمات وكثرة أجزائها. فهي منتشرة في المجتمع مما يعني أن لها تأثير مهم في منهج المجتمع الذي توجد به. وتتجلى المسؤلية في المساعدة على المحافظة على الرفاهية الاجتماعية الكلية للمجتمع وتحسينها. (Wright, 1996: 71).

وذكر آخرون أنها مجموعة الالتزامات التي تتبعها المنظمة لحماية المجتمع الذي تؤدي وظائفها فيه والمساهمة في بنائه وتبذر الحاجة لها نظراً لأن الأعمال تولد مشكلات ينبغي المساعدة في حلها والنظر في المنظمات بأنها كائنات حضارية في المجتمع وأن الأعمال تمتلك الموارد الضرورية لحل المشكلات، ويمكن أن تكون المسؤلية الاجتماعية مساراً لتحقيق الأرباح. (مصطفى، 2005: 43)

إن دور الإدارة العليا في توجه المنظمة، وتصميمها وفعاليتها، احتواء الإدارة الإستراتيجية من خلال وجهين متكملين، اختص الأول بتعريف الرسالة والأهداف الرسمية، واهتم الثاني بانتقاء غaiات العمليات والإستراتيجيات التنافسية. وتنوقف سلامة هذا التوجه على وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف، والكفاءة التمييزية، وأسلوب القائد والإدارة الماضي) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات، والموارد المتاحة). ويمتلك التوجه تأثيراً مباشراً في تصميم المنظمة وغير مباشر في مستوى نتائج فاعليتها.

تشمل العنصر المؤلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية على تحديد رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسية، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، واختيار إستراتيجية على المستوى الشامل والأعمال بالاستدلال بجوانب تمكن المنظمة مع ما تفرزه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وتبني تركيباً منظومياً، ونظم رقابة لتنفيذ الإستراتيجية التي وقع عليها الاختيار.

أن الأهداف الإستراتيجية هي التي تحدد مسارات أداء المنظمة وتقدمها، لتشمل أهدافاً بعيدة الأمد وأخرى قريبة الأمد، وتطرح الأهداف بعيدة الأمد سؤالاً مفاده بماذا يعمل المدراء الآن لمركز المنظمة الذي ينبغي أداؤه بصورة حسنة في الأمد البعيد. وتكافح إدارة المنظمة لتحقيق ذلك على أن لا تغفل أهدافها قريبة الأمد.

يعتبربقاء المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي ينبغي أن يهتم بها المدير الإستراتيجي باعتباره أحد المعضلات التي تبرز في أثناء تحديد الأهداف بعيدة الأمد وتطوير خطط بلوغها، والتنويه إلى ضرورة الاهتمام بالبقاء جنب نمو المنظمة وفعاليتها على وفق تصور كلي. للبقاء في الأمد بعيد على أنه أحد الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بقيم منظمة ونموها، وبخاصة في أوقات الاضطراب البيئي وتعزيز قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات في بيئتها للأعمال الإستراتيجية.

هناك من ميز بين مجموعتين من أوجه المسؤولية الاجتماعية التي ينبغي أن تستجيب لها المنظمة، وهما: مجموعة أولى تتعلق بالأوجه الداخلية (رفاهية الموارد البشرية، وظروف العمل، وتصميم العمل الوظيفي).

ومجموعة ثانية تصف الأوجه الخارجية (منظمات حماية البيئة والمنتوجات، والأسواق والتسويق، والموردين ونشاط المجتمع). وظهرت دعوة تحت المدراء على التفكير الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية ورأى آخرون أن المسؤولية الاجتماعية تتضمن شعور المدراء بالالتزام، وتفعيل طاقة المنظمة لخدمة أو حماية مصالح المجموعات ومصالح المنظمة. والإشارة إلى ماهية مصالح الجمهور التي ينبغي أن تلبّيها المنظمة.

لقد عمدنا لدراسة التوجه الإستراتيجي لتقصي مدى قدرة القيادة الإدارية على نقل المنظمة من كونها تقليدية إلى قيادة إستراتيجية تسعى كما نوه عنها (مشعل: 9، 1998) إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة على نحو من يحقق حاله من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة وتركز على الموائمة الداخلية والخارجية والسعى للتكييف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها مع الاعتماد على التحليل والتخطيط الإستراتيجي على وفق منطق التفكير الإستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الانية والمستقبلية. الآن خلاصة ما تم بحثه في هذا المقال يصب في مصلحة القائد في كيفية اتخاذه لقراره فهو الفيصل والحكم الأخير بالتقدم أم التوقف أم التراجع ويمكن القول مجازاً أن القائد هو القرار، وعليه سيتمتناول القرار من جوانب متعددة.

المراجع: العمري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتوراه بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لرأي عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمونتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هـ - 2009م.