

المحور الثاني: إدارة التغيير الاستراتيجي.

تسعى المنظمات المعاصرة لإعادة التوازن لأعمالها وموقعها في السوق، وتوجد فجوة بين المؤسسة وبيئتها، والتغيير الاستراتيجي هو الحل لردم هذه الفجوة. وعليه سوف يتم التطرق الى:

أولاً: تعريف التغيير الاستراتيجي: عملية التغيير المقصود لتحويل مكان او مهام او

أجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة الى حالة جديدة غير مالوفة.

1. قدرة المنظمة على ان تصبح حيث تريد الذهاب بمشاركة جميع الافراد والعاملين وقبولهم.

2. عملية متلازمة ومكاملة لصياغة وتنفيذ رؤى المنظمات واغرضها واستراتيجياتها.

3. عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من اجل تعزيز الميزة التنافسية.

4. عملية إعادة النظر بالوسائل المعتمدة بتنفيذ استراتيجية المنظمة التي استقر الراي عليها كونها الأداة الرئيسية في التحويل نحو حالة مستقبلية مرغوبة.

5. استجابة واعية لنقاط الانعكاس الاستراتيجي الممثلة في الصدمات التي تحدث في بيئة الاعمال.

6. الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير المنظمة بهدف التحديد الواضح للاهداف الاستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستمرة وغير روتينية في المؤسسة.

7. استجابة تفاعلية انعكاسية لتحقيق المطابقة الاستراتيجية بين رؤية المنظمة وغرضها الاستراتيجي مع منحى التغيير البيئي.

8. الرؤية الاستراتيجية حيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن الجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين والتقنيات المستخدمة.

9. تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها او تقنياتها او افرادها.

10. التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، تغيير الأهداف المقررة.

11. عملية مخططة للمدى الطويل تعمل من خلالها الإدارة العليا في المنظمة على إيجاد وسائل واليات جديدة تقوم من خلالها بحل مشاكلها التي تواجهها والعمل على التكيف مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

ثانياً: خصائص التغيير الاستراتيجي: يتميز التغيير الاستراتيجي بالسمات الاتية الذكر:

- التغيير الاستراتيجي يرتبط بالقضايا طويلة الاجل.
- التغيير الاستراتيجي يرتبط بالرؤيا الاستراتيجية بحيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها.
- التغيير الاستراتيجي هو نفسه بشكل عام.
- التغيير الاستراتيجي هو أحد البدائل الاستراتيجية.
- كما يتميز التغيير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص من أبرزها:
 - التركيز على المستقبل والاستجابة السريعة للتغيرات المحتملة في المدة المقبلة.
 - التأثير الجوهرى على الجوانب الأساسية برسالة الشركة كالقدرة المستدامة على البقاء والنجاح.
 - خلق نوع من التوازن بين متطلبات النجاح الحالية للمنظمة والاحتياجات المستقبلية للبقاء في السوق التنافسية.
 - يتيح للمنظمة القدرة على الاستجابة الواعية للانعكاسات الاستراتيجية والمتمثلة بالصددمات التي تحدث في بيئة الاعمال.
 - نشاط طويل الاجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات.

ثالثاً: أسباب التغيير الاستراتيجي:

- التغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عولمة الإنتاج والتكنولوجيا والتقارب بين الأسواق العالمية.
- المداخل التقليدية للإدارة الاستراتيجية غير كافية للاستجابة لبيئة اقل ما توصف بانها مضطربة حركية وسريعة التغيير.
- تحديات عصر الاقتصاد الرقمي.

- إشكالية التقدم الاستراتيجي – الية مستدامة لتكييف استراتيجية الأعمال لتجنب تقادمها مع مرور الزمن.-

كما ان هناك أسباب داخلية وخارجية نجملها فيما يلي:

أ. الأسباب الخارجية: وتشمل التغيرات في البيئة الخارجية مثل التحولات في مجال الصناعة، والضغط التنافسية، او التغيرات في احتياجات السوق. ونقصد بذلك التغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها، ومن اهم هذه التغيرات:

- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية نتيجة الإصلاحات المرتبطة بعملية التحول الى اقتصاد السوق.

- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية بتطور الأجيال وتطلعات الشباب.

- زيادة حدة المنافسة الخارجية، والتي تهدد كيان ومكانة المؤسسات في السوق.

- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية)، والتهديد بتقادم السلع وخدمات المؤسسة.

ب. الأسباب الداخلية: وتشمل التغيرات في البيئة الداخلية مثل ضعف أداء العاملين، او دوران كبار الموظفين وغيرها. أي تلك التغيرات التي تأتي من داخل المؤسسة، ويمكن في ظروف معينة ان تتحكم فيها المؤسسة ومن أهمها:

- تغيرات في الآلات والمنتجات، وخطوط الإنتاج، وفي أساليب وإجراءات ومعايير العمل.
- تغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغيرات في أساليب الإدارة وما يرتبط بها من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

رابعاً: أهمية التغيير الاستراتيجي:

تكمن أهمية التغيير الاستراتيجي في الاتي:

أ. الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة الى التجديد والحيوية، وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي السلبية والروتين الذي يقتل الابداع والإنتاج.

ب. تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير يحتاج دائماً الى جهد للتعامل معه على أساس ان هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ومنهم من يتعامل بالمقاومة مع التغيير.

ج. الوصول الى درجة اعلى من القوة والأداء.

خامسا: اهداف التغيير الاستراتيجي:

يعد الهدف الرئيسي للتغيير هو الانتقال من الواقع الحالي الى واقع مستقبلي وتخطي الحالة الراهنة والتحول الى أخرى ولتحقيق الهدف الاستراتيجي من التغيير لا بد من تحديد نوع التغيير الذي تروم اليه المنظمة، وهناك جوانب تعد بمثابة السياق العام لتحقيق اهداف التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة وخارجها وهي:

- وجود قادة يمتلكون رؤية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- تشكيل فريق لادارة المشاريع وتنفيذ التغيير.
- تفعيل اشراك جميع الفرق والافراد ذات الصلة.

ويضم التغيير الاستراتيجي مجموعة من الأهداف المتمثلة بمشاريع صغيرة وكبيرة والتي ينتج عنها تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، وتشجيع روح المنافسة وتبني أساليب حديثة في الاشراف كالادارة بالاهداف بدل الإدارة بالازمات والحفاظ على الحيوية الفاعلة وتنمية القدرة على الابتكار واثارة الرغبة في التطوير والإصلاح وهنا تكمن اهميته.

سادسا: أنواع التغيير الاستراتيجي:

أولاً: يصنف التغيير الاستراتيجي باتفاق معظم الادبيات الى تغيير استراتيجي مضاف (تدريجي – مستمر) والتغيير الاستراتيجي التحولي (جذري – متقطع): **تم شرحها بالتفصيل على مستوى المحاضرة.**

- أ. التغيير الاستراتيجي المضاف: ويتم في اطار انموذج المنظمة الحالي وافترضاها المسلم بها، وهو تغيير مخطط بخطوات قصيرة ومتابعة لتأمين استمرارية القوة الدافعة وهذا النوع من التغيير يكون اما تفاعليا بين المنظمة وبيئتها او تكيفا انعكاسيا للضغوط البيئية.
- ب. التغيير الاستراتيجي التحولي: وهو تغيير جذري في توجه المنظمة الاستراتيجي، تلجا اليه المنظمات عندما لا يفي التغيير الاستراتيجي المضاف بمتطلبات الموائمة بين المنظمة والتغيير البيئي المحتمل او عندما تواجه مستوى عالي من الغموض وعدم التأكد. ولعل من اهم مبررات هذا التغيير هو تدني مقاييس الأداء، وضعف المركز التنافسي للمنظمة.
- أ. منظمة ببعض عمليات الاستحواذ التي تدعم أنشطتها الأساسية التي أبقت عليها.