

**استراتيجيات التغيير الاستراتيجي:** لقد بينت العديد من ادبيات التغيير أهمية إضافة الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فادارة التغيير يجب ربطها بشكل كبير بالرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة حيث ان عملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تسببه الرؤية البعيدة المدى او الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية عبارة عن أداة او وسيلة لتحقيق الرؤية ورسالة المنظمة، والخطط الاستراتيجية عبارة عن خارطة الطريق التي تحتاجها الرؤية من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

كما يجب علينا التفريق بين استراتيجية التغيير والتغيير الاستراتيجي (بالرغم من التداخل بين التعبيرين وشمولهما على نشاط التغيير التنظيمي) كما يمكن تعريف استراتيجية التغيير على انها استراتيجية متطورة تهدف الى احداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات في البيئة الخارجية. كما وضحنا انه من ابرز انواع التغيير الاستراتيجي: تغيير استراتيجي مضاف (تدريجي - مستمر) والتغيير الاستراتيجي التحولي (جذري - متقطع)، وهما في نفس الوقت من اهم استراتيجيات التغيير الاستراتيجي على النحو الاتي:

أ. استراتيجية التغيير الاستراتيجي المضاف: كما شرحنا على مستوى المحاضرة فان هذا النوع من التغيير الذي يقوم باحداثه الشخص او الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية قصيرة او طويلة، من اجل تحسين الإنتاجية، وتخفيض النفقات، تطوير الموظفين... الخ. يتم 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 تكييفا انعكاسيا للضغوط البيئية.

ب. استراتيجية التغيير الاستراتيجي التحولي: ان هذا النوع من التغيير يكون شامل وعلى نطاق واسع، وذلك لتحويل المنظمة الى حالة افضل، كما يعتبر نشاط طويل الاجل لتحسين قدرة المنظمة لحل المشكلات.

وهو تغيير جذري في توجه المنظمة الاستراتيجي وغرضها الاستراتيجي ورؤيتها الاستراتيجية، تلجا اليه المنظمات عندما لا يفي التغيير الاستراتيجي المضاف بمتطلبات الموائمة والمطابقة 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.

وتحديد الخيار الأمثل والمفاضلة بين التغيير الاستراتيجي الجذري والمضاف يرجع الى القدرات الاستراتيجية والتنافسية وحركية السوق. اما في حالة التعامل مع ظاهرة الانحراف الاستراتيجي والذي تم شرحه على مستوى المحاضرة، فبإمكان المؤسسة تكييف نموذجها الحالي وتحليل قدراتها الجوهرية لخلق فرص جديدة للنجاح، ومعالجة ذلك النقص في المطابقة مع متطلبات التغيير البيئي، اين تحافظ على نموذجها الحالي بالاعتماد على احداث تغييرات تدريجية ومضافة ولكن مع زيادة مستويات عدم التأكد وتراجع المركز التنافسي، يكون التغيير الاستراتيجي الجذري ضرورة استراتيجية وذلك لتجنب التدهور، بالرغم من ان التغيير الجذري يتطلب استثمارات ضخمة ومهارات متخصصة ومتميزة، ومخاطر كبيرة.

### كما توجد استراتيجيات أخرى وهي:

أ. إعادة هيكلة الاعمال: تمثل إعادة بناء أساسية في استراتيجية الشركة والهيكل والعمليات وضبطها في الواقع الجديد، وتعني إعادة تنظيم اجمالي للشركة وتجديد جميع وظائفها بما يمثل صياغة جديدة لتوجه المنظمة. ومن امثلة إعادة الهيكلة:

- تفكر إدارة الشركة في إعادة تصميم جوهرية لعمليات الاعمال فيها.
- تعيد إدارة الشركة النظر بالطرائق التي تمارس بها أنشطتها.
- تولي إدارة الشركة الاهتمام بإدخال تغييرات جذرية في الأنشطة بقصد تعظيم معدلات الجودة.
- تسعى إدارة الشركة لتبني أساليب مختلفة لترتيب أنشطتها بما يساهم بخفض كلف إنجازها.
- تسعى إدارة الشركة لتغيير أساليب وانشطة العمل بشكل جذري.
- إعادة النظر الشركة كليا بعمليات الاعمال فيها.
- هناك توجه بإدخال تغييرات جذرية على التكنولوجيا المستخدمة في انجاز أنشطتها.

ب. إعادة هندسة عمليات الاعمال: وتعني إعادة النظر بالوضع الحالي واقصاء جميع إجراءات وأساليب العمل القديمة واستكشاف كل ما هو جديد في كيفية أداء الاعمال. وتعرف على انها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جوهرية للعمليات من اجل تحقيق تحسينات ملموسة على بعض المقاييس الأساسية والحديثة للاداء مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة. ومن امثلته:

- تفكر الشركة في احداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي عبر حذف ودمج بعض الأقسام والشعب.
- تجرى مراجعة دورية على ارتباط الأقسام والنظر في إعادة ترتيبها.

- تحرص على إعادة تدوير العمالة الفائضة فيها.
  - تعمل على مناقشة موضوع إعادة تقييم أصولها وهيكلتها ومواردها وخفض التكاليف التشغيلية.
  - تحرص إدارة الشركة على تشكيل فرق عمل لإدارة المشاريع التي تنفذها.
  - تدرس إمكانية توسيع نطاق الإشراف في الشركة لتقليل المستويات التنظيمية لخفض مستوى البيروقراطية.
  - تجرى دراسة لتقييم قدراتها التنافسية والانفتاح على أسواق جديدة.
  - ج. الإبداع في الأعمال: ويعد النشاط الإبداعي في المنظمات بمثابة جهود مميزة للمحافظة على المزايا التنافسية للمنظمة بما يمكنها من التفوق على المنافسين والاستجابة للتغيرات والتطورات المستمرة في البيئة. ومن أمثلته:
    - تتبنى إدارة الشركة فلسفة ادخال الجديد في اعمالها باستمرار.
    - تدرك إدارة الشركة ان الأفكار المبدعة هي الكفيلة بالتفوق.
    - اشعر ان إدارة الشركة تميل لاعتماد حلول مبتكرة لمشكلات العمل.
    - تشجيع الافراد للانفتاح على الخارج للبحث عن طرائق عمل جديدة.
    - تحرص على تصميم عمليات عمل مرنة تدعم التحديث والتجديد فيها.
    - تبحث إدارة الشركة عن الجديد في تفعيل العلاقة مع الزبون.
    - تسعى الى ادخال تقنيات عمل جديدة تماما في انجاز مشروعاتها.
    - تحرص إدارة الشركة على مكافأة الافراد الذين يقدمون أفكار مبدعة.
- رابعا:** لقد صنفت استراتيجيات التغيير الاستراتيجي بحسب عمق التغيير وحجم التغيير، وهي كالآتي:

- أ. عدم التغيير او الاستمرار الاستراتيجي: اذ تقرر المنظمة في هذا المستوى اعتماد الاستراتيجيات السابقة نفسها، نظرا لعدم الحاجة الى اتقان مهارات جديدة والقيام بمهام غير مألوفة، فان التطبيق يقتصر على إدارة العمليات ومتابعتها للتأكد من القيام بها وفقا للبرنامج الموضوع، اذ تساعد الخبرة السابقة على جعل التطبيق اكثر فاعلية.
- ب. التغيير الاستراتيجي الروتيني: وهو عبارة عن عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة جذب الزبون. ويشمل تغييرات عالية في أساليب العمل التي تتبعها المنظمة لا سيما الأساليب التسويقية المستعملة لجذب الزبائن، فمثلا التغيير في أساليب الإعلان

وطريقة ترتيب المنتجات واعتماد استراتيجيات تسعير مختلفة، واعتماد تغيير الموزعين وأساليب التوزيع، ان التطبيق يتطلب قيام المنظمة بتنسيق نشاطاتها وعملياتها مع الوسطاء او الزبائن، فضلا عن التنسيق مع إدارة الإنتاج للتأكد من وجود مخزون كاف من المنتجات لتلبية الطلب المتزايد عليها. ومن امثلته:

- ✓ تقوم الشركة بتغيير أساليب الإعلان والترويج لمنتجاتها باستمرار.
- ✓ تقوم الشركة باحداث تغييرات في أساليب العمل.
- ✓ تقوم الشركة بتنسيق نشاطها وعملياتها باستمرار مع الوسطاء والمستهلكين.
- ✓ تنسق الشركة اعمالها مع إدارة الإنتاج بين فترة وأخرى للتأكد من وجود مخزون كاف لتلبية الطلب المتزايد.

ج. التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه، ففي حالة انتاج منتج جديد فان ذلك لا يتطلب طرائق انتاج او تسويق مختلفة او تغييرا جذريا، وانما يتطلب احداث تغيير محدود. ومن امثلته:

- ✓ تعمل الشركة على دخول أسواق جديدة.
- ✓ تقوم بعرض منتجات جديدة في الأسواق ضمن نفس تشكيلة المنتج.
- ✓ تقوم الشركة بالسعي للحصول على أسواق جديدة من خلال منتجات جديدة.

د. التغيير الاستراتيجي الجذري: ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام. يشمل إعادة تنظيم أساسية داخل المنظمة، وهو ضروري لإكمال الاندماجات بين المنظمات بنفس الصناعة الأساسية. وتكون مثل هذه العمليات معقدة ولا سيما في حالة الاندماج بالكامل، فالمنظمة المشتريه لا تحصل فقط على منتجات وأسواق جديدة، بل هي تواجه مشاكل قانونية وتعقيدات تطوير هيكل تنظيم اداري جديد. فضلا عن الحاجة الى التوفيق بين الثقافتين والمختلفتين في المنظمة. ومن امثلة ذلك:

- ✓ تقوم الشركة بالاندماج مع منظمة أخرى أكثر نجاحا.
- ✓ تقوم الشركة بتطوير هيكل اداري جديد.
- ✓ يتم تهيئة العاملين لتقبل ثقافة تنظيمية جديدة.

هـ. إعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة: اذ يعتمد هذا النوع من التغيير على حجم الاختلاف في الصناعات (ولا سيما في الاندماجات)، وكم ستكون مركزية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الجديدة، اذ ان الاتجاه الاستراتيجي لا يكون بنفس الصناعة الأساسية، وقد يحتاج الى

تغييرات في رسالة المنظمة، كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتقنيات. ومن امثله:

- ✓ عمل الشركة على ترك نشاطها في مجالها الحالي والتحول نحو مجال اخر.
- ✓ تقوم الشركة بإدخال تكنولوجيات جديدة لت تكن معروفة سابقا.
- ✓ تقوم الشركة بتطبيق مجموعة جديدة من المهارات لتلائم مع العمل الجديد.
- ✓ أدخلت الشركة تغيير جذري في رسالتها وأهدافها على اثر قيامها بتغيير نشاطها.
- ✓ تسعى الشركة الى الاندماج مع شركة أخرى في قطاع اخر.

بعد ان تم شرح استراتيجية التغيير الاستراتيجي الجذري والتدريجي، سيتم التطرق في هذا العنصر الى بعض الاستراتيجيات المعتمدة لضمان نجاح الاستراتيجيتين السابقتين: (تم شرحها على مستوى المحاضرة)

أ. استراتيجية الرشد والتطبيق العملي: تقوم على افتراضات عقلانية مؤداها ان الناس تطبق ما يحقق مصالحهم اذا ما شرح لهم ذلك، وتقوم هذه الاستراتيجية على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار. وعليف فالفرد يقرر ان يدعم التغيير او لا بالاعتماد على منطقته ومصالحته الذاتية.

ب. استراتيجية القيم (إعادة التعلم): وتقوم على الاعتراف بحاجات الافراد في المنظمة، وبالقيم القائمة والمركز والطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الافراد والأداء، وتفترض ان تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث تظهر عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها. وبذلك تركز هذه الاستراتيجية على التعرف على حاجات العاملين، وعلى القيم الموجودة لديهم والتي تؤثر على سلوك الفرد.

ت. استراتيجية تطبيق القوة والقهر والاذعان: وتتضمن ارغام الافراد على احداث التغيير، باللجوء الى مختلف أساليب القوة في تغيير السلوكيات، بالاعتماد على القانون الداخلي للمؤسسة، من لوائح وقوانين. وهنا تطبيق هذه الاستراتيجية يكون معتمد على استعمال القوة بطريقة مباشرة أي يستعمل القائد او المسير او المدير سلطته في تنفيذ القرارات عن طريق التحفيز او التهديد. او ان يلجا الى المناورة عن طريق أسلوب التفاوض.

### مجالات التغيير الاستراتيجي:

تتمثل مجالات التغيير الاستراتيجي في الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ. الثقافة التنظيمية: ان الثقافة التنظيمية مع مرور الوقت تحتاج الى بعض التغيير دون ان يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغيير المرغوب والمدرّوس يضفي عليها المرونة وروح التجديد والمبادرة ويكسبها نضجا هي بامس الحاجة اليه لكي تكون قادرة على التأثير والبقاء، كما ان بعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة او تقادمت بعض قيمها بشكل جعلها عاجزة على مسايرة التغيرات السريعة لبيئة المنظمة، وهو ما قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، لذلك يجب تغيير ثقافة منظماتهم. وان التغيير في الثقافة التنظيمية تتمثل بالاتي:

- ✓ تغيير السلوك التنظيمي من خلال سلوك الإدارة وخاصة مدراء الإدارة العليا، الى ان تكون نماذج إيجابية.
- ✓ انشاء قصص جديدة، ورموز، وشعائر لتحل محل تلك المستخدمة حاليا.
- ✓ الاختيار ومكافاة ودعم الموظفين الذين يتبنون القيم الجديدة.
- ✓ تشجيع قبول القيم الجديدة، وتغيير نظام المكافآت.
- ✓ استبدال القواعد غير المكتوبة بتوقعات محددة بوضوح.
- ✓ تعديل الثقافات الفرعية الحالية من خلال نقل الوظيفة، والتناوب الوظيفي، و/ او انهاء الخدمة.
- ✓ العمل على الحصول على اجماع من خلال مشاركة الموظفين وإيجاد مناخ على مستوى عالي من الثقة.

ب. الهيكل التنظيمي: ان عملية التغيير في الهيكل التنظيمي تتم خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة الى استحداث وحدات تنظيمية او استبعاد أخرى وما يترتب عن ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من افراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات.

وقد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة ابعاد تشمل تقسيم العمل واسس تكوين الوحدات ونطاق الاشراف وتفويض صلاحياته، ويكون عن طريق اجراء التغيير في الميادين الاتية: صيغ (تفويض الافراد)، توزيع السلطة (العمل الفرقي والتعاوني، اجراء تغييرات هرمية)، المستويات التنظيمية (بما يتناسب مع المحتوى التنظيمي، المركزية واللامركزية)، والاعتقاد بان التخصص في أداء العمل مسالة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة امامها.

ج. التكنولوجيا: هي كافة الأساليب والحلول المتعلقة بالمعرفة والمستخدم من طرف الافراد لتحقيق الأداء المتميز في المنظمة. والمدخل الذي يتم التركيز فيه لاحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل، وعلى أنماط العمل واساليبه وطرقه، او على الوسائل المستخدمة في أداء العمل او ادخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما ان العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من احراز السبق على غيرهم من المؤسسات المنافسة.

د. الموارد البشرية: تتاثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

وان عملية التغيير تنجح اذا اعتمدت إضافة الى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق المستطيع على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، واشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير.