

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الثالث في مقياس ادارة التغيير الاستراتيجي.

الإجابة عن السؤال الاول (06ن):

1. المفاضلة بين التغيير الاستراتيجي الجذري وبين التغيير الاستراتيجي المضاف في حالة الانحراف الاستراتيجي:

أ. استراتيجية التغيير الاستراتيجي المضاف: 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 تكيفا انعكاسيا للضغوط البيئية. (1.5ن)

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. (1.5 ن)

وتحديد الخيار الأمثل والمفاضلة بين التغيير الاستراتيجي الجذري والمضاف يرجع الى القدرات الاستراتيجية والتنافسية (0.5ن) وحركية السوق، الزمن، التهديدات والمخاطر، القدرات البشرية...الخ. (0.5ن) اما في حالة التعامل مع ظاهرة الانحراف الاستراتيجي (تقدم او تخلف المنظمات عن منحى التغير البيئي (0.5ن))، والذي تم شرحه على مستوى المحاضرة، فبامكان المؤسسة تكييف انموذجها الحالي وتحليل قدراتها الجوهرية لخلق فرص جديدة للنجاح، ومعالجة ذلك النقص في المطابقة مع متطلبات التغير البيئي (0.5ن)، اين تحافظ على انموذجها الحالي بالاعتماد على احداث تغييرات تدريجية ومضافة (0.5ن)، 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 (0.5ن)

2. تحديد العلاقة بين التغيير الاستراتيجي واستراتيجية التغيير التنظيمي: هناك فرق بين استراتيجيات التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي، اذ يقصد بالتغيير الاستراتيجي التغيير الذي يركز على توجه المنظمة، اما استراتيجيات التغيير فتركز على السلوك التنظيمي. والجدول الاتي يوضح ذلك:

التعريف	استراتيجية التغيير (3ن)	التغيير الاستراتيجي (3ن)
تمثل الإطار الشمولي لعمليات التغيير التي يخطط قادة المنظمات لتنفيذها داخل منظماتهم، والتي تقدم المنهجية والنمط المناسبان لإحداث التغيير بالمنظمة.	عملية التغيير المقصود لتحويل مكان او مهام او أجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة الى حالة جديدة غير مألوفة.	
نستخدم عبارة استراتيجية التغيير عندما نكون بصدد الحديث عن منهجية التغيير التنظيمي.	نستخدم عبارة التغيير الاستراتيجي للتعبير عن مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة	
استراتيجية التغيير تكون منفصلة عن استراتيجية المنظمة.	تكون غالبا في مرحلة تنفيذ استراتيجية المنظمة باعتبار ان هذه الأخيرة ماهي الا عملية تغيير بعض المجالات والأنشطة التنظيمية	

الإجابة عن السؤال الثاني (14ن):

1. شرح المراحل الثلاثة للتغيير حسب نموذج "كارت لوين":

أ. **إذابة الجليد:** ويقصد بذلك تلك الجهود التي تبذل في المؤسسة، لكي تجعل الافراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير، وتتضمن هذه العملية دفع الافراد في المؤسسة الى ادراك ان السلوك او الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، او انها تؤدي الى تدهور النتائج والأداء، واذا حدث هذا الادراك لدى الافراد فان ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بتغيير الاستراتيجية الحالية، ولتدعيم هذا الادراك، فقد تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، او تقلص حصة المؤسسة في السوق. (اتخذ من التدريب المستمر مصدرا للتغيير في سلوكيات الافراد، وعليه تم تحديد قوى التغيير الداخلية، الا انه لاحظ تدني معنويات العاملين، ولغرض معرفة قوة وكثافة التغيير وتشخيصه اعتمد "جاك ويلش" على التقارير والإحصاءات المتعلقة بأداء العاملين).

ب. **التغيير:** بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة الى دعم فريق متجانس الأفكار والاهداف من اجل تطبيق منهجه الإصلاح، وهو اجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، او دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، او تهدف الى بث قيم جديدة او تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل (مجالات التغيير) وذلك من اجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح (قام بإجراء استطلاع اتجاهات العاملين بالاستعانة بوسيط للتغيير بإرسال رسالة الى 150 مديرا في المنظمة طالبا منهم اجابته عن 4 اسئلة والاجتماع مع كل واحد منهم لمدة ساعة لهذا الغرض وكانت الاسئلة كما يلي: ماهي الاشياء الثلاثة التي تريد تغييرها؟، ماهي الاشياء الثلاثة التي تريد الابقاء عليها؟، ماهي الامور التي تخشى قيامي بها؟ ماذا تريد مني ان اقوم بتنفيذها؟ واستطاع بهذا التصور والرؤية للتغيير واختيار استراتيجية التغيير في الهيكل ومعرفة الظروف المقيدة، الا انه لوحظ بعض ردود الأفعال المعارضة، وعليه قام "جاك ويلش" بالاتصال بالعاملين بهدف التعريف بعملية التغيير وتحديد الهدف منها وفوائدها، وعليه أصبح العاملين شركاء وليسوا منفذين للتغيير فقط).

ج. **إعادة التجميد (إعادة التثليج):** وتعني في هذه المرحلة محاولة المؤسسة لبناء درجة عالية من التزام الافراد نحو الاستراتيجية الجديدة، دون ابداء أي نوع من المقاومة، وقد تحاول المؤسسة في هذه المرحلة تغيير حضارتها، بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الأفكار، او القيم التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة، ولذلك من الضروري ان يتم هذا التغيير بصورة مرحلية. (ونجاح تنفيذها اعتمد بشكل أساسي على مدى توفر المعلومات المرتدة من **التغذية العكسية**).

2. نعم يعتبر "جاك ويلش" قائد للتغيير الاستراتيجي / كانت دافعيته للتغيير مرتفعة لان: نجاح عملية التغيير تحتاج الى قائد تتوفر فيه بعض

السمات والمميزات، تمكنه من أداء مهامه بنجاح في عملية احداث التغيير الاستراتيجي، نذكر منها:

أ. التمتع بالتفكير الابداعي (القدرة الإبداعية) والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق اعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة، وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة، التي تتعدى حدود المدير التقليدي.

ب. فهم أسس العملية الإدارية واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها: التعرف على الحاجات الجديدة وخلق المناخ المناسب لتقبل التغيير.

- ت. امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر، قادرة على التأثير في الآخرين واقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.
- ث. القدرة على تحليل الموقف، وتشخيص الدوافع ومعوقات التغيير.
- ج. القدرة على وضع استراتيجيات فعالة للتغيير وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة.

3. نوع التغيير: التغيير التدريجي/الجزئي.

مجال التغيير:

التغيير في الموارد البشرية (التغيير في سلوكيات الافراد).

التغيير في الهيكل التنظيمي (قام باختيار التغيير في الهيكل): 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.

4. نعم اعتمد "جاك ويلش" على نماذج التغيير أخرى في عملية التغيير على مستوى مؤسسة (ASDA) وهو نموذج ايفانسفيتش. حيث يرى

"ايفانسفيتش" ان عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها سبعة خطوات منطقية ومسلسلة، وفيما يلي المراحل:

أ. التعرف على قوى التغيير: وتشمل هذه الخطوة التعرف على الأسباب والدوافع التي تقف وراء عملية التغيير سواء كانت داخلية او خارجية.

تم تحديد قوى التغيير الداخلية

ب. الاعتراف بالحاجة للتغيير: تعطي الإحصاءات والتقارير الواردة على المنظمة صورة تقريبية لوضعها ومن خلالها تتخذ إجراءات الإصلاح والتغيير وهذه التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية ومعدلات الأداء وانخفاض الأرباح وهبوط مؤشر المبيعات بالإضافة الى انهيار معنويات الموظفين. (الا انه لاحظ تدني معنويات العاملين/ وتشخيصه اعتمد "جاك ويلش" على التقارير والإحصاءات المتعلقة بأداء

العاملين)

ت. تشخيص المشكلة: يهدف التشخيص الى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي اجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع. لذا فان الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة، ومن اهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الاتية:

- ماهي المشكلة بذاتها؟ وتمييزها عن العوارض؟

- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ وماهي النتائج المتوقعة من الاجراء، وكيف يمكن قياسها؟

ويمكن التوصل الى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة او من خلال تشكيل اللجان او فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة. (قام بإجراء استطلاع اتجاهات العاملين بالاستعانة **بوسيط للتغيير** بإرسال رسالة الى 150 مديرا في المنظمة طالبا منهم اجابته عن 4 اسئلة والاجتماع مع كل واحد منهم لمدة ساعة لهذا الغرض وكانت الاسئلة كما يلي: ماهي الاشياء الثلاثة التي تريد تغييرها؟، ماهي الاشياء الثلاثة التي تريد الابقاء عليها؟، ماهي الامور التي تخشى قيامي بها؟ ماذا تريد مني ان اقوم بتنفيذها؟)

ث. تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: هنا تقدم المنظمة تقريرا تنتقي فيه النقاط المرجح تبنيها من اجل تحقيق نتائج إيجابية. وتدور بدائل التغيير حول ثلاثة استراتيجيات وهي:

- تغيير البناء التنظيمي.

• تغيير سلوكيات الموظفين.

• التغيير التقني.

ج. التعريف بالظروف المقيدة/ المحددة: يتوقف اختيار استراتيجية او أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الانية السائدة في المنظمة ومنها: القيادة، والاتصال، ومناخ المنظمة وثقافتها، والتنظيم الرسمي (تصميم المنظمة)، ونظام الرقابة، والقيم والمعايير والسلوكيات. (معرفة الظروف المقيدة)

اختيار الاستراتيجية المناسبة: لابد للمنظمة ان تكون على استعداد لمقاومة التغيير وتهيأة لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها وتوقيا لذلك عليها ان تقف على أسباب المقاومة وإيجاد الحلول لها ووضع استراتيجيات جديدة لامتصاصها. (قام باختيار التغيير في الهيكل)

ح. التغلب على مقاومة التغيير: وهي الطريقة التي سنتهجها الإدارة لتخفيف المقاومة. (الا انه لوحظ بعض ردود الأفعال المعارضة)

خ. التنفيذ والتقويم: هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان:

• التوقيت: هو معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، وهو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المنظمة والاعمال الأولية التي سبقت التغيير، فالتغيير يجب ان يرفع من مستوى طموح العمال ويكيفهم مع الاليات الجديدة لا ان يعارض روتينهم اليومي ويفضل ان ينفذ في حالة راحة الموظفين اما إذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المنظمة فلا خيار امامها الا التنفيذ.

• النطاق: قد يطال تنفيذ التغيير كل من مفاصل المنظمة ويتم تعميمه بوتيرة متسارعة كما يمكن ان يمر عبر مراحل ومن إدارة لأخرى.

5. نعم هناك مقاومة للتغيير / كانت منخفضة

6. - الاستراتيجية المتبعة من طرف "جاك ويلش" لإدارة مقاومة التغيير في ظل استراتيجية التغيير الاستراتيجية التدريجي هي:

كانت منخفضة والدافعية لقيادة التغيير مرتفعة فالاستراتيجية المتبعة هي: المشاركة المركزة: في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، وهذا يتطلب منه اتباع المشاركة المركزة، بحيث يجتهد الافراد المهتمون في إنجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي افراد المؤسسة.

- الاستراتيجية المتبعة من طرف "جاك ويلش" لإدارة مقاومة التغيير في ظل استراتيجية التغيير الاستراتيجية التدريجي هي: قام "جاك ويلش" بالاتصال بالعاملين بهدف التعريف بعملية التغيير وتحديد الهدف منها وفوائدها، وعليه أصبح العاملين شركاء قام "جاك ويلش" بالاتصال بالعاملين بهدف التعريف بعملية التغيير وتحديد الهدف منها وفوائدها، وعليه أصبح العاملين شركاء وليسوا منفذين للتغيير فقط، ونجاح تنفيذها اعتمد بشكل أساسي على مدى توفر المعلومات المرتدة من التغذية العكسية.

6. توضيح المفاهيم:

التغيير في سلوكيات الافراد: تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وعليه تتم عملية تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

قوى التغيير الداخلية: من جانب الافراد (الخوف من الفشل، فقدان المركز، الكسل عادة، الخوف من المجهول)، من جانب المؤسسات (قوة الثقافة، جمود الهيكل، انخفاض التكاليف، نقص الموارد، التمسك الشديد بقيم وأساليب لتقييم أنشطة المؤسسة).

وسيط للتغيير: او مستشار التغيير يعمل على التعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، ويقوم باستنباط البيانات من الاعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج الى اهتمام. يقوم بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

الرؤية للتغيير: تصور مستقبلي للتغيير واختيار الاتجاه الصحيح للتغيير، وتطوير رؤية واضحة لما سيتم تغييره.

استراتيجية التغيير في الهيكل: تم تعريفه في عنصر سابق.

ردود الأفعال المعارضة: مجموعة من التصرفات السلبية من قبل الافراد العاملين، وامتناعهم وعدم امثالهم لجهود التغيير، بسبب عدم

تقبل التغيير المستحدث، والخوف من تداعياته على مناصبهم، اجورهم، مساراتهم الوظيفية...الخ.

التغذية العكسية: ردود الأفعال الإيجابية والسلبية في نظام التغيير حيث مخرجاتها تعتبر كمدخلات للتقييم والتقويم.