

جامعة دمشق - كلية السياحة

مقرر الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة السادسة

مدرس المقرر: ولي حمود

الإدارة

الاستراتيجية

العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

التغيير والتكيف الاستراتيجي

تحديد الموقف الاستراتيجي:

يشير الموقف الاستراتيجي إلى موقع الشركة في بيئتها التنافسية، وكيف لها أن تجدمراكزها وتحميها من أجل مواجهة المنافسة أو تلافئها أو إفسادها، وهو ما ينسجم مع النظرة إلى الشركات من منظور بيئي تكافح من أجل البقاء في عالم من العداء وعدم التأكد فضلا عن عدم التكامل، وعليه تصبح الإستراتيجية بمثابة القوة أو الرابطة الوسيطة بين الشركة وبيئتها، أي بين السياق الداخلي والخارجي. ووفقا لهذه الرؤية فإن الموقف يمكن اختياره مسبقا والطموح إليه من خلال خطة معينة أو مناورة معينة، ويمكن بلوغه، وربما حتى إيجاده، من خلال نمط من سلوك هادف. فالإستراتيجية هي التي تحدد موقف الشركة الاستراتيجي إما بالتغيير للإستراتيجية لمواجهة التحديات أو بالتكيف مع هذه التحديات بشكل فاعل أو متفاعل. وسوف نتناول هنا بشيء من التفصيل.

أولاً- التغيير الاستراتيجي

١- تعريف التغيير:

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. ويهدف التغيير للتكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل، وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

٢- مبررات التغيير الاستراتيجي:

- ❖ درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي.
- ❖ مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير.
- ❖ مدى اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير.
- ❖ مدى التأثير في المؤسسة بأكملها.

٣- العوامل المسببة للتغيير الاستراتيجي:

- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، قانونية، ثقافية.
- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تغيير مجال النشاط أو تنوعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات قيمية ثقافية.

٤- أنواع التغيير:

- أ- الأنواع الرئيسية للتغيير: هناك نوعان رئيسيان للتغيير: هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي.

١/ أ- التغيير الاستراتيجي:

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية - ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة والهيكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملياً لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

٢/ أ- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية لذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة.

ب- الأنواع الإجرائية للتغيير:

☒ التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.

☒ التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.

☒ التغييرات المفروضة: تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

☒ التغييرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

ويمكن تقسيم المؤسسات في تعاملها مع التغيير من حيث النوع إلى ثلاثة أصناف:

✓ إدارة تعايش التغيير.

✓ إدارة تتوقع التغيير وتستعد له.

✓ إدارة تصنع التغيير.

٥- مجالات التغيير:

❖ التغييرات في طبيعة وأسس المؤسسة.

❖ التغييرات في التقنية المستخدمة.

❖ التغييرات في البيئة والعمليات.

❖ التغييرات في المهام والنشاطات.

❖ التغييرات في ثقافة وحضارة المؤسسة.

❖ التغييرات في الأفراد .

٦- مستويات ممكنة من التغيير الاستراتيجي هي:

أ- عدم التغيير أو الاستمرار الاستراتيجي **Continuation Strategy**. تقرر الشركة اعتماد نفس الاستراتيجيات السابقة، ونظراً لعدم الحاجة إلى إتقان مهارات جديدة والقيام بمهام غير مألوفة، فإن التطبيق يقتصر على إدارة ومتابعة العمليات للتأكد من القيام بها وفقاً للبرنامج الموضوع، إذ تساعد الخبرة السابقة على جعل التطبيق أكثر فعالية.

ب- التغيير الاستراتيجي الروتيني **Routine Strategy Change**. يشمل تغييرات عادية في أساليب العمل التي تتبعها الشركة، وخاصة الأساليب التسويقية المستخدمة لاجتذاب العملاء، فمثلاً تغيير في أساليب الإعلان وطريقة توضيب المنتجات واعتماد

استراتيجيات تسعير مختلفة واعتماد تغيير الموزعين وأساليب التوزيع. وإن التطبيق يتطلب قيام الشركة بتنسيق نشاطاتها وعملياتها مع الوسطاء أو المستهلكين بالإضافة إلى التنسيق مع إدارة الإنتاج للتأكد من وجود مخزون كافٍ من المنتجات لتلبية الطلب المتزايد عليها.

ت- التغيير الاستراتيجي المحدود Limited Strategy Change. يشمل تقديم تصاميم جديدة من منتجات حالية إلى أسواق جديدة، إلا أن هناك اختلافات عديدة على هذا المستوى من التغيير الاستراتيجي، لأن التصاميم يمكن أن تكون جديدة بطرق مختلفة. فهناك تصاميم لا يتطلب إنتاجها أو تسويقها استخدام أساليب إنتاج أو تسويق مختلفة جذرياً عما هو متبع حالياً، وبالتالي لا يستدعي الأمر أي تغيير أساسي في عمليات الشركة، بينما هناك في المقابل أصناف جديدة تواجه عمليات إنتاجها أو تسويقها مشاكل جديدة وأكثر تعقيداً على مستوى التطبيق.

ث- التغيير الاستراتيجي الجذري Radical Strategy Change. يشمل إعادة تنظيم أساسية داخل الشركة، ويحصل عادة عندما تقوم الشركة بالاندماج مع شركة أخرى أو شراء شركة أو حصة أخرى في نفس القطاع، ومثل هذه العمليات يكون معقداً وخاصة في حالة الاندماج بالكامل، فالشركة المشتري لا تحصل فقط على منتجات وأسواق جديدة، بل هي تواجه أيضاً مشاكل قانونية وتعقيدات تطوير هيكل تنظيم إداري جديد، فضلاً عن الحاجة إلى توفيق بين الثقافتين المختلفتين للشركتين.

ج- إعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للشركة Organization Redirection. تحصل عادة عندما تقوم الشركة بالاندماج مع شركة أخرى أو شراء شركة أو حصة في شركة أخرى في قطاع مختلف، فإن درجة التغيير تتوقف على مدى اختلاف القطاعات وعلى مدى اللامركزية التي ستكون عليها إدارة الشركة الجديدة، كما تتم إعادة النظر في اتجاه الشركة عندما تترك الشركة قطاعاً معيناً وتدخل في قطاع آخر. إن هذا النوع من إعادة النظر في اتجاه الشركة هو الإستراتيجية الأكثر تعقيداً في التطبيق، لأنها تتضمن تغييرات في رسالة الشركة ويتطلب تطوير مجموعة جديدة ومتكاملة من المهارات والتكنولوجيا.

ثانياً - التكيف الاستراتيجي

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه وتتعامل بعض المنظمات مع البيئة من خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف تلك المنظمات بأنها منظمات "متفاعلة" وتحاول بعض المنظمات معالجة التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة" في تعاملها مع البيئة. وتكون المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

أ- تعريف التكيف الاستراتيجي:

هو قدرة المنظمة على توجيه إمكانياتها المختلفة للتعامل مع الظروف والمتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، أو منع هذه المتغيرات من التأثير على عملها، أو تغيير تلك الظروف البيئية الخارجية لصالحها.

ب- حالات التكيف الاستراتيجي:

عند اختيار الاستراتيجيات لا بد من اختبار حالات تكيفها مع الواقع الداخلي والخارجي، وذلك بتحديد ثلاث حالات:

١- **التكيف غير المتوازن:** أي أن الاستراتيجية التي يتم تبنيها تكون عرضة للتأثر بالمتغيرات والظروف وغير قادرة على التفاعل، لأسباب ربما تتعلق بعدم وجود نظام معلومات كفو، أو غياب الإدارة الفاعلة، أو لقصور في الإمكانيات، وفي حال استمرار مثل هذه الحالة ستتخذ المنظمة موقفاً دفاعياً لعدم قابليتها على التأثير.

٢- **التكيف المتوازن:** وهذه الحالة أقل خطراً من السابقة، نظراً لارتفاع درجة تكيفها مع البيئة نسبياً، ولكنها تعاني من قصور في الوصول إلى الأهداف بسبب خضوعها لمتغيرات البيئة من أجل المحافظة على البقاء، فهي تعبير عن تغير غير طموح.

٣- التكيف المحايد: وهو من أكثر حالات التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة بالمنظمة، وذلك بسبب القدرة المتسارعة قبل الحدث تبعاً لنشاط نظم معلوماتها وقدرتها على التنبؤ بوقوع الحدث، لذلك هي أكثر قابلية على استغلال الفرص، وتجنب الضغوط.

ت- التغلب على مظاهر عدم التكيف الاستراتيجي:

- ☒ وعي الأفراد لأهمية التغيير الاستراتيجي.
- ☒ تكوين هدف استراتيجي جديد على أساس الإدراك الاستراتيجي.
- ☒ التحرك من الهدف الاستراتيجي إلى النشاط الاستراتيجي.

مثال على التغيير

تجربة منظمة (Amgen) للأدوية في مجال التغيير

نيينفيما يلي عرض لتجربة أكبر المنظمات المصنعة للأدوية الفشل الكلوي السرطاني العالم وهي منظمة (Amgen) من خلال مقابلة أجريته مع (Kevin Sharer) الرئيس التنفيذي لهذه المنظمة.

حققت هذه المنظمة ارتفاعاً في مبيعاتها من ٣ إلى ١٠

بليون دولار خلال أربع سنوات فقط وتم حل الوصول إلى العشرين بليون دولار. وذلك تحت قيادة رئيسها التنفيذي (Kevin Sharer)

يقول (Kevin)

(Sharer)، أنه بعد الفشل الذي حققته في منظمة التليفونات وعدم قدرته في إجراء التغيير بقوة الوظيفة أو الشخصية أو المعرفة مما كان لديه من مرجعية عليا.

وعدم قدرته على كسب الثقة والمصداقية مع من يعمل معهم وعدم كسب موافقتهم ومساندتهم قبل البدء في عملية التغيير.

تغيرت نظرتهم لكيفية تطبيق التغيير.

وتوصلوا إلى أنها ليست طبعاً نيكسب دعم من يعملون بالمنظمة لعملية التغيير بواسطة السلطة التي يملكها، ولا بالمرجعية والتاريخ الذي يملكها بفضل عملها السابق في المنظمات الكبرى.

وبعد انتقال (Kevin Sharer) إلى المنظمة (Amgen) عام ١٩٩٢ وعلمدسبع سنوات -مايينسنتي
١٩٩٢ و١٩٩٩-

بدأ بتعلماً وليا تعلماً لأحياً بمساعدة أحد زملائها الذين كانوا يعطون دروساً يومية في مكتبه بالشرح المبسط علناً للجمهور،
وكان (Kevin Sharer) عندها يقوم بمهام الرئيس التنفيذي للمنظمة. وهذا المرء حاول (Kevin
(Sharer

أن يصحح خطأ هو يتعلم من فشلهم في منظمة التليفونات، وكان تخطوتها لأول مرة تقضي بضرورة تعلمها واكتسابها للمعرفة
الكاملة للصناعات الطبية مبتدئاً في تعلمها لأحياً عن الصفر والدروس اليومية منزلاً ثم في منظمة تصنيع الأدوية و
حضور جميع الندوات والمؤتمرات لتصنيع الدواء.

ولأنه كان معروفاً من البداية للجميع في منظمة الأدوية أن (Kevin Sharer)

سيكون الرئيس التنفيذي للمنظمة بعام ٢٠٠٠، فقد اتخذ -في الفترة بين ١٩٩٢-٢٠٠٠-

من العمل والتعلم المستمر مصدر الكسب بالمصدر اقية والثقة من المديرين العالمين معه من رؤسائها أعضاء مجلس الإدارة
. مستفيداً من تجربة الفشل التي مر بها في منظمة التليفونات استطاع أن يجاهد هذا المرء في منظمة (Amgen).

وهكذا وبفضل التعلم أصبح (Kevin Sharer)

فرداً من منظمة الأدوية وليس فرداً جاهلاً من الخارج، وهذا شيء ضروري في إدارة التغيير التي تتطلب أن يكون الفرد جزءاً من
جموعة العمال داخلية وليس فرداً خارجياً.

وكذلك قام بإشراك العاملين معه في عملية التغيير فقد قام بعد إعلان مجلس الإدارة في ديسمبر ١٩٩٩

بأنه سيكون الرئيس التنفيذي للمنظمة بعد عام (أبغينناير ٢٠٠١)، بإرسال رسالة إلى (١٥٠)

مدير في المنظمة طالباً إجابتهم على خمسة أسئلة فقط والاجتماع مع كل واحد منهم لمدة ساعة لهذا الغرض:

كانت الأسئلة كما يلي:

- ما هي الأشياء الثلاثة التي تريد تغييرها؟
- ما هي الأشياء الثلاثة التي تريد الإبقاء عليها؟
- ما هي الأمور التي تخشعها؟
- ماذا تريد مني أن أقوم بتنفيذها؟

وهكذا استطا عأنيكسبتقتهمو يضم نمسا همتهماالفعالةتفيعمليةالتغييريا ختبار همشركا عفيالعمليةوليسمنفذينالها فقط.

وكلهذاسا عد هليكونأحدأفراداقمالمنظمةوهذا ماسهلمهمتهكرئيستتفيذيوسا عد هعلناستحداثكالتغييراتالتت يجعلت Amgenأكبرمنظمةفيالعالمصناعةأدويةالفشلالكليويوالسرطان.