

محددات التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة الجديد

المدرس المساعد قيس عبد الهادي صالح المدرس المساعد باسمة محمد باني الدكتور عبد السلام إبراهيم عبيد
المعهد التقني/كوفة

المستخلص

أظهرت الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة الإستراتيجية اهتمامات متنامية بقضية التغيير الاستراتيجي وتأثيراتها المحتملة في تنافسية الأعمال وقدرتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فالتحدي الحقيقي في عصر اقتصاديات المعرفة الكونية يتمثل فيما يمكن لمنظمات الأعمال فعله لتكون ناجحة في بيئة تنافسية حركية وغير مؤكدة. قدّم البحث نموذجاً تكاملياً سببياً لتحليل وتشخيص العوامل المحددة للتغيير الإستراتيجي على وفق نظرية التوافق الإستراتيجي. أظهرت نتائج البحث ان المحددات السبعة لنظرية التوافق الاستراتيجي (الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، المهارات، نمط القيادة، القيم المشتركة، العاملون)، هي مؤشرات جيدة للتنبؤ بمستوى فاعلية التغيير الاستراتيجي ببعديه المضاف (التدريجي) والتحويلي (الجدري).

Abstract :

Contemporary literatures in strategic management field have shown increasing interest in the issue of strategic change and it's potential impacts on business competitiveness and sustainable advantages. The real business challenge of the growing global economics is what business organization do to succeed in highly uncertain and competitive environment .

This paper proposes an integrative causal model to analyze and investigates the determinants factors of effective strategic change according to consistency Theory.

The research findings show that the seven determinants factors of consistency theory are good indicators to predict effective strategic change (incremental or Transformational).

غير المخطط أمام الأسواق الكونية والمنتجات المنافسة .

لقد أثبتت نتائج المقابلات غير المهيكلة التي أجراها الباحثون مع عدد من الخبراء في معمل اسمنت الكوفة الجديد إن التغيير الاستراتيجي هو احد أهم البدائل الإستراتيجية لتفعيل الموقع الاستراتيجي للمعمل ليس في سوقه المحلي فحسب بل في الأسواق الإقليمية أيضا . ومن هنا وعلى وفق منظور مدخل التوافق الاستراتيجي فان التساؤل الجوهرى للبحث هو :

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

أولا: منهجية البحث:

مشكلة البحث:

أشار⁽¹⁾ (Druker) إلى حقيقة التحولات التي تعيشها منظمات الأعمال في الألفية الثالثة، بوصفها تحولات إستراتيجية خطيرة سيكون لها انعكاسات مهمة في منطق التنافسية والتسابق المعرفي، وتقف المنظمات العراقية عامة ومنظمات التصنيع تحديدا أمام العديد من التحديات أبرزها التحولات المتسارعة نحو آلية السوق والانفتاح

ما هي محددات التغيير الاستراتيجي وعوامل نجاحه الحرجة في معمل اسمنت الكوفة

وبناء الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال⁽²⁾ (Burt G.2006)،⁽³⁾ (Ray S.& Alok K.2006). إذ يكتسب البحث أهمية خاصة لمنظمات الأعمال العراقية وهي تعيش عصر التحول إلى اقتصاديات السوق والانفتاح السريع على الأسواق العالمية وهو ما يجعلها أكثر عرضة للضغوط التنافسية وهي بلا شك أما خيارين لا ثالث لهما، أما التغيير الاستراتيجي الفعال أو الانحدار وال فشل . وهو ما تحدده قدراتها على تطوير وبناء كفاءتها الجوهرية (Core Competencies) لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال الكونية إذ سعى البحث إلى تقديم ما يسهم في حث منظمة البحث على تبني التغيير الاستراتيجي بوصفه استراتيجية بقاء و ربحية في البيئة التنافسية .

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها تحليل محددات التغيير الاستراتيجي على وفق نظرية التوافق الاستراتيجي، ومحاولة تقديم نموذج تكاملي للتغيير الاستراتيجي سيتم اختبار معوليته

فقد تبني البحث مشكلة التغيير الاستراتيجي بوصفها تحديا حقيقيا وخيارا إستراتيجيا للمنظمات ويشقت من التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث عدة تساؤلات فرعية منها :

- كيف يمكن تفسير التباين في استجابة المعمل للتغيير الاستراتيجي بدلالة محددات نظرية التوافق الاستراتيجي؟
- كيف يمكن تفعيل آليات الالتحام الاستراتيجي بين المنظومات الفرعية للمعمل لتحقيق التغيير الاستراتيجي الفعال؟
- كيف تنظر إدارة المعمل إلى محددات التغيير الاستراتيجي (الأنظمة، القيم، الإستراتيجية، المهارات، نمط العاملين، نمط القيادة والهيكل؟ وهل هي عوامل دفع أم إعاقة؟
- ما موقع التغيير الاستراتيجي في سلم الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعمل؟

أهمية البحث:

أكدت العديد من الدراسات المعاصرة على دور التغيير الاستراتيجي في تحقيق القيمة المضافة

والمحددات السبعة لنظرية التوافق الاستراتيجي ممثلة في (الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، القيم المشتركة، نمط القيادة، العاملين والمهارات).

- يمكن تفسير الاختلاف (التباين) الكلي في عمليات التغيير الاستراتيجي ببعديها التحولي والمضاف بدلالة المحددات السبعة لنظرية التوافق الاستراتيجي ممثلة في (الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، القيم المشتركة، نمط القيادة، العاملين والمهارات).

منهج وأسلوب وميدان البحث:

اعتمد البحث منهج دراسة الحالة في اختبار أنموذج البحث كمرحلة أولى وسيتم اختبار الأنموذج بدراسات طولية أو قطاعية بعد التحقق من نتائج الاختبار الأولي. جُمعت البيانات من خلال استمارة استقصاء ثم اختبار ثباتها وصدقها في دراسات سابقة (4) Peter & Waterman على وفق مقياس (Likert) الخماسي. وقد أُعيد اختبار الثبات (Test- Retest Reliability) والصدق (Validity) لأداة القياس بعد أن وزعت تجريبياً على عدد من العاملين في منظمة البحث، ويعرض الجدول (1) نتائج إعادة اختبار أداة القياس. وتم اختبار أنموذج وفرضيات البحث في معمل اسمنت الكوفة الجديد احد أهم المعامل التابعة للشركة العامة للأسمنت الجنوبية، وللمعمل أهمية إستراتيجية في بناء القاعدة التصنيعية والاقتصادية في المحافظة وهو يقدم أهم المواد الضرورية لإسناد حركة البناء والأعمار فيها، ويتمتع إنتاج المعمل بسمعة جيدة في السوق المحلية وله طاقة إنتاجية كبيرة وهو يسعى جاهدا للحصول على شهادة (ISO 9000) بالتنسيق مع المنظمات المحلية والعالمية. وزعت استمارة القياس في المعمل لعينة بلغت (50) منتسب بضمنهم رؤساء الأقسام والوحدات التخصصية والإدارية في المعمل أعيد منها (35) استمارة وبنسبة استجابة بلغت (70%)، ويعرض الجدول (2) وصفاً مختصراً لعينة البحث فقد تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي الوصفي باعتماد عدة برامجيات بهدف التحقق من معولية نتائج التحليل

في منظمة البحث لإشعارها بدور التغيير الاستراتيجي في تحقيق النجاح والتفوق في ظل التحولات المتسارعة نحو اقتصاديات المعرفة.

أنموذج وفرضيات البحث:

بناءً على الأطر المعرفية والإجرائية لنماذج التغيير الاستراتيجي الرائدة في الأدبيات وعلى وفق مشكلة وأهداف البحث تم تصميم أنموذجه الافتراضي في ضوء مدخل التغيير الاستراتيجي الموجه بالإستراتيجية (Strategy Driven Approach)، وهو أنموذج تكاملي حاولنا من خلاله الربط بين نجاح عمليات التغيير الاستراتيجي ببعديه التحولي والمضاف ومحددات (عوامل) نظرية التوافق الاستراتيجي (Mckinsey Framework 7s) والتي عدت من أفضل النظريات والنماذج التي وظفت في تحليل حركية النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (5).⁶ (ياسين 2002,1998)، (7) Macmillan & Fleisher & Bensou (2000)، (8) (Tampoe, 2000) (s,2007). وكما يتضح من الشكل (1) فقد ضم أنموذج البحث المحددات السبعة لنجاح التغيير الاستراتيجي وفعاليتها والتي صنفتها الأدبيات إلى عناصر ثابتة (Hard Element) وهي (الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة) وعناصر مرنة (Soft Element) وهي (نمط القيادة، القيم المشتركة، المهارات، الهيكل، الأنظمة) وقد تم ترتيب المحددات السبعة في الأنموذج لتحقيق هدفين الأول إظهار التداخل والاعتمادية المتبادلة فيما بينها (Interdependency)، والثاني هو تمركزها حول إستراتيجية المنظمة بوصفها العامل الموجه للمحددات الأخرى فتغيير رؤية المنظمة واستراتيجياتها يعني بالضرورة تغير العناصر والمحددات الأخرى.

وفي إطار ما سبق تم صياغة فرضيتي الإثبات (الوجود) الآتيتين:

- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي (ببعديه التحولي والمضاف)

الإحصائي لإثبات فرضيتي البحث ومستوى
علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته المستقلة
(المحددات السبعة لنظرية التوافق الاستراتيجي)
والتابعة (التغيير الاستراتيجي ببعديه التحولي
والمضاف).

الجدول (1): مؤشرات قياس متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

ت	متغيرات البحث	مؤشرات القياس	اختبار الصدق والثبات		الدراسات المعتمدة
			الثبات	الصدق	
1	المتغيرات المستقلة (محددات التوافق الإستراتيجي)	* الإستراتيجية	0.88	0.77	Lamarsh (2004), http://www.lamarch.com The Mckinsey 7s Framwork (2007) http://www.mindtools.com
		* الهيكل	0.92	0.84	
		* الأنظمة	0.81	0.65	
		* القيم المشتركة	0.82	0.67	
		* القيادة	0.91	0.83	
		* العاملين	0.92	0.84	
		* المهارات	0.94	0.88	
2	المتغيرات التابعة (التغيير الاستراتيجي)	* التغيير الاستراتيجي المضاف	0.89	0.79	Recklies. (2001) www.themanager.org . Richards etal (2004) www.interscience.wiley.com
		* التغيير الاستراتيجي التحولي	0.86	0.74	

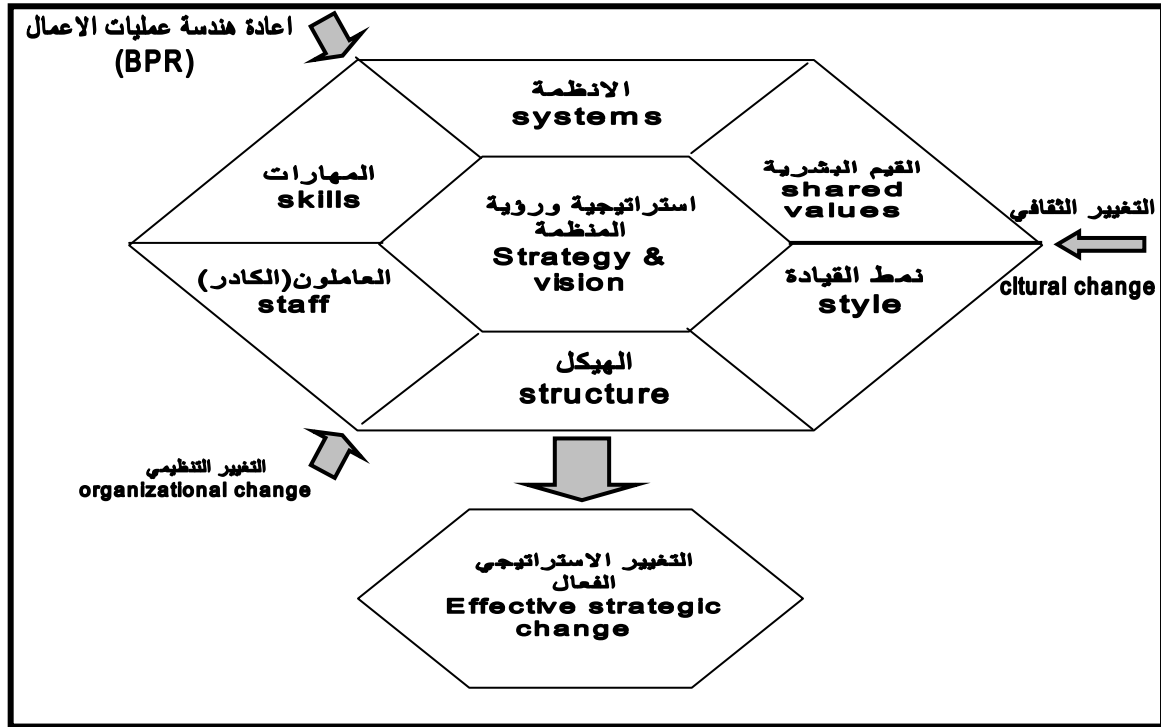
المصدر: إعداد الباحثين.

الجدول (2): وصف عينة البحث

تفاصيل	الجنس			العمر				المستوى الإداري				طبيعة العمل				
	مجموع	ذكر	أنثى	40-30	31-41	51-60	60 فأكثر	مجموع	عليا	وسطى	تنفيذي	مجموع	هندسي	فني	إداري	مجموع
العدد	35	29	6	9	17	8	1	35	10	16	9	35	21	10	4	35
النسبة	100%	0.83	0.17	0.26	0.48	0.23	0.03	100%	0.28	0.46	0.26	100%	0.6	0.29	0.11	100%

- الإدارة العليا هم أعضاء مجلس الإدارة (مدير المعمل ومدراء الأقسام).
- الإدارة الوسطى هم مدراء الشعب والوحدات.
- الإدارة التنفيذية هم الفنيون والمشرفون الأقدم .

الشكل (1): الأنموذج الافتراضي للبحث



ويعرض الجدول (3) تعريفات إجرائية مختصرة لمتغيرات الأنموذج الافتراضي للبحث. (9) Peter (& Waterman,2007)

الجدول (3): التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات المستقلة	رمز المتغير	التعريف الإجرائي
1	الإستراتيجية	S1	أسلوب ومنهج بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال.
2	الهيكل	S2	الترتيب الهيكلي والمعماري للأنشطة (آليا وعضويا)
3	الأنظمة	S3	النظم التنفيذية للنشاطات (نظم المعلومات، المعرفة، الرقابة وتقويم الأداء)
4	القيم المشتركة	S4	القيم والافتراضات الجوهرية بدلالة ثقافة المنظمة وأخلاقياتها
5	القيادة	S5	أسلوب ونمط القيادات الإدارية في المنظمة
6	العاملين	S6	القدرات العامة للعاملين ونمط القدرات البشرية وتخصصاتها ومعارفها
7	المهارات	S7	كفايات ومهارات العاملين الفعلية أو القدرات المميزة في ترجمة المعرفة إلى نشاطات هادفة
ت	المتغيرات التابعة	رمز المتغير	التعريف الإجرائي
1	التغير الاستراتيجي المضاف	ISC	دالة لمستوى التحسينات المستمرة والتدريبية في الأداء الكلي للمنظمة
2	التغير الاستراتيجي التحولي	TSC	دالة لمستوى التحسينات الجذرية في الأداء الكلي للمنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثين

3- دراسة⁽¹²⁾ (Jadge K.2007) (Creating)
And sustaining value through_strategic
change ركزت الدراسة على خلق القيمة

المستدامة من خلال تخفيض المخاطر
الإستراتيجية والتشغيلية للتغيير الاستراتيجي عبر
تشخيص مجالات التغيير الحرجة والالتزام بعدة
مراحل منها تعريف مجالات التغيير الاستراتيجي
(الحالة الراهنة والمرغوبة) ثم التهيؤ والاستعداد
للتحول (ما هي أهداف التغيير ومن هم وكلائه) ثم
التخطيط للتغيير (التعلم والاتصالات) وأخيرا
التنفيذ وضمان القوة الدافعة للتغيير الاستراتيجي.
للمزيد من التفاصيل انظر
(<http://www.lamarsh.com>)

ثانياً: دراسات سابقة:

فيما يأتي موجز بالمضامين الأساسية لبعض
الدراسات السابقة والتي تم انتخابها اتساقاً مع
هدف البحث الممثل في تحليل محددات التغيير
الاستراتيجي إذ تمت الاستفادة من بعض أطرها
الفلسفية والتطبيقية في مجال بحثنا الحالي وكما
يأتي:

1- دراسة⁽¹⁰⁾ (Recklies O.2001)
(Problems in Managing strategic)
(change

قدمت الدراسة أنموذجاً مفاهيمياً للتغيير
الاستراتيجي لتأمين تكامل عمل المنظومات
الفرعية للمنظمة متمثلة في (الإدارة الإستراتيجية،
الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، إدارة
المشاريع وإدارة الجودة الشاملة) في إسناد
عمليات التغيير الاستراتيجي وأظهرت نتائج
الدراسة عدة تحديات لتلك العمليات منها
(معوقات الإدراك، المعوقات الثقافية، المعوقات
البيئية، المعوقات المعرفية والسلوكية). للمزيد من
التفاصيل انظر

(<http://www.themanager.org.com>)

2- دراسة⁽¹¹⁾ (BTKC.2004) (Eight)
strategic change management success
(factors

اعد هذه الدراسة احد المراكز المتخصصة
بنشر معرفة الأعمال، توصلت الدراسة إلى وجود
ثمانية عوامل لنجاح عمليات التغيير الاستراتيجي
تمثلت في (الدافعية للتغيير الاستراتيجي، وضوح
رؤية التحول، المشاركة، الاتصالات الشبكية،
موقف أصحاب المصالح، تطوير قدرات التغيير
الاستراتيجي، تكامل أنشطة المشروع والالتحام
الاستراتيجي لمنظمة مع بيئتها التنافسية). للمزيد

من التفاصيل انظر (<http://www.BTKC>)
./enablers/htm

المبحث الثاني

الإطار النظري للمبحث

إن التغييرات المتسارعة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحويلات الجذرية في فلسفة نظم التصنيع من النظم التقليدية المستندة إلى اقتصاديات الحجم (Economics of Scale) نحو نظم التصنيع المرنة المستندة إلى اقتصاديات النطاق (Economics of Scope) فضلا عن تنامي عولمة الإنتاج والتكنولوجيا والتقارب بين الأسواق الكونية ألزم العديد من المنظمات الصناعية على إعادة النظر في خياراتها الإستراتيجية ، إذ بات خيار التغيير الاستراتيجي احد الضرورات الإستراتيجية لمحاكاة نتائج التحول المذهل والسريع إلى عصر الاقتصاديات الرقمية (Digital Economics) ، إذ لم تعد المداخل التقليدية للإدارة الإستراتيجية قادرة على الاستجابة لبيئة اقل ما توصف بأنها مضطربة ، حركية وسريعة التغيير .

إن البحث هو محاولة لتحليل محددات التغيير الاستراتيجي في معمل سمنت الكوفة على وفق نظرية التوافق الاستراتيجي التي افترضت إن نجاح مبادرات التغيير الاستراتيجي هو دالة لتفاعل سبعة متغيرات هي (الأنظمة، المهارات، القيادة، العاملين، الهيكل، الإستراتيجية، القيم البشرية) . قدمت نتائج البحث إسنادا تجريبيا مهما لمدى قدرة تلك المحددات على تفسير استجابة المعمل للتغيير الاستراتيجي ببعديه التحولي والمضاف .

التغيير الاستراتيجي مدخل نظري

مفاهيمي

إن التحديات الإستراتيجية التي تزامنت مع التحولات المعرفية والتقنية المتسارعة في مطلع الألفية الثالثة جعلت من التغيير الاستراتيجي ضرورة حتمية وخيارا استراتيجيا قائما لمنظمات الصنف العالمي (World-Class Organization)، وهي المنظمات الأكثر قدرة على التعلم والتكيف والبقاء والتنافسية في بيئة الأعمال هذه الضرورة الإستراتيجية للتغيير يبررها احد الباحثين بما اسماه إشكالية التقادم الاستراتيجي (Strategic Decay) فالتغيير الاستراتيجي إذن آليات مستدامة لتكييف استراتيجيات الأعمال لتجنب تقادمها بمرور الزمن⁽¹³⁾. أو هو نتاج تراكمي لتبادل وخلق القيمة (Value Creation) بين منظمات الأعمال⁽¹⁴⁾. كما انه استجابة واعية لنقاط الانعكاس الاستراتيجي (Strategic Inflection Points) الممثلة بالصددمات التي تحدث في بيئة الأعمال⁽¹⁵⁾، والتي وصفت على أنها نقاط التحول (Tipping Points) أو الانطلاقات الجديدة في دورة حياة المنظمات⁽¹⁶⁾. ويتعبير آخر فان منطق التغيير الاستراتيجي قد لا يتفق مع فلسفة إعادة معمارية المنظمة (Strategic Architecture) (إذا ما تمت في ضوء تكرار التجارب السابقة⁽¹⁷⁾. فهو محاولة لكسر القيود التقليدية للتغيير الاستراتيجي عبر تشخيص مجالات الحوار الإبداعي المريح (Innovative Comfortable Debate)⁽¹⁸⁾. فالتغيير الاستراتيجي عملية ملازمة ومكملة لصياغة وتنفيذ رؤى المنظمات وأغراضها واستراتيجياتها، إذ تكمن صعوبة التغيير الاستراتيجي في ضعف قدرة

بخطوات قصيرة ومتتابعة لتأمين استمرارية القوة الدافعة⁽²⁵⁾ (Momentum). وهو (أي التغيير المضاف) أما أن يكون تناغماً (انسجاماً) تفاعلياً (Proactive Tuning) بين المنظمة وبيئتها التنافسية أو تكيفاً انعكاسياً (Reactive Adaptation) للأنموذج الحالي للضغوط البيئية، وعندما لا يفي التغيير الاستراتيجي المضاف بمتطلبات خلق المطابقة بين المنظمة والتغيير البيئي المحتمل أو عندما تواجه مستوى عالي من الغموض وعدم التأكد فإنها تلجأ لتبني التغيير الاستراتيجي التحولي (Transformational strategic change) ويعني التغيير الجذري في توجه المنظمة وغرضها الاستراتيجي وأنموذجها الحالي ووضعها الذهني (Mindset) ولعل تدني مقاييس الأداء وتدمير أصحاب المصالح (Stakeholder) وضعف المركز التنافسي للمنظمة هي من أهم مؤشرات الحاجة إلى تبني التغيير الاستراتيجي التحولي الانعكاسي الملزم (Reactive-Forced Transformational) وعندما تكون منظمات الأعمال قادرة على توظيف تقنيات التنبؤ المسبق بمنحى التغيير البيئي المحتمل فإنها ستكون أمام خيار تبني استراتيجيات التغيير التحولي التفاعلي المخطط (Proactive-Planned Transformational) وان خيار تبني إحدى الاستراتيجيتين يبقى متروكاً لإدارة المنظمة على وفق قدراتها الإستراتيجية والتنافسية وحركية الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال .

منظمات الأعمال على خلق الترابط الفعال بين المستويات الإستراتيجية والتنفيذية، ومن هنا أصبح التوافق والتزامن بين عمليات التغيير الاستراتيجي وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية حتمياً بدءاً من مرحلة الصياغة وانتهاءً بمرحلة التنفيذ، هذا التوافق تحدده نتائج عمليات الرقابة الإستراتيجية على الاداء⁽¹⁹⁾.

وأخيراً فإن التغيير الاستراتيجي يعني التحولات الجوهرية في التوجهات الإستراتيجية في إطار ما يعرف بالتوازن النقطي (Punctuated Equilibrium)، والذي تحققه حالة التوافق أو التناغم بين إعادة معمارية الأعمال مع الدرجة العالية من الوعي والإدراك لرسالة المنظمة ورؤيتها وهذا يرتبط بقدرتها على أن تكون منظمة تعلم (Learning Organization)⁽²⁰⁾.

لما سبق نرى إن التغيير الاستراتيجي هو استجابة (تفاعلية أو انعكاسية) لتحقيق المطابقة الإستراتيجية بين رؤية المنظمة وغرضها الاستراتيجي مع منحى التغيير البيئي. وصنف التغيير الاستراتيجي باتفاق معظم الأدبيات إلى تغيير استراتيجي مضاف (تدريجي - مستمر)، وتغيير استراتيجي تحولي (جذري -

متقطع)⁽²¹⁾ (Hammer&champy,1993)،⁽²²⁾ (Pettigrew&whipp,1993)،⁽²³⁾ (Johnson&scholes,1997)،

⁽²⁴⁾ (Mintzberg,1992). فالتغيير الاستراتيجي المضاف (Incremental strategic change) يتم في إطار أنموذج المنظمة الحالي وافترضاها المسلم بها، وهو تغيير مخطط

ويوضح الشكل (2) أنماط التغيير الاستراتيجي

	Scope	نطاق التغيير الاستراتيجي
	Incremental مضاف	Transformational تحولي
تفاعلي Proactive	Tuning تناغم (انسجام)	Planned Transformational تحولي مخطط
انعكاسي Reactive	Adaptation تكيف	Forced Transformational تحولي ملزم
	* تدريبي - طويل الأمد * تدريبي ومستمر * جميع العاملين * اقل * العاملين * عمليات	* التأثير: جذري - قصير الأمد. * التغيير: مفاجئ - متقلب * المشاركة: ابطال منتخبون * الاستثمارات: عالية * التوجه: التكنولوجيا * التركيز: ربحية

الشكل (2) أنماط التغيير الاستراتيجي

Source: Based on: Nadler & Tuchman (1998), "Organizational frame Building" Academy of management Executive, vol.3, No. 3 pp:194-204

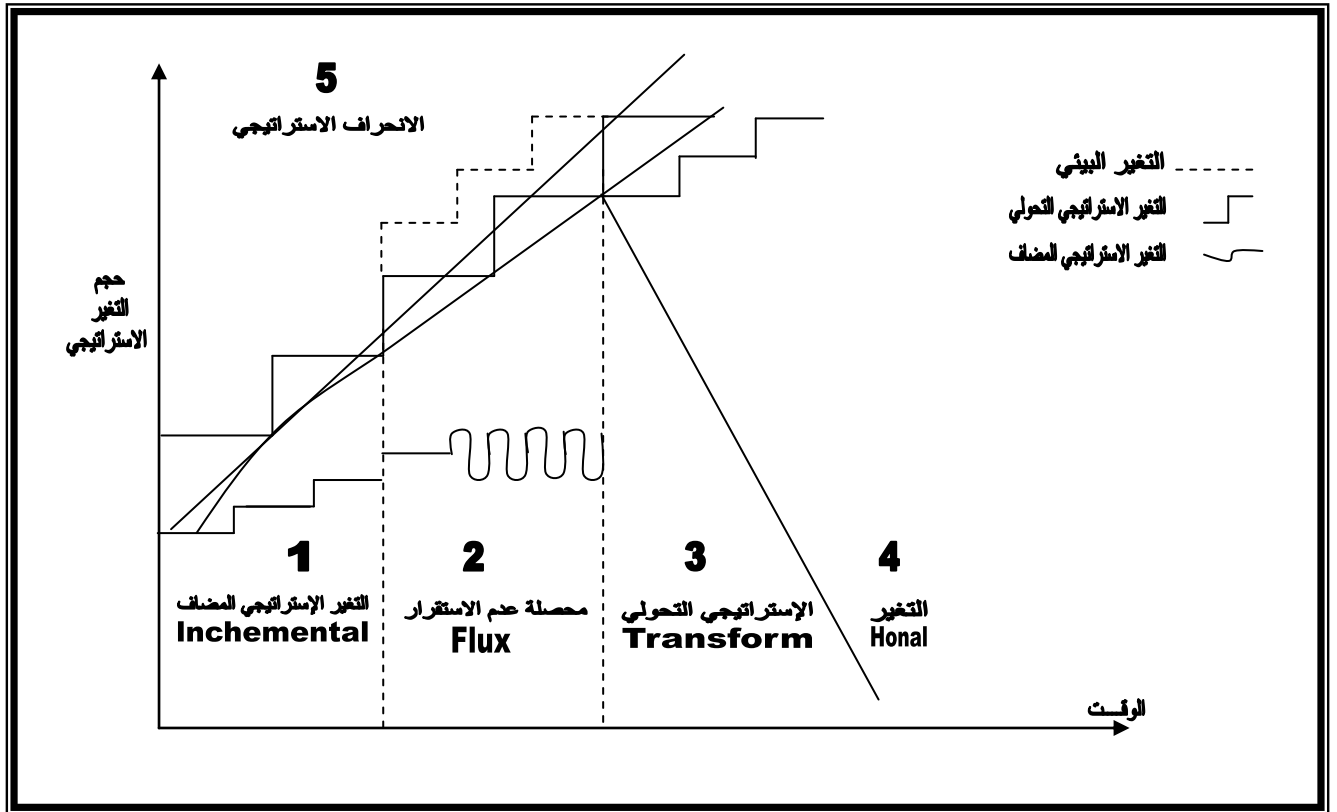
بمحافظة المنظمة على أنموذجها الحالي عبر السير إلى إحداث تغييرات مضافة ومستمرة، وفي المرحلة (2) تنامي مستويات عدم التأكد البيئي مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة ومركزها التنافسي الحالي، وفي المرحلة (3) يصبح مسار التغيير الاستراتيجي أكثر تقلباً وتذبذباً يرافقه عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وهنا يصبح التغيير التحولي ضرورة إستراتيجية لتجنب حالة التدهور والانحدار (مرحلة 4). وقد يمتد الأمر إلى المرحلة (5) حينما تحاول المنظمات تمديد (توسيع) (Stretch) قدراتها وكفاياتها الجوهرية لخلق فرص جديدة للنجاح يترتب عليها تقدم المنظمة على بيئتها (Ahead of its Environment) (26). خلاصة القول إن النظام (الأنموذج) الاستراتيجي (Strategic Paradigm) للمنظمة هو النسيج الوافي لقدراتها الإستراتيجية من الصدمات الخارجية وقد يمنحها

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى إن العديد من الدراسات حذرت من مخاطر الانحراف الاستراتيجي (Strategic Drift) في مسار التغيير الاستراتيجي وهو ظاهرة تخلف منظمات الأعمال عن مسار منحني التغيير البيئي أو التقدم أحياناً، وقد يصل بها الأمر إلى مرحلة الأزمة وعلى الرغم من إن احتمال حدوث الانحراف الاستراتيجي في التغيير التحولي أكبر من التغيير المضاف فإن مسألة الحكم على مدى هذا الانحراف وخطورته تبقى حكماً إدارياً يحتمل تحدهه مؤشرات الأداء الاستراتيجي. وبإمكان المنظمات التعامل مع الموقف من خلال تكيف أنموذجها الحالي وتحليل قدراتها الجوهرية (Core Competencies) لخلق فرص جديدة للنجاح ومعالجة فجوة النقص في المطابقة (Lack of Fit) مع متطلبات التغيير البيئي وكما يظهر من الشكل (3) والجدول (3)، فإن المرحلة (1) تتميز

المنظمات الأكثر قدرة على التحسس بالتغيرات الإستراتيجية في بيئتها التنافسية وفي استثمار فرص النجاح والتفوق وعندما تعتمد المنظمات استراتيجيات تفاعلية في التعامل مع المعرفة فإنها ستكون اقدر على خلق الرؤية المشتركة لخيارات التغيير الاستراتيجي ومحاكاة عدم التأكد والغموض والتعقيد وخلق التداؤب (Synergy) لإسناد آليات التغيير الاستراتيجي باعتماد التشكيلات الغرضية (Adhocracy) (27) .

القدرة على التكيف والبقاء إلا إن ذلك لا يمنع من إن يكون إحدى قوى المقاومة للتغيير الاستراتيجي ومصدرا للانحراف الاستراتيجي.

ولتجنب ذلك على منظمات الأعمال أن تمتلك المرونة الإستراتيجية للتحويل من كونها أنظمة مستقرة إلى منظمات تعلم، إذ يشير مؤيدو نظرية المعرفة إلى إن المعرفة الجمعية (Collective knowledge) للمنظمة هو مصدر مهم لخلق التداؤبية في التغيير الاستراتيجي، ومن هنا فأن المنظمات التي تطور قدراتها المعرفية هي



الشكل (3) التغيير الاستراتيجي ومخاطر الانحراف الاستراتيجي

Source: Based on Johnson & scholes,(2004) at <http://www.strategicchange/amarsh.com.org>

الجدول (4): السمات المميزة لمراحل التغيير الاستراتيجي

Phase(5)	Phase(4)	Phase(3)	Phase(2)	Phase(1)
1- التقدم على البيئة. 2- ضعف الالتحام البيئي. 3- انحراف استراتيجي واضح.	1- غموض بيئي عال. 2- تغيير تحولي. 3- تدني في الأداء.	1- وضوح الانحراف الاستراتيجي. 2- تغيير متقلب. 3- تنامي التغيير البيئي.	1- تنامي التغيير البيئي. 2- تغيير متقلب. 3- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.	1- تغيير تدريجي (مضاف) 2- ضعف الالتحام مع البيئة. 3- غموض بيئي محدود.

المبحث الثالث

نتائج التحليل والمناقشة

نتائج التحليل الوصفي لتغيرات البحث

يعرض الجدول (4) مؤشرات التحليل

الوصفي لتغيرات البحث المستقلة

(Independent variables) ممثلة بمحددات

نظرية التوافق الاستراتيجي والمتغيرات

المعتمدة (Dependent variables) ممثلة

بالتغيير الاستراتيجي التحولي والمضاف.

ونبدأ بمحددات التوافق الاستراتيجي فقد

احتل محدد رؤية وإستراتيجية المعمل الترتيب

الأول على وفق أهميته النسبية ومستوى وضوحه

لعينة البحث بوسط حسابي موزون قدره (4.140)،

وانحراف معياري (0.053)، وبوزن متوي (نسبة

اتفاق) بلغت (85%) ويعكس هذا المؤشر اتفاق

عينة البحث على إن المرونة الإستراتيجية هي

المحدد الأهم لمستوى استجابة المعمل لتبني

استراتيجيات التغيير التحولي او المضاف.

يليه من حيث الأهمية مؤشر النمط القيادي

في المعمل بوسط حسابي موزون قدره (3.874)

ويخطأ معياري (0.020) ونسبة اتفاق بلغت

(82%) ويعكس هذا المؤشر اتفاق عينة البحث

على إن القيادات الإدارية المتفاعلة ومستوى ما

تقدمه من إسناد ودعم لاستراتيجيات التغيير هو

احد عوامل النجاح الحرجة لتلك الاستراتيجيات.

وجاء مؤشر نمط العاملين ومستوى مهنتهم

في الأداء ثالثاً بوسط حسابي موزون قدره

(3.654) وانحراف معياري (0.05) ونسبة اتفاق

بلغت (80%)، وهو مؤشر يدعم أولياً تداخل نمط

العاملين بمستوى استجابة المعمل للتغيير

الاستراتيجي واحتل مؤشر أنظمة العمليات الترتيب

الرابع بوسط حسابي موزون قدره (3.596

وانحراف معياري (0.052) ونسبة اتفاق

(77%)، ويعكس هذا المؤشر مستوى اتفاق

عينة البحث حول الفقرات ذات الصلة بمدى

مرونة تكنولوجيا العمليات في الاستجابة لمتطلبات

التغيير الاستراتيجي، كما حقق مؤشر المهارات

المعرفية والتقنية الترتيب الخامس بوسط حسابي

موزون قدره (3.594) وانحراف معياري (0.040)

وبوزن متوي بلغ (76%) وهو مؤشر يدعم أولياً

تداخل القواعد المهارية والمعرفية للمعمل بمستوى

استجابته للتغيير الاستراتيجي، واحتل مؤشر مرونة

الهيكل التنظيمية الترتيب السادس بوسط موزون قدره (3.542) و بانحراف قياسي (0.032) وبوزن منوي قدره (74%)، في حين حقق مؤشر القيم المشتركة وسطا حسابيا قدره (3.485) و بانحراف قياسي قدره (0.074) ونسبة اتفاق (69%)، وعكس مؤشر الهيكلية والقيم المشتركة اتفاقا جوهريا لعينة البحث على إنهما محددين فاعلين لمستوى استجابة المعمل للتغيير الاستراتيجي ببعديه التحولي والمضاف.

وفي محور المتغيرات المعتمدة، حقق مؤشر التغيير الاستراتيجي المضاف وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.005) و بانحراف معياري قدره (0.064) ونسبة اتفاق (82%)، في حين جاء مؤشر التغيير الاستراتيجي التحولي ثانياً بوسط حسابي موزون قدره (3.263) و بانحراف معياري (0.070) ونسبة اتفاق بلغت (65%) و يعكس المؤشران معاً ميل إدارة المعمل إلى تبني إستراتيجيات التغيير المضاف (التدريجي) مقارنةً بإستراتيجيات التغيير الاستراتيجي التحولي (الجذري).

N=35

الجدول (5): المؤشرات الإحصائية الوصفية لمتغيرات البحث

ترتيب المؤشر	*** P.w	** SD	W.Mean*	رمز المؤشر	مؤشرات القياس	نوع المتغيرات
الأول	0.850	0.053	4.140	S _{s1}	1. الرؤية الإستراتيجية	المتغيرات المستقلة (Independent variables) محددات التوافق الاستراتيجي
السادس	0.742	0.032	3.542	S _{s2}	2. الهيكل التنظيمي	
الرابع	0.774	0.057	3.596	S _{s3}	3. أنظمة العمليات	
السابع	0.694	0.074	3.485	S _{s4}	4. القيم المشتركة	
الثاني	0.826	0.020	3.874	S _{s5}	5. النمط القيادي	
الثالث	0.805	0.090	3.654	S _{s6}	6. العاملون	
الخامس	0.763	0.041	3.592	S _{s7}	7. المهارات والمعرفة	
الأول	0.822	0.064	4.005	Isc	1. التغيير الاستراتيجي المضاف	المتغيرات التابعة (المعتمدة) (Dependent variables) التغيير الإستراتيجي
الثاني	0.645	0.070	3.263	Tsc	2. التغيير الاستراتيجي التحولي	

* Mean of Measure Tool = 5+1/2 =3. W.Mean = $\sum wixi / \sum wi$.

** SD = $\sqrt{\text{Variance}}$. *** P.w $\sum [\text{score}(4) + \text{score}(5)] \div n$.

المضاف) ارتبط معنويًا بستة محددات للتوافق الاستراتيجي كانت على وفق شدة العلاقة ودلالاتها الإحصائية كما يلي: مع محدد مرونة أنظمة العمليات (Ss3) بمعامل ارتباط بلغ (0.784). وبمستوى معنوية (P ≤ 0.01) بدلالة اختبار (T) إذ بلغت قيمتها المحسوبة (3.825) يليها محدد

نتائج تحليل اثر محددات التوافق

الاستراتيجي في التغيير المضاف:

يعرض الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط والأثر بين محددات التوافق الاستراتيجي ومستوى استجابة المعمل قيد البحث لإستراتيجية التغيير المضاف، ومنها يتضح إن المتغير المعتمد(التغيير

المرونة الهيكلية (Ss2) بمعامل ارتباط قدره (0.735) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.05$) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة وقدرها (3.676)، ثم محدد نمط العاملين (Ss7) بمعامل ارتباط بلغ (0.586)، وبمستوى دلالة ($P \leq 0.05$) وبدلالة (t) المحسوبة وقدرها (3.415) يليه محدد المهارات التقنية والمعرفية (Ss7) بمعامل ارتباط بلغ (0.586)، وبمستوى معنوي ($P \leq 0.05$) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (3.146)، وثم محدد قيم العمل المشتركة (Ss4) بمعامل ارتباط بلغ (0.543) وبمستوى دلالة ($P \leq 0.05$) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (1.675)، وأخيرا بمحدد النمط القيادي (Ss5) بمعامل ارتباط بلغ (0.488) وبمستوى معنوية ($P \leq 0.05$)، بدلالة قيمة (t) المحسوبة (1.542). في حين لم تؤكد نتائج التحليل عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين التغيير الاستراتيجي المضاف ورؤية وإستراتيجية المعمل (Ss1) ولاختبار مستوى التداخل بين المتغيرات المستقلة من (Ss1) إلى (Ss7) وأثره في تحليل مستوى التباين الكلي في المتغير المعتمد (Isc) فقد تم توظيف نموذج الانحدار المتدرج (Stepwise Regression Model)، وعلى وفق نتائج العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الداخلة في النموذج، إذ أكدت نتائج التحليل التي يعرضها الجدول (5) إن محددات التوافق الاستراتيجي فسرت ما نسبته (86%) من التباين الكلي في المتغير المعتمد (التغيير الاستراتيجي المضاف). وباستخدام اختبار (F) لتحليل معنوية كامل أنموذج الانحدار اتضح إن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبدرجة حرية (7-15=DF).

الجدول (6): نتائج الارتباط والأثر بين محددات التوافق الاستراتيجي والتغيير المضاف

Dependent Variable	Statistic Parameter	Independent Variables						
		Ss1	Ss2	Ss3	Ss4	Ss5	Ss6	Ss7
Incremental change (Isc)	rs	0.325	***	***	**	*	**	**
	T value	1.121	3.825	3.674	3.146	1.541	3.417	**
	S or ns	S	S	S	S	S	S	S
	R ²	0.157	0.546	0.638	0.743	0.815	0.840	0.864
	R ² adjusted	0.022	0.443	0.538	0.622	0.714	0.798	0.804
	S-error	0.025	0.173	0.242	0.274	0.354	0.382	0.413
	F-remove	2.548	38.054	16.318	10.511	8.542	7.311	6.844

* s=significant, Ns = non significant.

- key to significance test * $p \leq 0.010$, ** $p \leq 0.05$, *** $p \leq 0.01$.

** $t = 1.341$ if $p \leq 0.10$ and $t = 2.602$ if $p \leq 0.01$. (df=(15-7), F=2.9582).

تفسير التباين في استجابة المعمل لمتطلبات التغيير الاستراتيجي المضاف.

نتائج تحليل اثر محددات التوافق الاستراتيجي في التغيير التحولي:

أكدت النتائج السابقة إن محددات التوافق الاستراتيجي ذات الصلة بالنشاطات التشغيلية للمعمل (أنظمة العمليات، المرونة الهيكلية، نمط العاملين وقدراتهم المعرفية) هي الأكثر قدرة على

يعرض الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط والأثر بين محددات التوافق الاستراتيجي ومستوى استجابة المعمل لإستراتيجية التغيير التحولي (الجدري)، ومنها يتضح إن محدد رؤية وإستراتيجية المعمل (Ss1) حقق أعلى معامل ارتباط مع المتغير المعتمد بلغ (0.842) بمستوى معنوية ($P \leq 0.01$)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة وقدرها (4.652).

لجدول (7): نتائج الارتباط والأثر بين محددات التوافق الاستراتيجي والتغيير التحولي

Dependent Variable	Statistic Parameter	Independent Variables						
		Ss1	Ss2	Ss3	Ss4	Ss5	Ss6	Ss7
Transformational change (TSc)	rs	0.842	*** 0.763	*** 0.643	** 0.444	* 0.795	** 0.426	** 0.385
	T value	4.652	4.114	3.954	2.941	4.245	3.166	** 0.743
	S or Ns	S	S	S	S	S	S	S
	R ²	0.708	0.749	0.784	0.799	0.843	0.852	0.854
	R ² adjusted	0.614	0.652	0.688	0.689	0.720	0.741	0.745
	S-error	0.066	0.089	0.146	0.179	0.215	0.264	0.278
	F-remove	37.531	33.450	28.511	24.007	20.426	10.470	8.371

* key to significance test * $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$, *** $p \leq 0.01$.

معنوية ($p \leq 0.01$) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.743) وبدرجة حرية (DF=15-7)، ولاختبار اثر التداخل بين محددات التوافق الاستراتيجي في تفسير التباين الكلي في مستوى استجابة المعمل لإستراتيجية التغيير التحولي فقد وظف أنموذج الانحدار المتدرج على وفق شدة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ أكدت نتائج التحليل إن محددات التوافق الاستراتيجي فسرت ما نسبته (85%) من استجابة المعمل لإستراتيجية التغيير التحولي، وباستخدام اختبار (F) لتحليل معنوية كامل أنموذج الانحدار تبين إن قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية ($P \leq 0.01$)

يليه محدد النمط القيادي بمعامل ارتباط قدره (0.795) بمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) بدلالة قيمة (t) المحسوبة وقدرها (4.445)، ثم محدد مرونة الهياكل التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ (0.762) وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$)، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة وقدرها (4.114)، ثم محدد أنظمة العمليات بمعامل ارتباط بلغ (0.643) وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$)، يليه محدد القيم الثقافية المشتركة بمعامل ارتباط (0.444) وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$)، ثم محدد نمط العاملين بمعامل ارتباط (0.426) وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$)، وأخيراً محدد المهارات التقنية والمعرفية بمعامل ارتباط بلغ (0.385) وبمستوى

المضاف ومنها عدم وضوح رؤية وإستراتيجية المعمل المستقبلية وتقادم أنظمة العمليات وضعف المرونة الهيكلية.
5- ضعف قدرة المعمل على تجاوز محددات التغيير الاستراتيجي ذات الصلة بتطوير تكنولوجيا العمليات لحاجتها إلى قدرات مالية وبشرية كبيرة.

وأخيرا فان نتائج التحليل الإحصائي حققت مضمون فرضيتي الإثبات (H_1 , H_2) ذات الصلة بعلاقات الارتباط والتأثير بين محددات نظرية التوافق الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي التحولي والمضاف.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصل البحث إلى استنتاجات عدة أهمها:

1- احتلت قضية التغيير الاستراتيجي اهتمامات متقدمة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية وهي بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي المنظم لتأطير مضامينها المعرفية والتطبيقية.

2- أكدت نتائج التحليل إن مستوى استجابة

المعمل لإستراتيجية التغيير التحولي إنما ترتبط

بمحددات التوافق الاستراتيجي ذات الصلة

بالمتطلبات الإستراتيجية (رؤية المعمل

وإستراتيجيته، والنمط القيادي السائد) أكثر من

المتطلبات التشغيلية في حين تأثرت استجابة

المعمل لإستراتيجية التغيير المضاف بالمتطلبات

التشغيلية والتنفيذية بدرجة أكبر من المحددات

ذات الصلة بالمستويات الإستراتيجية.

3- إن تبني البحث لمحددات التوافق

الاستراتيجي أسهم في تحليل القدرات

الإستراتيجية الأكثر دعما وإسنادا لبرامج وخطط

التغيير في المعمل، وهو المدخل الأكثر ملائمة

لتحليل الخيارات الإستراتيجية للتغيير

الاستراتيجي.

4- عملياً يواجه المعمل صعوبات (محددات)

جوهرية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي

أسهمت في إضعاف قدرته على الاستجابة

لمتطلبات التغيير الاستراتيجي التحولي أو

التوصيات

يوصي البحث بما يلي:

1- توسيع دائرة الاهتمامات أكاديميا وعمليا بموضوعة التغيير الاستراتيجي كونها القضية الأهم التي تواجه جميع منظمانا في القطاعين العام والخاص في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها البلد.

2- التطوير المتزامن لمحددات التوافق

الاستراتيجي في المعمل على المستويين

الاستراتيجي والتشغيلي لتأمين التكامل والتداؤمية

بين أنشطة المعمل وفعالياته المختلفة وبرامج

وخطط التغيير الاستراتيجي.

3- الاهتمام بإعادة هندسة العمليات والهيكل

لتعزيز استجابتها لمتطلبات التغيير الاستراتيجي

التحولي والمضاف.

4- بناء وترسيخ ثقافة التغيير وتطوير القدرات

المعرفية للعاملين عبر برامج تدريبية وتطويرية

مكثفة.

5- تعزيز القدرات المالية للمعمل لتحديث

وتطوير أنظمتة التقنية والإدارية وبما يسهم في

تعزيز أداءه الاستراتيجي وتحقيق رسالته ومهامه.

12. Jadge K.(2007) "*Creating And Sustaining Value Through Strategic Change Management*" At <http://lamarsh.com>.
13. Homel, G.(2002) "*Leading the Revolution*" plume (penguin Books), newyork pp:21-28.
14. Slywotzky, A.(1999) "*Value Migration*" Harvard Business Review vol.71,May-June pp:75-86.
15. Tichy, N. (1993) "*Managing Strategic Change*" John Wiley, new York pp://17-21.
16. Gladwell, m.(2000)"*The Tipping Point, Journal Of Strategic Change Management vol:42,July,pp:29-38*".
17. Beitter,M. (2006) "*Strategic Organizational Change*" At [http://en.wikipedia.org/wiki/Change Management](http://en.wikipedia.org/wiki/Change_Management).
18. Bowman,C. (1995) "*Strategy Workshops And Learn Commitment To Strategic Change*" Journal Of Managerial Phsychology vol:10 pp:42-50.
19. Haiatt, J (2006) "*ADKAR:A Model For Strategic Change In Business*" At [http:// en. Wikipedia.org/Change Management](http://en.Wikipedia.org/Change_Management).
20. Liekskin J.P (1996) "*Knowledge, Strategy And The Theory Of The Firm*" Strategic Management Joumal,vol 17winter pp:284-314.
21. Hommer, M. & Champy,J. (1993) "*Reengineering The Corporation*" Harvard Business, new York pp:14-20.
22. Pettigrew,A. & whipp,R. (1993) "*Managing Change Fpr Competitive Sucess*". (Blakwell) pp:31-40.
23. Johnson, G. & Scholes, K.(1997) "*Exploring Corporate Strategy*" (prentice-hall) pp:447-463.
24. Mintzberg, h. (1995) "*Beyond Configuration: Forces And Forms In Effective Organization*". (prentice-Hall) pp:398.
25. Ansoff, I & McDonnell, E. (1990) "*Implanting Strategic Management*" (prentice-Hall) pp:91-108.
26. Johnson, G & scholes, K.(2004). At <http://www.StrategicChange/amarch>.
27. Daft, R. (2001) "*Organization Theory And Design*" 7th . South Western College Publishing p:351.

المصادر

1. Druker, Peter.(1999),"*Knowledge-worker Productivity The Biggest challenge*",CMR,vol.41,no.2.pp:27-39.
2. Ray, s.&Alok K.(2006) "*Strategic change of firms In response To Economic liberation*" <http://www.Inder science.com>
3. Burt,G.(2006),"*Toward An Understanding Of The link Betteen Discontinuity And Strategic change*" At [www. Inder science.com](http://www.Inder science.com) .
4. Peter, T. & waterman, R. (2007) "*The Mckinsey 7s Framework-Ensuring That All Parts Of organization work in harmony*. At www.mindtools.com
- 5- ياسين، سعد غالب (1998) "الادارة الاستراتيجية" دار اليازوري للنشر، عمان ص: 174.
- 6- ياسين، سعد غالب (2002) "الادارة الدولية" دار اليازوري للنشر، عمان ص: 236.
7. Macmillan, h.& Tampoe,m.(2000) "*Strategic Management*" oxford university press.pp:257:258.
8. Fleisher. & Bensous,B. (2007) "*Mckinsey 7s Model For Business And Competitive Analysis*" At [www. Mind Tools. Download center](http://www.Mind Tools.Download center) .
9. Peter. & Waterman, R. (2007) "*The Mckinsey 7s Framework*" At [http://www . Mind tools. Com](http://www.Mind tools.Com) .
10. Reckless, O. (2001) "*Problem In Managing Strategic Change*" At [http://www. The manager.org](http://www.The manager.org).
11. BTKC (2004) "*Strategic Change For Business Transformation*" Applying The Success factor At [http:// www. BTKC/ enablers/toolkit.htm](http://www.BTKC/enablers/toolkit.htm).

استمارة الاستبانة

هيئة التعليم التقني

الكلية التقنية

الإدارية/الكوفة

الشؤون العلمية

السيدات/السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين أيديكم استمارة استقصاء صحة لدارسة (محددات التغيير الاستراتيجي المنظمات الصنف العالمي Word- Class Origination) والتي أعدت على وفق دراسات معاصرة لعدد من مراكز البحث العلمي الدولية. نأمل تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات من واقع خبرتكم وممارستكم العلمية القيمة. علماً بأن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي حصراً.

نتمنى لكم التوفيق في خدمة العراق الجديد..

المدرس المساعد قيس عبد المدرس المساعد باسمة محمد الدكتور عبد السلام إبراهيم عبيد

باني

الهادي

المهد التقني / الكوفة

القسم الأول:

1. معلومات شخصية

الجنس: ذكر أنثى عدد سنوات الخدمة

التحصيل الدراسي المنصب الحالي

العمر العنوان الوظيفي

2. معلومات عامة:

تاريخ تأسيس المنظمة عدد العاملين فيها: عدد الوحدات التابعة لها

قطاع خاص قطاع عام قطاع مختلط

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت النسبة المئوية التي تعتقد بانها تعبر عن رأيك بكل صدق وثقة.

القسم الثاني: التغيير الاستراتيجي (المحددات ومستويات التنفيذ).

التغيير الاستراتيجي (يشير في حدود هذه الدراسة) إلى الاختلاف في أداء المنظمة لرسالتها وإستراتيجيتها في جميع المجالات (الإدارة، التكنولوجيا، المهارات، الهياكل، ثقافة العمل، النظام المالي، ...)

- ملاحظة: يرجى تأشير درجة التقييم الملائمة لكل فقرة من الفقرات الآتية باختيار أحد أرقام المقياس ووضعه في الفراغ المخصص له في كل فقرة.

- مؤشرات تنفيذ عمليات التغيير الاستراتيجي

ما تقيمكم لمستويات إنجاز وتنفيذ خطط وبرامج التغيير الاستراتيجي للفترة (2003-2007) في مجال محددات

التغيير الاستراتيجي

1	2	3	4	5	
واطي جداً	واطي	معتدل	عال	عال جداً	
					١ تحديث وتحديد لأية المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها طويلة الأمد
					٢ تطوير وتحديث تقنيات وأساليب الأداء (تكنولوجيا العمل).
					٣ تنمية وتطوير قدرات المدير المديرين (بمختلف المستويات).
					٤ تجديد وتحديث الهياكل والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات
					٥ تطوير وبناء القيم المشتركة للعمل (ثقافة العمل)
					٦ تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين.
					٧ تحديث وإعادة هيكلة قوة العمل وتخصصاتها وقدراتها.
					٨ تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
					٩ تحديث وتطوير نظام التمويل (النظام المالي).
					١٠ تجديد نظم الرقابة والتنسيق وتقييم الأداء.
					١١ بناء وتطوير ثقافة التنافس والإبداع.
					١٢ تطوير استراتيجيات الإدارة بالمشاركة.
					١٣ تحديد استراتيجيات المنافسة في السوق بمنطق التمايز.
					١٤ تحديد استراتيجيات المنافسة في السوق بمنطق الكلفة.

* ما مدى (توافر) العوامل أو المتغيرات الآتية الساندة لعمليات التغيير الاستراتيجي للفترة (2003-2007).

1	2	3	4	5	
واطي جداً	واطي	معتدل	عال	عال جداً	
					١ مدى تمركز (تركيز) المنظمة حول ميزة التفوق في الأداء.
					٢ مدى تمركز (تركيز) المنظمة حول ميزة الكلفة في الأداء.
					٣ مدى تمركز (تركيز) المنظمة حول ميزتي التفوق والكلفة معاً.
					٤ درجة مقاومة العاملين للتغيير الاستراتيجي.
					٥ مستوى مرونة وكفاءة النظام المالي للمنظمة.
					٦ مدى كفاءة وفاعلية نظام المعلومات والاتصالات.
					٧ مدى مشاركة العاملين في عمليات التغيير الاستراتيجي.
					٨ مستوى مرونة آليات التنسيق والتكامل بين وحدات العمل.
					٩ مدى مرونة هياكل المسؤوليات والصلاحيات.
					١٠ درجة كفاءة نظم الرقابة وتقييم الأداء.
					١١ مدى مرونة خطط وبرامج في التغيير الاستراتيجي.
					١٢ مدى كفاية الوقت المخصص لتغيير برامج التغيير الاستراتيجي.
					١٣ مستوى دعم الإدارة العليا لعمليات التغيير الاستراتيجي.
					١٤ مستوى نوعية ومهنية وتخصص الكادر الحالي للمنظمة.
					١٥ درجة التطرفية والروتين في الأداء.

آرائكم السديدة مفتاح لاستشراف المستقبل