

تأثير ادارة التغيير على اعادة الهيكلة التنظيمية _ منظور استراتيجي

م . د . سوسن جاسم محمد*

المستخلص

ان اكثر المواضيع جدلا هي تلك التي تدور حول بناء الهياكل التنظيمية، وعند الحديث عن صياغة الاهداف، لابد الايبدأ اولاً في الحديث عن الرؤيا والرسالة الاستراتيجية، ذلك لكونها مفاهيماً تشتق منها الاهداف التنظيمية، وتحتاج المنظمة الى وسائل كفوءة عندما تكون بيئة تتسم بالتعقيد والغموض المستمرين لتكييف حالة اللاتأكد والاضطراب البيئي الى حالة تأكد واستقرار داخل المنظمة، فإذا كان وصف الاهداف بانها نتائج (Results) او نهايات (Ends) ترغب المنظمة الوصول اليها، فإن وصف الهياكل التنظيمية يكون بأنها وسائل ترسم السبل الى تحقق تلك الاهداف. يدرس البحث تأثير ادارة التغيير على اعادة الهيكلة التنظيمية وبأطار المفاهيم المعاصرة التي تناولتها ادبيات الفكر التنظيمي والتي هي الادارة الاستراتيجية، ادارة الجودة، واعادة الهندسة التنظيمية. يعد التغيير البيئي احد أهم التحديات التي تواجه منظمات اليوم، ولكي تبقى المنظمة قائمة في ظل المنافسة المحتدمة، لابد ان تطور اهدافها بما يتلائم ومتطلبات رضا الزبون، ويترتب على ذلك بناء هياكل مرنة تستجيب لكل حالة تغيير.

يؤكد رواد الادب الاستراتيجي على حقيقة مفادها بأن البحث في موضوع الاهداف التنظيمية لابد ان يرافقه البحث عن منظومة القيم في المنظمة والتي تتضمن مجموعة المعتقدات والثقافة والفلسفة التنظيمية والتي ترسم وحدة الاتجاه لجميع افراد المنظمة ومن ثم يمكن تحويل هذه المفاهيم الى قواعد لسلوك العاملين بوصفهم الزبون الداخلي للمنظمة ويشتركون مع المنظمة باهدافهم ويسهمون في تطوير. يضع البحث ملاحظة مفردة بين تلك المفاهيم المعاصرة وبأطار دراسة العلاقة بين اعادة الهيكلة التنظيمية عملية تطوير الاهداف انسجاماً مع تحقيق الهدف الاساس والمتمثل برضا الزبون.

الكلمات المفتاحية: الهياكل التنظيمية، ادارة التغيير ، الاهداف التنظيمية، الثقافة والفلسفة التنظيمية

المقدمة :

كل شيء يؤول الى التغيير، وان التغيير هو الحقيقة الثابتة الوحيدة في الوجود، كما قالها بوذا قبل اكثر من (2500) سنة خلت، وكما صرح بها مؤسس مجلة الاتحافات المستقبلية في عام (2012) وهذا يؤشر ان التغيير حقيقة ادركتها البشرية عبر الازمنة والعصور وانها سمة و خاصة ثابتة لعالم يتسم بالتغيير. على المنظمات ان تدرك ان البقاء لمن يمتلك قيادة التغيير فهو التحدي الكبير الذي يجب ان يفهمه مدراء القرن 21 وادارة منظماتهم لتكون هي الرائدة للتغيير.

سنحاول في هذا البحث توضيح كيف تُسهم إدارة التغيير في الاستجابة لمتغيرات البيئة باعتبار التغيير ضرورة حتمية ، وعلى القيادة ان تجعل التغيير منصبا باتجاه رؤيا وطموحات المنظمة الاستراتيجية.

سنتكون منهجية البحث مفصلة على اساس محوريين اساسيين يتضمنان المحوريين الاولين المحتوى العلمي لموضوع البحث ومحور ثالث لوصف اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث هي كما يأتي:

- المحور الاول: (نظريات ونماذج التغيير) ، يصف البحث في هذا المحور الاطار المفاهيمي لموضوع ادارة التغيير من خلال التعرض لبيان اهم النظريات ونماذج التغيير المعاصرة .
- المحور الثاني: (تأثير ادارة التغيير على الهياكل التنظيمية) ، يتناول البحث في هذا المحور افرزات الثورة التكنولوجية بمجالي المعلومات والاتصالات وما أحدثته من تغيير في الهياكل التنظيمي والتي ساهمت في تطوير طرق ونماذج ادارية تتناغم مع عمق التأثير الذي أحدثته موجة التغيير مثل (انموذج ادارة الجودة الشاملة) و(انموذج اعادة الهندسة التنظيمية) و(انموذج الانتاج الرشيق) و(انموذج التفوق في الاعمال).
- المحور الثالث: (الاستنتاجات والتوصيات) ويتضمن خلاصة للجهد البحثي متمثلا بصياغة مجموعة استنتاجات وتوصيات التي تمثل الثمرة والنتاج الفكري لهذه الرحلة العلمية.

المحور الاول: (نظريات ونماذج التغيير)

اولاً: قيادة التغيير : Change Leader

على المنظمات ان تُدرك ان ستراتييجيتها الحالية يجب ان لا تكون استراتيجة تكيف للتغيير البيئي فحسب، بل عليها ان تطور رؤياها وطموحاتها الاستراتيجية نحو قيادة التغيير، تلك المنظمة قد تكون صناعية او خدمية، جامعة، أو مستشفى – عليها ان تُدرك انها لن يتحقق لها البقاء على قيد الحياة مالم تفهم ان التغيير الهيكلي السريع هو العامل الوحيد الذي يؤمن ويضمن لها البقاء ، وربما تتمكن من ان تكون هي "القائدة للتغيير".

ويشير (Peter Durker) احد رواد الفكر التنظيمي المعاصر بالرأي الى ان المنظمات التي تعي حقيقة التغيير ترى ان التغيير يمثل لها فرصا وليس تهديدا ، وعليها ان تبحث عن قوى التغيير وتعزز قدراتها التنافسية لتكيف المنظمة من الداخل والخارج وتجعله تغييرا كفوءاً يحقق للمنظمة مركز ريادة في ظل بيئة مضطربة تتسم بالغموض والاتأكد ، مما يتطلب من المنظمة اتباع ماياتي :

1. بذل الجهود باتجاه تطوير سياسات لصنع المستقبل .
2. تطوير نهج منظم للبحث عن التغيير المتوقع.
3. فهم الطريق الصحيح لاحداث التغيير في داخل وخارج المنظمة.
4. تطوير سياسات للموازنة بين التغيير والاستمرارية على التغيير، وهذا يؤمن استراتيجة مستدامة لبقاء المنظمة قائمة في معترك الميدان.

(Maven Training : 2012:5)

ثانياً : فوائد واهمية التغيير:

تحقق ادارة التغيير الكفاءة العديد من المنافع والفوائد التي تدرج كمعطيات تقيم المنظمة من خلالها اهمية الجهود التي افرزتها عملية التغيير و التي يمكن ان تؤشر بما يأتي:

1. زيادة معدل العائد على الاستثمار:
 - أ. وهو المعيار الذي من خلاله يمكن للمنظمة ان تيرر وجودها اقتصادياً، ويعاد استخدام هذا المقياس عند كل مبادرة تغيير للتأكد من ان المسار الذي تسير عليه لا زال صحيحا.
 - ب. الاسراع في تنفيذ اجراءات التغيير من قبل المدراء القيادين الذين لديهم ثقة و معرفة من اين يبدأ التغيير ، و لهم القدرة على تقييم العمليات وبدرجة عالية من التأكد من خلال تقييم عبء العمل ، و لهم قدرة التأثير على العاملين في الاقسام .
2. زيادة في جودة النتائج المتحققة:

أ. ان زيادة فهم تأثير التغيير يؤدي الى تأمين جودة كل من العمليات والانظمة وتحسين جهود العاملين لاسيما من لهم تأثير استشاري يتطلب ادراجه في خطة العمل.

ب. اشراك جميع العاملين في اجراءات التغيير يزيد من جودة الاداء ويقلل من مقاومة التغيير ويزيد معدل التكيف نحو التغيير مما يؤدي الى تعظيم الفوائد المرجوة.

3. زيادة في كفاءة الموارد :

أ. توضيح ادوار ومسؤوليات جميع المشاركين في جهود التغيير وتقييم درجة توافر المهارات والخبرات ذات الصلة بموضوع التغيير.

ب. تقليل عدد مرات الفشل والهدر بالموارد واتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع القرار لتحسين الجودة.

ج. تقليل عدد الانشطة المتكررة وتخفيض حالات الازدواجية في اماكن اخرى مماثلة.

د. تعزيز معنويات العاملين وتقليل تكاليف التوظيف.

4 . تكاليف ادارة التغيير:

تتمكن المنظمة من تقليص كلف التغيير من خلال تقييم وتحسين النتائج والوفورات التي تحققها مقابل الكلف المترتبة عليها في عملية التغيير والتي يمكن التحكم بها من خلال ما يأتي:

أ. زيادة القدرة على ادارة التغيير من خلال المهارات التي يكتسبها العاملون من برامج و جهود التدريب، كما ان تطوير البرامج تمكنهم من فهم الجانب النظري من عملية التغيير وتطوير القدرة على تطبيقها على ارض الواقع ، كما يسهم التدريب في نشر ثقافة التغيير المؤدي الى تقليل اثر مقاومة التغيير.

ب. تنضيق اطار عمل للدوار والمسؤوليات وتحديد قيادة وتنفيذ التغيير.

ج. تفويض سلطة وصلاحيات تنفيذ التغيير عبر العملية التنظيمية.

د. تقليل من اثر مقاومة التغيير وابتكار طرق جديدة للعمل.

هـ. قبول الانخفاض في الانتاجية وانخفاض عدد العاملين لاسيما عند بداية حالات التغيير الكبيرة.

(Maven Training Ltd 2012: p6-11)

ثالثاً : نظريات ونماذج التغيير (kezar:2001:25)

تعد عملية فهم النظريات ونماذج التغيير ضرورية لكل عمل بحثي في هذا الحقل المعرفي، لكونها تساعد القادة والمدراء على تقييم ادارة التغيير وبمنظور كلي وشامل يسهم في التوجيه الصحيح لادارة العاملين، فضلا عن ان الانموذج او النظرية تكشف النقاب عن لماذا حدث التغيير؟، ماهي القوى التي تدفعه؟، وكيفية حدوثه من حيث (مرحلته، و مداه، و وقته، وخصائصه) ، ومن ثم ماذا يحصل بعد التغيير من حيث (محتويات التغيير، مخرجات التغيير، طرق قياسه) ، ويمكن القول ان كل انموذج يمثل ايدولوجية مغايرة لأيدولوجية الانموذج الاخر وهو يسهم في ادراك وجهة نظر اخرى مختلفة للتغيير.

اشار (kezar) بالرأي الى وجود ستة نماذج او نظريات في التغيير يمكن عرضها بما يلي : (kezar:2001:25)

1. الأنموذج التطوري Evolutionary 2. الأنموذج الغائي Teleological
 3. انموذج دورة الحياة Life Cycle 4. الانموذج السياسي Political 5. انموذج الادراك الاجتماعي Social Cognition، واخيرا 6. الانموذج الثقافي Cultural. (2001:p26:kezar).
- يعكس كل انموذج سمات وخصائص مغايرة للانموذج الاخر، فيما يلي وصف مقتضب عن كل انموذج :

1. انموذج التغيير التطوري Evolutionary:

يطلق عليه (انموذج التكيف للتغيير) ويمكن تصنيف نوعين من نظريات الانموذج التطوري تنتمي الى هذا الانموذج : الاول (نظرية التطور البيولوجي) وابرز وصف له التطور البيولوجي المثير للجدل الذي افترض حصوله على الاحياء على وفق نظرية النشوء والارتقاء.

والثاني: (نظريات التطور الاجتماعي) الذي افترض حصوله رواد فكر علم الاجتماع على المجموعات البشرية عبر التاريخ.

ويعتمد الانموذج التطوري على اسباب تطور البيئة الخارجية في إحداث التغييرات، ومن ابرز سماته هو التكيف البطيء والتدريجي للمتغيرات البيئية الخارجية.

وقد استفاد منظرو التنظيم من هذا الانموذج لاسيما من خاصية التكيف ، وكدوا على حتمية تكيف المنظمة لفلسفتها وثقافتها ومنظمة القيم التنظيمية على وفق التغيير التنظيمي، ومن ابرز المفاهيم التي انطوى عليها هذا الانموذج هي مفهوم التكيف الاداري (Adaptation) ، ومفهوم الاعتمادية على الموارد (Resource Dependence) ومفهوم التأثير البيئي مما ادى الى تطور مفهوم كل من نظريتي النظم (Systems Theory) والنظرية الموقفية (Contingency Theory).

2. الأتمودج الغائي أو أتمودج التغيير (للكيانات الهادفة) Teleological:

طوّر هذا الانمودج رواد الفكر التنظيمي ومن ابرز اسهاماتهم في هذا المجال انمودج (حركة الادارة العلمية) و(النماذج العقلانية) ومدخل (التغيير المخطط) ومدخل (التكليف التعليمي) ومدخل (التخطيط الاستراتيجي) ونماذج (التطوير التنظيمي) وان جميع هذه المفاهيم تنطوي تحت مظلة التقدم التكنولوجي منذ خمسينيات القرن المنصرم ولغاية اليوم .

يفترض هذا الانمودج ان المنظمات كيانات هادفة ومتكيفة لاحداث التغيير لان القادة والعاملين يرون ان عملية التغيير عملية حتمية لا بد من قبولها لضمان الاستمرارية والبقاء، وان عملية التغيير عملية عقلانية ومخططة وان المدراء والعاملين مندفعون باتجاه التغيير، وتتسع عملية التغيير لتشمل التخطيط، التقييم، الحوافز، القيادة ، الاستراتيجية، اعادة الهيكلة التنظيمية واعادة الهندسة التنظيمية.

وفي مركز كل عملية التغيير يبرز دور القيادة فهم من يقومون بتنفيذ الاهداف ويطورون نماذج من التوقعات المحتملة لعملية التغيير وهم من يقومون بتطوير انظمة الاتصالات ويجذبون العاملين بمنحهم المكافآت ويبرز في هذا الانمودج دور الابداع التنظيمي وتطوير نماذج وسيناريوهات من الخيارات الاستراتيجية ويأخذ المدير دوره بمعبة العاملين في صياغة الاهداف وتنفيذها وتقييمها وتعديلها وتحت طيات هذا النموذج يبرز دور منحى الخبرة والمعرفة الادارية ويبرز دور ادارة المعرفة وادارة المعلوماتية ويضفي هذا الانمودج مناخا تنظيميا يستمد جذوره من مبدأ الثقافة التعاونية (Collaboration Culture).

ان ابرز النماذج التنظيمية التي انتجها هذا الانمودج هو انمودج (الادارة العلمية) في بدايات القرن المنصرم ومدخلان معاصران هما انمودج ادارة الجودة الشاملة (TQM) وانمودج اعادة الهندسة التنظيمية (Reengineering).

3. انمودج دورة الحياة (life Cycle) :

يشترك هذا الانمودج مع (انمودج التطور) في مفهومين اساسيين هما مفهوم التكيف ومفهوم النظامية ، وان التغييرات التي تطرأ هي من نتاجات التغيير المتقدم في دورة الحياة سوا كانت دورة حياة الفرد في مراحل تقدم العمر البيولوجي او تقدم العمر الوظيفي داخل منظمته ، او سواء دورة حياة المنظمة بوصفها كيان قابل للنمو والتطور فالمنظمات تمر اسوة بالافراد بمرحل (الولادة – الازدهار- الاضمحلال)، وان الفرد يمر بنمو في حياته التنظيمية من خلال التقدم المعرفي الناجم عن عمليات التدريب وزيادة منحى الخبرة الناجم عن الممارسة الوظيفية اليومية وعمليات الاثراء الوظيفي (Organizational Enrichment).

يصف (Grener) التغيير الوظيفي على وفق هذا الانمودج من خلال نمو قدرة العاملين على الابداع الوظيفي، القدرة على تحديد الاتجاه ، القدرة على التفاوض، القدرة على التنسيق والقدرة على العمل بمنظور تعاوني .

4. الأتمودج السياسي (Political) أو الأتمودج الجدلي (Dialectical) :

يفترض هذا النموذج ان المنظمات تخضع لنوعين من قوى التغيير عبر حياتها التنظيمية ، قوى تدفعها نحو التطور و التغيير الحضري والتكنولوجي وهي تظهر على المدى الطويل، وقوى اخرى تظهر على المدى القصير تكون معاكسة لها بالتأثير ، ويرى المنظرون لهذا الانمودج ان الصراع (Conflict) هو حالة متأصلة في النفوس البشرية وتظهر بوضوح عند التفاعل بين العاملين في المنظمة، وان عملية التغيير وفق هذا الانمودج تأتي لتعديل الايديولوجيات ونقاط الاختلاف بين العاملين وهي تعمل على تخفيف حدة الصراع التنظيمي من خلال ممارسة القادة ادوارا ناجحة تتضمن استخدام اساليب ادارية كالمساومة بين العاملين أو استخدام اسلوب الاقتناع أو باستخدام الحراك الاجتماعي أو ربما باستخدام اسلوب القوة للتأثير على سلوك العاملين كما تُسهم الثقافة التنظيمية في تخفيف وجهات النظر المتباينة بين العاملين لاسيما تلك التي تنمي روح العمل الجماعي.

5. انمودج الادراك الاجتماعي (Social Cognition):

تفترض هذه النظرية ان الإنسان يكتسب الخبرة والعلم من خلال ملاحظته لسلوك الاخرين ويحدث ذلك في اطار العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، ويمكن الاستفادة من هذه الخاصية لتوجيه وتغيير سلوك العاملين على نحو ما تصبو اليه المنظمة من تحقيق اهدافها.

تعد هذه النظرية اشتقاق من نظرية (التعلم من المجتمع) التي تنص على ان الفرد يمكن له ان يتعلم من خلال الحوار مع الاخرين أكثر من تعلمه من الكتب والدراسات وغيرها من ادوات التعليم الحديثة، وهذه النظرية تشدد على دور اشراك العاملين في برامج علمية جماعية من اجل زيادة فرصة التعلم لديهم وان الإنسان يتعلم من خلال ملاحظة ومراقبة ومشاهدة واستماع الاخرين، وان عملية التعليم بحد ذاتها قد لا تكون سببا في تغيير الفرد من سلوكه ، الا ان المجتمع قد يكون سببا في تغيير سلوكه.

ويفهم الادراك على انه العملية المعرفية الاساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين، بينما الادراك الاجتماعي فإنه العملية المنوطة بفهم الآخرين، والممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة لمثير معين ، ويعد الادراك عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم

عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزون في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد .

احد الاسهامات العلمية لهذا الانموذج هو استخدام علم الظواهر (phenomenology) في تفسير التغيير الحاصل في سلوك العاملين عند تفاعلهم مع الاخرين. و من الانتقادات الموجهة لهذا الانموذج هي ان التغييرات التي تحصل ليست بالضرورة ان تؤدي الى التقدم التنظيمي او ان تكون عملية التغيير ايجابية، وهنا يأتي دور القادة في ادارة التغيير.

6. الانموذج الثقافي (Cultural):

يحدث التغيير الثقافي بصورة طبيعية كأستجابة للتغيير في البيئات البشرية، كما ان الثقافة تتغير باستمرار رغم كونها تحتاج الى وقت طويل ، ويحصل التغيير ببطء الا انها تبقى عملية مستمرة غير متوقفة وقد يأخذ منحى التغيير في كل من القيم، المعتقدات، والاساطير وفي الشعائر والطقوس الدينية.

يفترض انموذج التغيير الثقافي ان الثقافة تكوّنات التجمعات البشرية ويسهم في تطويرها علم الظواهر (phenomenology) ايضا، وان علم الظواهر او الظاهريات هو توجه فلسفي يتناول الظواهر من حيث صلتها بالوعي أو الشعور طلبا لبلوغ ماهيات و حقائق الأشياء، وهو منهج فلسفي أسسه الفيلسوف الألماني إدموند هوسرل الذي أراد به أن يقيم الفلسفة بالممارسة العلمية ، فعلم الظواهر هو دراسة وبحث عن ما تمثله الظواهر في خبرتنا الواعية من أساس للتحليل الذي يمكننا من رؤية حقيقة الأشياء ومعرفة ماهياتها. غير أنها لا تدعي التوصل لحقيقة مطلقة مجردة سواء في الميتافيزيقا أو في العلم الغير ميتافيزيقي، بل تراهن على فهم غاية حضور الإنسان في العالم ، وان جميع هذه المفاهيم تنطوي تحت مظلة الثقافة .

ان مهمة (Phenomenologie) هي العثور على تكوين الشعور الباطني وذلك لان الفينو مينولوجيا علم للشعور الباطني قائم على تحليل المعاني باعتبارها ماهيات تدرك بالحدس في رؤية واضحة. يسهم هذا المدخل في توضيح مفهوم ادارة التغيير الثقافي لدى المنظمات والاستفادة من الانموذج لتوجيه جهود العاملين نحو ما تروم المنظمة تحقيقه من اهداف تنظيمية .

رابعاً : تقييم نظريات التغيير:

بعيدا عن المغالات فإن النظريات التي اشار اليها (kezar) كانت موضع اهتمام وجدل الباحثين والكتاب ، منذ ان نشر مقالته الموسومة ب(نماذج ونظريات التغيير) في الكتاب المثير للاهتمام الموسوم ب(ادراك وتهيئة التغيير التنظيمي للقرن الواحد والعشرين) وذلك في عام (2001) ولغاية يومنا هذا ، اذ استل الكاتب تلك معظم نظريات التغيير من الأدب الخاص بعلم النفس وعلم الاجتماع وقد كان متمكناً من توظيفها بمهنية عالية واحتراف كبيرين في علم التنظير الاداري المعاصر ، مستندا على اساس علمي مفاده ان المنظمات كيانات اجتماعية لاتزال وتبقى انظمة مفتوحة تؤثر و تتأثر بتغييرات البيئية الخارجية ، و اياً كانت ردود افعال الكتاب والباحثين في تقييم تلك النظريات ، فإن جميع النظريات المطروحة تطور مفاهيم خاصة لمن يريد ان يتبناها في موضوع ادارة التغيير التنظيمي .

سينصب اهتمام البحث على الأنموذج الغائي أو أنموذج التغيير (للكيانات الهادفة) Teleological بوصفه انموذجا ينسجم مع التطور الفكري التنظيمي ويتناغم مع موجات التغيير السريع والفائق الذي احدثته ثورة تكنولوجيا المعرفة والمعلوماتية و ثورة تكنولوجيا الاتصالات والتي اسهمت كثيرا في تطوير السلوك التنظيمي من خلال النماذج الادارية المعاصرة مثل انموذج ادارة الجودة الشاملة وانموذج اعادة الهندسة التنظيمية وانموذج الانتاج الرشيق والتي ستكون موضع اهتمام البحث للمحور الثاني.

المحور الثاني: تأثير ادارة التغيير على الهياكل التنظيمية .

من غير الممكن ان نرى الهيكل الداخلي لاحدى المنظمات بالطريقة التي نرى فيها معداتها وادواتها و منتجاتها، وعلى الرغم من اننا نرى الموظفين والعاملين يقومون بواجباتهم ويؤدون مهامهم ويعملون في مواقع مختلفة الا ان الطريقة الوحيدة التي نستطيع ان نرى فيها الهيكل التنظيمي هي من خلال الخارطة التنظيمية وعلى الورق، فالخارطة التنظيمية تمثيل بصري منظور لمجموعة شاملة من الانشطة ، وهي تفيد في فهم الطريقة التي تعمل بها المنظمة ، وتُظهر الكيفية التي تترابط بها الاجزاء المتنوعة والعلاقات التي يتوافق فيها كل قسم، وهي مهمة لتقييم السلم الهرمي (Daft:2004:86).

يعد الهيكل التنظيمي متغير تابع للاستراتيجية التنظيمية ، وعلى الرغم من ان المنظمات ومن خلال الهياكل تحاول توفير بيئة مستقرة في داخل المنظمة تتمكن فيها من تنفيذ الاستراتيجية، الا ان الكثير منها تواجه مشاكل تتعلق بالهيكل التنظيمي، وذلك لعدم قدرتها على احتواء مرحلة التغيير مما يجعل احتمالية فشلها كبير، الا ان المنظمات المعاصرة قاتدة التغيير تخطت تلك العقبة من خلال تطوير هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لكل مبادرة تغيير، وهذا يتطلب من المنظمة ان تعتمد خصائص مرنة في عملياتها التشغيلية مثل:

1. تقليل حدة التعاطي مع المركزية والاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار .
2. استخدام اسلوب العمل الفرقي والترتيب الداخلي للمعدات الخلوي وبشكل حرف (U).
3. تدريب العاملين ليصبحوا متعددي المهارات.

4. تمكين العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ازاء المشاكل التي تعترضهم من خلال تفويض الصلاحيات.
 5. التنسيق العالي بين الاقسام لمنع الازدواجية في وحدة الامر.
 6. تطوير هياكل مرنة تستجيب لمعدلات سرعة التغيير مثل الهيكل المصفوفي والهيكل الشبكي والهيكل الخلوي (Thomas:2012:285).
- ويمكن الإشارة الى اهم نماذج التغيير التنظيمي التي تؤدي على اعادة هيكلة المنظمات بسبب تغيير الرؤيا الاستراتيجية والتي يتبعها تغييرا في رسالة المنظمة ومن ثم تغييرا في الاهداف التنظيمية ومن اهم هذه التغييرات ما يأتي:

اولا : ادارة الجودة الشاملة: TQM

عُرقت ادارة الجودة الشاملة: (على أنها فلسفة تبحث عن كيفية تحسين جودة الاداء، وهي نظام كفوء لتكامل وتطوير وصيانة وتحسين انشطة الجودة لمختلف مستويات المنظمة لتمكينهم من وضع منتج او خدمة يتضمن تلبية كاملة لمتطلبات رضا الزبون). (Johnston: 2010:508).

ويعرفها (Thoms) (هي فلسفة عمل والتزام المنظمة للعمل على وفقا لمتطلبات رضا الزبون واجراء عمليات التحسين المستمر وصولا الى التفوق في جميع الوظائف)، (Thomas:2012:318)

يُعد اليابانيون اول من طور مفهوم ادارة الجودة ومن ثم استخدمت بنطاق واسع من قبل الافراد سوا ب(معلموا الجودة) (Gurus) وقد اجتهد كل منهم في تطوير جانب معين من الجودة و اعتبر مدخلا لادارة الجودة الشاملة فيما بعد، اقترح ديمك (Deming) "14" خطوة لتنفيذ خطة تتسجم مع عملية التحسين المستمر في العملية الانتاجية من اجل تطابق المواصفة وتقليل التباين والاختلافات بعد استبعاد مشاكل الجودة المتعلقة برداءة التصميم او نقص في تدريب العاملين او نقص بالمعدات ، ديمك ساهم ايضا في وضع تقنيات حول الرقابة على الجودة او تحسين مشاركة العاملين في تحسين الجودة ، جوران (Juran) وهو احد معلموا الجودة وضع " 10 " خطوات لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة اكد فيها على عناصر تخطيط وتصميم الجودة لتحديد مستوى جودة المنتج و لتأمين الوصول الى الجودة المطلوبة باستخدام العمليات الاحصائية وكشف مشاكل الجودة من خلال عمليات التحسين ، اما كروسبي (Crosby) فإنه اقترح " 14 " خطوة لتنفيذ (TQM) وطرح اسلوبه بمنظور مغاير مستندا فيه على موضوع تقليل الكلف، حيث أشار بالرأي إلى أن تكلفة الجودة الرديئة تفوق بكثير الكلف الوقائية للجودة.

وكثيرة هي التعاريف التي وضعها معلموا الجودة للتعبير عن هذا الجهد المميز في مجال الصناعة العالمية والتي تكشف النقاب عن حقيقة الجودة بنظور معاصر فمن التعاريف التي وردت بهذا الصدد: (Aized:2012:220)

1. الجودة : تعني المطابقة (conforming) للمعايير والمواصفة للمنتج او الخدمة.
2. الجودة : تعني العيوب الصفرية، او تلبية المواصفة (100%).
3. الجودة : تعني موائمة (fitness) المنتج/الخدمة للغرض الذي صممت من اجله.
4. الجودة : تعني قدرة المنتج على تلبية احتياجات وتوقعات الزبون.
5. الجودة : تعني المواصفة التي تُعيّن فقط من قبل الزبون وهو من يحدد خصائصها.
6. الجودة : تعني عدم الانحراف عن المقياس المصمم وفق الخصائص المطلوبة.
7. الجودة : تعني رضا الزبون.

وعلى الرغم من ان هذه التعاريف تعطي معاني مغايرة في كل واحدة منها ، ذلك لانها تعكس التطور الفكري لمفهوم الجودة عبر التاريخ ، فالتعريف الاول يصف الجودة على انها المطابقة للمواصفة ، ولم يحدد فيها كيفية وضع المواصفة، فربما يكون المنتج هو من يصمم المواصفة في تلك المرحلة وحسب ما يملئه الظرف المحيط بالمنظمة كترتيب المعدات او قيود تتعلق بالموارد الداخلة في المنتج او بمهارات الافراد او بالطبيعة الاستراتيجية التي تنتهجها المنظمة وقتذاك ، وقد تكون لا تلائم تماما عما يرغب بها الزبون لذا يمكن ملاحظة تطور المفاهيم حول الجودة الى ان تتوصل في تعريف الاخير على انها الجودة تعني المطابقة تماما مع رضا الزبون حتى تُصبح هي رضا الزبون ، وهذا يؤشر منحى آخر وفهم مخالف لعملية التغيير في سلوك المنظمات ، اذ اخذت المنظمات تفهم ان بناء استراتيجياتها التشغيلية لابد ان تتم استنادا لفلسفة رضا الزبون.

وبعيدا عن المغالاة فان هذه الفلسفات تركز وقبل كل شيء على شمولية الجودة وجعل (TQM) في قلب كل عملية مُراد انجازها وفي قلب كل نشاط مُراد ادائه ، وتتلخص هذه الشمولية بما يلي:

1. تلبية متطلبات رضا الزبون الحالية وتوقعاته المستقبلية.
2. تغطية جميع اجزاء وانشطة المنظمة.
3. اشراك جميع العاملين في المنظمة.
4. مراجعة جميع التكاليف التي لها علاقة بالجودة لاسيما كلف الفشل وصنع المنتج (خالي من العيوب من اول مرة (Right Frist Tim).
5. تطوير الانظمة والاجراءات التي تدعم ادارة الجودة.

6. تطوير الانظمة والاجراءات التي تدعم عملية التحسين.

وعرف كل من (Taylor & Ressull) ادارة الجودة الشاملة : بأنها فلسفة في ادارة المنظمة من خلال التركيز على رضا الزبون، وهي استراتيجية لتحقيق النجاح على المدى البعيد، وهي عملية تعاون في الانجاز يشترك فيه جميع الافراد العاملين وتستلزم التدريب المتواصل واستخدام الاساليب الاحصائية، وهي نهج يتطلب تحقيقه الالتزام الكامل من قبل رجال القمة (Taylor & Ressull 2011:67).

العناصر الاساسية التي تستند عليها ادارة الجودة الشاملة:

1. الجودة نشاط يجب ادارته.
2. يحدد مفهوم الجودة على اساس رضا الزبون ويتم تبنيه كهدف على مستوى الادارة العليا وهو مطلب غير قابل للمناقشة وغير قابل للتفاوض.
3. عملية التحسين المستمر هدف استراتيجي يتطلب التخطيط له والالتزام به من قبل الادارة العليا
4. تحسين الجودة مسؤولية كل موظف ويجب التدريب عليها من قبل جميع العاملين.
5. مشاكل الجودة تظهر بالعمليات و يجب منعها بشكل نهائي.
6. يجب ان تبنى معايير الجودة على اساس معيار (العييب الصفري).
7. يجب ان تقاس الجودة من خلال استخدام ادوات الرقابة ، وعملية التحسين تتطلب استخدام ادوات احصائية متقدمة. (Taylor & Ressull: 2011:67).
8. التأكيد على الزبون الداخلي وهم العاملين وعلى المنظمة ان تحقق له الرضا جنبا الى جنب الزبون الخارجي من خلال خلق بيئة الابداع وتصميم انظمة حوافز ومكافئات للجهود المميزة.
9. تطوير انظمة للتدريب وتعليم العاملين كجزء من عملية التحسين.
10. تمكين العاملين (empowerment) وتشجيعهم على العمل الفرقي ونشر روح التعاون . (Thomas:2012: 319)

ثانيا: اعادة الهندسة التنظيمية :

تعد اعادة الهندسة التنظيمية نموذجا اخر من نماذج ادارة التغيير التنظيمي مبني على اساس فلسفة السجل النظيف أي البدء بورقة بيضاء وقطع جذور العمليات السابقة من خلال الابتعاد عن القواعد والاجراءات واحلال عمليات تتمتع بها معاني الحداثة في التكنولوجيا ومستندة على وفق متطلبات الزبون في الجودة الافضل والكلفة الاقل ووقت قياسي للتسليم المنتج او الخدمة.

كثيرون هم من تكلموا عن ادارة الهندسة التنظيمية ،الا ان افضل من اشار اليها بالتعريف هو بيتر دراكر اذ ادرجها تحت عنوان الابداع التنظيمي مستندا بذلك على قدرة الابداع البشري في توظيف نتائج الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات في علم المنظمات ويمكن تعريف اعادة الهندسة التنظيمية على وفق ما جاء به مايكل وجامبي مؤسسي هذا الحقل المعرفي كما يأتي: (Nesrine:2012:213)

(بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية وفق معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة).

ومن خلال تحليل التعريف يمكن الوصول الى حقائق تنظيمية في تفسير عملية اعادة الهندسة وفهم انها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات، ودراسة وفحص وتحليل تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة، بهدف إعادة التصميم السريع لعمليات المنظمة التصنيعية والإدارية، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات، لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة، وتحسين تدفق العمل وتخفيض زمن دورة التشغيل، وتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الهامة مثل: تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تطوير الخدمة، وتحقيق المرونة وسرعة إنجاز العمل، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

فهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي بدءا من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، تحسين جودة الخدمة والمنتج.

وجدير بالإشارة الى وصفها بانها مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة ونظم المعلومات والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من تحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للزبون.

وتتيح اعادة الهندسة التنظيمية التفكير في اعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة، وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات

كاملة موزعة على فرق عمل - بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة - يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية، وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للزبون .
 يتيح تطبيق هذا المفهوم التعرف على جوانب الهدر في الوقت والموارد والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها. ولعل ابرز ما يدعو إليه هذا التقديم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا، كما يمنح الصلاحيات للعاملين ويدفعهم للنجاح، والاهتمام بالعمل والمستفيد وتلبية احتياجاته وتحقيق تطلعاته، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات مما يضمن كفاءة وفعالية الأداء، وتحقيق نتائج تحسّن طموحة في مقياس الأداء العصرية وهي : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.

ان إعادة الهندسة التنظيمية هي إعادة تصميم جذري لمعالجة عمليات من أجل تحقيق مكاسب كبيرة من جراء ما يأتي :
 تقليل التكاليف او تقديم خدمة افضل او تقليل لوقت انجاز العمليات وتعد إعادة الهندسة التنظيمية برنامج فاعل لتنفيذ

استراتيجية التحوّل (Thomas:2012:336)

ويقترح Michael Hammer الذي نشر مفهوم إعادة الهندسة التنظيمية العناصر التالية:

- 1- تنظيم الأفراد وفرق العمل حول النتائج وليس حول المهام، أي تصميم سلسلة من المهام حول الهدف او النتائج بدلا من ان تكون حول المهمة وهذا يؤدي الى وفورات في عدد العاملين ووفورات في الوقت ، فضلا عن زيادة في عدد الوحدات المنتجة وقدرة اكبر في الاستجابة للعملاء.
- 2 - تنفيذ العملية من قبل العاملين الأقرب لها، وهم مستخدمى مخرجاتها لتمكينهم من استخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
- 3 - دمج عملية معالجة البيانات في الأعمال التي تنتج المعلومات مباشرة وهذا يعني ان الذين يقومون بجمع المعلومات، ينبغي أن يكونوا ايضا مسؤولين عن معالجة هذه المعلومات وهذا يقلل من الحاجة إلى مجموعة أخرى لتدقيق تلك المعلومات ومعالجتها، ويقلل بدرجة كبيرة من الأخطاء من خلال خفض عدد نقاط الاتصال الخارجي للعملية.
- 4 - التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافياً بصورة مركزية من خلال استخدام أنظمة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التي أسهمت في استخدام الموارد عن بُعد ومن خلال اجراءات تنسيق عالية بين الاقسام لمنع تضارب حالات الاستخدام.
- 5- المعالجة المتوازية للعمل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة تؤدي نفس الوظيفة، فان قواعد البيانات المركزية وشبكات الاتصالات تسمح للمنظمات بالربط مع وحدات منفصلة أو الأفراد العاملين في موقع العمل، مما يتيح لهم تحقيق وفورات الحجم، مع المحافظة على المرونة والاستجابة الفورية للعملاء، وفي نفس الوقت تحسين الرقابة الشاملة للمنظمة.
- 6 - الربط بين الأنشطة المتوازية بدلاً من التكامل بين مخرجاتها ،ان فكرة التكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية، هو السبب الرئيسي لتكرار العمل، وارتفاع التكاليف والتأخير في مجريات العملية ككل. وينبغي أن تكون الأنشطة المتوازية مرتبطة ومنسقة مع بعضها البعض بشكل مستمر خلال العملية الإنتاجية.
- 7- تمكين العاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل، وهذا أمر يتطلب التعامل مع قوى عاملة أكثر تعليماً ومعرفة، بالإضافة إلى إمكان استخدام التكنولوجيا للمساعدة في اتخاذ القرار.
- 8 - الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي و للمرة واحدة وهذا المنهج يسهم في تجنب إدخال بيانات خاطئة، وتجنب تحمل تكلفة إعادة إدخالها.

ثالثاً: خصائص إعادة الهندسة (Reengineering Features) (Russell:2011:234)

1. إزالة الهدر، وتبسيط، ودمج الأنشطة المماثلة.
2. تصميم العمليات على اساس مبدأ خلق القيمة المضافة.
3. السماح للمنظمة لتكون أكثر قدرة في تنفيذ العمليات الإنتاجية.
4. المرونة في العملية وممارسة النشاط في أي وقت وفي أي مكان، بأي شكل من الأشكال.
5. استخدام التكنولوجيا الرقمية بصورة مركزية ونشر استخدام المعلومات من قبل كل المخولين لهذه العملية.
6. اثناء المعلومات أفضل وأكثر عن وضع العملية.
7. تناسب عملية إعادة الهندسة مع أجهزة الاستشعار والتغذية المرتدة التي يمكن أن تعيد دورة العمل.
8. إضافة قدرات تحليلية لعملية إعادة الهندسة.
9. الاتصال، وجمع، وخلق المعرفة حول عملية إعادة الهندسة من خلال كل من تعامل مع أنظمة المعلومات.
10. إضفاء الطابع الشخصي على عملية مع تفضيل والعادات من المشاركين.

رابعا : نظام (Six Sigma):

شركة موتورولا اليابانية كانت اول من تبنت مفهوم (Six Sigma) في غضون الثمانينيات من القرن المنصرم بعد دخولها ميدان المنافسة العالمية المستندة على اساس الميزة التنافسية والمتمثلة في عناصر الكلفة الاقل، الجودة العالية، وسرعة في التسليم، وغني عن البيان ان هذه الخصائص في الانتاج تمثل اسبقيات تنافسية تنفذها ادارة العمليات في قلب

وجوهر (Core) استراتيجيات العمليات الانتاجية ، وبعيدا عن المغالاة في التعبير فإن (Six Sigma) طريقة تحليلية لتحقيق النتائج القريبة من الكمال على خط الانتاج مع التأكيد على تقليل التباين في الانتاج لرفع مستوى الجودة و الكفاءة، ففي الاحصائيات يشير الحرف اللاتيني (Sigma) الى التباين في منحى القياس ذي شكل الجرس وتتمحور العملية الى تحسين الجودة بتقليل المعيب ليصل الى (3.4) لكل مليون وحدة منتجة والتي تمثل (6) انحرافات معيارية عن المواصفة المعتمدة وعلى هذا الغرار سميت ب (Six Sigma) اشارة لرمز الانحراف المعياري للحرف (S) الاتيني (Tomas:2012:290).

وجدير بالذكر ان عملية التحسين في برنامج (Six Sigma) تندرج في خمس خطوات:

1. *Define (D)*: التعريف : ويتم في هذه الخطوة تحديد العملية التي تكون النتائج فيها اضعف من المعدل.
2. *Measure (M)*: القياس: في هذه الخطوة يتم تحديد مواصفة الاداء الحالي المطلوب تنفيذه.
3. *Analyze (A)*: يتم في هذه الخطوة تحليل المعلومات لمعرفة نقاط الخطأ أثناء سير العملية الانتاجية.
4. *Improve (I)*: في هذه الخطوة يتم تحسين العملية وازالة الخطأ.
5. *Establish control (C)*: تأسيس انظمة الرقابة لمنع حدوث العيوب.

خامسا : ادارة الجودة الشاملة (TQM) وخصائص الانتاج الرشيق (Lean Production):

ان اروع ما تم تقديمه من النظريات في الفكر التنظيمي المعاصر هو نموذجان يعدان امثل ما كان ابداعه على مر السنوات السابقة، هما (TQM) و (L P). (Anvari:2012:1)

وغني عن البيان فان دور (TQM) يبرز في استراتيجيات الاعمال اثناء مرحلة التنفيذ الاستراتيجي وان الغرض منها هو زيادة ادراك الجودة ولجميع اجزاء التنظيم وهو ادارة متكاملة ومجموعة تطبيقات من شأنها التركيز على البدء بالجودة من الاعلى حيث الالتزام من قبل رجال القمة ونزولا الى اسفل الهرم التنظيمي لكي تشمل كافة العاملين ، وهي نهج الهدف منه تطوير استراتيجيات الاعمال وتسخير جميع موارد المنظمة لتحقيق مستوى جودة الاداء العالمي (World- Class) وبمستوى الكلف المعقولة.

تهدف انظمة الانتاج الرشيق (L P) (Anvari:2012:1) الى اختزال الوقت بين امر طلب الزبون وعملية صنع المنتج وشحنه وذلك من خلال القضاء على اسباب نشوء العيوب واهم ما يركز عليه نظام الانتاج الرشيق النقطتين التاليتين:

1. التركيز على قيمة التدفق الاجمالي للعملية الانتاجية حيث ان اغلب طرق التحسين تتجه نحو تحسين اجراءات تنفيذ العاملين.
 2. التركيز على تعظيم القيمة المضافة من خلال استبعاد الانشطة التي ليس لها قيمة اضافية .
- ويشير (Krajewski) بالرأي الى ان الادارة العليا يجب ان تتبنى فلسفة النظم الرشيقية وتجعلها جزءا من الثقافة التنظيمية واجراءات التعلم للعاملين ودمجها مع الفلسفة الحالية وصهرها وتذويبها معها، لذا فهي تؤثر على الروابط الداخلية للمنظمة وتندمج مع سياسات وعمليات المنظمة ، كما وتؤثر على الروابط الخارجية للمنظمة من اجل اسناد الدعم اللوجستي مع عملائها الموردين ضمن اطار سلسلة التوريد والامدادات ، (Krajewski:2010: 320).

سادسا : التحسين المستمر باستخدام النظم الرشيقية:

اكثر الانظمة شيوعا التي تعمل بفلسفة النظم الرشيقية هو نظام (Just-In –Time) (الانتاج في الوقت المناسب) الذي يبنى على اساس فلسفة بسيطة بالمحتوى قوي بالتأثير وهي تقليل الهدر والفاقد من خلال تخفيض المخزون الفائض و ازالة الانشطة التي ليس لها قيمة مضافة، ومن امثلة الهدر الذي تروم انظمة الانتاج الرشيق الى التخلص منه هو ما يأتي:

1. الانتاج المفرط: الانتاج المفرط قبل ورود الطلبات مما يزيد من كلف التخزين ويجعل الكشف عن العيوب امرا صعبا.
2. العمليات الغير ملائمة: الاستخدام المفرط لمعدات رأسمالية باهضة الثمن، قد يفي استخدام معدات صغيرة ومرنة بدلا عنها.
3. الانتظار: الهدر بالوقت الناجم من ادارة العمليات الطويلة التي تتضمن حالات انتظار طويلة ضمن سلسلة عمليات تدفق الانتاج.
4. النقل: الافراط في الحركة ومناولة المواد والمنتجات بين العمليات والتي يمكن ان تسبب تدهورا في جودة المنتج. (Krajewski: 2010: 320).
5. الحركة: الجهود الغير ضرورية المرتبطة ببيئة العمل من الانحناء ، التمدد، الرفع، المشي ، لذا يجب ان يعاد تصميم الحركات واستبعاد التي لاتضيف قيمة للمنتوج.

6. المخزون : المخزون يستهلك مساحة يزيد وقت بداية عمليات الانتاج ونهايتها لذا يعتمد النظام الرشيق على منظمات شريكة تؤمن المخزون الازمة توفيره حين العملية المطلوبة وبالكمية والوقت المطلوب ومنها جاءت تسمية الانتاج في الوقت المناسب (JIT).

7. العيوب: تزداد الوحدات المعيبة عند الإفراط في الانتاج مسببه زيادة في تكاليف الجودة فضلا عن هدر في الوقت المستخدم لاعادة العمليات واعادة الفحص والتفتيش وفقدان ثقة الزبون بالمنظمة.

سابعا : نظام التفوق في الاعمال (Business Excellence Model) :

وهو نهج للتكامل بين ادارة الجودة الشاملة وعمليات التحسين المستمر للنظم الرشيقه (Lean) ومن خلال استخدام (Six Sigma) ، وهو النظام الذي تستخدمه المنظمات المعاصرة من اجل تحسين الجودة وذلك من خلال دمج المدخل الاحصائي ل (Six Sigma) مع برنامج التصنيع الرشيق (JIT).

تسببت التطور السريع الى تغييرات كبيرة في بيئات الاعمال ومن ثم في إدارة المنظمات وكذلك بزيادة حركة التجارة العالمية دفعت الضغوط التنافسية المتزايدة في السوق الى قيام المنظمات بمتابعة سرعة الابتكار وتحسين الجودة . ، وكان نتيجته اعتماد الصناعات اجراءات استراتيجيه من شأنها خلق حالة من التكامل بين اكثر من برنامج ونظام مثل دمج إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، والنظام المواصفة (ISO) ، وإعادة هندسة التنظيمية (Reengineering)، و برنامج (Six Sigma) لاستخدام في منظمة واحدة ، ولكن في عالم اليوم وبتأثير المنافسة الحادة، فإن تنفيذ هذه الإجراءات قد لا تكون كافية لامتلاك القدرة على المنافسة فهي بحاجة إلى تطوير كفاءاتها والقدرات الأساسية من أجل التفوق في الاختراع ومن ثم تطوير نموذج الأعمال المبتكرة النظام المتكامل من هذه المكونات الحرجة، من أجل تحقيق أرباح عالية على المدى الطويل ،ادى السعي للحصول على انموذج الريادة العالمية وهو انموذج التفوق في الأعمال (Business Excellence Model) من خلال الفوز بجوائز الجودة العالمية مثل (جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية) للجودة (MBNQA) الامريكية أو أنموذج جائزة الجودة الأوروبية (EQA) المعروفة باسم 'نموذج تميز الأعمال " تحتاج المنظمات التي تصل الى مستوى الريادة العالمية الى تطوير هياكل تنظيمية مرنة تستجيب لحالات التغيير المتكررة ويكون العمل على درجة عالية من التنسيق بين المدراء والاقسام وتنفرد باستخدام النظام المصفوفي او الشبكي على اساس الترتيب الخلوي (Cell) ويكون هو السائد اليها في العمليات التشغيلية. (Aized:2012:223) يعد الفوز بجائزة الجودة مالكولم بالدريج بمثابة ترشيح المنظمة للريادة والتفوق في مجال الاعمال ويؤهلها لتكون هي القائدة للتغيير .

المحو الثالث : الاستنتاجات و التوصيات

اولاً: الاستنتاجات

على ضوء المهاد النظري الذي تناوله البحث نماذج و نظريات ادارة التغيير وما تلتها من المحاولات البحثية المتعلقة بفهم تأثير ادارة التغيير التنظيمي على هيكله او اعادة هيكلة المنظمات المعاصرة توصل البحث الى الاستنتاجات التالية:

1. التغيير مفهوم و خاصة تحملها الطبيعة الكونية، ففي كل لحظة تلبس الوجود ثوبا جديداً من نسيج الحقائق المتغيرة، لتتألق حقيقة جديدة اخرى مفادها ان التغيير هو الحياة ، هو الوجود، هو روح الاشياء المنبعثة والراغبة بالبقاء.
2. ان التغيير هو التجدد، الازلي، السرمدى، هو الحياة وان اللاتغيير هو السكون، الركود، الثبات، الموت .
3. حاجات الزبون متغيرة وفلسفة رضا الزبون تعني هناك سلسلة غير منتهية من صور التغيير ،وهي بذلك تعني ابرام عقد ائتلاف مع التغيير والممازجة معه بشكل ودي بدلا من الانغلاق او النفور.
4. التغيير ضرورة حتمية لا تنفك عنها الاشياء ،سواء فرد كان او منظمات ، فكل شيء يؤول الى التغيير.
5. المنظمات الريادية هي منظمات استباقية وكانت اكثر المنظمات فهما لادارة التغيير واكثرها احتواءاً لحقيقة التغيير الاستباقية والمبنية على اساس التنبؤ المبكر لتوقعات الزبون.
6. المنظمات التي تندمج مع التغيير وتنصهر معه تكون قادرة على قيادة رضا الزبون .
7. لا تتجح المنظمات مالم تجعل من التغيير منهاجا لكل نشاط استراتيجي تطور من خلاله، رؤيا ، ورساله واهدافها التنظيمية لتحاكي انموذج التغيير (الغائي).
8. نماذج ونظريات التغيير تساعد القائد في تطوير مفاهيم تسهم في استجابة المنظمة لحالات التغيير .
9. الالتزام من قبل الادارة العليا اساس في انجاح عملية التغيير .
10. نشر ثقافة التغيير يسهم في استجابة العاملين للتغيير فضلا عن كون يخفف من ظاهرة مقاومة التغيير.

ثانيا : التوصيات

- من خلال هذه الرحلة العلمية توصل البحث الى مجموعة توصيات يمكن توجيهها الى جميع المنظمات التي تروم العمل بالاسس الصحيحة في ادارة التغيير:
1. على منظمات الاعمال التي تروم الولوج في ميدان الريادة العالمية ، ان تعي حقيقة مفادها ان لها هيكلها وكيانها يسمح لها ان تكون هي القائدة الى التغيير وبأماكنها السعي لتحقيق ذلك.
 2. على المنظمات الاستفادة من النظريات التي طوّرت في مجال التغيير لفهم واحتواء مظاهر التغيير والنظر على انها فرصة تؤمن البقاء المستدام والاستراتيجي للمنظمة
 3. الافادة من تجارب المنظمات العالمية في تطوير هياكل تنظيمية مرنة سريعة الاستجابة للتغيير الاستراتيجي.
 4. فهم ان التعهد والالتزام من قبل الادارة العليا يؤمن نجاح التغيير الاستراتيجي.
 5. تدريب العاملين ضروري لتخفيف حدة مقاومة التغيير ويكسب العاملين مهارات متعددة يمكن من خلالها تطوير اداء المنظمة بأسلوب تنطيمي معاصر .
 6. على المنظمات ترتيب انظمة التشغيل على اساس مبدأ العمل الفرقي من سمات المنظمات الريادية ويعزز قدرتها التنافسية .
 7. على المنظمات نشر ثقافة التغيير وتبني مفاهيم التغيير كجزء من الفلسفة التنظيمية وكأساس في تطوير بيان الرؤيا وصياغة بيان الرسالة على اسس سليمة.
 8. السعي في تطوير مفاهيم عمل شاملة تكون قاعدتها الاساس رضا الزبون وادراجها في منظومة القيم التنظيمية.
 9. العمل بمبدأ تمكين العاملين لكونه من سمات المنظمات المعاصرة ويعزز قدرات المنظمة الداخلية.
 10. المنظمات التي تروم التفوق في الاعمال عليها وضع شروط احد الجوائز العالمية مثل جائزة مالكولم بالدرج كإطار عمل ونهج يدخل في صميم عملها الاستراتيجي ، وتدرج مبادئها كجزء من منظومة القيم التنظيمية وتطور ظموماتها ورؤياها ورسالتها على وفق عناصر الجائزة العالمية وتجتهد في تطبيقها من خلال عمليات التحسين المستمر لفعاليتها وانشطتها اليومية ليكون يومها افضل من الامس وغدها افضل من اليوم.

المصادر

1. Aized ,Tauseef. MANAGEMENT AND SIX SIGMA. Copyright © 2012 InTech.
2. Daft L. Richard, , Organization Theory and Design, Eighth Edition Copyright © 2004, THOMSON, SOUTH-WESTERN.
3. Johnston, Robert. Operations Management, Sixth edition Pearson Education Limited. . 2010
4. Krajewsky, Lee J. Larry P. Ritzman Operations Management :Processes & Supply Chains ninth Edition Pearson Education, New Jersey 2010.
5. Russell. S. Roberta Taylor S Bernard W. Operations Management Creating Value Along the Supply Chain JOHN WILEY & SONS, INC. 7TH EDITION 2011.
6. Thomas L. Wheelen Strategic Management and Business Policy publishing as Prentice Hall THIRTEENTH EDITION(2012).

قائمة الدوريات

7. Anvari, A. R. The Strategic pproach to Exp rati Review TQM and Lean Pr uction Internation Journal of lean Thinking , Volum3, Issue 2(Dec.2012).
8. Kezar, J.A. Drianna, Understanding and Facilitating Organizational Change In 21st century, Higher Education Report, 2001.
9. Maven Training Ltd, Why is change management important? , 2012.
10. Nesrine Bougarech and Affes, Business Process Reengineering (BPR): strategic choice, Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies (ISSN: 2315-5086) Vol. 1(7) pp. 210-216, August, 2012.

"The Impact Of Change Management On Organization Re-Structure: Strategic – Perspective"

Lecturer Dr. Sawsan Jassim Mohammed

Abstract

More argument conversations are those that revolve around organizational structures building, and when talking about the formulation of goals, it should firstly talked about the strategic vision and mission, because these concepts are derived from goals. Organization needs the efficiently means especially when an environment is characterized by complexity and uncertainty to adapt and make certainty and stability state within the organization.

The research studies the impact of change management on organizational Re-structure in term of recent concepts that taken by organizational consideration literatures such as the organizational strategy, total quality management, and Re-engineering management.

Environmental change is one of the most important challenges which face organizations today, and in order to keep the organization in intense competition, it must develop goals according with the requirements of customer satisfaction, and needs to build flexible structures responding to each change situation.

The pioneers of organizational literatures emphasis on fact that the searching on the subject of goals should be associated with searching about system of values of the organization, which include a set of beliefs, culture and organizational philosophy, which lead all organizational member for unit direction then convert these concepts to the rules of behaviors for working.

The research sets unique mix these recent concepts in term of relationship study the re- structure process with goals developing process according with continues change goals that represent the customer satisfaction.