



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

العنوان

واقع إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة جنرال الكترك (1981-2001)

إشراف الأستاذة:

مهديد فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبة:

عبدلي هبة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

# شكر و عرفان

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة " مهديد فاطمة الزهراء " على

إرشاداتها وتوجيهاتها الحكيمة والرشيطة، وإتاحتها طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة

كما لا يفوتني أيضا أن أشكر كل الأسرة الجامعية أساتذة كانوا أو إداريين

في الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة

# الإهداء

إلى من شرفني بحمل إسمه، والذي رحمه الله تعالى...

من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية

ورحل قبل أن يرى ثمرة غرسه...

إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي

أمي ثم أمي ثم أمي ... من كانت دعواتها وكلماتها رفيق الألق والتفوق ...

إلى السند والعضد والساعد أخي وأختاي

أزف لكم الإهداء حبا ورفعة وكرامة

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل من ساندني ولو بإبتسامة

وأخيرا إلى نفسي

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
/	شكر وعرهان
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول والأشكال
/	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير
09-08	المطلب الأول: مفهوم التغيير
10-09	المطلب الثاني: علاقة التغيير بمفاهيم أخرى
11-10	المطلب الثالث: مفهوم إدارة التغيير
12	المبحث الثاني: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير
25-12	المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير
27-25	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير
28	المبحث الثالث: قيادة التغيير
28	المطلب الأول: تعريف قيادة التغيير
29	المطلب الثاني: خصائص قيادة التغيير
29	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
31-29	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير وجنرال الكترك
31	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: لمحة عن جنرال الكترك
36-35	المطلب الأول: التطور التاريخي للشركة
37-36	المطلب الثاني: تعريف بالشركة
38-37	المطلب الثالث: خدمات الشركة وأقسامها

38	المبحث الثاني: عملية إدارة التغيير بالشركة
39-38	المطلب الأول: القائد جاك ويلش
40-39	المطلب الثاني: أسباب إحداث التغيير بالشركة
51-40	المطلب الثالث: مراحل واستراتيجيات التغيير بالشركة
51	المبحث الثالث: تقييم عملية إدارة التغيير بالشركة
54-51	المطلب الأول: صعوبات إدارة التغيير بالشركة
56-54	المطلب الثاني: عوامل نجاح التغيير بالشركة
57	خلاصة الفصل الثاني
60-59	الخاتمة
66-62	قائمة المراجع
II-IX	الملاحق
/	الملخص

قائمة الجداول

والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	إيرادات تطبيق ستة سيجما في خمس منظمات كبرى	1
53	تغير عدد العاملين في جنرال إلكتريك (1981-2000)	2

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مراحل عملية التغيير في نموذج Kurt Lewin	1
15	نموذج وورلي	2
15	نموذج Ivancevich وزملائه	3
18	النموذج الخماسي للتغيير	4
19	مصنوفة التغيير عند سكوت وجيف	5
22	نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير	6
25	نموذج جون كوتر	7
45	استراتيجية الدوائر الاستراتيجية	8
46	متوسط نمو العولمة ما بين 1987-1998	9
49	تكاليف وأرباح تطبيق ستة سيجما ما بين 1996-1999	10
50	الأرباح المحققة بين 1995-2000	11

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
II	تطور العلامة التجارية لجنرال الكتريك	1
III-IV	شخصيات قادت جنرال الكتريك من تأسيسها إلى يومنا هذا	2
V	الهيكل التنظيمي لجنرال الكتريك عام 1981	3
VI	الهيكل التنظيمي لجنرال الكتريك عام 1992	4
VII	الهيكل التنظيمي لجنرال الكتريك عام 2001	5
VIII	قيم جنرال الكتريك	6
IX	ثقافة التعلم الخاصة بجنرال الكتريك	7

# مقدمة

يعتبر التغيير من أبرز سمات العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة تفرضها علينا المتغيرات السريعة والمتتالية التي تحدث على المستوى العالمي كما أن التعامل مع هذا التغيير أصبح ضرورة مفروضة يجب التأقلم معها وتكييف معطياتنا وفقاً لمتطلباتنا بحيث نحافظ على ذاتنا ولا ننفصل عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر ونؤثر فيه، أدى التغيير المستمر إلى ازدياد حجم المنافسة بين المؤسسات من جهة إضافة إلى الكم الهائل المعروف من المنتجات مما يجعل المستهلك لا يتردد في الانتقال بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين، دون أن ننسى الضغوطات الخارجية التي تفرضها البيئة المحيطة والتي تؤثر على نشاط المنظمة، مما يجعل هذه الأخيرة تتخذ عدد من الإجراءات والحلول التي تمكنها في مختلف المؤثرات والضغوطات ومن هذه الحلول التي نلجأ إليها التغيير.

ويهدف هذا التغيير إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ويتوقف مدى تحقيق الأهداف المنشودة على كيفية إدارة وإحداث التغيير بفعالية والاستراتيجيات التي سوف تتبعها الشركة لإحداث التغيير، ويعتبر تحديد أهداف التغيير واختيار قائد التغيير أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير.

### 1. إشكالية الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في السؤال الآتي:

ما هو واقع إدارة التغيير في مؤسسة جنرال إلكتريك؟

### 2. الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يمكن للمنظمة الاستمرارية والنمو دون تغيير؟
- ما هي أهم مراحل التغيير التي مرت بها جنرال إلكتريك؟
- هل كانت هناك مقاومة للتغيير بجنرال إلكتريك؟
- إلى ماذا يرجع السبب الرئيسي لنجاح جنرال إلكتريك؟

### 3. الفرضيات:

وتماشياً مع ما سبق، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- التغيير ضرورة حتمية وليس واقع اختياري.
- تضمنت العملية التغييرية لجنرال إلكتريك العديد من المراحل، أهمها مرحلة إعادة الهيكلة والبرامج.
- لم تكن هناك مقاومة قوية للتغيير بشركة جنرال إلكتريك.

- يرجع نجاح التغيير في جنرال إلكتريك للصفات الشخصية لقائدها جاك ويلش.
4. أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية البحث في موضوع تشخيص واقع إدارة التغيير في مؤسسة جنرال إلكتريك، وإبراز دور التغيير في تحسين أداء المؤسسة ووصولها للتميز، يمكن أن نوضحها من خلال جانبين:

#### - الجانب العلمي:

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المنظمة أمر ضروري ولا مفر منه، فهو أشبه بحاجة الإنسان للماء والهواء حتى تستمر حياته خاصة، في عالم اليوم أصبحت التحديات والتقلبات السمة الغالبة على بيئة العمل ولا يمكن القول إلا أن موضوع إدارة التغيير أصبح مدلول عظيم ومواكب للعصر ويعتبر أحد أسباب نجاح وريادة المنظمة في عالم الأعمال.

#### - الجانب العملي:

فمن المتوقع أن تساهم الدراسة في إبراز أهم المراحل التي تبنتها جنرال إلكتريك في ثورتها التغييرية منذ تولي جاك ويلش القيادة مع النظر إليها كنموذج عالمي تبنى الأسلوب الحديث للنجاح، يحث تزداد أهمية الدراسة باختيارها لشركة جنرال إلكتريك، حيث كانت عملية التغيير هي النقطة الفاصلة في حياة الشركة ونقلها إلى العالمية والتميز.

#### 5. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- تسليط الضوء على أهم المتغيرات المدرجة في الدراسة وكل ما ارتبط بها من مفهوم التغيير والكشف عن مختلف نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير.
- استعراض حالة واقعية لمؤسسة اقتصادية تبنت أسلوب التغيير للوصول إلى أهدافها.
- محاولة تشخيص أهم عوامل نجاح عملية التغيير بالمؤسسة كي تصبح مرعا لبقية المؤسسات.
- تسليط الضوء على شخصية قائد التغيير جاك ويلش في نجاح هذا الأسلوب وتفوق المنظمة في مجالها.

#### 6. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع هذه الدراسة إلى العديد من الأسباب الموضوعية ومنها:

- أهمية الموضوع وحدائته خاصة في ظل التحولات والتغيرات البيئية المتسارعة.
- الرغبة الشخصية في دراسة عملية إدارة التغيير والتعرف أكثر على الموضوع.

- الرغبة في دراسة نموذج واقعي كدراسة جنرال إلكتروني عملاق التكنولوجيا كدراسة حالة.
  - إلقاء الضوء على قائد القرن ومعرفة أساليبه التي استخدمها في قيادة جنرال إلكتروني.
7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها النظري على دراسة إدارة التغيير، حيث تم دراسة مفهوم ونماذج واستراتيجيات المختلفة لإدارة التغيير بالإضافة إلى قيادة التغيير.
  - **الحدود المكانية:** من حيث المدى المكاني للدراسة، فقد وقع الاختيار لإجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة جنرال إلكتروني وهي مؤسسة عالمية رائدة في مجال الإلكترونيك.
  - **الحدود الزمانية:** أما من حيث المدى الزمني، فقد تركز دراستنا بين عامي 1981-2001، وهي الفترة التي قضاها جاك ويلش رئيساً لجنرال إلكتروني والتي تمت فيها عملية التغيير الكلي بالمؤسسة.
8. منهج الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، ومحاولة الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضية من خلال دراستنا هذه وتم الاعتماد على:

- **المنهج الوصفي:** من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فكان ممثلاً في دراسة حالة جنرال إلكتروني وستكون بعرض مختلف المعلومات حولها وحول قائدها جاك ويلش.
  - **المنهج التحليلي:** والذي طبق في دراسة الجانب التطبيقي من خلال تحليل مراحل التغيير المتبعة في جنرال إلكتروني بالإضافة إلى مدى تبنيتها للتغيير المخطط، وكذا العوامل المساعدة في نجاح هذا التغيير والصعوبات التي واجهت التغيير.
9. هيكل الدراسة:

أما فيما يخص المنهجية التي تم اتباعها في هيكل الدراسة، فتم تقسيم الدراسة إلى فصل نظري وآخر تطبيقي:

- **الفصل النظري:** ضم هذا الفصل أربع مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى نماذج واستراتيجيات المختلفة لإدارة التغيير، والمبحث الثالث تناول موضوع مهم وهو قيادة التغيير لأهميته بموضوع الدراسة، أما المبحث الرابع فقد تم تخصيصه للدراسات السابقة لإدارة التغيير.
- **الفصل التطبيقي:** خصص هذا الفصل لتناول دراسة حالة مؤسسة جنرال إلكتروني، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، فقد تم تقديم لمحة عن جنرال إلكتروني من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتم التطرق

إلى عملية إدارة التغيير بالمؤسسة والتفصيل في مراحل عملية التغيير المتبعة، وأخيرا عرض المبحث الثالث لتقييم عملية إدارة التغيير بالمؤسسة واستخراج أهم عوامل نجاح عملية التغيير.

# الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

يكاد التغيير أن يصبح الحقيقة الثابتة الوحيدة في عالم اليوم ومفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية، وهذه المؤسسات تشهد تغيرات جذرية تمتد إلى جميع المجالات والأنشطة وبقاء المؤسسة واستمراريتها مرتبط ارتباط وثيق بمواكبتها للأحداث والتطورات التي تحصل، علما أن نتائج التغيير تؤثر بشكل أو بآخر على التنظيم وبالتالي لابد من تأثيره على المورد البشري، وهو يمثل العنصر الحقيقي لعملية التغيير كما بين الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم " إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ"<sup>1</sup>، والهدف الأساسي للتغيير تقدّم المؤسسة وأدائها واستمراريتها بالدرجة الأولى.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

- ❖ المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير.
- ❖ المبحث الثاني: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير.
- ❖ المبحث الثالث: قيادة التغيير.
- ❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

<sup>1</sup>القران الكريم، سورة الرعد، الآية 11.

### المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير

أصبح اليوم عالماً يتوجه بكل أشكال التغييرات والتحويلات في شتى المجالات، كما يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة لاستمراريتها وبقائها، ونجاح التغيير يرتبط بمدى مواكبته للتطورات التي تحدث في العالم، وتلجأ المنظمة للتغيير كأحد الحلول لمعالجة مشاكلها.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض تعاريف التغيير:

- فقد عرفه **فريد راغب النجار** بأنه: "عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهما جميعاً"<sup>1</sup>.

- وهو أيضاً "انتقال موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل"<sup>2</sup>.

- يمكن تعريفه بأنه: "هو تغيير في استراتيجية المنظمة، التنظيم أو الثقافة ونتيجة التغيير يكون في البيئة، الهيكل، التكنولوجيا، أو الأشخاص"<sup>3</sup>.

- عرف **محمود سلمان العميان** بأنه "على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة"<sup>4</sup>.

- أما **محمد الفاتح** عرفه: "ويعتبر ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص299.

<sup>2</sup> سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد49، العدد4، 2019، ص554.

<sup>3</sup> Olaf Passenheim ,change management,1st Edition, the ventus publishing aps, the United states,2010,from [www.mahavirlibrary.org](http://www.mahavirlibrary.org),08.03.2021,p07.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص279.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص351.

- في حين عرف مصطفى كامل بأنه: "عبارة عن التأثيرات المتعاقبة والمتلاحقة من البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولي، المستوى القومي، مستوى الصناعة، مستوى المنظمة أيا كانت وتحدث تأثيرا في التنظيم وعبارة عن حركة ديناميكية مستخدمة الطرق والأساليب الحديثة الناتجة عن التقدم العلمي والابتكارات العلمية سواء المادية أو الرمزية"<sup>1</sup>.

-فقد عرف علي الحمادي بأنه: "التحول من واقع معين إلى واقع اخر منشود خلال فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف التغيير: "بأنه ذلك التغيير المقصود الهادف إلى تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل"<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: علاقة التغيير بمفاهيم اخرى

سنتطرق في هذا المطلب لعلاقة التغيير بمفاهيم اخرى تتمثل في:

#### أولا-التغيير والتغير:

من الأمور التي يجب أن تدركها الإدارة الحديثة أن هناك فرق كبير بين التغيير والتغير، فالأول مصنوع أو مفروض أو مسايرة الآخرين بينما الثاني هو حدث طبيعي يقع في أي منظمة أو منشأة كنتيجة للنجاح والنمو إثبات الذات في مجال العمل بمعنى أنه "التغير إلى الأفضل" وليس على حساب الآخرين أو بالحيل والمؤامرات، لأن الأعمال لها أصولها ومبادئها وقيمها التي تفرض على القائمين بها الصدق والأمانة والالتزام<sup>4</sup>.

ومن ناحية أخرى "التغير" تحول الظاهرة يؤدي إلى اختلال في التوازن بين العناصر المشكلة لها أي يؤدي إلى اللاتوازن Dis-Equilibrium، بينما "التغيير" هو عملية تحويل تتطلب إحداث تعديلات لاستعداد التوازن Equilibrium في تلك الظاهرة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتبة الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص 169-170.

<sup>2</sup>علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن الحزم، بيروت، دون سنة، ص 23.

<sup>3</sup>عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، مذكرة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 14.

<sup>4</sup>سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 395.

<sup>5</sup>علة مراد، متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، مجلة دفا تر اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، مارس 2017، ص 157.

### ثانياً-التغيير والتطوير:

رغم أن الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن "التغيير" هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة بأكملها Organisation-Wide أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة باختلاف عدة معطيات<sup>1</sup>، حيث ان التطوير هو شكل من أشكال التغيير، ومدخلا سلوكيا لتسيير التغيير في قيم العاملين ومعتقداتهم واتجاهاتهم ومدركاتهم وقدراتهم ومختلف أشكال سلوكياتهم<sup>2</sup>.

### ثالثاً-التغيير والتحول:

التغيير مصطلح أكثر عمومية من التحول والتغيير هو احداث تغيير في قطاعات محددة في الدول (السياسات الاقتصادية، نظام العمل، التعليم، الصحة...الخ)، أبعاد محددة في الشركات أو المؤسسات (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية (نوع المنتجات، الخدمات، الأسواق)، مسؤوليات الأفراد، جدول الصلاحيات، المهارات، ثقافة المؤسسة، أما التحول نوع من أنواع التغيير ويشتمل على تغيير أبعاد عدة في وقت واحد، فالتحول هو تغيير ثوري وليس مجرد تغيير عادي ويمكن القول أن "كل تحول هو تغيير ولكن التغيير ليس بالضرورة يكون تحول"<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم إدارة التغيير

سنعرض في هذا المطلب بعض من مفاهيم إدارة التغيير:

-عرفه سيد سالم إدارة التغيير: " هو مصطلح إداري يقصد به جراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما ان الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة"<sup>4</sup>.

- وعرفت أيضا: "عملية نقل المنظمة من حيث هي إلى حيث تريد أن تكون"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علة مراد، مرجع سابق، ص158.

<sup>2</sup> معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، ج1، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014، ص24،25.

<sup>3</sup> خالد المحيفيظ، التغيير والتحول: إطار نظري مرجعي، صحيفة الإحساء نيوز، 22سبتمبر 2018، تاريخ الإطلاع 08.03.2021، [www.hasanews.com](http://www.hasanews.com).

<sup>4</sup> سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص15.

<sup>5</sup> Andy Turnbull, change management for leaders and managers, 1st edition, bookboon, london, 2018, p 09.

- كما يمكن تعريفها بأنها: " فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".<sup>1</sup>
- وهي أيضا: " تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع إلى اخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها".<sup>2</sup>
- وتعرف أيضا: " بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أو قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وأقل جهد وتكلفة".<sup>3</sup>
- وعرف سعيد عامر بأنها: " كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال".<sup>4</sup>
- يمكن تعريفها أيضا بأنها: " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى ... وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة".<sup>5</sup>
- وعرفت أيضا: "نشاط استراتيجي يهدف للحصول على أفضل النتائج من عملية التغيير".<sup>6</sup>
- ويتبين من التعاريف السابقة أن مصطلح إدارة التغيير التنظيمي يستخدم لوصف عملية تنفيذ التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير غاية المنظمة فإن إدارة التغيير التنظيمي هي الوسيلة التي ستحقق هذه الغاية، كما تعتبر من مهام القادة الإداريين في المنظمة لما تتطلبه من تخطيط محكم وتنسيق وتنفيذ دقيقين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2008، ص 69.

<sup>2</sup> نبق بوبكر، الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص 137.

<sup>3</sup> يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، أطروحة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 14.

<sup>4</sup> سعيد عامر، مرجع سابق، ص 255.

<sup>5</sup> بوقلقول الهادي، بلكبير مدين، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، 2010، سبتمبر، المجلد 1، العدد 1، ص 133.

<sup>6</sup> Kondwani precious mwangala, practice of change management for the improvement of compementory basic education: the case of malaw, doctor of philosophy in change management, bussiness & creative technologies, university of bolton, England, 2014, p32.

<sup>7</sup> سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016، ص 76.

### المبحث الثاني: نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير

إن عملية التغيير تمر بمراحل عديدة للوصول إلى الواقع المنشود حيث أن نموذج إدارة التغيير من الأمور الضرورية عند تطبيق إدارة التغيير إذ أن هذه النماذج تبسط مراحل عملية التغيير ليسهل فهمها، ولضمان نجاح التغيير على المنظمة اتباع واستخدام استراتيجيات إدارة التغيير.

#### المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير

هناك العديد من النماذج التي ممكن استعمالها وتطبيقها في مختلف المنظمات نذكر أبرزها كالتالي:

#### أولاً-نموذج الباحث كيرت لوين Kurt Lewin:

يعد Kurt Lewin من أشهر من كتب في هذا المجال، وقد طور نموذجاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير من قبل معظم الكتاب والباحثين والممارسين والتي تتناسب مع ظروفهم، فإن النموذج الذي قدمه كيرت لوين والمراحل التي حددها تساعد بشكل كثير على إحداث التغيير بفعالية، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة مناسبة وسليمة تتناسب مع ظروف المنظمة وحاجياتها، ضمن تغيير مخطط وواع، وتتمثل هذه المراحل هي: الإذابة أو حل الجمود (Unfreezing)، التغيير (Change)، إعادة التجميد أو التثبيت (Refreezing)<sup>1</sup>.

#### 1- الإذابة (Unfreezing):

تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى عملية التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة تلك الإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، وتتطلب هذه المرحلة أن يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير.

ويمكن أن تتم مرحلة الإذابة من خلال إقصاء الممارسات والاتجاهات الحالية وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، والتأكيد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة، وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.

<sup>1</sup>ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 192-194.

وتكمن أهمية هذه المرحلة في كونها تمكن الأفراد والقائمين على التغيير من التبصر التام والوعي والإدراك الكامل بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى حل وتغيير.

### 2-التغيير (Change):

إن القائمين على تغيير يقومون في هذه المرحلة بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر المتوجه نحو الهدف، ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي جوهري، وبالتالي فإنه يتم التحول من السلوكيات القديمة إلى السلوكيات الجديدة.

ولابد الحذر من التسرع في الإقدام وتغيير الأمور بسرعة غير معقولة، لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة من قبل الأفراد العاملين لعملية تغيير الوضع الحالي، ويصاحب هذه المرحلة أحيانا نوع من الإرباك وشعور غير مرغوب فيه كالقلق والتوتر.

### 3-التثبيت أو إعادة التجميد (Refreezing):

وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق علمهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة (Modeling) لتعزيز استقرار التغيير، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الزمن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط2، دار الحامد، عمان، 2009، ص281.

الشكل رقم 1: مراحل عملية التغيير في نموذج (Kurt Lewin)

<p>الإذابة (Unfreezing)</p> <p>-إيجاد شعور بالحاجة للتغيير.</p> <p>-تقليل مقاومة التغيير.</p>	المرحلة الأولى
<p>التغيير (Change)</p> <p>-إيجاد شعور بالحاجة للتغيير.</p> <p>-تقليل مقاومة التغيير.</p>	المرحلة الثانية
<p>التثبيت (Refreezing)</p> <p>-تعزيز النتائج.</p> <p>-تقييم النتائج.</p> <p>-إجراء تعديلات بناءة.</p>	المرحلة الثالثة

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص193.

ثانيا-نموذج وورلي لإدارة التغيير:

يعد هذا النموذج من أهم نماذج التغيير، ويوضح هذا النموذج خمس مجموعات من الأنشطة المطلوبة لتحقيق إدارة تغيير فعالة، وتتمثل هذه المجموعات فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تحفيز التغيير، ويعني ترغيب الأفراد في التغيير وجعلهم يعتقدون أن التغيير ضروري.
2. إيجاد رؤية لعملية التغيير، حيث أن ذلك يساعد على رسم صورة عن المستقبل توضح كيفية ملائمة الأفراد والمجموعات لهذا المستقبل.
3. تطوير الدعم بواسطة تقييم نقاط القوة والضعف، وتحديد الأفراد المهمين المطلوب دعمهم للنجاح، وإقناع هؤلاء بأن التغيير سوف يحقق نتائج إيجابية لهم.
4. إدارة التحول، فالأنشطة المتعلقة بإدارة التحول والتغيير مهمة جدا، وجهود التغيير تتحرك خلال ثلاثة أوضاع: الوضع الحالي، الوضع التحولي، الوضع المستقبلي المرغوب.
5. مساندة التوسع لكي يتم إكمال وتثبيت التغيير.

<sup>1</sup>شريف مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى فرع اتصالات الجزائر بشار، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 2008، ص15.

الشكل رقم 2: نموذج وورلي

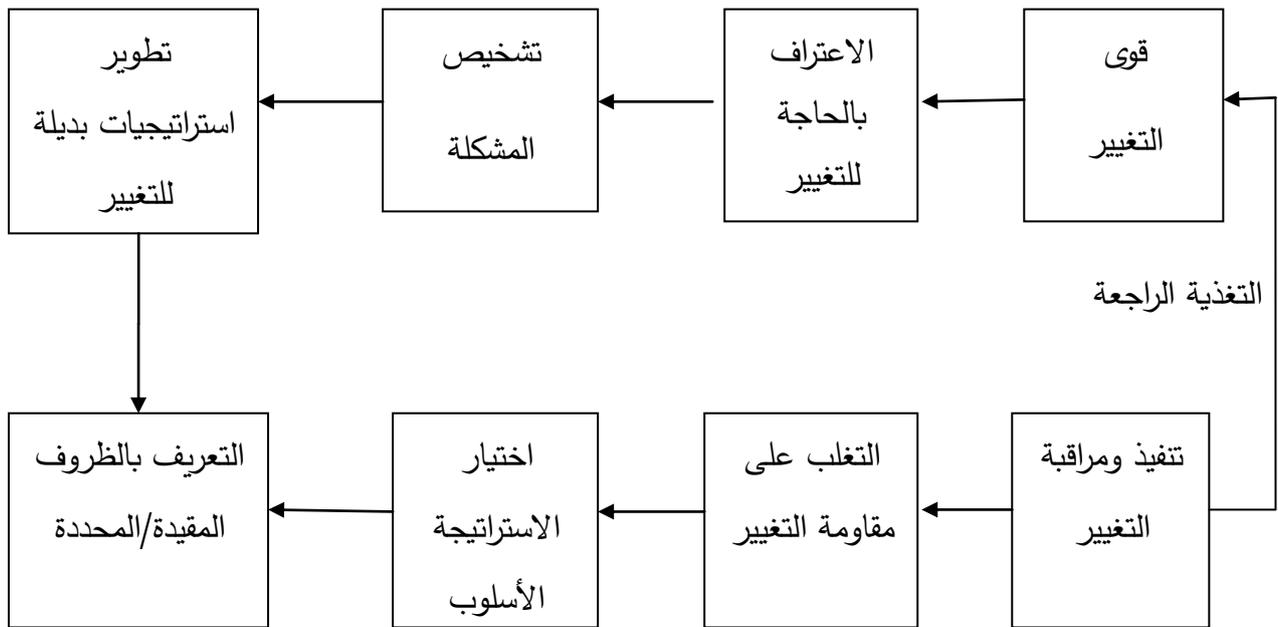


المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على المعطيات السابقة

ثالثا- نموذج Ivancevich وزملائه في إدارة التغيير:

يعتبر Ivancevich وزملائه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل الآتي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 3: نموذج Ivancevich وزملائه



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص379.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص

سننظر فيما يلي بإيجاز لكل خطوة/مرحلة<sup>1</sup>:

- 1- **قوى التغيير:** وقد أشرنا من قبل إلى قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
  - 2- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض معدلات الأداء، وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
  - 3- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة.
  - 4- **تطوير بدائل واستراتيجيات/أساليب التغيير:** تقوم الإدارة/ أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير:
    - **تغيير البناء التنظيمي:** يتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات.
    - **استراتيجيات لتغيير السلوك:** وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم، ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، وبناء الفريق، وتدريب الحساسة.
    - **التغيير التقني:** ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدلات وأجهزة جديدة.
  - 5- **تعريف المحددات/الظروف المقيدة Limitations:** يتوقف اختيار استراتيجية /أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الاتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ المنظمة والقيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فمن ناحية، يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا وتصميم المنظمة ونظام المراقبة وأخيراً لا يمكن اغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية اي ثقافة المنظمة.
- وإذا ما قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تعرضها الظروف السائدة في المنظمة، فقد تزداد المشكلة الأصلية (قيد الدراسة) سوءاً، ومثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص ص379-381.

6-مقاومة التغيير: على الإداري أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها، وسنناقش هذا الموضوع لاحقا.

7-تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين/بعدين، وهما: التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى/مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وإن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي وتعتمد على عوامل كثيرة، وبخاصة: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيسي ألا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك، إذا كان التغيير حيويا لبقاء المنظمة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

أما نطاق التغيير فيتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه، على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى، والاستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذا المراحل الذي يحدد النطاق، ولكن يوفر تغذية راجعة للمراحل اللاحقة في التنفيذ.

وفيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات من التغذية الراجعة، ويشير النموذج السابق إلى أن المعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات.

### رابعا-النموذج الخماسي للتغيير:

يعتمد هذا النموذج على القيام بعملية التغيير في خمس خطوات أساسية تمثل للقائم به دليلا عمليا يضم العديد من الأدوات التي سيحتاج إليها أثناء كل خطوة من الخطوات الخمس التالية<sup>1</sup>:

1- الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير: إن الهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير حيث يتم التركيز على التقييم، والاختبار الذاتي، وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

2- اختبار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير: إن الهدف من هذه الخطوة هو وضع إطار عام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هذا الإطار على الإدارة العليا.

3- الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا: للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التغيير، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع تحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

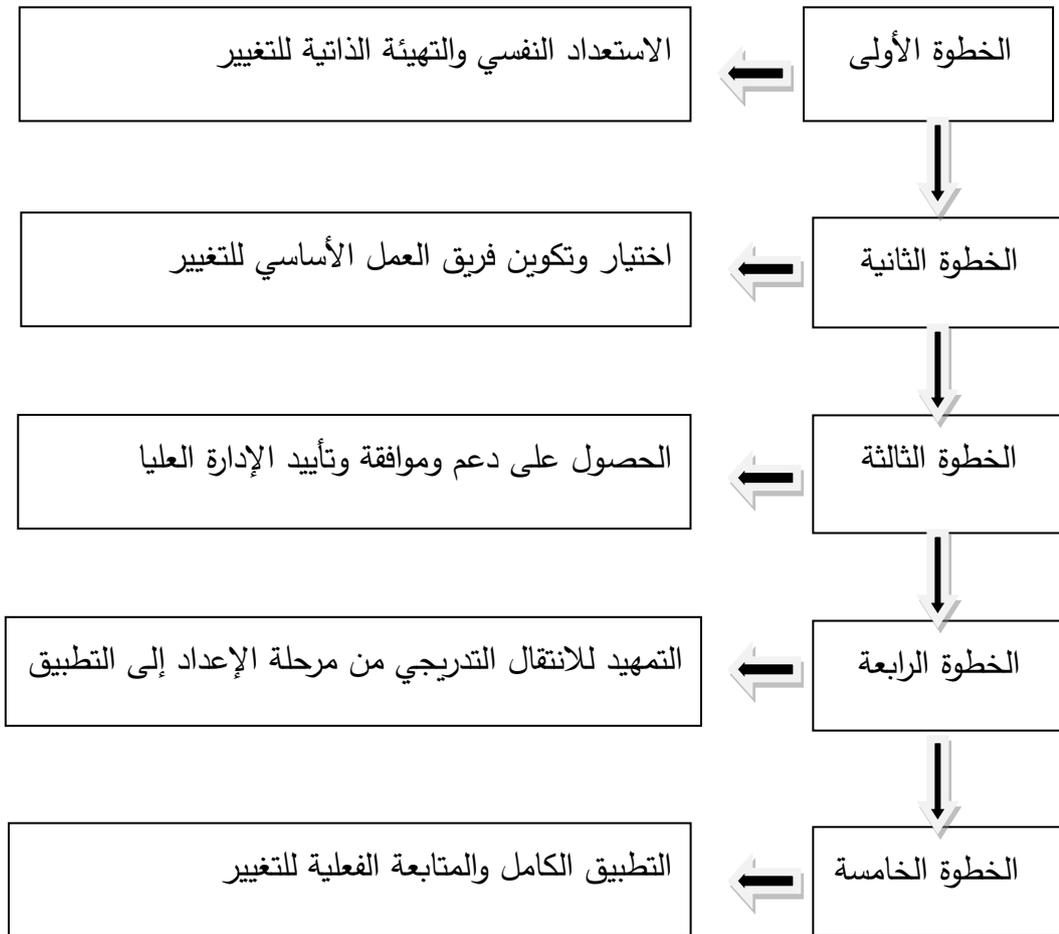
<sup>1</sup>مراد بن حرز الله، تسيير الموارد البشرية ودوره في إدارة التغيير دراسة ميدانية لبريد الجزائر المسيلة، مذكرة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009، ص86-87.

4- التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق: بمجرد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا للتغيير، تبدأ الخطوة التالية وهي توجه المؤسسة بأكملها تمهيدا لإحداث التغيير حيث سنقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين به، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

5- التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير: في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة النتائج.

ولقد مثلت هذه الخطوات في الشكل الموالي:

الشكل رقم 4: النموذج الخماسي للتغيير



المصدر: نقلا عن : مراد بن حرز الله، تسيير الموارد البشرية ودوره في إدارة التغيير دراسة ميدانية لبريد الجزائر المسيلة، مذكرة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009، ص87.

خامسا- نموذج مصفوفة مراحل التغيير "SKOTT&JIF":

يرى المؤلفان أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد، وينتهي بهم، في فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المؤسسة، ووحداتها، وتغيير الأفراد عندهما يمر بأربع مراحل هي: الإنكار، المقاومة، الاستكشاف، والاستطلاع ثم الالتزام ولكل مرحلة خصوصيتها ومتطلباتها، والشكل التالي يوضح هذا النموذج<sup>1</sup>:

الشكل رقم 5: مصفوفة التغيير عند سكوت وجيف



المصدر: نقلا عن: عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، متاح على <https://docplayer.net> ، 25.05.2021، ص 16.

ولذلك يركزان على نمط الشخصية للأفراد، وعلى قدراتهم في التحسس واستشعار المخاطر، وما يمكن أن يهددهم أو يفقدهم مزاياهم، وهذا ينعكس على تحسس المنظمات وإدراكها لمدى الحاجة للتغيير، لذلك يطرحان المنطلقات التالية الموجهة لإدارة التغيير بنجاح:

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضروريا.
- إشراك الأفراد الذي يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له.
- الحرص على اختيار القائد الفذ والمتمكن لإدارة العملية.

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، متاح على <https://docplayer.net> ، تاريخ الإطلاع 25.05.2021، ص 15.

- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات والمشاعر لغرس المهارات الجديدة.
- الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.
- طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير وتعد بالإنجازات.
- الاحتفال بالنجاح والاعتراف بجهود أبطال التغيير ورواده.

### سادسا-نموذج هوس:

قدم ادغار هوس Edgar Huse رؤيته الخاصة حول مراحل إدارة التغيير عام 1980 في نموذج مكون من سبع مراحل، ويجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه كيرت لوين، وفيما يلي تبيان لمراحل التغيير حسب هوس<sup>1</sup>:

#### 1-مرحلة الاستكشاف:

يلتقي القائمون على المنظمة ومستشار إدارة التغيير بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتتعرف المنظمة على مهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

#### 2-مرحلة الدخول:

يقرب القائمين على المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

#### 3-مرحلة التشخيص:

يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه بعلمية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

#### 4-مرحلة التخطيط:

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأسباب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

<sup>1</sup>شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي -الشلف-، الجزائر، 2016، ص73-74.

### 5-مرحلة خطة العمل:

يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، يلاحظ أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

### 6-مرحلة التثبيت والتقييم:

يطلق على عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج لوين اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج هوس، وعند هذه النقطة، يلاحظ أن الممارسات المطبقة حديثاً، والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.

### 7-مرحلة إنهاء العمل:

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل أو يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

والشكل الموالي يوضح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج هوس:

الشكل رقم 6: نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير



المصدر: نقلا عن: حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدي وزارات السلطة الفلسطينية، أطروحة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، ص 57.

### سابعا- نموذج جون كوتر Kotter:

يرى كوتر (1996) أن هناك ثمانية خطوات يجب وضروري الالتزام بها وبتسلسلها وعدم الإخلال بها لأن نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها فلو تأملنا في المراحل (1-4) سنجدنا تعمل على تقسيم العمل الانبي في حين تمثل المرحل(5-7) تقديم الممارسات الجديدة أما المرحلة الثامنة والأخيرة فتعمل على ترسيخ وتثبيت هذه التغييرات في ثقافة المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق محمد عايش سرور، أثر تطبيق الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص 53-56.

1. **الخطوة الأولى:** والتي أكد فيها على ضرورة الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة، التخلص من الشعارات الكاذبة، وعدم تقديم معايير خاطئة عن واقع المؤسسة، والتركيز على أهداف وظيفية محدودة من طرف الهياكل التنظيمية، وتزويد المنظمة بأنظمة قياس داخلية دقيقة، وتيسر على العاملين والمؤسسة الوصول إلى أهدافهم المرسومة ومقارنتها بالمنظمات الأخرى، والاهتمام بآراء ومشاكل الزبائن، والتوقف عن المديح في الانجازات والاهتمام بالتغيير المستمر.

### 2. **الخطوة الثانية: بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير**

التحولات الكبرى تنسب غالبا إلى كبار المسؤولين، ومع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، ويذلل كل العقبات، ويحقق انتصارات في الأجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة المؤسسة بمفرده، فالخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة، وبين أن من أهم السمات التي تتحلى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية التغيير هي إشراك أفراد منسجمين، وتوفير جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف، والاشتراك في الهدف.

### 3. **الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية: الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة:**

- **توضيح الاتجاه:** فالرؤية تقول للناس: " هذا هو الطريق الذي يقودنا إليه التغيير."
- **التحفيز:** فالرؤية تعتبر الدافع الحقيقي للناس على المدى البعيد.
- **تساعد على التنسيق.**

### 4. **الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير**

إنّ الاتصال سلاح ذو حديد فتارة يكون فعالا وبالتالي له القدرة على توحيد تصوّرات الأفراد داخل المنظمة وطورا يكون ضعيف قاتلا لروح الحماسة وبالتالي يكون سببا في إفشال عملية التغيير ولنفاذي هذا الفشل وضع كوتر سبعة مبادئ تكافح هذه الأخطاء: منها الوضوح والسهولة وتعدد الوسائل وتكرار الرسالة وضرب المثال والقدوة وايجاد مظاهر التعارض وحلها والصراحة والشفافية.

### 5. **الخطوة الخامسة: التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل)**

يرى كوتر أنّ التغييرات الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تحويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، وفيما تظهر إبداعاتهم وإشراك كافة أفراد المؤسسة في عملية.

### 6. **الخطوة السادسة: تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير**

يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتا طويلا، لذلك كان لا بد من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، وتعلقهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أن عملية التغيير مجدية وتسير على الطريق الصحيح، كان لا بد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب تتسم ب:

- الوضوح: بحيث يلمس الموظفون بأن ما قدموه من تضحيات لم يذهب سدى من أجل عملية التغيير.
- إن ما نتج عن العملية هو نتيجة فعلية وحتمية مقابل ما بذلوه وليس ضربة حظ.
- أن لها ارتباط مباشر ووثيق بما تم تنفيذه من أجل إخلال التغيير.

### 7. الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير:

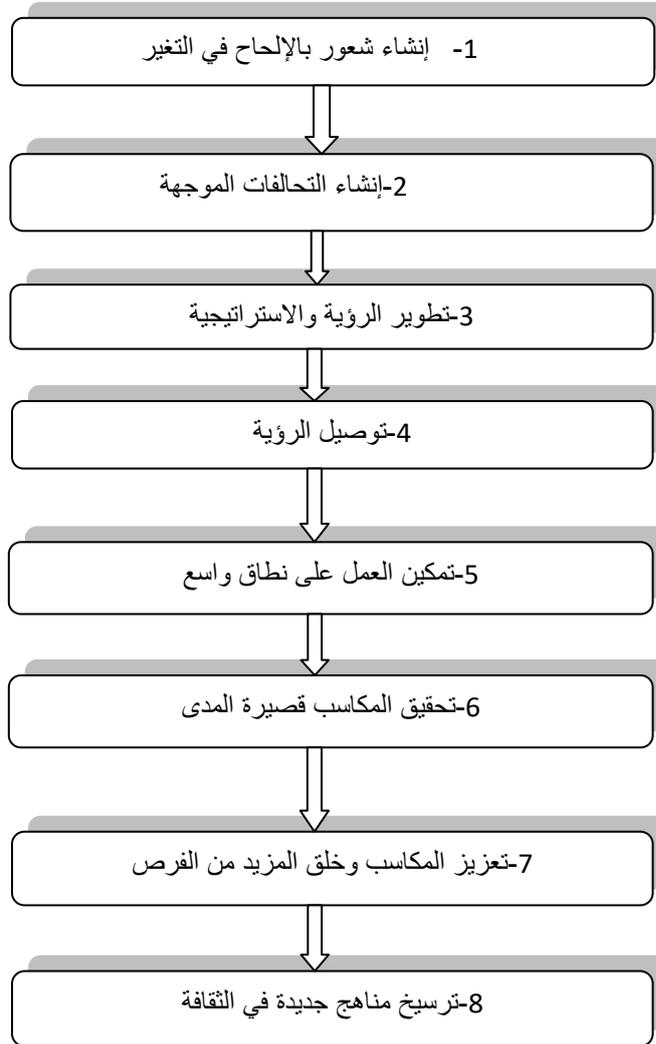
إن مظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المؤسسة على المدى القريب هو أمر يجب أن لا يبالي فيه فقد يتولد عن ذلك تراجع المكاسب ويصبح تحدياً للإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي إلى ارتكاس همهم وطموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها التي يجب تجنبها والحيلولة دون رجوعها.

### 8. الخطوة الثامنة: تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

إن حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعم كافة المرافق الحيوية بداخلها، كما أن الفشل في القيام بهذه المهمة دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهدها، ومن أجل معالجة هذا الأمر وضع كوتر مجموعة من الأسس لتثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكل دائم ومستمر.

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية بشكل تدريجي إلى أن تصل للتغير المرجو في النهاية وليس في البداية.
- إدراك أهمية النتائج الملموسة ومدى أهميتها في فاعلية الآليات الجديدة داخل المؤسسة وتفوقها على الطرق القديمة.
- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا: فالمنظمة تحتاج إلى جو من التناسح والنقاش الذي يضيف عليها طابع الحيوية والانطلاق.
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة: عبر تغيير بعض العادات والأنظمة السائدة.
- إسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة: لا بد أن تمنح الترقية للذين يعملون بمقتضى الثقافة الجديدة، لأن منحها للجناح التقليدي يمثل تركية لهم، هكذا سيميل معظم الموظفين إلى العمل بالنظام القديم لأن استيعاب الجديد يتطلب الجهد والوقت.

الشكل رقم 7: نموذج جون كوتر



Source : john P.Kotter ,leading change, havard business school press, boston, 1996, from [www.pdfdrive.com](http://www.pdfdrive.com) ,25.05.2021,p21.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير

تتغير الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقا لتعدد المداخل المتبعة ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات كالتالي:

أولاً- الاستراتيجيات العقلانية: تسمى أيضا الاستراتيجيات العقلانية التجريبية، ووفقا لهذه الاستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو: طبيعة التغيير نفسه، ولذلك تركز الاستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير، ومبرراته، وتهتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة،

والصدق، ومن الآليات التي تستخدمها هذه الاستراتيجية في التربية والتعليم: التدريب قبل، أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة، ونشر المعلومات، وتقديم البراهين العلمية<sup>1</sup>.

**ثانياً-استراتيجيات المناورة والإقناع:** وتفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه... زمن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه، ويتم التوصل إلى ذلك<sup>2</sup>:

- عندما يقتنع الفرد أو المؤسسة أنه لا يوجد لديه خيار آخر سوى التغيير.
- عندما تدرك المؤسسة أو الفرد أن التغيير سينعكس عليهم بفوائد مباشرة وكافية.

**ثالثاً-استراتيجية المشاركة:** وتتكون من استراتيجيات هي<sup>3</sup>:

1. **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تتم عن طريق إشراك العاملين بشكل واسع في عملية التخطيط للتغيير، والسماح لهم بلعب دور في تحديد مجالات التغيير وطريقة تنفيذه وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير متدنية في المنظمات.

2. **استراتيجية المشاركة المركزة:** تتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهمين والمؤثرين في المنظمة نظراً لعدة أسباب منها:

ضيق الوقت، أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية إشراكهم كلهم وغالباً تستخدم أجواء مقاومة منخفضة ودرجة إلحاح عالية على التغيير.

**رابعاً-الاستراتيجية الإكراهية أو القسرية:**

وتتكون من استراتيجيات هي<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup>تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية: نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير في: ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، السعودية، جامعة الطائف، 25-26 ربيع الأول 1430(2009)، ص15.

<sup>2</sup>بوطبة هدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة عن الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، الجزائر، 2016، ص48.

<sup>3</sup>علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 44.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص45-46.

1. استراتيجية أسلوب الإجبار: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، ومفاد هذه الاستراتيجية البدء بتنفيذ من دون الرجوع إلى أي من العاملين، ولكن مع إجراء الاتصالات اللازمة معهم لتوضيح الأهداف المشتركة.

2. إستراتيجية الإلزام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصى بإتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة واسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققا الإتحد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

خامسا- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وتقوم على افتراض أن الحاجز الرئيس أمام جهود التغيير عدم اقتناع رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاوموه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المنوي احداثه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه<sup>1</sup>.

سادسا- استراتيجية التفويض: إذ يتم اعطاء الأفراد مسئولية اتخاذ القرار وتقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين وتطلب منهم مناقشة وتحليل هذه المعلومات وتقديم اقتراحات أو بدائل للحل... وتستخدم الإدارة أحد أساليب التطوير التنظيمي مثل تدريب الحساسية أو دراسة الحالة للأخذ بهذه الاستراتيجية، ويكون الأفراد هنا أكثر ارتباطا بالتغيير كونهم هم من اقترحه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>تغريد صالح سعيغان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجية التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية والعالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 10-11 نوفمبر 2009، ص 11، 12.

<sup>2</sup>بوطبة هدى، مرجع سابق، ص 50.

### المبحث الثالث: قيادة التغيير

يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة وهي عملية من أصعب العمليات التي تحدث المنظمة وذلك بسبب شدة المقاومة التي تواجهها لذلك يحتاج التغيير إلى قيادة فاعلة لإنجاحه وبلورة أهدافه.

### المطلب الأول: تعريف قيادة التغيير

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض مفاهيم قيادة التغيير كالتالي:

-ويمكن تعريفها بأنها: "تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مراحل حل حياته، ويقصد خدمة الأهداف المنشودة"<sup>1</sup>.

- وكما عرفت بأنها: "سيرورة من التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، وفي العنصر التنظيمي بما يتلاءم مع أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا تنافسيا عن غيرها"<sup>2</sup>.

تعرف قيادة التغيير على أنها: "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية"<sup>3</sup>.

-وتعرف بأنها: "الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى أهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية"<sup>4</sup>.

- وتعرف أيضا: "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوة التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> تركي بن كديميس العتيبي، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> بوعلاق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بتبسة، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015، ص 91.

<sup>3</sup> مستورة عبد الله جراد الزهراني، عزيزة عبد الله طيب، المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس بجدة، مجلة الإدارة التربوية، 2017، ديسمبر، المجلد 16، العدد 16، ص 307.

<sup>4</sup> جميلة عزوق، القيادات اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2017، جوان، المجلد 7، العدد 12، ص 89.

<sup>5</sup> صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص 93.

### المطلب الثاني: خصائص قيادة التغيير

إن مجهودات التغيير الفعال من أجل أحداث التغيير تحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، فيتم اختيار هؤلاء بناءً على إنجازاتهم وقدرتهم على أحداث التغيير ولا ننسى قدرته على التأثير على العاملين التي يستمدونها من ثقافتهم به وتتمثل هذه السمات في<sup>1</sup>:

- المبادرة: فيجب أن تكون قيادة التغيير مبادرة لكي تضمن للمؤسسة التنافس، السبق والتميز.
- تحمل المخاطرة: فبالرغم من ارتفاع نسبة المخاطرة التي ترافق عملية التغيير لا بد من تحمل قائد التغيير للمخاطر المترتبة عنها.
- الالتزام والحماس في دعوة، وحث الآخرين على القبول بالتغيير.
- الإرادة الجادة والمعرفة العلمية بعمليات وقضايا التغيير في المؤسسة والاطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير.
- امتلاك القدرة على المبادرة، والإبداع والابتكار، والارتقاء بقدرات المؤسسة.
- وجود الرسالة أو التصور، والتي تعبر عن تفاصيل الرؤية، وتوزيع المسؤوليات وكيفية تنفيذها.
- العمل التعاوني تسوده الأجواء الايجابية التواصلية التي تغمرها الثقة، التفاهم والوضوح والقدرة على التواصل الجيد وهي عملية مهمة جداً لتنفيذ برنامج التغيير بشكل مناسب.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

حظي موضوع إدارة التغيير وجنرال إلكترونيك اهتمام العديد من الباحثين، مما أفرز العديد من الدراسات سوف نتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير وجنرال الكتريك

يتم التطرق من خلاله إلى:

#### أولاً-الدراسات العربية:

1. دراسة شريفي مسعودة حول إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك 2016 (أطروحة دكتوراه).

<sup>1</sup>مهديد فاطمة الزهراء، مطبوعة في إدارة التغيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد السادس  
الإبراهيمي، 2021، ص 53-54.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ضرورة تخلي المنظمات على الأساليب الإدارية التقليدية التي فقدت قيمتها بسبب الثورة التي يشهدها العالم بشكل عام وبيئة الأعمال بشكل خاص وخاصة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، وضرورة الانفتاح على كل ما هو جديد وكسر حاجز الخوف والتطلع إلى المستقبل برؤية وإستراتيجية قويتين واستعراض تجربة واقعية لمنظمة تحولت من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة حيث أقدمت تجربة جنرال إلكتريك نموذج لذلك يمكن أن تستفيد منه منظمة الأعمال الجزائرية في تحولها إلى منظمة متعلمة وتوصلت الدراسة إلى تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة يجب أن تمتع بالعديد من السمات وأهمها الألفة مع التغيير وأيضا هذه السمات لا تأتي بالوراثة كل تأتي بالعمل الجاد.

2. دراسة بوطبة نور الهدى حول إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية 2016 (أطروحة دكتوراه).

هدفت هذه الدراسة في معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية في إطار إصلاح ل.م.د وتصميم نموذج لإدارة التغيير في المؤسسات التعليم العالي وفق هذه المعلومات وتوصلت هذه الدراسة بأن مؤسسات التعليم العالي قد أصبحت مطالبة بالتغيير باستمرار، إذ أن أي إصلاح مجتمعي يبدأ من المؤسسات التعليمية خصوصا الجامعات أما عن الجانب التطبيقي فتوصلت إلى أن نظام ل.م.د لم يحقق أهم الأهداف المسطرة.

3. دراسة بوعلاق نوال حول دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة المؤسسات الاقتصادية ( سونالغاز - صوميفوس - الاسمنت - الأنابيب ) 2015 (أطروحة دكتوراه).

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على العديد من المفاهيم والقضايا الأساسية بشأن القيادة الإدارية بشكل عام وقيادة التغيير بشكل خاص بالإضافة إلى المفاهيم والقضايا المتعلقة بإدارة التغيير والتوضيح بأن التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، أصبح ضرورة وتبيان أن هناك العديد من العراقيل التي تقف أمام القائد لقيادة عملية التغيير وتحديد الأهمية النسبية للاستراتيجيات التي ينتجها القائد في إدارة مقاومة التغيير وتوفير قاعدة من المعلومات التي تساعد القيادة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على تغيير نمط القيادة الذي تنتهجه من أجل القيام بالتغيير التنظيمي، وتوصلت هذه الدراسة أن المؤسسات ( سونالغاز - صوميفوس - الإسمنت - الأنابيب) تدرك أن إدارة التغيير موجودة فعلا لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار والتنفيذ ولا يوجد اتصال فعال، وتنتشر ثقافة تشجع على العمل الجماعي كنتيجة لطبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

### ثانيا-الدراسات الأجنبية:

1. دراسة kendra M.Turner (2017) بعنوان: تأثير إدارة التغيير على سلوك موظفين إدارة الجامعة (أطروحة دكتوراه).

الهدف من هذه الدراسة الكيفية الشاملة هو مقابلة موظفين إدارة الجامعة لمعرفة أثر إدارة التغيير العمليات الإدارية اليومية والنتيجة كانت لها أثر على بعض الموظفين وكانت الاثار التالية إيجابية: الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، التدريب، واهتمامات الموظفين.

2. دراسة Kondwani precious mwangala (2014) بعنوان: ممارسة إدارة التغيير لتحسين التعليم الأساسي التكميلي: حالة مالوي (أطروحة دكتوراه).

الهدف من هذه الدراسة هو القيام بدراسة إدارة التغيير عبر إرساء دراسة تكميلية للمقرر الدراسي القاعدي في إطار ما تم ذكره يتم تحقيق الأهداف التالية:

- من أجل القيام بنقد معمق الأبحاث الموجودة وتحديد الفروقات التطبيقية للبرنامج الدراسي في مالوي.
  - القيام بدراسة تجريبية لتحديد إمكانية تبني مفهوم إدارة التغيير والتقنيات من أجل إنهاء أهداف البرنامج
- توصلت هذه الدراسة إلى طريقة ممارسة إدارة التغيير بهدف تحسين التعليم الأساسي التكميلي في مالوي عن طريق: تخطيط التغيير، إرساء التغيير، التغيير المؤسساتي.

### المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يتلخص في:

**من حيث هدف الدراسة:** اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تسليط الضوء على تجربة جنرال الكتريك ولكن باختلاف الاتجاهات البحثية، فمنها من بينت أثر سمات القيادة في تحقيق الأداء المتميز بشركة جنرال الكتريك، ومنها من تطرقت إلى تجربة واقعية لمنظمة تحولت من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة وقدمت تجربة جنرال الكتريك كنموذج يمكن أن تستفيد منه منظمة الأعمال الجزائرية في تحولها إلى منظمة متعلمة، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة التغيير بشركة جنرال الكتريك الأمريكية، كدراسة تشخيصية للتغيير وتقييم مدى نجاح المنظمة في ذلك.

**من حيث متغيرات الدراسة:** لقد كانت متغيرات الدراسة السابقة مختلفة ومتنوعة أما في الدراسة الحالية فقد تعرفنا على عملية إدارة التغيير بجنرال الكتريك بالتطرق إلى الأسباب التي كانت سبب في هذا التغيير وتقديم نبذة عن الشخص الذي قاد التغيير وبالإشارة إلى الصعوبات التي واجهته في العملية التغييرية وعوامل ساعدته في النجاح، وبالتالي الدراسة الحالية ركزت على مراحل عملية التغيير واستنتاج أهم عوامل نجاح عملية التغيير بالمؤسسة كحل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

في بداية هذا الفصل تم التعرف على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، حيث تطرقنا إلى مفهوم التغيير اصطلاحاً وتم الإشارة أيضاً إلى علاقة التغيير بمفاهيم أخرى كالتغيير والتطوير والتحول وأخيراً تم تناول مفهوم إدارة التغيير.

كما تعرض المبحث الثاني إلى أهم نماذج إدارة التغيير بالإضافة إلى أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة التغيير، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تم التعرض إلى قيادة التغيير وتم الإشارة إلى مفهومه بالإضافة إلى أهم الخصائص الواجب توافرها في قيادة التغيير.

أما المبحث الأخير فقد عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة سواء من الجانب النظري أو الجانب التطبيقي بالإضافة إلى التطرق ماذا يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

ومن خلال الفصل الموالي نحاول التعرف على واقع عملية التغيير بشركة جنرال إلكتريك، والمرور على عوامل نجاح العملية وأهم أسباب حدوثها.

# الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد:

استطاعت منظمة جنرال الكتريك على مدار 127 عاما أن تحقق نجاحا باهرا وتصيح من أهم المنظمات الصناعية والخدمية في العالم، ولم يكن هذا النجاح بهذه السهولة والبساطة فقد تطلب الكثير من الجهد والعمل والتخطيط.

والفترة التي احدثت نقلة نوعية في تاريخ جنرال الكتريك هي فترة من عام 1981 إلى عام 2001 بقيادة جاك ويلش، لم يتوقف جاك عن التغيير في جنرال الكتريك منذ توليه الرئاسة، ورغم أنه كان يعترف بأنه تسلم منظمة ناجحة من سلفه، إلا أنه في الوقت نفسه كان يرى بأن هذا النجاح لن يدوم طويلا لوجود الكثير من المشاكل، ومن هذا المنطلق بدأ جاك ويلش رحلة التغيير في جنرال الكتريك وقاد أحد أشهر وأنجح عمليات التغيير التنظيمي في عالم الأعمال.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تأتي كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: لحملة عن جنرال الكتريك.
- ❖ المبحث الثاني: عملية إدارة التغيير بالشركة.
- ❖ المبحث الثالث: تقييم عملية إدارة التغيير بالشركة.

### المبحث الأول: لمحة عن جنرال إلكتريك

لا أحد يستطيع انكار الانجازات والنجاحات المذهلة التي حققتها جنرال إلكتريك منذ ظهورها، فلقد وجدت لنفسها مكانة في قائمة منظمات الأعمال الرائدة في العالم، بسبب جودة منتجاتها وخدماتها ومواردها البشرية، فلطالما صنعت هذه المنظمة الفارق أينما وجدت.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للشركة

سننظر في هذا المطلب إلى أهم المحطات التي مرت بها منظمة جنرال إلكتريك:

كانت جنرال إلكتريك مؤسسة صغيرة وبدأت كغيرها من المؤسسات الرائدة ولمعرفة زمن وأصل ظهورها يجب أن نرجع بالزمان إلى زمن توماس أديسون، وبالضبط إلى الزمن الذي قفزت إليه فكرة خطيرة إلى عقل توماس وهي "كيف يقلب الليل إلى النهار" وبهذه الفكرة قدم أعظم وأهم اختراعاته التي أهداها إلى الإنسانية وهي "المصباح الكهربائي"<sup>1</sup>، وفي عام 1878 أسس توماس أديسون شركته<sup>2</sup> Edison Electric light company برأس مال قدره 300000 دولار، وفي عام 1879 أنتج فيه أول مصباح كهربائي<sup>3</sup>، والذي بقي متوهجا لمدة 36 ساعة<sup>4</sup>، بحلول عام 1890 أسس العديد من الشركات الإضافية لتسويق الاختراعات الأخرى، لذلك أسس شركة Edison General Electric لجعلها جميعا تحت خيمة واحدة.

خلال هذه الحقبة ظهرت شركة منافسة تسمى شركة Thomas-Houston، احتلت نفس مساحة الأجهزة الكهربائية والتكنولوجيا، ووجدت الشركتان تداخلا متزايدا في عملهما وبراءات الاختراع، وفي عام 1892 تشكلت شركة جنرال إلكتريك وشركة توماس-هيوستن، وتحتى توماس أديسون عن دوره القيادي وعاد إلى مختبر الشركة<sup>5</sup>.

بعد عام واحد من تشكيل شركة جنرال إلكتريك فازت الشركة بمناقصة لبناء محركات للتيار المتردد في مصنع نسيج في ولاية كارولينا الجنوبية، كانت المحركات هي الأكبر التي تصنعها شركة جنرال إلكتريك في ذلك الوقت وكانت ناجحة جدا في ذلك الوقت لدرجة أن الطلاب سرعان ما بدأت تتدفق من صناعات أخرى مثل الإسمنت والورق والصلب، وفي الوقت نفسه أنتجت مشاريع السكك الحديدية الكهربائية لشركة قطارا كهربائيا مرتفعا يحيط بأرض المعارض في معرض شيكاغو العالمي في عام 1893، وبدأت كهربية خطوط السكك الحديدية بعد ذلك

<sup>1</sup> عاطف محمد، أعظم المخترعين إديسون، ط1، دار اللطائف، القاهرة، 2003، ص 18.

<sup>2</sup> <https://www.thestreet.com/markets/general-electric-history-future-14791857>, in 28.05.2021, at 21.30.

<sup>3</sup> <https://www.zippia.com/general-electric-careers-4876/history/?src=gatedSignUpPageviews-groupC>, in 28.05.2021, at 21.41.

<sup>4</sup> سعد سعود الكريباتي، كيف أصبحوا عظماء؟، ط4، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 104.

<sup>5</sup> <https://www.thestreet.com/markets/general-electric-history-future-14791857>, 28.05.2021, at 21.58.

بعامين وأيضاً بدأت شركة أول مشروع لها في مجال نقل الطاقة بافتتاح خط كهرباء ريدلاندر-ميل كريك في كاليفورنيا-، وفي عام 1894 قامت الشركة ببناء خط ضخم لنقل الطاقة في شلالات نياجرا<sup>1</sup>، وفي العام نفسه قام إديسون ببيع جميع أسهمه في الشركة وبقي مستشاراً لشركة جنرال إلكتريك وفي 1896 كل من شركة جنرال إلكتريك وشركة ويستنجهاوس إلكتريك المتنافستين دخلتا في مجموعة براءات الاختراع<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: التعريف بالشركة

في هذا المطلب سنعرض معلومات عامة حول الشركة:

### جنرال الكتریک "General elctric":

جنرال الكتریک "General elctric" واختصارها "GE" هي شركة صناعية وتكنولوجية أمريكية ضخمة متعددة الجنسيات، تأسست في 15-04-1892 بنيويورك من خلال دمج شركة إديسون جنرال إلكتريك لشينيكاتي وشركة طومسون هيوستن للكهرباء بدعم مورغان وشركاه.

- المقر الرئيسي: بوسطن، ماساتشوستس، الولايات المتحدة.
- الرئيس التنفيذي الحالي: هنري لورنس كلاب.
- موقع ويب: [www.ge.com](http://www.ge.com)<sup>3</sup>
- رؤية الشركة: "لن يكفي التميز ولكن يجب أن تكون الشركة رقم واحد أو اثنين في صناعتها".
- رسالة الشركة: "منتج جديد وبيئة مختلفة كل يوم"<sup>4</sup>.

### ❖ الأعمال الرئيسية للشركة:

- جنرال إلكتريك للطيران.
- شركة جنرال الكتریک الرقمية.
- شركة جنرال الكتریک للرعاية الصحية.
- شركة جنرال الكتریک للإضاءة.
- شركة جنرال الكتریک للطاقة المتجددة.
- جنرال الكتریک البحوث العالمية.

<sup>1</sup> <https://www.referenceforbusiness.com/history2/98/General-Electric-Company.html> , in 28.05.2021, at 22.10.

<sup>2</sup> <https://www.zippia.com/general-electric-careers-4876/history/?src=gatedSignUpPageviews-groupC>, in 28.05.2021, at 22.22.

<sup>3</sup> <https://www.wikiwand.com/ar/> , in 28.05.2021, at 22.48.

<sup>4</sup> <https://www.slideshare.net/>, in 28.05.2021.

• جنرال الكتريك للنفط والغاز<sup>1</sup>

المطلب الثالث: خدمات الشركة وأقسامها

سنعرض في هذا المطلب لأهم خدمات وأقسام جنرال إكتريك<sup>2</sup>:

أولاً- أهم خدمات شركة جنرال الكتريك:

- 1) تتراوح منتجات الشركة وخدماتها من محركات الطائرات، وتوليد الطاقة، ومعدات إنتاج النفط والغاز إلى التصوير الطبي والتمويل والمنتجات الصناعية والرعاية الصحية والنقل والإضاءة ورأس المال.
- 2) يخدم قطاع الطاقة الصناعة والحكومة والعملاء الآخرين في جميع أنحاء العالم مع المنتجات والخدمات المتعلقة بإنتاج الطاقة.
- 3) تسخر منتجات الشركة وتقنياتها الموارد، مثل النفط والغاز والفحم والديزل والطاقة النووية لإنتاج الطاقة الكهربائية وتشمل توربينات الغاز والبخار، والتوازن الكامل للمحطة وحلول الترقية والخدمات بالإضافة إلى برمجيات رفع البيانات.
- 4) توفر أنظمة الطاقة الغازية التابعة للشركة مجموعة من توربينات الغاز للخدمة الشاقة والتهوية للمرافق ومنتجي الطاقة المستقلين، والتطبيقات الصناعية بدءاً من محطات الطاقة الصغيرة والمتحركة و وحدات توليد الطاقة.
- 5) يوفر نظام Steam Power الخاص به تقنية طاقة البخار للتطبيقات الفحمية والنووية في جودة الهواء للمساعدة في إنتاج الطاقة بكفاءة وتوفير الأداء على مدار عمر محطة توليد الطاقة.
- 6) توفر الطاقة الموزعة منتجات وخدمات قائمة على التكنولوجيا لتوليد الطاقة عند نقطة الاستخدام أو بالقرب منها.

ثانياً- أهم أقسام الشركة: تتكون الشركة من الأقسام التالية:

- 1) **الطاقة والمياه:** قسم الطاقة والمياه هو أكبر مصدر ربح للشركة، يعمل على تطوير وتنفيذ الأنظمة والحلول التي تستخدم موارد مثل الرياح والنفط والغاز والمياه لإنتاج الطاقة الكهربائية.
- يهتم ببيع عناصر مثل التوربينات والمولدات الكهربائية للعملاء التجاريين والمضخات والفلاتر وأنظمة العلاج لعملاء التجزئة، في عام 2015 حقق هذا القطاع صافي ربح تشغيلي قدره 1.682 مليار دولار، وهو ما يمثل 29 بالمئة من إجمالي الشركة.

<sup>1</sup> <https://almalomat.com/>, in 28.05.2021, at 22.59.

<sup>2</sup> <https://almalomat.com/>, in 28.05.2021, at 23.02

(2) **الطيران:** يعد قسم الطيران أحد كبار مزودي محركات الطائرات والآلات في العالم، تستخدم منتجات القطاع في الطائرات التجارية والطائرات المقاتلة العسكرية والمروحيات والناقلات والقاذفات وطائرات المراقبة.

يعد خط الطيران التجاري في أسرع قطاعات جنرال إلكتريك نمواً وأرباحاً تشغيلية بلغت 1.571 مليار وهو ما يمثل 28 بالمئة من إجمالي الشركة.

(3) **الرعاية الصحية:** تعمل في خمس قارات حول العالم وتوفر حلولاً تقنية في جميع أنحاء مساحة الرعاية الصحية، تظهر تقنياتها في معدات التشخيص الطبي وأنظمة مراقبة المرضى وأجهزة تصنيع الأدوية والأجهزة مثل التصوير بالرنين المغناطيسي والتصوير المقطعي المحسوب وأجهزة التصوير المقطعي.

(4) **النفط والغاز:** توفير المعدات اللازمة لمساعدة شركات الطاقة في استكشاف واستخراج وتكرير وتوزيع الموارد الطبيعية في العالم، يقوم هذا الجزء من الشركة بتصنيع أنظمة الحفر والإنتاج والضوابط والمفاعلات المعدات المساعدة، وإيرادات التشغيل تبلغ 715 مليون دولار، وذلك لحوالي 13 بالمئة من إجمالي الشركة.

### المبحث الثاني: عملية إدارة التغيير بالشركة

قضى ويلش حوالي عشرين عاماً في رئاسة جنرال إلكتريك، استطاع ويلش في هذه الفترة تحويل الشركة إلى شركة منتجات وخدمات هائلة القوة، لم يكن الأمر محض صدفة بل كان نتيجة لسنوات من التغيير حتى أصبح التغيير جزءاً لا يتجزأ من هذه المنظمة، وفيما يلي عرض لأهم ثورة تغييرية قام بها ويلش في فترة رئاسته.

### المطلب الأول: القائد جاك ويلش

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى معلومات شخصية لجاك ويلش:

ولد جون فرانسيس ويلش جي آر في يوم 19 نوفمبر 1935 في ماستشوستس وهو الابن الوحيد لوالديه، التحق بجامعة ماستشوستس في امهيرست حيث حصل على بكالوريوس العلوم في الهندسة الميكانيكية عام 1957، التحق فيما بعد بجامعة إلينوي في إربانا-شامبين وحصل منها على درجتي الماجستير والدكتوراه في الهندسة الميكانيكية عام 1960 وتوفي 01 مارس 2020 بمنهاتن نتيجة قصور الكلوي عن عمر 84 سنة<sup>1</sup>.

كان ويلش أول مهندس يحصل على شهادة الدكتوراه في ثلاث سنوات من جامعة إلينوي<sup>2</sup>، بعد تخرج ويلش من الجامعة، حصل على ثلاثة عروض عمل، واختار العرض المقدم من جنرال إلكتريك، وانضم رسمياً للمنظمة

<sup>1</sup> <https://www.arageek.com/bio/jack-welch> , in28.05.2021, at 23.13.

<sup>2</sup> Jack welch, " General Electric's Revolutionary ", Harvard Business school Rev , Harvard Business school, Boston, USA, 12 april 1994 , p4.

عام 1960 كمهندس في بلدة بيتسلفيد بأجر سنوي قدره 10500 دولار، وبعد مرور عام حصل ويلش على زيادة قدرها 10 بالمئة وكان هذا الأمر مقبولاً في نظره إلى علم أن زملاءه الثلاثة في المشروع قد حصلوا على نفس النسبة فرفض ويلش هذه الزيادة لأنه كان يرى أن عمله يستحق أكثر من الزيادة العادية التي يحصل عليها جميع العاملين، ولم يكتف ويلش بالرفض، بل عبر عن رأيه لمديره ولكنه لم يصل إلى نتيجة، الأمر الذي دفعه للتفكير في الرحيل عن جنرال إلكتريك فقدم إستقالته، وبدأ بالبحث عن عمل آخر.

بحيث كان يرى ويلش أن المنظمة التي لا تقدر جهد عاملها لا تستحق العمل فيها، ولحسن حظ جنرال إلكتريك أن مدير ويلش أدرك هذا المبدأ وأقنع جاك بالتراجع عن قرار الاستقالة، وذلك برفع نسبة الزيادة.

وفي عام 1977، رقي ليصبح مدير قسم المنتجات الاستهلاكية، ليصبح عام 1979 نائب المدير العام ومسؤولاً تنفيذياً في المقر الرئيسي للمنظمة، وفي عام 1981 أصبح ويلش أصغر وثامن مدير تنفيذي لجنرال إلكتريك<sup>1</sup> بعمر 45 سنة وتولى الإدارة حتى تقاعده عام 2001 وزادت قيمة الشركة في هذه الفترة بـ 4000 بالمئة مما جعله أحد أفضل المدراء في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم منحه لقب مدير القرن عام 1999 وقام بتأليف عدة كتب في القيادة والإدارة ومن بينهم كتابه الأكثر مبيعا winning عام 2005<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أسباب احداث التغيير بالشركة

عندما تولى ويلش القيادة عام 1981 كانت الشركة تعاني من عدة مشاكل استوجب إحداث تغييرات لمعالجتها، وتمثلت تلك المشاكل في<sup>3</sup>:

- (1) نشاطات الشركة التجارية غير عالمية.
- (2) الأعمال الأساسية للشركة بطيئة النمو والتصنيع الإلكتروني يمثل أكثر من 50 بالمئة من أعمال الشركة.
- (3) تكنولوجيا الأعمال قديمة ومتواضعة.
- (4) عدم وجود ابتكار تقني.
- (5) نمو الأرباح متوسط.
- (6) نمو الإنتاجية يتراوح بين 1 و2 بالمئة سنوياً.
- (7) نسبة هوامش التشغيل تتراوح بين 7 و9 بالمئة "نسبة غير كافية للنمو".

<sup>1</sup> العوفي أفنان، بوحبل سارة، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويلش في جنرال إلكتريك مجلة أوراق اقتصادية، 2019، ديسمبر، المجلد 3، العدد 1، ص 65-66.

<sup>2</sup> <https://www.arageek.com/bio/jack-welch> , 28.05.2021, 23.37.

<sup>3</sup> Brian strohmeier, the leadership principales used by jack welch he re-energized, revolutionized, and reshaped general electric, the journal of leadership studies , 1998, vol 5,no 2, p19.

(8) انخفاض التدفق النقدي.

(9) وجود البيروقراطية.

(10) بطء اتخاذ القرار من قبل الإدارة.

(11) الصراعات الداخلية.

### المطلب الثالث: مراحل واستراتيجيات التغيير بالشركة

عندما استلم ويلش القيادة لم يتوقف ولا لحظة عن التغيير والتحويل وفيما يلي مراحل أشهر عملية تغيير تنظيمي في عالم الأعمال في القرن العشرين بين عامي 1981-2001:

**أولاً-مرحلة التشخيص:** عندما تولى ويلش الرئاسة فقد كانت جنرال الكتريك تعاني من مشاكل عديدة وفيما يلي عرض لأهم المشاكل:

#### 1) مشكلة البيروقراطية:

البيروقراطية توصف بالسلبية، والروتين، والجمود، والبطء الإداري الذي يصيب الجهاز الإداري، وبهذا تصبح الكلمة مقرونة بمدلول العجز الإداري<sup>1</sup>.

فقد كان ويلش يكره الأشياء التي تتحرك ببطء، وعندما طلب منه تذكر حياته المهنية وتحديد الشيء الذي كان سيقوم به شيء مختلف، أجاب قائلاً إنه كان سيفعل نفس الأشياء التي فعلها بالفعل تقريباً، ولكن بسرعة أكبر وأوضح قائلاً: "لأن البيروقراطية تغزعا السرعة وتكره البساطة، إنها تعزز اللجوء للدفاع، والخداع، الوضاعة أحياناً وهؤلاء الذين يقعون فريسة لها... لا يمكن أن يصبحوا متحمسين... ولا يحققوا الفوز أبداً"<sup>2</sup>.

ففي عام 1980 كانت جنرال الكتريك كغيرها من الشركات الكبرى مؤسسة هرمية متضخمة تتكون من حوالي 25000 صخرة إدارية "مدير" تنوء بحملها على من يقع تحتها من الموظفين، فكان كل مدير يطلب من مرؤوسيه ما لا يقل عن 7 تقارير دورية ليتمكن من متابعة أعمالهم.

<sup>1</sup>بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفاثر السياسة والقانون، 2012، جوان، المجلد 4، العدد 7، ص4.

<sup>2</sup>جيفري ايه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة: كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال الكتريك، ط1، مكتبة جريب، السعودية، 2007، ص 86.

وأطلق على هذا النوع من البيروقراطية " الذكاء المصطنع " لأنه يدعي الإحاطة بكل شئ يجري في المؤسسة بغرض إدارته بذكاء إلا أن كل ذلك يذهب أدراج الرياح حيث تمثلت بيروقراطية " جنرال الكتريك " في تكوين لجنة قاصرة على نخبة من المديرين يطلق عليها رابطة إلفون Elfun وهي محظورة على غير المديرين<sup>1</sup>.

### (2) مشكلة المشاريع غير المنتجة:

لطالما كانت جنرال الكتريك منظمة متنوعة الأعمال، معروفة بالعالم اسره من خلال سلسلة منتجاتها مختلفة الأحجام، هذا التنوع كان له جانب سلبي يتمثل بأن كافة الأعمال لم تكن بنفس المستوى<sup>2</sup>، كما قال ويلش عند استلامه " جنرال الكتريك كان لديه ما يزيد عن 90 كيانا إداريا مستقلا يعمل كل منهما في منتجات مختلفة، كان بعض هذه الكيانات يحقق ارباحا وبعضها يحقق خسائر فقرر إجراء تحول في إدارة هذه الأنشطة بتحويلها كلها إلى مشروعات مستقلة بدلا من كونها أقسام مستقلة، أثار هذا التحول حفيظة مديري الأقسام، فقد كانوا فرحين بكونهم أقساما مستقلة تحظى بالرعاية ويحصلون على ما يريدونه من موارد الشركة لتغطية خسائرهم دون أن يحاسبهم أحد على النتائج، كانت "جنرال الكتريك" تشبه الملجأ الذي تلوذ به الأقسام الخاسرة ولكن في النهاية عقد اجتماع شامل وطرح أمامهم أربعة خيارات عليهم أن يختاروا بينها من خلال معيارين: معيار الربحية أو معيار الأهمية<sup>3</sup>.

### (3) مشكلة الهيكل التنظيمي المعقد:

يحتل الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة والقائمين عليها، فهو بمثابة الإطار الذي يوجه سلوك قائد المنظمة في اتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

عندما تسلم ويلش رئاسة جنرال الكتريك كانت تعاني من مشاكل في هيكلها التنظيمي، فقد كانت الشركة معقدة، وتحتوي على عدد اكبر مما ينبغي من طبقات الإدارة، وعدد أكبر مما ينبغي من الوظائف والمسميات، فقد كان هناك 25000 مدير، وأكثر من 130 نائب، ومخططون استراتيجيون أكثر مما يمكن أن تحتاجهم أي شركة في العالم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جاك ويلش، جون بيرن، جاك بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 2003، يوليو، العدد 254، ص2.

<sup>2</sup> شريف مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 190، بتصرف.

<sup>3</sup> جاك ويلش، جون بيرن، مرجع سابق، ص 3-4.

<sup>4</sup> شريف مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة، مرجع سابق، ص 191.

<sup>5</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 27.

### 4) مشكلة الثقافة السائدة في جنرال إلكتريك:

يقال أن مقبرة النجاح الغرور، لأن النجاح مهما كان فردا أو منظمة متى اغتر فإن ذلك يعني أنه بدأ أول خطوته نحو الفضل وقد شهدت جنرال إلكتريك حالة مماثلة قبل عام 1981<sup>1</sup>، وقبل أن يصبح ويلش كبير المديرين التنفيذيين بالشركة، كان هناك شعور لدى الإدارة العليا بأن الشركة تمتلك بالفعل جميع الحلول<sup>2</sup>.

لم يكن يخفي على القائمين في جنرال إلكتريك مساوئ هذه الثقافة وعلى رأسهم ريجنالد جونز المدير التنفيذي للمنظمة الذي سبق ويلش والذي ركز على في بحثه على خليفته عن شخص قادر على تغيير هذه الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>.

### ثانيا-مرحلة تحديد الرؤية والهدف:

كانت مرحلة التشخيص دقيقة وسريعة لكون ويلش تعامل مع هذه المشاكل وكان يعلم كل شاردة وواردة.

منذ اللحظة الأولى التي تولى فيها القيادة، توحدت أقواله وأفعاله لتبعث رسالة واضحة لا لبس فيها: "الحالة الراهنة ليست جيدة بما فيه الكفاية، وزيادة النمو بمعدل رقم واحد ليس جيدا بما فيه الكفاية، والطرق المجربة ليست جيدة بما فيه الكفاية والعمل بالطريقة المعتادة ليس بما فيه الكفاية والأمس ليس جيدا بما فيه الكفاية"<sup>4</sup>.

أراد ويلش أن يخلق ثقافة تتميز بالسرعة واللا رسمية والميل إلى روح المغامرة، فوضع ويلش رؤية جديدة لشركة وهي أن "لن يكفي التميز ولكن يجب ان تكون الشركة رقم واحد أو إثنين في صناعتها".

منذ تولى ويلش قيادة الشركة وضع عدة أهداف والتي تتلخص في:

- التخلص من البيروقراطية
- العولمة
- مؤسسة بلا حدود
- تعليم وتطوير العاملين والمديرين
- خدمات المنتجات، ومبادرة الجودة بتطبيق ستة سغما.
- التجارة الرقمية وشبكة الانترنت<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> شريف مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 192.

<sup>2</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 55

<sup>3</sup> شريف مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 192.

<sup>4</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 32.

<sup>5</sup> <https://www.slideshare.net/>, in 29.05.2021 , at 10.28.

### ثالثا-مرحلة التغيير وإعادة الهيكلة:

بعد المرحلتين السابقتين واتضح الصورة أمام ويلش جاءت مرحلة عملية التغيير، وفيما يلي أهم الاستراتيجيات التي شملتها هذه المرحلة:

#### (1) إزالة الطبقات:

ابتداء من عام 1985 شعر ويلش في أن جنرال إلكتريك كانت تغرق في الطبقات، من المديرين "أكثر من 25000 مدير"<sup>1</sup>، فقام ويلش بتخليص الشركة من تلك الطبقات، وبطرد المخططين الاستراتيجيين، وأعاد مسؤولية تخطيط اتجاه كل وحدة إلى أيدي الموظفين الذين يقودون تلك الوحدات وضاعف متوسط عدد المرؤوسين الإداريين، فعندما تولى ويلش الرئاسة كان معظم ديري جنرال إلكتريك لديهم حوالي ستة مرؤوسين ورأى بأنه أقل بكثير مما ينبغي<sup>2</sup>.

#### (2) التخفيض:

عند توليه الرئاسة قام بالعديد من الاجراءات والتي من بينها تخفيض النفقات، فخلال السنوات الخمس الأولى من رئاسته لشركة جنرال إلكتريك، قام ويلش بتسريح واحد من كل أربعة موظفين مدرجة أسمائهم على جدول رواتب الشركة " 118000 موظف، منهم 37000 كانوا يعملون في المشاريع تم التخلص منهم"<sup>3</sup>.

وأیضا عندما جاء جاك، كانت جنرال إلكتريك لديها 411000 موظف وخلال خمسة أعوام كان لديها 299000 موظف، حيث غادر 37000 العمل عندما بيعت شركات جنرال إلكتريك وغادر 81000 موظف كجزء من تخفيض الشركات القائمة<sup>4</sup>، وكان قراره بإنهاء خدمات هذا العدد الكبير من الموظفين هو سعيه لتقليص النفقات وبيع المشروعات الخاسرة وتحصيل أثمانها لاستثمارها في تطوير المزيد من المشروعات الناجحة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Jeffrey A Krames, the jack welch lexicon of leadership, mcgraw-hill, new york, usa, 2002, p107.

<sup>2</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 106، بتصرف.

<sup>3</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 77.

<sup>4</sup> سيمون كولسون، ملفين جاي، ترجمة شيماء السعدني، أطلق العنان لإمكانات منظمك من التعقيد إلى البساطة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص 104.

<sup>5</sup> صديق زكرياء، بن جيمة عمر، بوسهمين أحمد، دور تنمية القادة الاداريين وصناعتهم في تميز منظمات الأعمال مع الإشارة إلى شركة جنرال إلكتريك الأمريكية، مجلة السياسات الاقتصادية، 2018، جوان، المجلد6، العدد1، ص 87.

### (3) استراتيجية رقم واحد أو اثنان واستراتيجية أصلح، أغلق أو بع:

هذه الاستراتيجية تتضمن الأنشطة التجارية بحيث يكون لها فرصة لتصبح رائدة أو تصبح مهددة للبيع<sup>1</sup>، خلال العامين الأولين تم بيع 71 مشروع فقد كانت مشاريع غير مهمة وغير مربحة، فخلال عملية تقييم المشاريع وتصفيته حصلت الشركة على 500 مليون دولار واستثمرها جاك في المشاريع الباقية<sup>2</sup> وأنجزنا 118 صفقة أخرى بما في ذلك عمليات ضم، ومشاريع مشتركة، واستثمارات الأقلية، وتم إنفاق في ذلك بليون دولار<sup>3</sup>.

فقد كانت شركة جنرال إلكتريك في بداية الثمانيات تضم 43 قطاع تجاري استراتيجي حيث كانت فقط تربيئات الوقود رائدة في مجالها في السوق الخارجي، وتم التخلص أيضا من القطاعات التي تدر بالأرباح<sup>4</sup> كما حدث مع مشروع الأدوات المنزلية عام 1984 والإلكترونيات الاستهلاكية عام 1987<sup>5</sup>، وكما قال ويلش: "إذا كنت في المرتبة الرابعة أو الخامسة في السوق فعندما يعطس الرقم واحد، انت من سيصاب بذات الرئة، أما إذا كنت في الطليعة، فتستطيع التحكم بمصيرك"<sup>6</sup>.

### (4) استراتيجية الدوائر الاستراتيجية:

أخذ الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك قطعة من الورق ورسم ثلاث دوائر، حيث هذه الدوائر تقوم بتحديد مستقبل جنرال إلكتريك وأصر بأن جميع شركات جنرال إلكتريك تندرج ضمن إحدى الدوائر وجميع الشركات التي تكون خارج هذه الدوائر سيتم إصلاحها أو بيعها أو اغلاقها، مما جعل النقاد يطلقون اسم "تكتل" على جنرال إلكتريك وكانت هذه الاستراتيجية خطوة مهمة في إعادة تحويل شركة جنرال إلكتريك إلى منافس عالمي<sup>7</sup>.

وقد شملت هذه الدوائر: "الجوهر، التكنولوجيا العالية، الخدمات"، ضمت دائرة التكنولوجيا "الأنظمة الطبية، محركات الطيران، إلكترونيات صناعية، مواد، محركات"، وشملت دائرة الخدمات "الخدمات، الهندسة، خدمات نووية، معلوماتية، تمويلية" وأما دائرة الجوهر فشملت نشاطات مثل مواد أساسية، إضاءة، مواصلات<sup>8</sup>.

الشكل الموالي يوضح هذه الاستراتيجية:

<sup>1</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p 90.

<sup>2</sup> جاك ويلش، جون بيرن، مرجع سابق، ص 3.

<sup>3</sup> جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، ط1، العبيكان، السعودية، 2008، ص 152.

<sup>4</sup> <https://alqabas.com/> , in 29.05.2021, at 11.43.

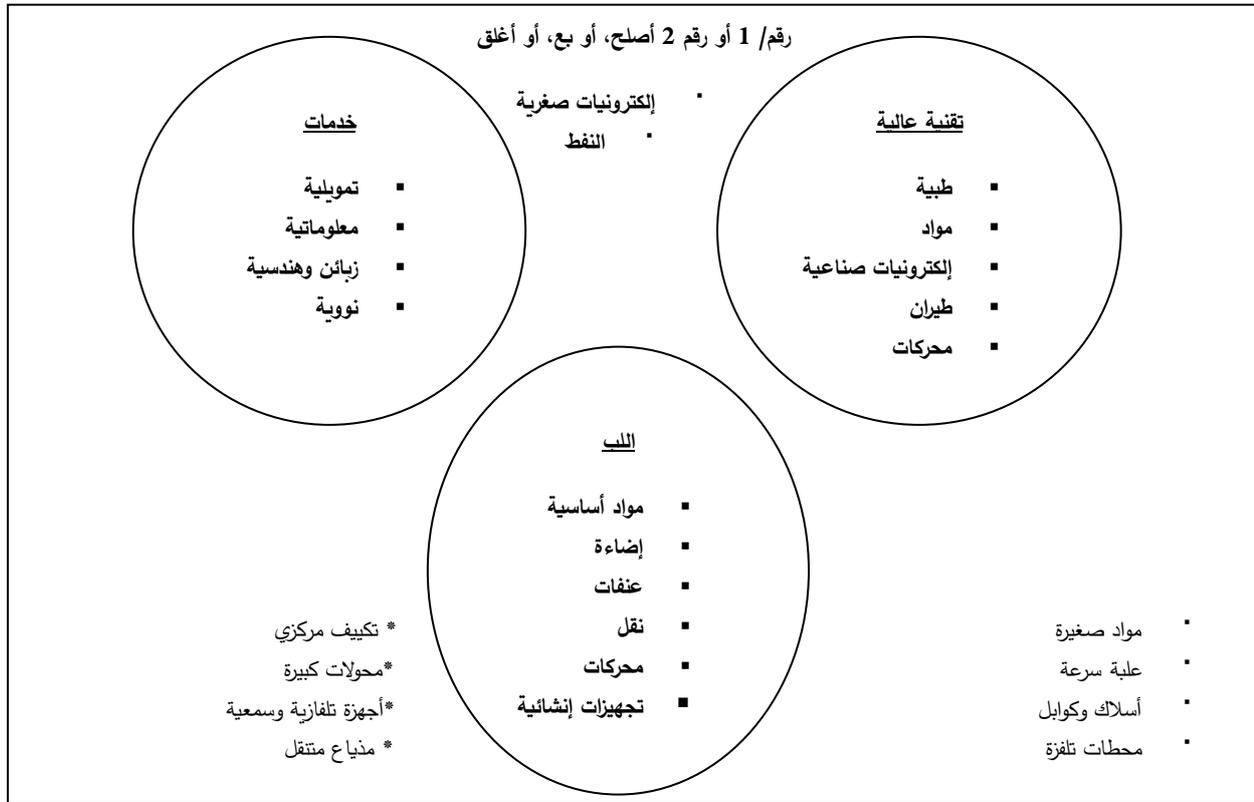
<sup>5</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p 105.

<sup>6</sup> <https://alqabas.com/> , in 29.05.2021, at 11.45.

<sup>7</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p187-188 .

<sup>8</sup> جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص 151.

الشكل رقم 8: استراتيجية الدوائر الاستراتيجية



المصدر: جاك ويلش، جون بيران، من القلب مباشرة، ط1، العبيكان، السعودية، 2008، ص 151.

وإجمالاً في العقد الأول من توليه الرئاسة بلغت قيمة المنظمات التي باعها نحو 9 بلايين دولار، لكنه في المقابل اشترى منظمات بقيمة 18 بليون دولار، ومن الواضح أنه تحت قيادة ويلش كانت جنرال إلكتريك من المنظمات المستثمرة بامتياز، ومع حلول عام 1998، كانت جنرال إلكتريك قد اشترت أكثر من 600 منظمة تم دمجها بنجاح ضمن عملية إعادة بناء هيكلية المنظمة الأم، ونتيجة لهذه العملية، تمت إزالة الكثير من الطبقات الإدارية، وهبط مجمع القوى العاملة بنحو مئة ألف عامل وارتفع مقدار الأرباح وزادت قيمة المنظمة<sup>1</sup>.

رابعا-مرحلة تثبيت التغيير من خلال البرامج:

قام ويلش بإطلاق هذه المرحلة والتي شملت العديد من المبادرات لبناء الثقة ومرة أخرى في نسيج المنظمة لكون أن المرحلة السابقة خلفت روح متدنية لدي العاملين الناجين، وتتمثل هذه المبادرات في:

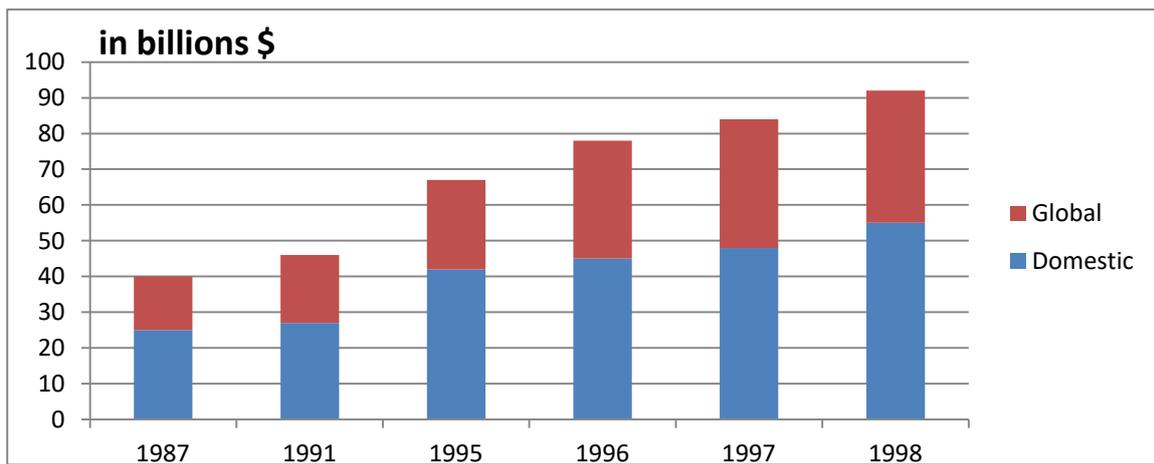
<sup>1</sup> شريفي مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 198.

**1) مبادرة العولمة:** قام ويلش بتطبيق مبادرة العولمة في عام 1987، قبل أن تبدأ معظم الشركات في جعل المبادرة مبادرة رسمية، لم يكن ويلش يفكر في جنرال إلكتريك على أنها شركة محلية، لقد كان ينظر للعالم كله باعتباره سوقاً للشركة، طالب ويلش مديره بإجبار أنفسهم على الخروج من منطقة ارتياحهم عن طريق البحث عن أعمال ومشاريع يتم تنفيذها في بلدان أخرى، وقد اقترح الأعمال متعددة الثقافات، والتي قدمت للأفراد الفرصة لتعلم-وتعليم-مجموعة كفاءات ومهارات جديدة تماماً<sup>1</sup>.

أطلق ويلش هذه المبادرة عندما حصل على شركة فرنسية متخصصة في التصوير الطبي (طومسون)، وعندها عرف ويلش أنه لكي تنمو بمعدل رقمين، سيتعين على شركة جنرال إلكتريك القيام بدفعات كبيرة اتجاه أوروبا واليابان<sup>2</sup> وكانت الشركة (طومسون) أول جسر رئيسي في أوروبا، وفي عام 1989 قامت جنرال إلكتريك باستحواذ أوروبي آخر عندما اشترت هنغاريا (شركة إضاءة)، ومنذ عام 1990 تمتلك الشركة أكثر من 133 عملية استحواذ في أوروبا بقيمة 30 مليار دولار، وبحلول 2001 كان لدى جنرال إلكتريك حوالي 85000 موظف أوروبي وواحد من مفاتيح استحواذ الشركة هي اعتمادها على المديرين المحليين على دراية بثقافة البلد<sup>3</sup>، لقد استطاعت هذه المبادرة تحويل شركة متركزة فقط داخل الولايات المتحدة الأمريكية إلى شركة يأتي 40 بالمئة من إيراداتها من خارج الولايات المتحدة<sup>4</sup>.

والشكل التالي يمثل متوسط نمو العولمة ما بين 1987-1998:

الشكل رقم 9: متوسط نمو العولمة ما بين 1987-1998



المصدر: General Electric company, Annual report 1998, p4

<sup>1</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p11.

<sup>3</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p25-26.

<sup>4</sup> رسالة جنرال إلكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعملائنا عام 2000، ص 2.

### (2) مبادرة المشاركة والتعبير:

لم يكن هناك شيء يحفز ويلش مثل الأفكار الجديدة، فمن واقع خبرته، كان ويلش مقتنعا أن الأفكار الجديدة بالنسبة للشركة هي بمثابة سائل الحياة، قال ذات مرة: "البطل الحقيقي هو صاحب الفكرة، فالأفكار والتعلم، والتدريب، جميعها تسهم في الفكر الجماعي للشركة".

وهذا ما جعلت ويلش يفكر في برنامج المشاركة والتعبير ويطبقه في الشركة ليضمن أن جميع موظفي جنرال إلكتريك لديهم منبر يمكنهم من خلاله الإسهام بأفكارهم الجديد<sup>1</sup>.

تم تطوير هذه المبادرة في سبتمبر 1988 " اجتماع في كروتوفيل" وطبقت في مارس 1989<sup>2</sup>، تحتاج كل جلسة من جلسات المبادرة لثلاثة أيام، ويبلغ عدد موظفين المشاركين من 40 إلى 100 موظف من جميع الرتب<sup>3</sup>.

يقوم مدير الوحدة بأخذ العاملين خارج العمل لموقع غير رسمي (فندق أو قاعة مؤتمرات)، ويضع جدول الأعمال المكتبية، أو مع مسائل تقنية تتعلق بالإنتاج، وبعد اجتماع شامل حيث يدرس الجميع جدول الأعمال تنقسم المجموعة إلى فرق عدة ليعمل كل فريق مع مقرر لمدة يومين على جدول أعمال"علما أن المدير يغيب بشكل واضح عن هذه الاجتماعات"، وفي اليوم الثالث يعود المدير للاستماع إلى الاقتراحات، والتي يصل عددها إلى أكثر من 100 اقتراح، والتي يتم قبول عدد كبير منها<sup>4</sup>.

ومن أجل التنفيذ الناجح، يجب ان تتسم بالاستقامة في عمليات التوظيف، والفصل، والترقية، ويجب أن تكون نظم المكافآت والتعويضات متسقة أيضا، الفقة والانفتاح والصدق أشياء لا تحدث بالمصادفة، ولا تحدث بالسرعة أيضا<sup>5</sup>، كانت تهدف المبادرة إلى: بناء الثقة، تمكين العاملين، القضاء على الأعمال غير الضرورية، خلق ثقافة بلا حدود<sup>6</sup>، واستخراج الأفكار الجيدة من أفراد قوة العمل بالكامل<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 53-54.

<sup>2</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p 201.

<sup>3</sup> Janet lawe, jack welch speaks:wit and wisdom from the world 's greatest business leader, john wiley& sons inc, new jersey, usa,2007, p151.

<sup>4</sup> شريفي مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك" عملاق التكنولوجيا العالمي"، مرجع سابق، ص 199.

<sup>5</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 108.

<sup>6</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p 201.

<sup>7</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 28.

وقد اتفق العديد من مفكري الإدارة الآخرين مع ويلش وأيدوا المبادئ القائمة وراء مبادرة المشاركة والتعبير ومفهوم إزالة الحدود وعدم التقيد<sup>1</sup>.

### (3) مبادرة ستة سيجما:

خلال أوائل الثمانينيات، عندما أعادت جنرال إلكتريك هيكله أجهزتها للتنافس قال ويلش أن الشركات مثل Xerox ، Hewlett packard ، Texas Intrument، Motorola، لم تكن لديهم نفس الفخامة، الميزة الوحيدة التي كانت لديهم جودة منتجاتهم، فإن هذه الشركات أصبحوا خبراء في مراقبة الجودة والتحسين. في الاجتماع السنوي لشركة إلكتريك عام 1996 في شارلوتسفيل فيرجينيا، أوضح ويلش ماتعنيه ستة سيجما حيث تنتج عملية نموذجية في شركة جنرال إلكتريك حوالي 35000 عيب لكل مليون وهذا ما يبدو كثير لكنه يتوافق مع مستويات الخلل لأكثر الشركات الناجحة<sup>2</sup>.

تم اطلاق ستة سيجما في أواخر عام 1995 مع 200 مشروع وبحلول عام 1997 تضمنت أكثر من 6000 مشروع وأعطى ويلش 40 بالمئة مكافأة لكل مدير بناء على مشاركتهم في إنجاح هذا البرنامج<sup>3</sup>، وعند تطبيق ويلش لهذا البرنامج نتج عنه ارتفاع الهامش من 14.8 بالمئة في عام 1996 إلى 18.9 بالمئة في عام 2000<sup>4</sup> وتخفيض التكاليف والعيوب وتحسين الإنتاجية وتطوير المنتجات والخدمات ونمو الحصة السوقية وهذا ما أدى بويلش ليصبح "مجنون عاطفي" حول حركة الجودة<sup>5</sup>، بالإضافة إلى أن هذا البرنامج حول تركيز الشركة من الداخل إلى الخارج وغير طريقة التفكير والتدريب لمديري المستقبل لدى الشركة، والتحول إلى مؤسسة ينصب تركيزها أولاً وأخراً على العميل<sup>6</sup>.

الجدول التالي يمثل إيرادات تطبيق ستة سيجما في خمس منظمات كبرى:

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 38.

<sup>2</sup> Janet lawe, op.cit, p182-183.

<sup>3</sup> Janet lawe, op.cit, p185.

<sup>4</sup>جاك ويلش، جون بيران، من القلب مباشرة، ص 431.

<sup>5</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p 172.

<sup>6</sup>رسالة جنرال إلكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعملائنا عام 2000، ص 2.

الجدول رقم 01: إيرادات تطبيق ستة سيجما في خمس منظمات كبرى

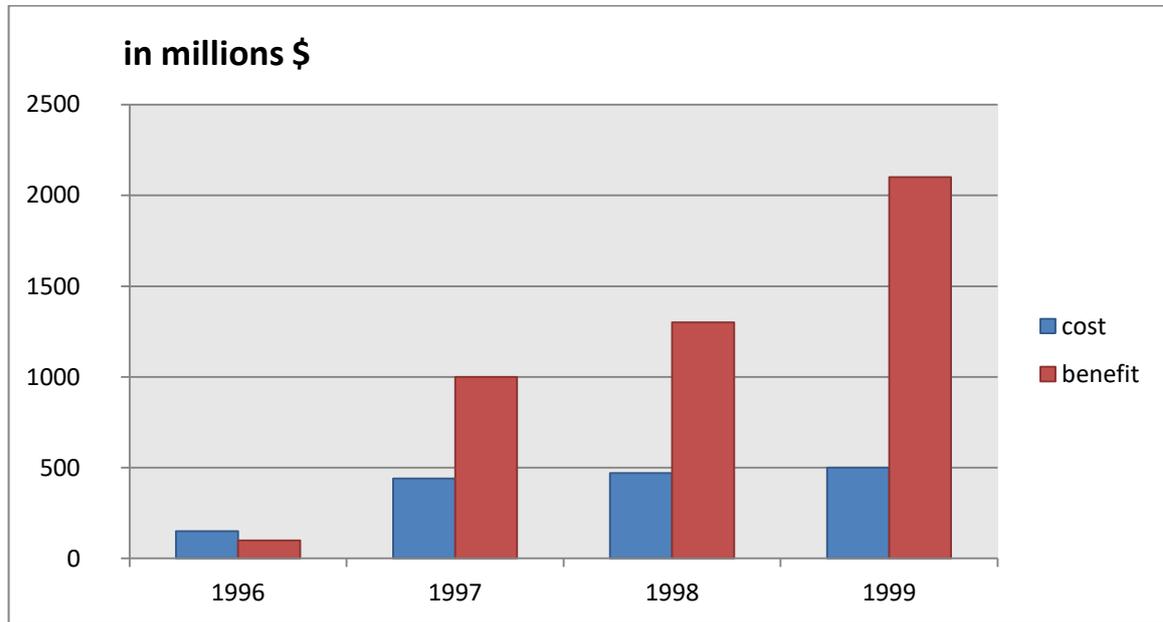
الوحدة: بليون دولار

المنظمات	الفترة	عدد الأعوام	الإيراد الكلي	متوسط الإيراد في العام	مجموع المدخرات	متوسط المدخرات في العام
موتورولا	2001-1986	16	356.90	22.31	16.00	1.00
جنرال إلكتريك	1999-1996	4	382.10	95.53	4.40	1.10
هونيويل Honewell	2000-1998	3	72.30	24.10	1.80	0.60
فورد Ford	2002-2000	3	43.90	14.63	1.00	0.33
كاتربيلار Caterpillar	2002-2000	3	69.60	23.20	غير مذكورة	غير مذكورة

المصدر: نقلا عن: شريفي مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2016، ص 236.

والشكل التالي يمثل تكاليف وأرباح تطبيق ستة سيجما ما بين 1999-1996:

الشكل 10: تكاليف وأرباح تطبيق ستة سيجما ما بين 1999-1996



المصدر: General Electric company, Annual report 1998, p5

(4) مبادرة الخدمات:

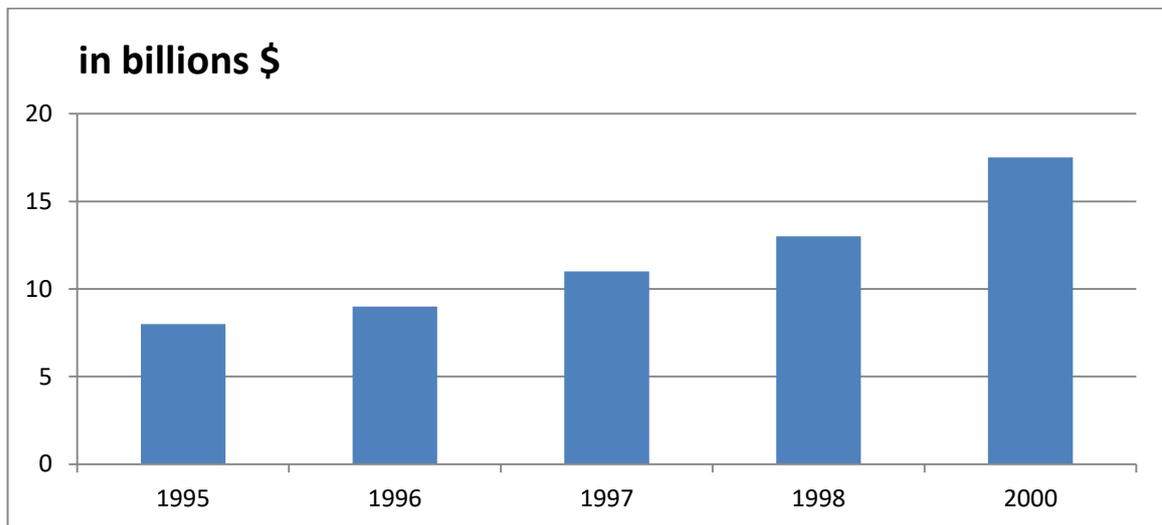
لطالما اعتبرت شركة إلكتريك من أفضل الشركات المصنعة في العالم، في عام 1980 جاءت الغالبية العظمى من عائدات جنرال إلكتريك حوالي 85 بالمئة من منتجاتها، وكان اقتصاد الخدمة قد ازدهر خلال

سنوات ويلش ولكن الرئيس التنفيذي لشركة إلكتروك كان له أولويات أخرى، تنمى ويلش لاحقاً لو كان قد بدأ بالخدمات ففي منتصف التسعينيات عرف ويلش أن إلكتروك لديها مستقبل في الخدمة، فأطلق هذه المبادرة عام 1995 التي من شأنها تحول الشركة والتي سميت بمبادرة النمو الثانية، رؤية جنرال إلكتروك المتمثلة في التركيز على العميل فقد رأى ويلش من خلالها وجوب تكثيف العمل في هذا الجانب، فعلمت أن الشركة أنه لا يمكنها المساومة على أي جانب من جوانب تصنيع الأعمال من خلال تصنيع منتجات عالية المستوى فإنه يمكن للشركة أن تأمل في تحقيق نجاح طويل الأمد من خلال الخدمات<sup>1</sup>.

كانت عمليات الضم تلعب دوراً مهماً في نمو الخدمات، فمنذ عام 1997 وحتى عام 2000، ضمت الأنظمة الطبية 40 شركة خدمات، وأنظمة الطاقة 31 شركة، ومحركات الطائرات 17 شركة، حتى قسم النقل دخل لعبة الضم هذه في عام 2000 ودفعت 400 مليون لقاء صناعات هارمون " Harmon Industries "، وهي شركة خدمات وإشارة للسكك الحديدية في مدينة تكساس<sup>2</sup>، فقد نمت خدمات المنتجات من 8 بليون دولار عام 1995 إلى 19 بليون دولار في عام 2001، ولا بد من نموها إلى 80 بليون دولار بحلول عام 2010، كما أن احتياطي الخدمات الطويلة الأجل قد نمت عشرة أضعاف، أي من بليون دولار في عام 1995 إلى 65 بليون دولار في عام 2001<sup>3</sup>.

والشكل التالي يمثل تطور الأرباح التي حققتها جنرال إلكتروك ما بين 1995-2000:

الشكل رقم 11: الأرباح المحققة بين 1995-2000



المصدر: General Electric company, Annual report 1998, p5

<sup>1</sup> Jeffrey A. Krames, op.cit, p 152.

<sup>2</sup> جاك ويلش، جون بيران، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص 414.

<sup>3</sup> جاك ويلش، جون بيران، مرجع سابق، ص 417.

### (5) المبادرة الإلكترونية:

كان ويلش الذي بدأ حياته في جنرال إلكتريك عام 1960، أول من اعترف أنه لم يكن يستخدم الكمبيوتر، ولقد كان من الوافدين المتأخرين إلى الإنترنت، في ديسمبر 1998، لاحظ ويلش موظفيه طلبوا هدايا عيد الميلاد عبر الإنترنت وأيضاً كانت جين زوجة جاك مستخدمة للإنترنت فقد كانت تداول الأسهم وتختار أماكن العطلات عبر الإنترنت وأعطت زوجها جولة إرشادية عبر الإنترنت<sup>1</sup>.

بدأ ويلش هذه المبادرة عام 1999، وطلب من القادة الخمسين أن يأتوا بمعلمي أنترنت ويفضل أن يكونوا دون الثلاثين من العمر، وكانت بام ويكهام التي تعمل في قسم العلاقات العامة في جنرال إلكتريك معلمة جاك الرسمية<sup>2</sup>، وعرفت هذه الخطوة التي قام بها جاك بالتعليم العكسي لأنه عادة ما يتعلمون الموظفون من المدراء، ويتعلم صغار السن من كبار السن، ولكن يحدث العكس في هذه العملية حيث يتعلم المدراء من موظفيهم ويتعلم الكبار من الشباب<sup>3</sup>.

تحتسب جنرال إلكتريك أن الأعمال الإلكترونية ستوفر أكثر من مليار دولار هامش التشغيل في عام 2001 و تخفض التكاليف بقيمة 1.5 مليار دولار، وتوقع ويلش أنه في عام 2001 ستشتري جنرال إلكتريك حوالي 12 مليار دولار من المواد عبر الإنترنت وتزيد المبيعات عبر الإنترنت حوالي 20 مليار دولار، وفي عام 2000 حققت الشركة المرتبة الأولى على قائمة Internet week لأفضل 100 شركة إلكترونية<sup>4</sup>.

### المبحث الثالث: تقييم عملية إدارة التغيير بالشركة

منذ تولي ويلش قيادة جنرال إلكتريك كان يعلم جيداً ما يفعل فلم يتوقف عن التغيير ولم يتوقف عن ادهاش الآخرين بقراراته، فكسر العديد من الثقافات والتقاليد المترسخة في المنظمة فكانت سبباً لوجود منتقدين ومعارضين لسياسته، وفيما يلي عرض لأهم الصعوبات التي واجهت ويلش في ثورته التغييرية وعوامل ساعدته على التغيير.

### المطلب الأول: صعوبات إدارة التغيير بالشركة

واجه ويلش العديد من الصعوبات منذ توليه الرئاسة نذكر منها:

<sup>1</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p 83-84.

<sup>2</sup> جاك ويلش، جون بيران، مرجع سابق، ص 445-446.

<sup>3</sup> شريف مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "علاق التكنولوجيا العالمي"، مرجع سابق، ص 202.

<sup>4</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p 85.

### أولاً: تسريح العمال:

المنظمات الذكية هي التي تستطيع أن تصنع لنفسها كيانات جاذبة للمبدعين والمتميزين وطاردة لغيرهم، وكذلك كانت جنرال الكتريك في عهد ويلش الذي استخدم نظرية التمييز بين العاملين من أجل الحصول على أكفأ العاملين وتنمية وتطوير مهاراتهم، وتتص نظرية التمييز بين العاملين على " ترقية الفئة (أ) والاحتفاظ بالفئة (ب) والتخلص من الفئة (ج)".

\*الفئة(أ): وتمثل نسبة 20 بالمئة التي تتكون من العاملين المتميزين، وأكثرهم تحقيقاً للنتائج، وتستحق هذه الفئة المكافأة والتدليل بشكل معنوي مثل التقدير والامتنان، وبشكل مادي كصرف المكافآت المالية والحصول على أسهم من جنرال الكتريك.

\*الفئة (ب): التي تمثل 70 بالمئة من مجموع العاملين، وهذه الفئة تشكل أساس المنظمة وغالبيتها، أداء هذه الفئة جيد ولكنه ليس ممتازاً، ولهذا يجب العمل على تطويرها وترقية الأحسن فيها إلى الفئة (أ).

\*الفئة (ج): وتبلغ نسبتها 10 بالمئة وتتكون من أصحاب الأداء المتدني الواجب على المنظمة التخلص منهم.

شكلت هذه النظرية جدلاً كبيراً في جنرال الكتريك وفي أوساط عالم الأعمال، واتهم ويلش بسببها بالقساوة وبعدم العدالة نتيجة لتخلصه من العاملين أصحاب الأداء المتدني، ولكنه كعادته كان يملك رداً قوياً على منتقديه، وتمثل هذا الرد في أن الإبقاء على أصحاب الأداء المتدني في المنظمة سوف يشيع نوعاً من عدوى التكاثر وتراجع الأداء وهذا يضر بمستقبل المنظمة، ويهدد مستقبل كل العاملين فيها وليس فئة معينة منهم فقط، كما كان يرى في طرده لهؤلاء العاملين في ذلك فرصة ثانية لهم للبحث عن أعمال أخرى ينجحون فيها، وهذا الاجراء أحسن لهم من تعاملهم المنظمة برفق زائف مؤقت ثم تتخلص منهم في وقت لاحق يكونون فيه في مرحلة لا تسمح لهم بالبحث عن أعمال أخرى<sup>1</sup> وبسبب هذا الاجراء أيضاً تم إطلاق عليه اسم جاك النيوترون نسبة للقنبلة النيوترونية التي تدمر الناس ولكن تترك المباني سليمة<sup>2</sup>.

لقد كان ويلش يؤمن ويؤيد فكرة التمييز بين الموظفين، وكان يعبر عن ذلك بقوله: " جوهر التمييز بين الموظفين هو المبالغة في مكافأة أفضل الموظفين والتخلص من الموظفين غير الفعالين، والتمييز الشديد يولد نجومًا متميزين بحق، والنجوم هم من يبنون المشاريع العظيمة"<sup>3</sup>.

وفيما يلي جدول يوضح تغير عدد العاملين بجنرال الكتريك بين عامي 1981-2000:

<sup>1</sup> محمد براق، مسعودة شريفي، صناعة القادة أساس تميز منظمات الأعمال - تجربة جنرال الكتريك مثالاً-، الاستثمار في البشر والتنمية الاقتصادية، مارس 2014، ص4.

<sup>2</sup> Jeffrey A. Krames, op.cit, p135.

<sup>3</sup> محمد براق، مسعودة شريفي، مرجع سابق، ص 4.

الجدول 2: تغير عدد العاملين في جنرال الكتريك (1981-2000) (الوحدة: الآلاف)

البيانات	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1900
في الولايات المتحدة	-	-	246	248	236	302	277	255	243	183
في الخارج	-	-	94	82	68	71	45	43	49	62
في العمليات المتوقفة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53
مجموع العاملين	404	367	340	330	304	373	322	298	292	298

البيانات	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
في الولايات المتحدة	173	168	157	156	150	155	165	163	167	168
في الخارج	62	58	59	60	72	84	111	130	143	145
في العمليات المتوقفة	49	42	6	5	-	-	-	-	-	-
مجموع العاملين	284	268	222	221	222	239	276	293	310	313

المصدر: نقلا عن: شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 2016، ص228.

### ثانيا: أرضية هشة

كانت جنرال الكتريك - قبل تولي ويلش رئاستها-معروفة بطبقاتها الإدارية الكثيرة، وبكثرة المدراء ونوابهم، بكثرة المستشارين والمخططين الاستراتيجيين، لقد كانت منظمة مترهلة - إن صح التعبير-، منظمة تسكن فيها البيروقراطية، وخطوط الاتصال فيها طويلة، كما كانت منظمة تقليدية معتدّة بنفسها وبنجاحاتها الماضية، كل هذه الأمور قيدتها ومنعتها من الابتكار والتطوير لأنها تمنع تدفق وتبادل الأفكار، وهذا الأمر لم يكن مقبولا لمنظمة تبتغي أن تنصدر منظمات الأعمال أو تحتل المرتبة الثانية كأقل تقدير، ولهذا وجب إيجاد حل.

جنرال الكتريك التي كانت في مخيلة ويلش لم تكن كذلك التي استلمها في عام 1981، فجوة كبيرة كانت بين الواقع والمأمول وخلال عهده عمل على تقليص هذه الفجوة، ومن الأشياء التي فعلها للوصول إلى ذلك التخلص من كل العوائق بالتخلص من الطبقات الإدارية الكثيرة والتخلص من المخططين الاستراتيجيين، وكذلك عمل على تقليص عدد أعمال جنرال الكتريك وأبقى فقط على القوية منها والتي تعد بنجاحات كبيرة في المستقبل، كما قلص عدد العاملين بنسبة قاربت الربع، وبهذا أصبحت جنرال الكتريك أكثر رشاقة وسرعة، وزاد تدفق المعلومات، كان ويلش يهدف من وراء كل هذه الاجراءات إلى بناء منظمة بلا حدود.

في المنظمة التي لا تحدها حدود، تتدفق المعلومات بسهولة، ولا يوجد شيء يعترض سلاسة انتقال القرارات، الأفكار، الأفراد....الخ، ساعد تبني هذا الشكل التنظيمي جنرال الكترك أن تحرر نفسها من العادات القديمة السيئة الناجمة عن التسلسل الهرمي الجامد والبيروقراطية المتفشية.

لقد عمل ويلش أوعاما طويلة لبناء جنرال الكترك التي تحدها حدود، لقد أصبحت المنظمة أكثر قدرة على الاستماع للعاملين لديها، وأكثر استعدادا لتشجيعهم ودفعهم للإبداع والابتكار وتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ورؤى من أجل تحسين العمل، لقد أصبحت فروع جنرال الكترك تعمل بنفس كفاءات المركز الأساسي للمنظمة.

من جهة أخرى أصبحت جنرال الكترك بعد إزالة الحدود أكثر تواضعا مما فتح لها آفاقا جديدة، وفتح عينها على تجارب غيرها من المنظمات والتعلم منها، وهذا ما عرف في جنرال الكترك بمبادرة أفضل الممارسات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عوامل نجاح التغيير بالشركة

شكلت جنرال الكترك نموذج ناجح عن التغيير ولم يكن ذلك ليتحقق لولا وجود عوامل ساعدت في عملية التغيير فيما يلي عرض لأهم العوامل المساعدة في ذلك:

#### أولا-الصفات الشخصية للقائد:

القيادة هي القلب النابض لعملية التغيير لهذا تلقى اهتماما كبيرا اثناء اختيار استراتيجية التغيير والفريق الذي ستوكل له مهمة ذلك، ويعتبر ويلش مثالا مهما للعلاقة بين القيادة الناجحة والموصفات الشخصية، وفيما يلي عرض لأهم الصفات التي ميزته وكانت قوة دافعة لإنجاح التغيير بشركته:

(1) **الثقة بالنفس:** كانت هذه هي الصفة التي كان يبحث عنها ويلش ويحاول بناءها في نفسه وفي نفس كل عضو تنفيذي يعمل معه، فالثقة في النفس تزكي فيك الشجاعة وتوسع آفاقك، وتجعلك تركب مخاطر أكبر وتحقق أكثر مما كنت تظنه ممكنا، أما بناء الثقة بالنفس عند الآخرين فيعد جزءا كبيرا من القيادة، وتتطلب عملية البناء هذه من متاحة فرص وتحديات للناس، كي يقوموا بأمر لم يكونوا يتخيلوا أنهم قادرين على فعلها ومكافأتهم بعد كل نجاح بكل ما أمكن من طرق<sup>2</sup>.

(2) **مواجهة الواقع:** العامل الأول الذي ساعد ويلش في قيادة جنرال الكترك بنجاح هو مبدأ الواقعية الذي كان يعده في أهم شيء في جودة القيادة، حيث يجب أن يتعامل مع العالم كما هو وليس كما يتمنى أن يكون، يجب أن يكون مناضلا وصادقا بشكل كلي مع نفسه ومع وضعيته، يجب أن يرفض التورط في

<sup>1</sup>شرفي مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكترك "علاق التكنولوجيا العالمي"، مرجع سابق، ص ص 214-216.

<sup>2</sup>صديق زكرياء، بن جيمة عمر، بوسهمين أحمد، مرجع سابق، ص 84.

التوهم وهذا ما فعله ويلش عند توليه إدارة جنرال إلكتريك، فرغم النجاحات التي حققها أسلافه، ورغم السمعة الطيبة التي كانت تملكها منظمته، لم يستطع إغماض عينيه عن الواقع الذي يقول بأن جنرال إلكتريك تعاني من مشاكل عميقة مثل البيروقراطية وبطء الحركة، وتعدد الأعمال وهذا ما يجعلها مهددة في المستقبل بأن لا تستطيع المنافسة ومهددة بفقدان مكانتها في عالم الأعمال.

**(3) المبادرة:** إذا كنت تريد البقاء في عالم الأعمال عليك أن تكون مبادراً ومستعداً لمسك زمام القيادة، فإما أن تكون قائداً للقطاع الذي تعمل فيه فتتحكم في حركته وكل ما يدور فيه، وبالتالي تكون متحكماً في منطقتك وعملك، وإما أن تكفي بمكان في الصفوف الخلفية في هذا القطاع، فتسمح بأن تقودك منظمة قوية أخرى وهي التي تتحكم فيك. لقد كان ويلش ملماً بهذا المبدأ ومؤمناً به، ولهذا وضع العديد من الاستراتيجيات "استراتيجية رقم 1 أو رقم 2" التي كانت تفيد بأن تحتفظ فقط بالأعمال التي تحتل الصدارة أو المركز الثاني كأقل تقدير.

**(4) السرعة والمرونة:** الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال الأعمال سيحدده القابلية للاستجابة بسرعة للتغيير، فالفائزون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما يهدر الخاسرون وقتهم في محاولة السيطرة على التغيير، لقد كان بإمكان ويلش أن يدير جنرال إلكتريك بطريقة أسلافه من كبار المديرين السابقين، ويربح نفسه من عناء النقد القاسي الذي تلقاه لعقد من الزمن، فلقد كانت جنرال إلكتريك منظمة ناجحة في نظر الكثيرين.

لم يفعل ويلش ذلك، وغير جنرال إلكتريك وتحمل النقد لأنه كان يؤمن بأن المنظمات التي لا تتغير لا تتحسن، وسيأتي يوم ويفرض عليها التغيير بدل أن تكون هي المبادرة بالتغيير والصناعة له، فضل ويلش أن يتحكم بزمام الأمور وأن يتغير بإرادته قبل أن يفرض عليه، وبدلاً أن تقوم جنرال إلكتريك بالتغيير على أنه رد فعل، تقوم به كفعل، فتساهم بنفسها في تغيير عالم الأعمال حسب الشروط التي تبقها دوماً في الطبيعة.

وكما يقول براين ترابسي Brain Tracy بأنه إذا كان معدل التغيير الحادث خارج المنظمة أكثر من ذلك التغيير الحادث داخلها، فإن النهاية قريبة، ويعني هذا المبدأ إذا لم تكن قادراً على التعلم وتطوير مهاراتك فإنك ستكون خطراً، لقد أدرك ويلش ذلك، ولهذا أبقى التغيير مستمراً في منظمته.

**(5) حب الفوز:** أظهرت قيادة ويلش لجنرال إلكتريك للمنظمة على مدى عشرين عاماً حبه للفوز، حيث تولى على كل أعمال المنظمة وفروعها الضعيفة غير القادرة على المنافسة والتي لم تكن تمتلك حصة كبيرة في أسواقها، وفضل التركيز على الأعمال التي تستطيع المنافسة والفوز وتدعيمها من أجل مضاعفة فرصها في النجاح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>شرفي مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 221-222.

### ثانيا: تأسيس معهد التدريب كروتونفيل

تأسس كروتونفيل على يد رالف كوردينر الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك عام 1956<sup>1</sup>، وهو معهد التدريب على الإدارة التابع لشركة جنرال إلكتريك والواقع على نهر هادسون، شال مدينة نيويورك سيتي<sup>2</sup>، اشتهر هذا المعهد كثيرا في عهد ويلش لما كان يقدمه من تكوين وتطوير جنرال إلكتريك، أطلق عليه اسم "هارفارد على نهر هادسون" تشبيها له بالجامعة الشهيرة، وتجدر الإشارة أن هذا المعهد قبل ويلش لم يكن محببا وكان المديرين يتهربون من حضور المحاضرات التي كانت تقدم فيه، ومنهم ويلش الذي يعترف بذلك<sup>3</sup>، بعد تولي ويلش قيادة جنرال إلكتريك، وفي الوقت الذي كان يشن فيه حرب كبيرة على التكاليف، أنفق الملايين لتحديث كروتونفيل لمكان للتعليم حتى أنه حمل اسم "john f welch learning center"، وأصبح المقر الفعلي لعمليات التغيير التي تتم في جنرال إلكتريك وأصبح مركز تدريب القادة<sup>4</sup>، وبالطبع كان ويلش نفسه أحد هؤلاء القادة، لقد كان يجب التناظر والمجادلة مع المديرين في كروتونفيل (كان هذا أحد مصادر الطاقة بالنسبة له)، كما أنه التقط أفكار قيمة من الجلسات التي حضرها هناك، وفي الواقع، إنه ينسب الفضل في ابتكار وتنقيح استراتيجية "رقم 1، رقم 2" لأحد مقررات الإدارة التي حضرها هناك، وكان هناك العديد من كبار التنفيذيين الآخرين الذين استفادوا من تجربة معهد كروتونفيل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Jeffrey A. krames, op.cit, p 68.

<sup>2</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> مسعودة شريفي، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 210.

<sup>4</sup> مسعودة شريفي، القيادة الإدارية ودورها في بناء موارد بشرية متميزة مع الإشارة إلى تجربة جاك ويلش في جنرال إلكتريك رأس المال الفكري (فرص وتحديات)، أسطنبول(تركيا)، 28-30 أبريل 2018، ص 16.

<sup>5</sup> جيفري ايه. كرامز، مرجع سابق، ص 29-30.

### خلاصة الفصل:

خلال السنوات التي تزيد على عشرين عاما التغيير الأهم الذي قامت به جنرال الكتريك كان تحولها إلى منظمة تسعى للتعلم، في حقيقة الأمر لم يكن الأمر بهذه السهولة فقد كانت جنرال الكتريك تعاني من مشاكل عديدة والعقد الأول لجنرال الكتريك تميز بالقسوة في نظر الكثيرين، استوجب اتخاذ قرارات صعبة وتحدي التقاليد الأكثر رسوخا في الشركة وتغيير ثقافة الشركة الانعزالية، فقد كان الأمر ضروريا لوضع جنرال الكتريك في الطريق الصحيح.

بعد مرور عقد من القسوة والاهتلاك على جنرال الكتريك بزغت مرحلة جديدة في جنرال الكتريك عرفت بمرحلة الآفاق والمبادرات والتغيير والتي كانت هذه المرحلة نقلة نوعية في تاريخها، فأصبحت منظمة تتقبل التغيير وتبادر به، منظمة منفتحة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، منظمة تتنافس على المستقبل، ولكن الشيء الأكثر أهمية على الإطلاق قدرة المنظمة على صناعة الأفراد والقادة المتميزين.

نجحت جنرال الكتريك في الثورة التي قررت دخولها منذ البداية، نجحت من خلال هؤلاء الأفراد ووضعهم أمام التحديات ومكافأتهم وتطويرهم ودفعهم للأفضل وبهذا كانت تجربة جنرال الكتريك من أعظم التجارب التي حدثت في عالم الأعمال وفي القرن العشرين.

الخاتمة

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأنه اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات والاقتصاد الرقمي، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، منظمات اليوم تحتاج دائما للتغيير لبقائها واستمرارها وتميزها لكون المنظمات بيئة مفتوحة فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، هذه البيئة تفرض على المنظمات إجراء تعديلات جذرية أو جزئية في عناصرها، قصد إيجاد توافق أكبر بين وضعها الحالي والظروف البيئة الخارجية.

ولعل من أهم الأمثلة الناجحة في عالم الأعمال اليوم هي تجربة جنرال إلكتريك، فقد استطاعت هذه المنظمة القيام بثورة تغييرية لم يشهدها قط القرن العشرين من قبل بفضل قائدها جاك ويلش، وبالطبع لم يكن الأمر بهذه السهولة ولم يكن بين ليلة وضحاها بل استغرق الأمر عقدين كاملين للوصول جنرال إلكتريك لمكانتها الحالية ولصدارة المنظمات، فسيل جنرال إلكتريك كان ملئ بالصعاب والمشاكل فتدخلتها قرارات صعبة وانتقادات كثيرة، ورغم صعوبة الأمر استطاعت جنرال إلكتريك النهوض والوصول إلى القمة وترسيخ تجربتها في عالم الأعمال.

### النتائج:

بعد البحث في هذا الموضوع توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- ✓ إدارة التغيير هي عملية منظمة هدفها التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، وهي عملية صعبة لما تحتاجه الكثير من الوقت والجهد.
- ✓ إن نجاح عملية التغيير تتطلب فهما دقيقا لطبيعة التغيير وأنواعه، وهناك عدة نماذج واستراتيجيات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي.
- ✓ قيادة التغيير تلعب دور مهم في خفض نسبة المقاومة في المنظمة.
- ✓ إن اختيار قائد التغيير المناسب له دور إيجابي في نجاح التغيير بالمنظمة.
- ✓ التغيير ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الخارجية، فالبيئة الخارجية الديناميكية تحتاج إلى أساليب إدارية جديدة إذا أرادت المنظمات البقاء في هذه البيئة ومنه الفرضية الأولى صحيحة.
- ✓ الثورة التغييرية التي قامت بها جنرال إلكتريك كانت السبيل لوصولها لمكانتها الحالية بحيث مرت بالعديد من المراحل ابتدأت بالتشخيص وصولا إلى مرحلة إعادة الهيكلة والبرامج والتي توجت في الأخير بتغيير جنرال إلكتريك وبهذا تكون الفرضية الثانية صحيحة.
- ✓ واجهت جنرال إلكتريك في المراحل الأولى للعملية التغييرية مقاومة من بعض الأطراف ولكن لم تكن قوية لوقف هذه العملية وتثبيتها ومنه الفرضية الثالثة صحيحة.
- ✓ امتلاك ويلش لصفات قيادية كالنظرة المستقبلية وقدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة مكنت جنرال إلكتريك على ترعب على عرش منظمات الأعمال ومنه الفرضية الرابعة صحيحة.

## اقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- ✓ أسلوب إدارة التغيير أمر ضروري لنجاح المنظمة، فعلى المنظمة ألا تنتظر حتى يفرض عليها من الخارج بل عليها أن تبادر به قبل فرضه عليها.
- ✓ على القائمين على المنظمات أن يدركوا بضرورة التخطيط للتغيير جيدا قبل احداثه وإلا كانت النتائج كارثية.
- ✓ يجب على كل منظمة أن تمتلك مركز لتدريب وتطوير موظفيها.
- ✓ يجب على المنظمات أن تستثمر في العنصر البشري استثمار طويل المدى.
- ✓ القائد الذي يريد تحقيق انجازات عظيمة فعليه أن يمتلك نظرة ورؤية غير مألوفة بالنسبة للغير وبالنسبة للوضع الراهن.
- ✓ على القائد امتلاك صفات فريدة وخاصة لتمسح له بقيادة الآخرين.
- ✓ القائد القوي يجب أن تكون له رغبة قوية في بناء الآخرين وتطويرهم.
- ✓ جنرال إلكتروك لم تكن نفسها قبل تولي جاك ويلش القيادة، اليوم جنرال إلكتروك من أولى المنظمات التي تصنع القادة المتميزين كما كان هدفها دائما وعليها أن تستثمر في أصولها البشرية استثمارا طويل المدى ومن الأمثلة على ذلك الرئيس التنفيذي جيف إمليت الذي تولى القيادة بعد جاك ويلش والذي كان تحت إشرافه.

## آفاق الدراسة:

إدارة التغيير موضوع واسع ومتشعب والأهم من ذلك مواكب للعصر الذي نعيش فيه ومن هنا يمكن القول أن هذه الدراسة هي فقط البداية والقاتحة لدراسات أخرى حول نفس الموضوع أو قريب منه ومنها مايلي:

- أثر تمكين العاملين على إدارة التغيير.
- دراسة تتناول أسلوب إدارة التغيير مع أساليب حديثة أخرى كإدارة المعرفة، إدارة الإبداع والابتكار.
- عرض تجارب عالمية أخرى لمؤسسات قامت بثورات تغييرية ناجحة.
- جنرال إلكتروك بعد جاك ويلش.

# قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- جاك ويلش، جون بيران، من القلب مباشرة، ط1، العبيكان، السعودية، 2008.
- جيفري ايه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة: كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 2007.
- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط2، دار الحامد، عمان، 2009.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- سعد سعود الكريباتي، كيف أصبحوا عظماء؟، ط4، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- سيمون كولسون، ملفين جاي، ترجمة شيماء السعدني، أطلق العنان لإمكانات منطقتك من التعقيد إلى البساطة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016.
- عاطف محمد، أعظم المخترعين إديسون، ط1، دار اللطائف، القاهرة، 2003.
- علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن الحزم، بيروت، دون سنة.
- فريد راغب النجار، إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتبة الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، ج1، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014.

ثانيا: المذكرات

- بوطبة هدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة عن الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، الجزائر، 2016.
- بوعلاق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بتبسة، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015.
- حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدي وزارات السلطة الفلسطينية، أطروحة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة-، فلسطين، 2008.
- سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016.
- شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 2016.
- شرفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى فرع اتصالات الجزائر ببشار، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ببشار، الجزائر، 2008.
- صورية معموري، التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2008.
- طارق محمد عايش سرور، أثر تطبيق الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016.

- عبيد بن عبد الله بن بحيتير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، مذكرة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
- مراد بن حرز الله، تسيير الموارد البشرية ودوره في إدارة التغيير دراسة ميدانية لبريد الجزائر المسيلة، مذكرة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009.
- نبق بوبكر، الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، أطروحة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- ثالثا: المقالات والدوريات
- العوفي أفنان، بوحبل سارة، دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويلش في جنرال إلكتريك، مجلة أوراق اقتصادية، 2019، ديسمبر، المجلد 3، العدد 1.
- بوقفلول الهادي، بلكبير مدين، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، 2010، سبتمبر، المجلد 1، العدد 1.
- بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفاتر السياسة والقانون، 2012، جوان، المجلد 4، العدد 7.
- جاك ويلش، جون بيرن، جاك بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 2003، يوليو، العدد 254.
- جميلة عزوق، القيادات اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2017، المجلد 7، العدد 12.
- سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير البيئي وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، 2019.

-صديق زكرياء، بن جيمة عمر، بوسهمين أحمد، دور تنمية القادة الإداريين وصناعتهم في تميز منظمات الأعمال مع الإشارة إلى شركة جنرال الكتريك الأمريكية، مجلة السياسات الاقتصادية، 2018، جوان، المجلد 6، العدد 1.

-عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، متاح على <https://docplayer.net>.

-علة مراد، متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، مجلة دفا تر اقتصادي، المجلد 8، العدد 1، مارس 2017.

-مستورة عبد الله جراد الزهراني، عزيزة عبد الله طيب، المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس بجدة، مجلة الإدارة التربوية، 2017، ديسمبر، المجلد 16، العدد 16.

-مهديد فاطمة الزهراء، مطبوعة في إدارة التغيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 2021.

#### رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

-تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية: نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير في: ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، السعودية، جامعة الطائف، 25-26 ربيع الأول 1430 (2009).

-تغريد صالح سعيغان، أحمد عدنان الطيط، ممارسة استراتيجية التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية والعالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 10-11 نوفمبر 2009.

-محمد براق، مسعودة شريقي، صناعة القادة أساس تميز منظمات الأعمال -تجربة جنرال الكتريك مثالا-، الاستثمار في البشر والتنمية الاقتصادية، مارس 2014.

-مسعودة شريقي، القيادة الإدارية ودورها في بناء موارد بشرية متميزة مع الإشارة إلى تجربة جاك ويلش في جنرال الكتريك رأس المال الفكري (فرص وتحديات)، أسطنبول (تركيا)، 28-30 أبريل 2018.

#### ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية

-Andy Turnbull, **change management for leaders and managers**, 1st edition, bookboon, london, 2018.

- .....
- Brian strohmeier, **the leadership principales used by jack welch he re-energized**, revolutionized, and reshaped general electric, the journal of leadership studies, 1998, vol 5,no 2.
  - General Electric company, **Annual report** : 1998
  - Jack welch, " **General Electric's Revolutionary** ", Harvard Business school Rev , Harvard Business school, Boston, USA, 12 april 1994 .
  - Janet lawe, **jack welch speaks :wit and wisdom from the world 's greatest business leader**, john wiley& sons inc, ,new jersey, usa,2007.
  - Jeffrey A Krames, **the jack welch lexicon of leadership**, mcgraw-hill, new york, usa, 2002.
  - John P.Kotter, **leading change**, havard business school press, boston,1996.
  - Kondwani precious mwangala, **practice of change management for the improvement of compementory basic education: the case of malaw**, doctor of philosophy in change management, bussiness & creative technologies, university of bolton, England, 2014.
  - Olaf Passenheim ,**change management**,1st Edition, the ventus publishing aps, the United states,2010.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- www.hasanews.com
- www.ge.com .
- www.almalomat.com .
- www.alqabas.com.
- www.arageek.com.
- www. reference for business.com.
- www.slideshare.net/.
- www.thestreet.com.
- www.wikiwand.com.
- www.zippia.com.

الملاحق

الملحق رقم 1: تطور العلامة التجارية لجنرال إلكتريك

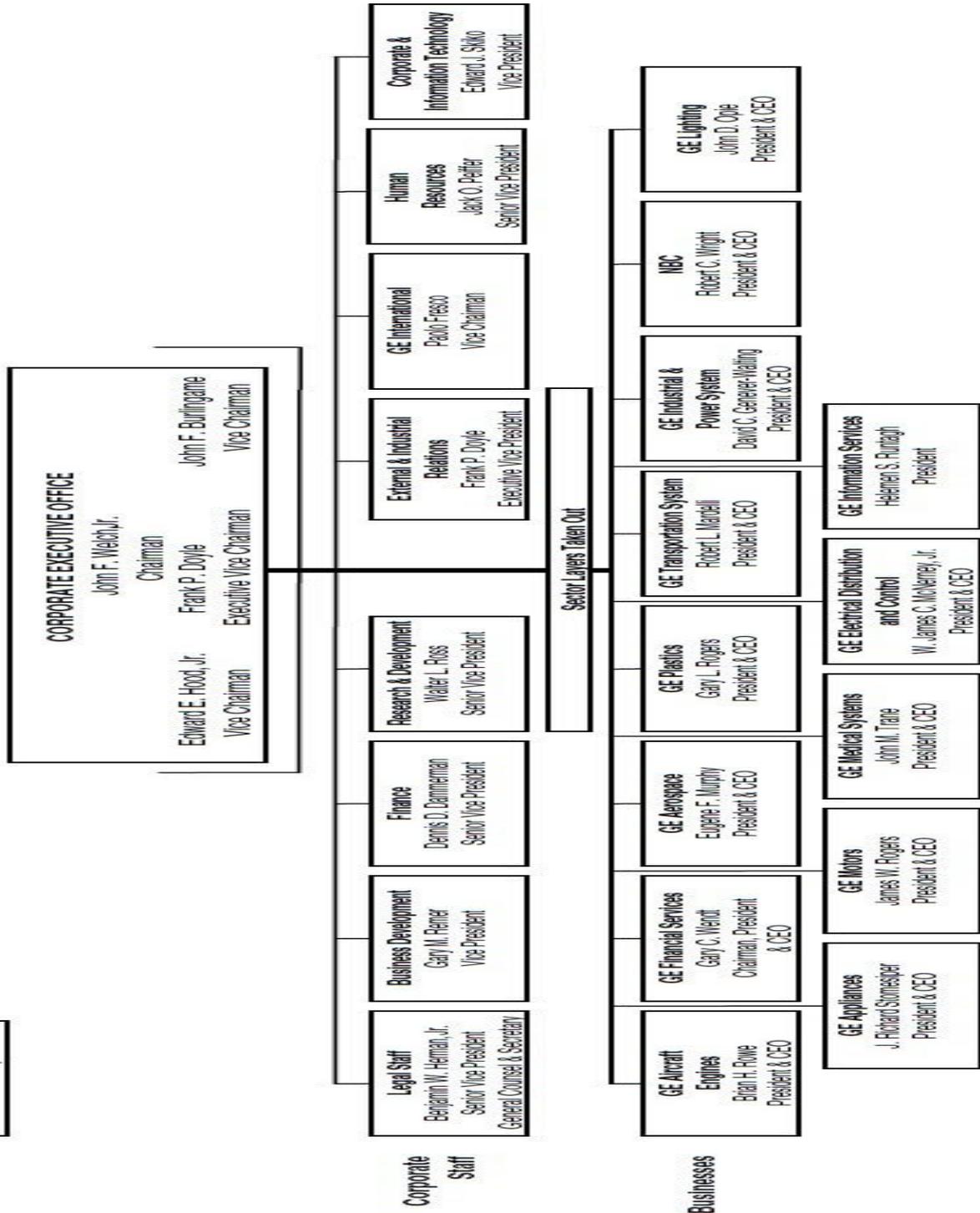


الملحق رقم 2: شخصيات قادت جنرال الكتريك من تأسيسها إلى يومنا هذا

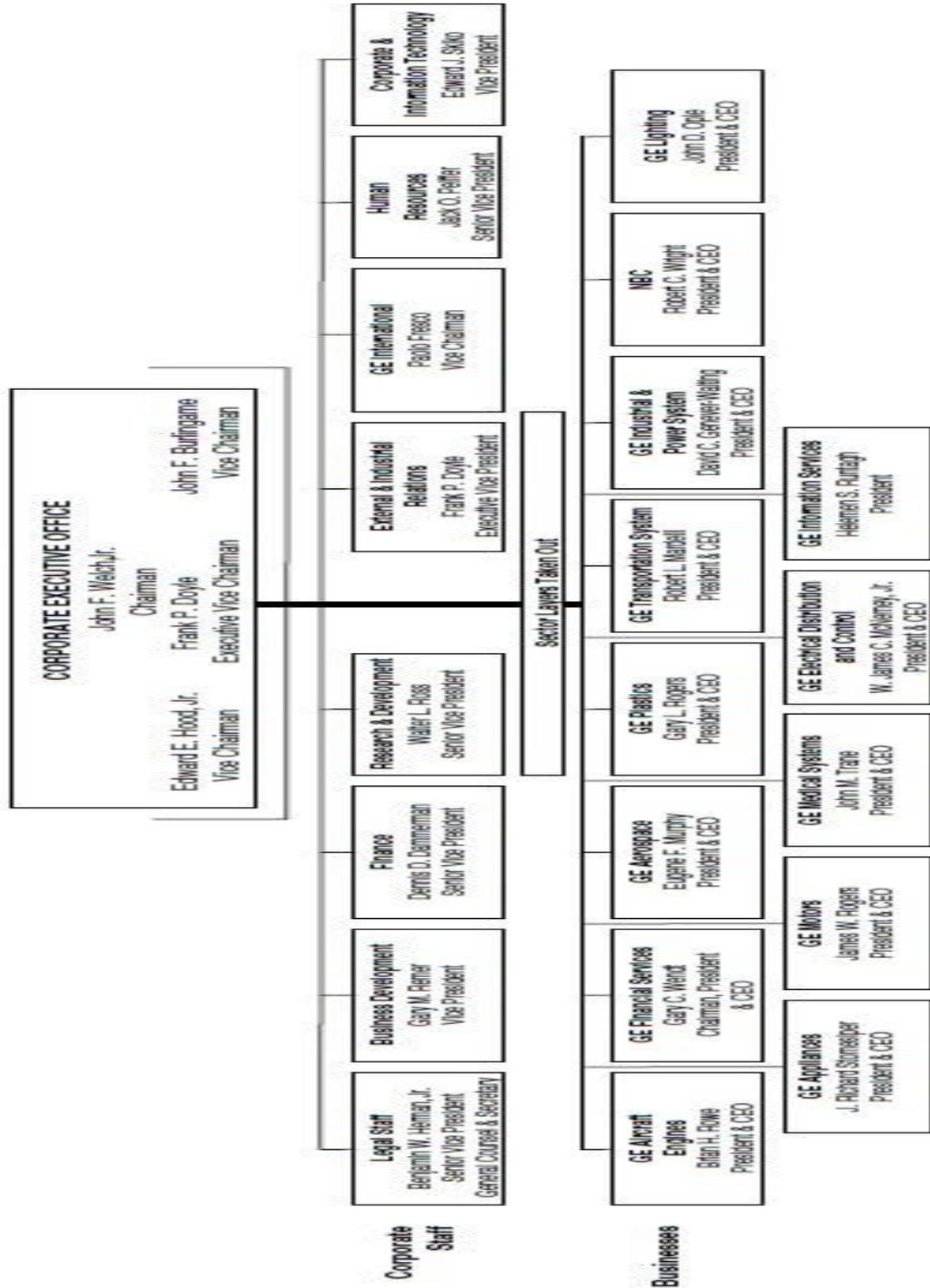
1922-1892	شارلز آي. كوفين Charles A. Coffin	
1958-1922	أوين دي. يونغ Owen D. Young	
	جيرارد سوب Gerard Swope	
	تشارلز إي ويلسون Charles E. Wilson	
	فيليب دي. ريد Philip D. reed	
1963-1958	رالف جي. كوردز Ralph J. Cordiner	
1967-1963	جيرالد أل. فيليب Gerald L. Phillipe	
1972-1967	فريد جي. بورش Fred J. Borch	
1981-1972	ريجينالد آتش. جونز Reginald H. Jones	
2001-1981	جون أف. ويلش John F. Welch	
	جيفري آر. إمليت Jeffrey R. Immelt	

<p>2001 إلى يومنا هذا</p>	<p>هنري نورانس "لاري" كولب الابن H.lawrence lary clup.jr</p>	
---------------------------	--	---

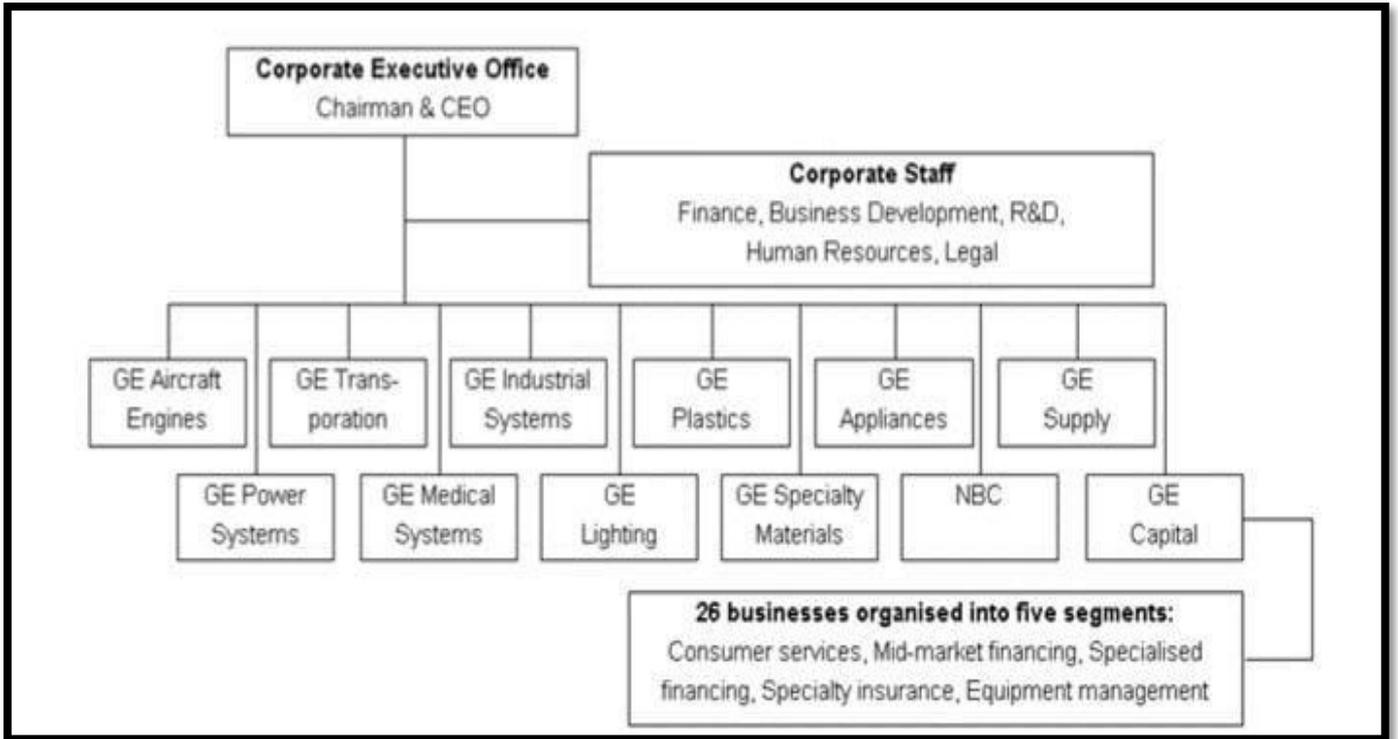
الملحق رقم 3: الهيكل التنظيمي لجنرال إلكتريك عام 1981



الملحق رقم 4: الهيكل التنظيمي لجنرال إلكتريك عام 1992.



الملحق رقم 5: الهيكل التنظيمي لجنرال إلكتريك عام 2001.



الملحق رقم 6: قيم جنرال إلكتريك

About GE



## GE Values

Jack Welch

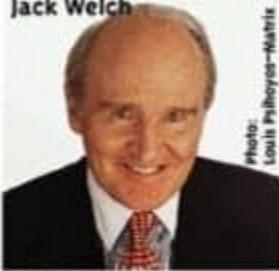
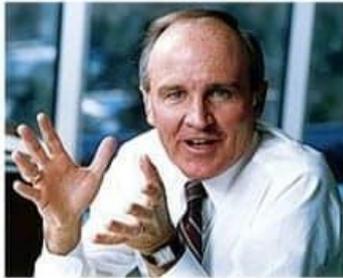
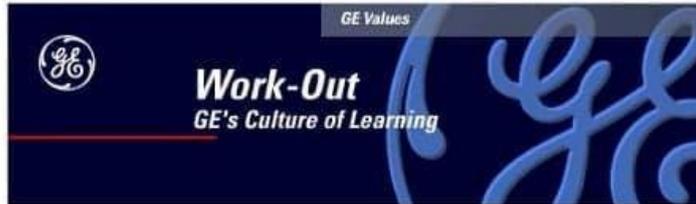


Photo: Louis Pillooyas-Matrix

### GE Leaders...Always with Unyielding Integrity

- Have a passion for excellence and hate bureaucracy
- Are open to ideas from anywhere...and committed to Work-Out
- Live quality...and drive cost and speed for competitive advantage
- Have the self-confidence to involve everyone and behave in a boundaryless fashion
- Create a clear, simple, reality-based vision...and communicate it to all constituencies
- Have enormous energy and the ability to energize others
- Stretch...set aggressive goals...reward progress...yet understand accountability and commitment
- See change as opportunity...not threat
- Have global brains...and build diverse and global teams

## الملحق رقم 7: ثقافة التعلم الخاصة بجنرال إلكتريك



### Cultural Change Processes

GE's Work-Out process was created in 1988 as part of the ongoing drive for better productivity and efficiency. Initially, Work-Out was intended to identify and eliminate unneeded processes and tasks that were left over from previous years, when management had more layers. After restructuring, many groups did more work with fewer people, rather than making comprehensive operational changes.

The aptly named Work-Out process involves identifying an area in need of improvement and bringing people together from all sides of the process (design, marketing, production, sales, etc.) to identify a better method. The Work-Out team meets outside of its normal work environment to discuss the issues and develop recommendations.

Team recommendations are presented to the responsible managers, who must accept or reject proposals on the spot. Ideas that require further study are reviewed for a period of time agreed on by the team (usually less than a month) before a final decision is made. The process encourages responsive leadership and greater employee participation, which increases the rate of change throughout the organization.

When Work-Out began, groups initially attacked the obvious things that didn't make sense in the new GE, known as "low-hanging fruit". As Work-Out evolved, customers and supplier-partners were introduced to the process. The Work-Out process is now part of everyday life at GE.

### **Change Acceleration Process (CAP)**

Recognizing that change needs facilitators to thrive, GE created the Change Acceleration Process, called CAP. Participants are taught how to initiate, lead and manage significant change effectively, using a variety of effective tools. Projects, processes and personal change all are addressed in this program, which is often conducted with GE business partners.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "John Stubbins".

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مع الإشارة إلى تجربة جنرال إلكتريك الأمريكية التي حققت نجاحات تفوق التوقعات بفضل رئيسها جاك ويلش، فأساس تفوق منظمات الأعمال في عصرنا الحالي هو قدرة المنظمة على التغيير وقدرتها على صنع قادة إداريين متميزين قادرين على ملائمة التغيرات الحاصلة وأكثر تضحية لنجاح منظماتهم.

حيث توصلت الدراسة إلى أن الوصول إلى القمة ليس بالأمر السهل ولا يحتكر على شخص واحد فقط بل يحتاج إلى وقت وجهد وتخطيط وتأقلم، ولا بد على المنظمة اختيار استراتيجية تغييرية شاملة وقائد يقود هذا التغيير كما حدث مع جنرال إلكتريك كأكبر نموذج واقعي في عالمنا اليوم.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، قيادة التغيير، جنرال إلكتريك.

## Abstract:

This study aimed to identify the reality of change management in the economic enterprise, while noting the experience of General Electric, which, due to its President, Jack Welch has achieved successes beyond expectations, The basis for the excellence of business organizations of our time is the Organization's ability to change and its ability to create distinct management leaders who are capable of fitting changes and more sacrificing the success of their organizations.

The study found that reaching the top is not easy and it does not have a monopoly on just one person, but needs time, effort, planning and adaptation. The Organization must choose a comprehensive change strategy and a leader who will lead this change, as has happened with General Electric as the most realistic model in our world today.

**Key terms:** Organizational Change, Change Management, Leadership Change, General Electric.