

دور إدارة التغيير في نجاح المنظمة - حالة شركة جنرال موتورز

The role of change management in organizational success - the case of General Motors

ط.د/ عزيون زهية¹

¹ جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر)، zahia.azioune@univ.constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 2022/09/30 تاريخ قبول النشر: 2022/12/08 تاريخ النشر: 2022/12/31

الملخص:

يروم هذا البحث إلى مناقشة وإبراز الدور الهام لإدارة التغيير في نجاح المنظمة واستمراريتها، خاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها مختلف المنظمات المعاصرة، التي أصبحت تعيش في عالم متغير على مدار الوقت، يفرض عليها حالات قصوى من التأهب الدائم واكتساب مرونة عالية في التأقلم مع التغيرات ومواكبتها عبر تطوير استراتيجية تسييرية رصينة تواكب التطورات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية. وركزت الدراسة على حالة شركة "جنرال موتورز" كنموذج رائد في إدارة التغيير.

توصلت الدراسة إلى أن عملية إدارة التغيير تحتاج إلى حُسن ابتداء وإلى حُسن استمرار اعتمادا على استراتيجيات فعالة في التخطيط والتنفيذ والتقييم الفعال للتغيير ومتابعته.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، التغيير، إدارة التغيير، الاستراتيجية.

تصنيف JEL: L21، M12.

Abstract:

This research aims to discuss and highlight the important role of change management in the organization's success and continuity, especially in light of the major updates that various contemporary organizations are facing, living in a changing world over time, which impose on them extreme states of permanent preparedness and the acquisition of high flexibility in adapting to and keeping pace with changes by developing a solid management strategy that keeps pace with the rapid developments in the internal and external environment. The study focused on the case of "General Motors" as a pioneering model in change management.

The study concluded that the change management process needs a good start and a good continuation, based on effective strategies in planning, implementing, and effective evaluation of change and its follow-up.

Keywords: organization, change, change management, strategy.

Jel Classification Codes: L21, M12.

* المؤلف المرسل: عزيون زهية

1. مقدمة:

تواجه منظمات اليوم تحدياً كبيراً أمام التطورات السريعة التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة لتعزيز فرصة البقاء والاستمرار، الأمر الذي جعل إدارات المنظمات باختلاف أنواعها تسعى لمواكبة تلك المستجدات على الصعيد الداخلي والخارجي من خلال مدخل التغيير، هذا الأخير الذي أصبح ضرورة حتمية ومن معالم العصر.

إن الحاجة إلى التغيير قد تفرضها ظروفًا معينة اقتصادية، اجتماعية وسياسية... الأمر الذي يتوجب وجود مرونة عالية لضمان التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد، فالتغيير يترافق مع مختلف أوجه نشاط المنظمة وتزداد حدته بنموها وتعدد متغيرات بيئتها خاصة وأنها نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في الآخرين.

من هنا يبرز دور إدارة التغيير في فهم فحوى التغيير وجوهره من قبل الجميع بالمنظمة، فوجود كفاءات إدارية قادرة على المبادرة بالتغيير والتبصر العميق في خطواته ووسائله، وأهدافه، ونتائجه على المستويين الكلي والجزئي؛ يضمن، إلى أبعد حد احتمالات ضئيلة لمقاومته، وبين هذا ذاك نجد إدارة التغيير تتبع ممارسات إدارية واستراتيجيات تتماشى والتغيير المطلوب؛ إذ نجدها تختلف أحياناً في كيفية تطبيقها وتتفق أحياناً أخرى في الهدف.

إشكالية البحث:

تعتبر إدارة التغيير أحد المقومات الأساسية بالمنظمة التي من شأنها تسيير عملية التغيير على النحو الصحيح من منطلق الفهم الجيد والإدراك التام لمنطلقاته، فنتبنى استراتيجيات هادفة للوصول إلى بر الأمان.

وبناءً على ما سبق نتضح معالم إشكالية بحثنا الراهن في التساؤل الآتي:

كيف ساهمت إدارة التغيير في نجاح شركة جنرال موتورز؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كون إدارة التغيير هي السمة البارزة في عصرنا الحالي خاصة في مجال الأعمال كأحد أساليب تحقيق النمو والبقاء، ولن تتأتى النتائج الإيجابية إلا بادراك متطلبات التغيير في كل جوانبه.

أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة البحث يمكن القول أن الهدف الاساسي لهذه الدراسة يكمن في توضيح الدور الذي تمارسه ادارة التغيير في نجاح شركة جنرال موتورز بدء بتحديد قوى التغيير، تحديد متطلبات كل مرحلة من مراحلها مع توضيح المراكز الاساسية في تبني استراتيجية تغيير تتوافق وكل وضع.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي عند عرض مختلف المفاهيم النظرية لإدارة التغيير مع تحليل وضع شركة جنرال موتورز والتغيير المستهدف لفترات عدة.

الدراسات السابقة

دراسة مسعودي شريف، عبد السلام مخلوفي، تحت عنوان التغيير التنظيمي من خلال 6 سغما الطريق الاذكي لإدارة الاعمال عرض تجربة موتورولا، ابحاث المؤتمر العلمي الدولي في ادارة التغيير الاردن. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سر نجاح موتورولا في تبني هذا المدخل حيث قدم للشركة طريقة سهلة راسخة لتتبع الأداء ومقارنته باحتياجات العميل فتضاعف عائدها وتحسن وضعها ومن تم قوي مركزها التنافسي.

دراسة إياد محمود عبد الحكيم الرحيم تحت عنوان التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية. مجلة التقني المجلد العشرون 2008. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اهم العوامل الاكثر تأثيرا للقيام بعمليات التغيير والتي تؤدي إلى تحقيق اهدافها ونموها. وتوصلت الدراسة إلى ان التغييرات الحاصلة في بيئة الشركة سبب قوي لإحداث التغيير الذي كلل بنجاح الشركة في التكيف معه.

دراسة Muhammad Aliuddin and Muhammad Hashim

Change: Case Study of General Motors Organizational, ASEE 2014 Zone I Conference, April 3-5, 2014, University of Bridgeport, Bridgeport, CT, USA

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف شركة جنرال موتورز ومجالات التغيير البارزة، امام كل التحديات التي يفرضها المحيط الداخلي والخارجي وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة اتبعت عدة استراتيجيات للتغيير في مجالات عدة منها المجال الهيكلي، الثقافي، الانتاجي وبالضبط خفض التكلفة وحققت بذلك

نجاحات على مستوى الفرد الذي أصبح على دراية بالمسؤولية والمساءلة وعلى مستوى الشركة بتحقيق ارباح متتالية.

2. مفهوم التغيير التنظيمي

قبل الخوض في مدلول التغيير التنظيمي لابد من الوقوف عند مفهوم التغيير والتغيير، فالأول بمثابة "ظاهرة طبيعية تخضع لها كل مظاهر الحياة الاجتماعية" (سالم، 2003 ، صفحة 88)، إذن هي حقيقة في حياة المجتمعات والناس، أما التغيير وحسب معجم الوسيط يعني <غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه> (مصطفى، 1989، صفحة 668)، هذا ما يقال في جانبه اللغوي، أما اصطلاحاً وفي صورته العامة وفقاً لـ Guard et Meston فإن التغيير هو الحالة التي تعبر عن كل ما يطور ويتبدل (grouard.B & meston.F, 1998, p. 06).

فالتغيير يعكس لنا صورة من صور التطور التي تحدث بالتنظيم، وهذا قريب إلى مفهومه بالمعنى الإداري أي التحول من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية.

1.1. تعريف التغيير

بالنسبة لـ A.Guilham فإن التغيير التنظيمي هو إدخال تعديل في هياكل المؤسسة وسلوكيات الأفراد داخلها أو كليهما معا من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة.

أما شويبتر Schumpeter فينظر إلى التغيير التنظيمي باعتباره عملية إرتقاء تنظيمي يسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة (franchisteguy)، فالمنظمة تهدف من خلال قيامها بعملية التغيير التنظيمي إلى بلوغ أفضل وضع مقارنة بوضعها السابق إذن نستطيع القول أن عملية التغيير لابد و أن تكون مدروسة لضمان تحقق الغاية منها.

اعتباراً لكل ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه تلك العملية المدروسة التي تدار من قبل الإداريين رغبة منهم في تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف. والوصول بالمنظمة إلى بر الأمان.

2.1. أنواع التغيير التنظيمي وأسبابه

لنجاح عملية التغيير لابد من فهم طبيعته ونوعه، فلكل نوع خصائص معينة واستراتيجية خاصة به، فحسب درجة شمول التغيير نجد التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات مثلا، إلا أن هذا قد يخلق نوعا من عدم التوازن بالمنظمة نظرا لارتباط مجال التغيير بعدة عناصر متجانسة، أما التغيير الشامل فيمس كافة أو معظم جوانب المنظمة، ومثل هذا التغيير كفيل بكسر حالة الجمود التي يمكن أن تعاني منها المنظمة (عبوي، 2010، صفحة 21)

بأخذ موضوع التغيير معيارا للتقسيم فإننا نميز بين التغيير المادي الذي يمس الهيكل التنظيمي والتكنولوجي بالمنظمة، والتغير المعنوي المرتبط بالموارد البشري أي تغيير سلوكه وسلوك الجماعة. (عبوي، 2010، صفحة 28)

يعتمد التغيير السريع على درجة السرعة التي تم بها، وهو تغيير فجائي ومتلاحق، أما التغيير التدريجي فيتم بشكل بطيء ويعد أكثر رسوخا من النوع الأول، إلا أن اختيار درجة السرعة لإحداث التغيير تكون مرتبطة بطبيعة الظروف.

يعد التغيير المخطط الوسيلة الوحيدة لإحداث التناسق بين المفاهيم والقيم وأساليب أداء المنظمة زيين الظروف المادية والاقتصادية التي نعيشها (صالح و موسى عبد الناصر ، صفحة 286). أما التغيير التلقائي فهو تغيير يحدث بشكل طارئ يفتقد التخطيط، ويأتي كنتيجة لحل مشاكل طارئة لفترة زمنية قصيرة.

حسب درجة التعقيد نجد التغيير المعقد التي تكون أسبابه متداخلة، وغالبا ما يتصنف هذا النوع بالغموض. إن التغيير البسيط دوافعه محدودة وفي الوقت ذاته يكون واضحا. (بن فالح و البلوي، 2005، صفحة 50)

إلى جانب ما سبق نجد التغيير المقصود فهو إرادي ومرغوب وهو التغيير الذي تتخذ المنظمة قرارا بشأنه رغم أن الأداء فيها يكون جيدا، أما التغيير المفروض فممارسته تكون نتيجة ضغوط معينة مثل قوانين جديدة، أزمات ... إذن القيام به ضروري تحت قيود معينة.

لن تقوم أي منظمة بعملية التغيير من تلقاء نفسها وإنما تفرضها عدة أسباب، التي لا يمكن حصرها كاملة، فهناك العديد من المتغيرات تدفع إلى التغيير التنظيمي ويصعب

الكشف عنها بدقة وبالموازنة نجد مجموعة من الأسباب تكون واضحة لدى الجميع منها ما هو داخلي (محيط المنظمة الداخلي) ومنها ما هو خارجي (محيط المنظمة الخارجي).

تحدد أسباب التغيير في أربعة عناصر هي: (روبنسون، صفحة 20)

- الأزمة: أي لا بد من تغيير الوضع المالي والانتقال إلى أحسن منه.
- الرؤية: وتعكس لنا مدى قدرة المنظمة على وضع صورة واضحة للمستقبل.
- الفرصة: أي أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياته.
- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنظمة وعليه يجب أخذ الحيطة والحذر وتحويل ذلك التهديد إلى فرصة.

2. أهداف التغيير التنظيمي

تهدف المنظمة من خلال أحداثها للتغيير التنظيمي تحقيق مزايا تجعلها دائماً قادرة

على التكيف مع محيطها منها: (الزعبي، 2012، الصفحات 16-17):

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وتحسين أدائها.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة .
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم على العمل.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات بالمنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التنظيمية.

3. مجالات التغيير التنظيمي

تعددت مجالات التغيير التنظيمي، فكل مجال يختلف عن الآخر من ناحية الاستراتيجية المعتمدة في ادارته. ومن أبرز مجالات التغيير التنظيمي نذكر (عبوي، 2010، صفحة 38):

1.3. المجال الإنساني: تتجلى مظاهر تغيير المورد البشري في:

- زيادة القوى العاملة أو تخفيضها.
- زيادة مهارات الأفراد من خلال برامج التدريب والتنمية.
- تعديل السلوك والرفع من مستوى إدراك الأفراد.

2.3. المجال الهيكلي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية،

أحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى.

3.3. المجال التكنولوجي: تركز المنظمة على الجانب التكنولوجي لما له من تطور مستمر، حيث تقوم بإدخال تكنولوجيا جديدة ومنه رفع مستوى الأداء، صف إلى ذلك توفير الجهد والوقت.

4. سيرورة التغيير التنظيمي

يصطدم التغيير التنظيمي بضغوط ذات اتجاهين (الخضري، 2003، الصفحات 17-18): الاتجاه الأول إيجابي يستجيب إلى قوة التغيير ويرحب بها، أما الاتجاه الثاني فسلبى مضاد لقوى التغيير ولا يرحب بها، وبين هذين الاتجاهين نجد الفئة المحايدة، من هنا تظهر الرغبة في التغيير فهي كفيلة بتوجيه الفرد نحو العمل، ويشترط ألا تكون الرغبة في التغيير مجرد تسلط على الفكرة وإنما نابعة من فلسفة النمو التي تجعل النظر إلى التغيير كتحد وليس تهديد وبالموازاة مع ذلك توجد القدرة على التغيير فتتبنى الرؤية العلمية لاكتشاف الموارد والإمكانات اللازمة لذلك، إذن التغيير التنظيمي ومن وجهة النظر السابقة ما هو إلا محصلة تفاعل كل من الرغبة والقدرة، ولتحقيق ذلك نحتاج إدارة رشيدة وكفيلة للتعامل مع الموجودات المتوفرة مادية كانت أو معنوية إضافة إلى قدرتها على تحديد المسارات السليمة لحركة عملية التغيير، انها ادارة التغيير.

1.4. خطوات ادارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين في حقل العلوم الإدارية فتعتمد لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل العوامل السلبية باستخدام أفضل الطرق. (حسن، 2000، صفحة 90).

ان إدارة التغيير هي طريقة تطبيق واستخدام الإمكانيات المتاحة بالمنظمة من قبل قادة التغيير الأكفاء وفقا لمراحل متعددة لضمان السير الجيد لعملية التغيير. اذن إدارة التغيير هي وسيلة أما التغيير التنظيمي فهو غاية المنظمة.

تبحث مراحل إدارة التغيير عن السبل الناجحة التي تسمح بالانتقال من وضع إلى وضع آخر أحسن من الأول بأقل تكلفة وفي حدود إمكانيات المنظمة، وتستعين إدارة التغيير بمجموعة من الخطوات هي:

1.1.4. تخطيط التغيير: وتتم هذه المرحلة باتباع الخطوات التالية: (بوعشة و بن

منصور، 2016، الصفحات 564-565)

-**تحديد الأهداف:** بعد تحديد محتوى التغيير من خلال الإجابات عن الاسئلة التالية:

ما هو موضوع التغيير؟ بمعنى ما الذي يتغير؟

يرى بعض الباحثين أن توضيح محتوى التغيير، يسهل مهمة القيام به، ويمكن من التحضير لها بشكل جيد ماديا ومعنويا. مثلا التغيير الذي يركز على الهيكلة سيمس طرق العم، أنواع العلاقات والأدوار في حين نجد التغيير الإنساني سيؤثر خاصة على السلوكيات وقيم وجوانب نفسية للفرد. كل هذا سيأتيح الفرصة أمام القادة لوضع أهداف واضحة يسهل الوصول إليها.

-**تحديد الاحتياجات:** يتوقف نجاح المنظمة على تحقيق رضا المستهلك والفرد العامل

بها وللتعرف على احتياجاتهم لابد للاستماع للشكاوي المقدمة ومحاولة تحقيق درجة من رضاهم.

-**تحديد الأولويات:** كي يكون التغيير فعال يجب أن يشمل كل جوانب المنظمة، إلا

أنه هناك مجالات أولى تحتاج إلى تدل وتغييرات سريعة، يقوم المشرفون على التغيير بمعالجتها أولا ثم يتابعون العملية في المجالات المتبقية.

-**تقييم درجة تعقد العمليات:** يقوم المخططون بتحليل كل التعديلات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجة تعقدها، وكل مجموعة تجزأ إلى نشاطات جزئية ويتم تعيين الأفراد المكلفين بتنفيذها.

-**تحفيز العاملين:** يتطلب نجاح التغيير تحفيز العاملين، وذلك بإشراكهم في عملية

التخطيط والاستماع لآرائهم وانتقاداتهم كما يجب وضع برنامج للتدريبات المطلوبة، بالإضافة إلى تشجيع العمل في فريق وكذا توطيد قنوات الاتصال بين مختلف المستويات.

- **التنبؤ بالنتائج:** حسب الخطوات السابقة، يتم التنبؤ بالنتائج وذلك لإبراز النتائج الإيجابية وتشجيع المشاركين في التغيير من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على درجة مقاومة الأفراد ومحاولة تخفيضها إلى أقصى حد.

-**التجريب:** تجريب المخطط وهي آخر خطوة في عملية التخطيط للتغيير لتدارك

النقائص في وقتها.

2.1.4. تنفيذ التغيير: يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات -والإجراءات المتخذة

مسبقا، أو تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، وهنا لابد وأتركز المنظمة على نقطة أساسية وهي الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد، مع تقديم الإرشاد والنصح،

وكذلك تذكريهم بأهمية الجهد المبذول لنجاح التغيير وهنا تبرز شخصية وسلطة القائد في مساندة الأحداث خطوة بخطوة (lamiri, 2003, p. 48).

3.1.4. متابعة وتدعيم التغيير: إن عملية تنفيذ التغيير ما هي إلا بداية لتحقيق أهدافه، فلضمان نجاحه يجب إرفاق التنفيذ بالمتابعة، المراقبة والتحسين المستمر، وذلك بالتقييم المتتالي والدقيق لمعدل نمو المشروع بالاعتماد على مقاييس كمية وأخرى كيفية، هذا من شأنه إبراز تأثيرات التغيير ومن ثمة معرفة مدى الانحراف بين ما تم تخطيطه وما تحقق فعلا.

2.4. استراتيجيات ادارة التغيير

يمر التغيير بعدة مراحل وفقا لاستراتيجيات معينة نذكرها في النقاط التالية: (العطيات، 2006، الصفحات 209-211)

1.2.4. استراتيجية التغيير المتدرج

هي إحدى الاستراتيجيات لتحقيق تغيير فعال مهما كانت صفة مخطط أو طارئ إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بمجموعة من العوامل منها ما هو مرتبط بالفرد العامل من حيث قبوله للتغيير ومشاركته فيه، ومنها ما هو مرتبط بثقافة المنظمة وتتضمن:

- المشاركة واسعة النطاق: يتناسب هذا الأسلوب مع وجود مقاومة منخفضة للتغيير وضرورة التغيير منخفضة، إذ يسمح للأفراد الذين يتأثرون بعملية التغيير تحديد جوانبه وكيفية إحداثه، وتصبح المعرفة الواسعة بتفاصيل التغيير كمحفز لهم على العمل وتنفيذه بشكل صحيح.

- المشاركة المركزة: يستخدم هذا الأسلوب بتوفر الثنائية التالية: درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، وهذا ما يعكس لنا ضيق الوقت، ومنه يعمل القائد على تركيز المشاركة لدى الأفراد المهمون في العملية التغييرية.

- أسلوب الإقناع: يتم تطبيق هذا الأسلوب حالة وجود درجة المقاومة المرتفعة ودرجة الإلحاح المنخفضة للتغيير، فأسلوب الإقناع هو الأنسب في مثل هذا الوضع، حيث يتم إقناع الأفراد الذين لهم صلة بالتغيير بضرورة قبوله.

- أسلوب الإجبار: يصبح هذا الأسلوب ضروري عندما تكون الحاجة للتغيير ملحة والمقاومة مرتفعة، فيجد القائد أن الأسلوب الإقناعي غير مجد أو يحتاج لفترة زمنية

طويلة، فيلجأ إلى الأسلوب الإجباري، مع مداومة الاتصال بالعاملين لتوضيح الهدف من التغيير وأهميته لهم وللمنظمة.

2.2.4. استراتيجيات التغيير البنوي

يعد التغيير البنوي أحد التغييرات المهمة التي تقوم بها الإدارة، فهي تهتم بالتخطيط الجيد والتدقيق لذلك، وفي نفس الوقت لا بد من أخذ تأثيرات ذلك على العاملين بعين الاعتبار، فقد يهدد أمنهم أو يفقدهم وظائفهم، فحدوث مثل هذا التغيير بمثابة وجود شكل مختلف للمنظمة. وتتضمن ما يلي:

- استراتيجيات البراعة القيادية: يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت درجة مقاومة التغيير منخفضة، والمنظمة لا تعيش في أزمة، فيبادر أحد الأفراد القياديين والمتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير مما يعزز القدرة الدافعة له، وهذا لا يكف لوحده وإنما يحتاج لقدرة من التخطيط والتوجيه المستمر لبلوغ الأهداف المسطرة.

- استراتيجيات الإقناع: عندما تكون المنظمة في أزمة والجميع على دراية بذلك، ودرجة مقاومة التغيير منخفضة، يستدعي الأمر السرعة في الإقناع بضرورة التغيير، وذلك من خلال غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في المستقبل، وأن التغيير الذي ترغب فيه منظماتهم في مصلحة الجميع.

- استراتيجيات الإلزام: إن وجود مقاومة منخفضة للتغيير والمنظمة ليست في أزمة، يجعل القائد يعمل على تنفيذ التغيير، محققاً الاتحاد بين العاملين أي خلق الثقة بين مختلف المستويات الإدارية وطمأنتهم لما يريد إحداثه من تغيير.

- الاستراتيجية الدكتاتورية: تستخدم عندما تكون المقاومة قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية، وبالتالي هذه الاستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة إلا أنها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين.

5. مقاومة التغيير: من أهم جوانب إدارة التغيير التعامل مع مقاومته المتجسد في امتناع الأفراد أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة وتوجد عدة طرق للتعامل معه تتمثل في: (عبوي، 2010، صفحة 44)

1.5. التعليم والاتصال: تساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته. من الاستراتيجيات التي تعتمد في وقت مبكر يعني عند التنبؤ بالتغيير و مقاومته، لا نلجأ إليها عندما تكون المقاومة كبيرة، (إستراتيجية طويلة الأجل).

2.5. التسهيل والدعم: تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم، المقاومون يرون أن ما هو مطلوب منهم كبير و قد لا ينجحون فيه و بالتالي عن طريق التدريب، و الدعم المادي والمعنوي (حوافز ، توفير التكنولوجيا..) تقل تخوفاتهم.

3.5. المشاركة والاندماج: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الأفراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة. تقوم على فتح الباب لعاملين للمشاركة في كل مراحل التغيير مما يؤدي إلى اندماج أكبر للأفراد و تقليل مقاومتهم، حيث تؤكد الأبحاث أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ.

4.5. استراتيجية الاستقطاب: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها قدرة عالية على مقاومة التغيير.

5.5. المشاركة والاندماج: حسب هذه الإستراتيجية يتم استقطاب فرد أو أفراد معينين (مقاومين) ووضعتهم في مناصب هامة لها علاقة بعملية التغيير و هكذا تضمن المؤسسة اندماجهم في عملية التغيير.

6.5. الاجبار الظاهري والضمني: حسب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم، أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل. تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة سرعة التغيير، او عندما تمتلك قيادة التغيير القوة الأكبر.

6. ادارة التغيير في شركة جنرال موتورز

يتطلب البقاء والاستمرار أي النجاح على الصعيد الجزئي والكلي ووعي كامل من طرف الشركة بحسن البدء وحسن المتابعة لاستراتيجيات التغيير.

1.6. نشأة شركة جنرال موتورز

أنشئت شركة GM عندما كان عدد السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية لا يتجاوز 10 آلاف سيارة، وكانت آنذاك رمزا للازدهار الأمريكي وحظيت سياراتها المنتجة بتقدير من العالم.

بدأت شركة GM عام 1908 على يد ويليام بيلي ديورانت كشركة قابضة، تقوم بتصميم، تصنيع، تسويق، توزيع المركبات وقطع غيار المركبات وبيع الخدمات المالية.

تعد أكبر شركة مصنعة للسيارات في العالم وواحدة من الشركات الرائدة في المجال منذ تأسيسها. (Company Analysis, 2022)

شهدت نموًا هائلًا على مر السنين، لديها مسيرة فريدة من نوعها لإنتاج سيارات ذات تصميم وأسلوب فريد من نوعه، وبالتالي إنشاء قاعدة ثابتة من العملاء في جميع أنحاء العالم، انتهجت الشركة سياسة توسع سريع خارج الولايات المتحدة الأمريكية، بعلامات تجارية مختلفة ضمن قطاعات أعمال متباينة.

لم تكن جنرال موتورز أكبر مجموعة لصناعة السيارات وحسب بل كانت أكبر شركة في العالم لقد امتلكت 50% من سوق السيارات في الولايات المتحدة، إذن تنظر إلى سياراتها على أنها ظاهرة ثقافية لحد الآن.

انتهجت شركة جنرال موتورز مبدأ البحث والتطوير بشكل عضوي لضمان التطور المستمر لمنتجاتها، وهذا ما مكنها من الحصول على براءات اختراع متعددة نذكر منها براءة اختراع لاستخدام Teraethyllead كعامل مضاد للانفجار سنة 1921.

وبالنظر إلى الشركة من ناحية أسسها المختلفة فإننا سنلاحظ أنها حققت إنجازات عديدة ساهمت في تطور صناعة السيارات، مما يجعلها مرجعًا للشركات الأخرى إن صح القول ومن إنجازاتها:

- تطوير تقنية التواصل بين المحركات: الغاية منها تبادل رسائل تضمن بيانات حول حركة المرور مثل السرعة والموقع والاتجاه وخط السير، إضافة إلى إرسال معلومات عن الأخطاء مثل فقدان السيطرة على المركبة.

- اختراع البادئ الكهربائي للمحرك عام 1911 عوضًا عن نظام التشغيل اليدوي.

- تم تطوير علبة التورس الآلية و تم تقديمها للإنتاج التجاري الواسع حيث طرحتها باسم "هايدراماتيك Hydra-matic علم 1940 واستعملت في جميع السيارات والآلات.

- أول شركة تقدم الوسادة الهوائية باسم البطانة الهوائية.

في سنوات الخمسينات والستينات كانت شركة جنرال موتورز قد هيمنت على نصف سوق السيارات في أمريكا وأصبحت واحدة من أقوى الشركات وأكثرها تأثيرًا في العالم.

(Company Analysis, 2022)

2.6. استراتيجيات ادارة التغيير في شركة جنرال موتورز:

لم يبق الوضع على حاله، بل طرأت تغييرات عدة على مستوى المحيط الخارجي للشركة، ففي فترة السبعينات تعرضت الولايات المتحدة لأزمة في توفير الوقود الأمر الذي أثر سلبا على سوق السيارات، ومع حلول فترة الثمانينات ازدادت المنافسة في قطاع السيارات عالميا.

إن القوى الدافعة للتغيير الذي قامت به الشركة ارتكزت في:

- تعرض الولايات المتحدة لأزمة في توفير الوقود.
- زيادة المنافسة عالميا وخاصة صناعة السيارات صغيرة الحجم والأقل استهلاكا للوقود، وأهمها Toyota اليابانية. (Organizational Change at General Motors، 2022)
- تحول رغبات المستهلكين إلى السيارات الأصغر والأقل استهلاكا للوقود.
- انخفاض مبيعات الشركة وتراجع حصتها السوقية.
- عدم القدرة على مواجهة المنافسة.
- الرغبة في جلب المستهلكين.
- خسارات كبيرة للشركة بسبب انخفاض كبير في أرباحها.

ومن سلسلة التغييرات المحدثة بناء على الدوافع السابق ذكرها، تخفيض أسعار السيارات، الأمر الوحيد الذي قد يحافظ على مبيعاتها ومع ذلك تأثرت ربحية الشركة واستحوذت تويوتا على السوق وهددت مكانة GM كشركة تصنيع السيارات رقم 1 في العالم.

إن نظرة المستهلك للمنتج لن تتغير ما لم تظهر منتجات جديدة وبميزات معينة وهذا ما وقع في قطاع السيارات فشركة تويوتا اليابانية ركزت على صناعة مركبات بتكنولوجيا أكثر كفاءة في استهلاك الوقود، مما أدار وجهة نظر المستهلك الأمريكي بالرغم من أنه وقت اتخاذ القرار والشراء لمنتج GM لم يطلب صغر الحجم وكفاءة الوقود في سياراتهم إلى حد كبير ودائم.

إن الخسارة الكبيرة التي تكبدتها شركة GM وتآكل حصتها السوقية من 90% إلى 20% اضطرها الأمر إلى تغيير تحويلي تجسد في تسريح 50 ألف عامل واغلاق 1100

متجرًا، لهذا أصبح العامل في الشركة من الجانب المعنوي خائف من فقدان منصبه واللاحق بمن سبقه.

لقد تبنت شركة جنرال موتورز في إدارة تغييراتها استراتيجية القوة، كون مقاومة التغيير قوية ودرجة اللاحق للتغيير مرتفعة، فهذا الأسلوب هو الأنسب في مثل هذه الحالة كون الشركة في أزمة كبيرة وإن تضمن هذا النوع من القسوة التي تمس بالروح المعنوية للعاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة احراز نتائج سريعة وإيجابية من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية.

حلت الأزمة المالية 2008 واعتبرت الأسوأ من نوعها منذ زمن الكساد 1929 فظهرت أزمة صناعة السيارات الأمريكية وتكبدت GM خسائر قوية تجاوزت 6 مليار دولار.

إن عدم قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية وتأزم الوضع بسبب الأزمة المالية قربها من بؤرة الإفلاس مما دفعها إلى طلب قرض من الحكومة الأمريكية دون سابق تخطيط له.

إن التغيير المفاجئ الذي صادف الشركة استقالة رئيسها السابق "ريك فاجونر" وذلك بضغط من الرئيس الأمريكي براك أوباما، وظلت الشركة تحاول تجنب الإفلاس فتخلت على نوعين من سياراتها الأساسية والتخلص من فرعين لها في أوروبا. وكمحاوله لإنقاذ الشركة من الأزمة باعتباره دافع قوي لتغيير التركيبة الإدارية بتعيين عدد من المدراء التنفيذيين بشكل مؤقت، فلم تجد الشركة سوى اعتماد استراتيجية القوة.

إلى ان تخطت الازمة بسلسلة من التغييرات الهادفة.

عينت "ماري بارا" بمنصب المدير التنفيذي للشركة، واعتبرت أول سيدة تتولى هذا المنصب عام 2014 تميزت بمهاراتها التقنية، البشرية (حسن التواصل مع الآخرين)، الذهنية (حلها للمشاكل بأساليب حديثة)، العمل مع الفريق (أسلوب التفويض ومنح الفرصة). (<https://www.arabsauto.com/gm-mary-barra/>، 2022)

لقد ركزت ماري على جوانب عدة في تغييراتها منها ما هو مخطط كتغييرات الأجور مثلا، فأكبر مشكلة داخلية كانت تعاني منها الشركة هي بموجب الاتفاق مع نقابة العمال، فبموجب الاتفاقية كان على جنرال موتورز أن تدفع للعامل 74 دولار في الساعة

مقارنة مع تويوتا التي تدفع 44 دولار في الساعة، وبالرغم من هذا طالب العمال بحصة من الأرباح وزيادة المزايا التي يحصلون عليها فأجرت ماري تغييرات دون مشاركة العمال في ذلك.

في سنة 2019 شارك نحو 50 ألف عامل من الشركة GM في أكبر إضراب بسبب خلاف حول تغييرات الأجور، وهدفت المفاوضات بين نقابة العمال والشركة الوصول إلى اتفاق لضمان وظائف العمال بعد انتهاء عقد الشراكة معهم.

لقد أدى هذا الإضراب إلى خلل في أداء الشركة وانخفض سعر أسهمها بنسبة 3%، كل هذه الدوافع أجبرت ماري بارا على إجراء تغيير سريع وفجائي تمخض عنه زيادة في أجور ومكافآت العمال.

إن ردت فعل ماري بارا بهذا التغيير ما هو إلا استراتيجية لمواجهة المقاومة، فسلوك المقاوم تجسد علنياً في شكل إضراب وتوافق مع استراتيجية التفاوض التي تعد سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير إلا أنها قد تكون مرتفعة التكلفة.

وفي ظل جائحة كوفيد-19 الذي انتشر عبر العالم بتأثيراته المختلفة على كافة المستويات، إذ تأثرت العديد من شركات السيارات حول العالم ومنها شركة جنرال موتورز التي تسارعت إلى إجراء تغييرات شملت مجال الموارد البشرية، المجال المادي والمجال الانتاجي، فعهدت إلى غلق العديد من مصانعها لحماية سلامة موظفيها بالدرجة الأولى معتمدة على اجراءات وتوجيهات كل من مركز مكافحة الامراض والوقاية منها ومنظمة الصحة العالمية.

دفعت الظروف بالشركة إلى تغيير مفاجئ، طارئ وغير مخطط له، معتمدة استراتيجية التغيير المتدرج، ولنجاحه تبنت الشركة استراتيجية الاقتناع فالكل على دراية بالأزمة اذن درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومة منخفضة، فالقائد ليس له الوقت الكافي لإشراك جميع العاملين، فالقرار الاول والأخير للقائد. لقد اتخذت شركة جنرال موتورز اجراءات تفشيفية قوية للحفاظ على السيولة النقدية لضمان استمرار عملياتها وشمل ذلك تأجيل تعويضات ورواتب المسؤولين التنفيذيين، تعليق توزيع الارباح.

لقد تراجعت مبيعات شركة جنرال موتورز، لكن بالنظر إلى مقدرة الشركة على تحويل هذا التهديد إلى فرصة وإثبات التزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية مع ادراكها بأن لديها القدرة على دعم انتاج المعدات الطبية كتوفير المعدات الوقائية الشخصية. وعلى اثر

الاستنفاد السريع والشديد لها، سارعت الشركة GM مع شركة JR Automotion للاستجابة لهذا النقص معتمدة في ذلك على تغييرات عدة، إذ تم تحويل غرفة أبحاث شركة GM إلى مصنع لإنتاج الأقفلة الطبية وكانت الاستجابة كبيرة وسريعة من طرف الموظفين (social.innovation)، لقد برزت استراتيجية البراعة الإدارية في إدارة التغيير من قبل ماري التي تشجع على الإبداع وتعزيز الأفكار الإبداعية.

امام كل الازمات والعراقيل التي واجهت شركة جنرال موتورز نجد ماري بارا في كل مرة تجد الحلول بإدارة التغيير بحكمة مهما كان نوعه، ودافعه ودرجة مقاومته، ونخلص إلى ان ماري بارا غيرت ثقافة الشركة معتمدة على استراتيجياتها القيادية في ذلك بمنح اسلوب التفويض ومنح الثقة لأعضاء فريقها، اعتماد اسلوب قيادي يتماشى مع التغيير وموقفه، توفير بيئة تواصل مفتوحة تتميز بالشفافية، تحفيز العمال و خلق بيئة تشجع على تحقيق التميز في الأداء.

7. خاتمة

أصبح التغيير التنظيمي حقيقة لا مفر منها في ظل المستجدات المتسارعة والمتنامية على ذات التأثير البالغ الأهمية على نشاط المنظمة، فهذه الأخيرة تطمح لاخترق الاسواق والبروز كمنافس قوي. ان الحاجة للتغيير الان ليس كسابقها اذ يشترط فيه الاستمرارية مع بلوغ الغاية منه، هذا ما جعل المنظمات تتبنى ادارة التغيير كأحد المقومات الاساسية لضمان سيرورة جيدة للتغيير انطلاقا من حسن اختيار الاستراتيجية المناسبة مع الموقف.

من بين النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة:

- بروز اهمية التغيير خاصة في فترة الازمات.
- يعد التغيير الثقافي الذي احدثته شركة جنرال موتورز بمثابة الارضية المتينة لتطبيق الافكار الابداعية. وجعل الموظفون على دراية بالمسؤولية والمساءلة.
- تمكين العاملين لتقديم افضل النتائج.
- مقاومة التغيير بشركة جنرال موتورز ما هو إلا دعما للإدارة للتحكم اكثر في الاوضاع المتوترة.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة التغيير نقود إلى تحقيق الاهداف المسطرة.

- التغيير أصبح جزء لا يتجزأ من نشاط شركة جنرال موتورز، سواء في بدايات حياتها كمرحلة من مراحل التطور او في باقي مراحل حياتها.
- ادارة التغيير تحتاج قيادة بصفتها الحقيقية وهذا ما تجسد على ارض الواقع بشركة جنرال موتورز، تلك القيادة الابداعية التي اوصلت الشركة إلى بر الامان عبر سلسلة من التغييرات محققة نجاحات متواصلة.
- ادارة التغيير مكنت شركة جنرال موتورز من ترسيخ مبدأ المسؤولية الاجتماعية.

ومن التوصيات:

- ضرورة نشر ثقافة التغيير على مستوى اوسع.
- البحث اكثر في متطلبات الزبون.
- ادارة التغيير بأساليب حديثة تتماشى مع التكنولوجيا السائدة.
- النظر إلى مقاومة التغيير في شقيها الايجابي والسليبي.
- الادراك التام بأهمية المورد البشري في نجاح ادارة التغيير.

7. المراجع:

- إبراهيم مصطفى. (1989). المعجم الوسيط. اسطنبول، تركية: دار الدعوة.
- أحمد ماهر. (2010). إدارة التغيير (الإصدار الطبعة الأولى). الاسكندرية، مصر : الدار الجامعية.
- العميان محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بوخمخ عبد الفتاح. (2016). التغيير التنظيمي بين المفاهيم النظرية وامكانية بناء نماذج عملية. المؤتمر الدولي حول ادارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
- جواد شوقي ناجي. (2000). إدارة الأعمال منظور كلي (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خضر مصباح الطيبي. (2011). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الحامد.
- دانا جيانس، جيمس روبنسون. (بلا تاريخ). التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- رعد حسن. (2000). ادارة الابداع والابتكار (الإصدار الطبعة الأولى). دار الرضا للنشر والتوزيع.

زيد منير عبوي. (2010). إدارة التغيير والتطوير (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار كنوز المصرفية للنشر والتوزيع.

سمير جادلي. (2017). أثر أداء المؤسسات والاتجاهات الايجابية على إستراتيجيات قيادة التغيير من وجهة نظر عينة من المؤسسات بمنطقة قسنطينة . جامعة الجزائر 03.

سمير صالح، و موسى عبد الناصر. (بلا تاريخ). التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: المؤتمر العلمي الدويلحول ادارة التغيير في عالم متغير.

صالح سالم. (2003). تكنولوجيا المعلومات وإتصالات الأمن القومي (الإصدار 01). القاهرة ، مصر.

صلاح بن فالح، و عبدالله البلوي. (2005). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية : ماجستير في العلوم الادارية .

عبد الحكيم أحمد الخزامي. (2003). إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات التجارب والتطلعات. القاهرة، مصر.

مبارك بوعشة، و ليليا بن منصور. (2016). واقع ادارة التغيير وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة مشثلة المؤسسات أبحاث المؤتمر العلمي الدولي. الأردن: كنوز المعرفة.

محسن محمد الخضري. (2003). إدارة التغيير. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.

محمد بن يوسف النمران العطيّات. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصري للمدير (المجلد 1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

محمد عمر الزعبي. (2012). أسباب مقاومة الأفراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير واستراتيجيات معالجتها. دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. العلوم الادارية والمالية: إرد للبحوث والدراسات مجلة علمية محكمة متخصصة.

Organizational Change at General Motors .(2022 ,9 8) .https://study.com/: Case Study: Organizational Change at General Motors - Video & Lesson Transcript | Study.com.

abdelhak lamiri .(2003) .management de l'information "redressement r=et mise a niveau des entreprises ."alger: office des publication universitaires.

Company Analysis .(2022 ,09 09) .https://business-essay.com: https://business-essay.com/organizational-changes-in-general-motors/

gerard monpin .(2008) .conduire le changement .

grouard.B و meston.F .(1998) .l'entreprise en mouvement .dunad ,paris.

<https://www.arabsauto.com/gm-mary-barra> .(2022 ,9 8) ./

<https://www.arabsauto.com>: <https://www.arabsauto.com/gm-mary-barra/>

Isabelle franchisteguy .(s.d.) *Gerer le changement organizationnel vers un modele integrateur .these de doctorat en sciences.*

octave gelinier .(1998) .*les meleurs pratiques de management. 2eme tirage .(paris.*

social.innovation. (s.d). *social.innovation. Récupéré sur <https://social.innovation>.*