

المحاضرة 3

التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

مقدمة :

إن التغيير هي عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة و رفع مستوى أدائها. و في هذه العملية تنصهر جهود القيادة والموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة لتشكل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب و الموارد من أجل عملية التطوير الشامل و المتكامل الذي يستند إلى وسائل إنتاج جديدة توظف فيها التكنولوجيا الحديثة ثنائية الحد يقوم الجانب الأول منها على الإصلاح و الجانب الثاني على إعادة البناء ليتوافق مع الواقع الجديد، بحيث لا يمكن عزل الهدف الأول عن الثاني.

لقد أصبح التغيير حقيقة البد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتنوع أشكال المنافسة وتتهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فإن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية و الهدف المحوري لكثير من المنظمات و التي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها و أداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات و التطورات البيئية بمختلف أبعادها.

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، و حتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية و الفنية التي تميز بينتها الداخلية و الخارجية.

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذًا و عطاء، تأثيرًا و تأثيرًا، ونظرًا لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير و التحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر و التهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، و ضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير و التطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة و بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعًا لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة.

1- مفهوم و منافع التطوير التنظيمي :

إن إدراك التغيرات و التطورات التي تميز البيئة و النظر إليها بروية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمر الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها. إن التغيير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

تعريف التطوير التنظيمي: من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد :

- **تعريف بيرز:** " التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد."

- **تعريف براون و هارفي:** " التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم و تطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها"

- **تعريف كامل محمد المغربي :** " التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين : ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها .استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خالفا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

- **تعريف عمر وصفي عقيلي :** " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات و تطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث."

انطلاقا من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية:

يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططا مسبقا تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة .التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة .التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءً عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح ، وهذا ال يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة .

فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات و عمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة **تأخذ أشكال التغيير الآتية:** تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية.

أهمية و منافع التطوير التنظيمي :

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً و ضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح.

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية ألن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملانمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جامداً و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

يمكن تلخيص أهمية و ضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية :-

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي:** هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيمي وإلا ستموت و تتلاشى.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي :** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابات بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي** : يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت) ، والملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

• **منظمات البقاء** : و هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة

• **منظمات الفناء** : و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي** : يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية.

تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

- **بالنسبة للعاملين**: نظرا للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن. إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

- **بالنسبة للعملاء**: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة و سوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسنولة عن التعامل مع احتياجات و رغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلبات... الخ

إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومن بينها :

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد
 - توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة
 - العمل على تكامل كل من: أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع.
- مما سبق نستنتج أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

مسؤولية إدارة مشروع التغيير و التطوير التنظيمي :

تواجه المنظمات الساعية للتغيير و التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها: من يتولى إدارة مشروع التغيير و التطوير؟ . هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه البدائل هي أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير و التطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية وداخل كل بديل تتعدد الاحتمالات و الطرق الممكنة وهناك بديل ثالث و هو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت .

سلطة التغيير و التطوير من داخل المنظمة :

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير و التطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: يستأثر هنا المدبرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير و التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون و ينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المدبرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من مرؤوسيههم، حيث يمتد التغيير و التطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق بـ :

- تغيير الأهداف و الخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنظمة ككيان تنظيمي و التغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية و الأنشطة الجديدة المزعم إدخالها وما يقترن بها من تطورات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى .

- التهيئة الميدنية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة وبتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية و اتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا و معنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ودعمهم وموازرتهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيققق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبة بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهارتهم وقدراتهم.
- الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنظمة. الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزمع إتباعها لإحداث التغيير و التطوير.

- كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي (المشاركة):

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية و العاملين في عملية التغيير و التطوير، و يعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين و المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره و بالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، و تتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين :

- **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل و تعريفها و دراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل و اختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم .
- **حل المشاكل جماعي:** هذا الأسلوب في المشاركة أقوى و أعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار انسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة و جمع معلومات عنها و تعريف المشكلة بدقة و التوصل إلى بدائل التصرف و الحل.

- كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية و العاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير و التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول و اختيار الحل المناسب و اتخاذ القرارات و التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية و العاملين بأخذ الأسلوبين الآتيين:

مناقشة الحالة و تدريب الحساسية

إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل و أنسب للمنظمة و لمشروع التغيير و التطوير؟،

و الحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم (الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة و أهمها ما هو موضح في الجدول التالي:

مقارنة بين بدائل سلطة التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة

مستوى الإبداع	مستوى الالتزام	مستوى المقاومة	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	معايير التقييم من يقوم بالتغيير
منخفض	منخفض	مرتفع	محتمل أن تكون مرتفعة	مرتفعة	متوسط	الإدارة العليا
مرتفع	مرتفع	منخفض أو متوسط	متوسط	منخفضة	مرتفع	المشاركة
متوسط	متوسط	متوسطة تميل إلى الارتفاع	محتمل أن تكون مرتفعة	منخفضة أو متوسطة	المتوسط	التفويض

يوضح الجدول السابق أن التغيير و التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه و عيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعايير سرعة التغيير و معيار النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه انه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة و بالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية و حماس العاملين و تجاهلهم لنشطة التنمية و التطوير و الإبداع و الابتكار.

تتشابه نسبيا الفعالية العامة لطريقة التغيير و التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، و يبدو أن التغيير و التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين و بالتالي إلى إضعاف روح المقاومة و ينتج التزام عال بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير و إلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع و الابتكار مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعا ما مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت و جهد كبيرين من العاملين و بالتالي يفتقر للسرعة و لا ينتج نتائج في الأمد القصير.

سلطة التغيير و التطوير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجون) :

تعتمد كثير من محاولات التغيير و التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، و ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير و التطوير التنظيمي المطلوب، و يمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال... الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير و التطوير

يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات و الكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير و التطوير بكفاءة و فاعلية، ومن أهم هذه المهارات نوضحها بالجدول التالي:

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة. تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص. تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر. إعادة الشركة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأعضاء و الأقسام بما يسهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم و التركيز أساسا على المشكلات القادمة
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات و الثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، و مهارات العمليات.
الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. إدخال تقنيات جديدة. تجريب أي شيء جديد.

يختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير و التطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من أجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة و الاستشاري أن يحددا دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري سنجدها عديدة و منها نذكر:

- **المبادأة:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير و التطوير التنظيمي و أهميته، و يتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية و تطبيقية عن التغيير و التطوير التنظيمي و ماهيته و أهميته و إمكانية إفادته للمنظمة .
- **تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، و ما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب و تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.
- **تقييم ومتابعة التطوير:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح و انجازات الإنتاج و المبيعات و العالقات الشخصية وسلوك العاملين و غيرها من النتائج بالمنظمة .
- **إنهاء الاستشارة:** يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، و تقوم المنظمة بتقييم التجربة و من ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتباعه.

سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية :

تلجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر و يتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساسا بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية و تطوير برامج التغيير و التطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات و مهارات و معارف الخبراء الداخليين و الخارجيين و تحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين .

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزاته و عيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب و اللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العالقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى عالقات ووظائف أو أنظمة و أشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا انه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات و منها :

- الخبرة والتخصص في مجال التغيير و التطوير التنظيمي
- عدم الارتباط بعالقات عمل سابقة بالمنظمة و من ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات و الأقسام و الأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج .
- الموضوعية و الحياد و يترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة و عدم التحيز .
- إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة
- تدريب و تعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية و تحليلها و كيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.

بالنسبة لخبير التغيير و التطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فانه يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة و متحيزا لأفكار و سياسات معينة، وهذا بالتالي سترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي تنسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير و التغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم و معرفة بجوانبها و مكوناتها و أفرادها، و مثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير و التطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث و القائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المنظمة و من خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتزج معا الموضوعية و المعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة و الخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل ، و مثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة و الكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين و الداخليين على الاتصال و إقامة صلات و علاقات ايجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة ألي تغيير متوقع.

و لكي يكون التغيير و التطوير إيجابيا لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية :

- 1- وضوح الهدف من التغيير
 - 2- أن يفى بتطلعات المنظمة و الموظفين
 - 3- القضاء على أسباب الخلل
 - 4- أن يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة.
 - 5- أن يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة
 - 6- أن يأتي بطموحات و تطلعات جديدة للمؤسسة و العاملين فيها. و يزيدهم حماسا و تماسكا
 - 7- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التّقدم.
 - 8- رفع آثار الضعف و الإختلالات السابقة عبر إزالة النواقص و السلبيات القديمة التي تار التغيير عليها
 - 9- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابيتها .
 - 10- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.. و غير ذلك من السمات التي في مجموعها تعد مؤشرا حقيقيا للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء
- إذن نلاحظ مما سلف أن البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدي و المنافسة، فهي تراوح بين التنافسية و الاعتمادية، فالاستراتيجيات الحديثة كثيرا ما تبني على التحالف و الاندماج و تركز على

التقنيات الحديثة كثيرة وفورة الاتصالات. و كما أعطت هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة و إيجابية، فهي تحمل في طياتها احتمالات الفشل، نظرا لتغير البيئة أو وجود أجواء غير مناسبة لنجاحها. فتطور المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ العلوم الحديثة في شتى التخصصات بهدف رفع فاعلية الفرد و المنظمة.

و يعتبر التركيز على ثقافة المنظمة أول خطوات تطوير داخل المنظمات. كما يمكن القول أن التغيير نوع من التحول الشامل و التكيف المستمر من أجل استيعاب الواقع الجديد سريعة والتعايش معه. فمواكبة التغيير هو استجابة للتطورات السريعة الطارئة في مجال وسائل التقنية و التكنولوجيا والمحاسبة .. وقد أصبح أحد الشروط الضرورية للنجاح.

كثيرا ما يصطدم الموظفون في منشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق و صعوبات تحتاج فيه الإدارة إلى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهيؤ للتطوير و القدرة على التكيف مع الأحداث، والاستجابة لمتطلباته. ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يتكاملان و يتفاعلان ويؤثران في توجهات عمل المؤسسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

ولقد بدأ الطابع التقليدي للمؤسسات في الاضمحلال ، و لو أن عالمنا العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النماذج، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية تفتقد إلى الموضوعية و يغلب عليها طابع الفردية و اتخاذ القرارات المرتجلة، بينما عالم اليوم يميل إلى تبني المؤسسات التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي و إشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، و الإحساس بالمصير المشترك، ونشر جو من الحرية و الديمقراطية.. وهذا يساهم في إعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصمود و يفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم. و كل هذا يسير بالتوازي مع تتبع الواقع العملي كظاهرة الابتكار و التقدم التكنولوجي المذهل الذي ألغى الحدود و قرب المسافات ووفر المعلومات التي أصبح الحصول عليها ميسرا، بعيدا عن سلطة الرقابة و المانع الأمني. و في هذا الواقع الجديد، كان ر لزاما علينا أن نبحث عن تصور جديد لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطور والاستمرارية، مع الحفاظ على كيانها، في ظل عالم جديد مليء بالمنافسة و التنوع.

ومن هنا يتبين لنا أن مفهوم الإدارة الحديث يتقاطع مع عدد من العلوم الأخرى: كعلم الاقتصاد و السياسة و السلوك الإنساني.. مما يعني أن الإدارة ليست هياكل ثابتة أو مجموعة من القوانين المقدسة تفرض على الموظفين من أجل تطبيقها، فالإدارة الناجحة تستند إلى معطيات علمية وتوظف الأدمغة البشرية وتستخدم الموارد المتاحة بتقانة عالية من أجل إنجاز أهدافها بنجاح في واقع يعج بالصراعات والتحالفات ومن خلال هذا الواقع الجديد تظهر إرادة صلبة تهدف إلى إحداث التغيير مهما كان التحدي ومهما كان الثمن.

خصائص إدارة التغيير في منظمات الأعمال ::

إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بد من إدراكها، ويمكن إجمالها في عشر نقاط ::

- 1- **التكامل أو التوافقية:** تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة .
- 2- **المشاركة:** لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة و تضمن إستمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- 3- **الواقعية:** إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدراتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة

4- القدرة والفاعلية: إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

5- الغاية: إن عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع و مقصود بعيد عن العثبية يهدف إلى :

- إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمجها داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم
- إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

6- الشرعية القانونية: لابد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما ها تتبن المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات و مكاسب للمنظمة

7- الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح: أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها و السعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من إختلالات.

8- الرشادة أو المسؤولية: و هو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف يجب أن يُوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

9- الإبداع: إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار و الجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه ي عمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و ي سعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

10- امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيرا ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها و يعمل كل طرف على إزالة الآخر وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد و تسيطر على الحدث و تجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث و توجهها و حفاظا على المنظمة و مكاسبها.

العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير و التطوير التنظيمي :

لا يحدث التغيير و التطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها كالتالي:

- تطوّر على مستوى الأساليب : إن أساليب العمل تتطور بتطور العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، فالتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها المتحفي (نسبة إلى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوري.

- **تطور في السياسات و الأنظمة:** إن إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير إستراتيجيتها و إعادة توزيع الأدوار و المسؤوليات داخلها

- **طموحات العاملين :** إن إسهامات العاملين داخل المنظمة غير سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طموحهم للحصول على علاوات أكثر مما يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة

- **تغير نظرة الجمهور من المنظمات:** كانت العالقة بيت الجمهور و المؤسسات في السابق عدائية مرتبطة بحقبة الاستعمار فالموظف كان عنصرًا غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسرية على المجتمع كجمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شعار الجودة بحكم فقدان المنافسة و غياب الوعي الكافي للمستهلك بمستوى المنتج. و في العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين السلعة الجيدة و الرديئة. كل هذا جعل المنظمات تغير معاملاتها و نظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

- **الاستفادة من المعارف البشرية:** لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيث تم توظيفها , مما أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان و تعديلها.

- **حدّة المنافسة بين المنظمات:** إن استعارة حوى المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها و فرض وجودها في عالم الأسواق و لذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المنشأة و تنمية القدرة و الكفاءة للموظفين ومثال ذلك التدريب السلوكي

- **إشراك الموظفين في القرارات:** إن تغير النظرة للعامل من كونه منفذا للقرارات إلى أن يصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يحسن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

أما الدكتور فيرى أن أسباب التغيير في المؤسسات و الشركات يعود إلى العوامل التالية :

الضغوط الخارجية والتي تتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، وظهور وانتشار التقنية المادية.

التوترات و الضغوط الداخلية و المتمثلة بتضارب الاهتمامات و المصالح بين الإدارة والعاملين، وظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة و النظام الاجتماعي للمؤسسة، و كذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولويتها

وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز أن هناك أسبابا ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير:

أهم القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة
- ندرة القوى العاملة
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة
- الدمج مع منظمات أخرى
- تدني معنويات العاملين.

ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي **Employee Turnover Rate** وهو عبارة عن نسبة الناس الذين يتركون العمل بالمنشأة ويلتحقون بعمل آخر. مثال إذا كان عندي 100 شخص وقام 10 أشخاص بترك العمل، فذلك يعني أنهم يمثلون 10 % من إجمالي القوى العاملة في مهنة معينة، دليل على أنها نسبة كبيرة وتشكل قلقا على المسؤولين في الشركة مشيرا إلى أنّ حركة الدوران نلاحظها في بعض الأحيان في القطاعات الحساسة أو في المهن التخصصية، أو في القوى العاملة الماهرة التي يحتاجها السوق فمسألة العرض والطلب حددت وبشكل كبير قرار الانتقال من شركة إلى أخرى خاصة مع الموظفين من أهل الخبرة والذين يمتلكون مهارات عالية

أهم القوى الخارجية :

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة
- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة
- تغييرات سريعة في أسعار المواد
- المنافسة الشديدة
- حدوث أزمة خارجية طارئة

أما الدكتور محمد بن يوسف النمران فيجمل في كتابه إدارة التغيير، الأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية :

- ✓ الأسباب الاجتماعية و السياسية
- ✓ الأسباب الاقتصادية
- ✓ الأسباب التكنولوجية أو التقنية

أما جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير :

- **الأزمة (Crisis) :** بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير .
- **الرؤية (Vision):** الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .
- **الفرصة (Opportunity) :** بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل ، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا
- **التهديد (Threat) :** أي التنبؤ حدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمرارها .

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل