

المحاضرة [4]: التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

مقدمة

إن التغيير هي عملية اصلاح تهدف الى معالجة مظاهر العيوب والاختفاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم الى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع 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 الى وسائل إنتاج جديدة توظف فيها التكنولوجيا الحديثة ثنائية الحد يقوم الجانب الاول منها على الاصلاح و الجانب الثاني على إعادة البناء ليتوافق مع الواقع الجديد، بحيث لا يمكن عزل الهدف الأول عن الثاني.

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهال الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فان 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 وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئة بمختلف أبعادها.

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف ويعزز 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 بيئتها الداخلية و الخارجية.

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتهي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذا وعطاء، تأثرا وتأثيرا، ونظرا 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، وضمن هذا التوجه أصبح

موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة وبات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة.

مفهوم ومنافع التطوير التنظيمي

إن إدراك التغييرات والتطورات التي تميز البيئة والنظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمور الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها والتغيرات 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 واضحاً 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 والعمليات و الإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التجديد."

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

- تعريف كامل محمد المغربي: التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً 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 خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

- تعريف عمر وصفي عقيلي : " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين

قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".

انطلاقاً 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 مخططاً مسبقاً 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 والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
- التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاطاً مخططاً وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة ومن 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 لا 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 ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات 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 المنظمة وتنشيط قدرات مواردها البشرية.

أهمية ومنافع التطوير التنظيمي :

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح .
تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغييرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية " فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من

المنظمة نظاما ديناميكي وفي غيابه تصبح جهازا إداري جامد وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية :

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

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي : يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" والتي 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 وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة 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 وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي 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 : وهي التي تبني برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.
منظمات الفناء : وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فناءها.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي : يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً 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 ورغباتهم 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 والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي فأساليب المواصلات والاتصالات الحديثة والحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق ولأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاه العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجهها 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 ومكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف وال فشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين والتغيير والتطوير 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 والطلبات ... الخ .

إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير والتطوير 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 والطوارئ ومواجهة 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 وألية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

مسؤولية إدارة مشروع التغيير والتطوير التنظيمي

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

1) سلطة التغيير والتطوير من داخل المنظمة :

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

أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير :

يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات ولتقارير التي ترد من رؤوسهم، حيث يمتد التغيير والتطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة ومن ذلك نجد ما يتعلق بالاتي:

- تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموائمة بين المنظمة ككيان تنظيمي والتغيرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطورات فيما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.
- التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغيرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا ومعنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق 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 والتطوير.

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

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

اتخاذ القرار الجماعي : وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحل، 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 واختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم. حل المشاكل بشكل جماعي : هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل .

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

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات والتي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأخذ الأسلوبين الآتيين : مناقشة الحالة وتدريب الحساسية إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو :

أي البدائل السابقة أفضل وأنسب للمنظمة ومشروع التغيير والتطوير؟،

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

مقارنة بين بدائل سلطة التغيير والتطوير 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 والتطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعايير سرعة التغيير ومعايير النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه أنه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة وبالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير والتطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين وتجاهلهم لنشطة التنمية والتطوير والإبداع والابتكار.

تشابه نسبيا الفعالية العامة لطريقة التغيير والتطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، ويبدو أن التغيير والتطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين وبالتالي إلى إضعاف روح المقاومة وينتج التزام عال بمتطلبات مشروع التغيير والتطوير وإلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع والابتكار مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعا ما مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبيرين من العاملين وبالتالي يفترق للسرعة ولا ينتج نتائج في الأمد القصير.

(2) سلطة التغيير والتطوير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجون) :

تعتمد كثير من محاولات التغيير والتطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، وينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير والتطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن 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 والتطوير

يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير والتطوير بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه المهارات نوضحها بالجدول التالي :

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	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 والأقسام 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 والثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، ومهارات العمليات.
الشخصية	الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. إدخال تقنيات جديدة. تجريب أي شيء جديد.

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

المبادأة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير والتطوير التنظيمي وأهميته، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير والتطوير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.

تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتحليل 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 والمبيعات و العلاقات الشخصية وسلوك العاملين و غيرها من النتائج بالمنظمة.

إنهاء الاستشارة : يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة ومن ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتعابه.

3) سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية :

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 ومهارات ومعارف 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 بفسلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات 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 ومنها:

- الخبرة والتخصص في مجال التغيير والتطوير التنظيمي
- عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة ومن ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والأقسام والأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.
- الموضوعية والحياد و يترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز.
- إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة.
- تدريب و تعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.

بالنسبة لخبير التغيير والتطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فإنه يبدو غالباً أكثر قرباً لوحدة أو جماعة معينة ومتحيزاً لأفكار وسياسات معينة، وهذا بالتالي سيزيد 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 والتغيير إلى الخبير الداخلي نظراً لما يتوفر عليه من علم ومعرفة بجوانبها ومكوناتها وأفرادها، ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ لبرنامج التغيير والتطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث والقائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المنظمة ومن خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتزج معاً الموضوعية والمعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة والخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل، ومثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة والكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين والداخليين على الاتصال وإقامة صلات وعلاقات إيجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

ولكي يكون التغيير والتطوير إيجابياً لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية :

- 1- وضوح الهدف من التغيير.
- 2- أن يفي 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 حماساً و حماساً.
- 7- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- 8- رفع آثار الضعف و الاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص و السلبيات القديمة التي تار التغيير عليها.
- 9- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
- 10- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف... وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تعدّ مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء.

إذن نلاحظ ممّا سلف أنّ البيئة التي تعيش فيها المنظمات هي بيئات مضطربة يكتنفها التحدي والمنافسة، ففي تراوح بين التنافسية والاعتمادية، فالاستراتيجيات الحديثة كثيراً ما تبني على التحالف والاندماج و تركز على التقنيات الحديثة للإنتاج وفورة الاتصالات. و كما اعطت هذه الاستراتيجيات نتائج مثمرة وإيجابية، فهي تحمل في طياتها احتمالات الفشل، نظراً 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 والمنظمة.

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

كثيرًا ما يصطدم الموظفون في منشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق وصعوبات تحتاج فيه الإدارة إلى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهيؤ للتطوير والقدرة 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، ولو أنّ عالمنا العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النماذج، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية أحيانا تفتقد إلى الموضوعية ويغلب عليها طابع الفردية واتخاذ القرارات المرتجلة، بينما عالم اليوم يميل إلى تبني المؤسسات التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي وإشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، والإحساس بالمصير المشترك، ونشر جوّ من الحرية والديمقراطية... وهذا يُساهم في إعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصمود ويفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم.

وكل هذا يسير بالتوازي مع تتبّع الواقع العمليّ كظاهرة الابتكار والتقدم التكنولوجي المذهل الذي ألغى الحُدود وقرّب المسافات ووفر المعلومات التي أصبح الحصول عليها مُيسرًا، بعيدا عن سُلطة الرقابة والممانع الأمني. وفي هذا الواقع الجديد، كان لزامًا علينا أن نبحث عن تصوّر جديد لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطوّر والاستمراريّة، مع الحفاظ على كيانها، في ظلّ عالم جديد مليء بالمنافسة والتنوّع.

ومن هنا يتبيّن لنا أنّ مفهوم الإدارة الحديث يتقاطع مع عدد من العلوم الأخرى: كعلم الاقتصاد والسياسة والسلوك الانساني ... ممّا يعني أنّ 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 يعجّ بالصراعات والتّحالفات. ومن خلال هذا الواقع الجديد تظهر إرادة صلبة تهدف إلى إحداث التغيير مَهْمَا كان التحديّ ومهما كان الثمن.

خصائص إدارة التغيير في منظمات الأعمال

إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها، ويُمكن إجمالها في عشرة نقاط :

- 1- التكامل أو التوافقية : تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.
- 2- المشاركة : لتكون ادارة التغيير بيئة امنة وتضمن استمراريّتها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام وضمن ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- 3- الواقعية : إنّ المنظّمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- 4- القدرة والفاعلية : ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرّيّة لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإداريّة المراد تصحيحها.
- 5- الغائية : إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع ومقصود بعيد عن العبثية يهدف الى :
 - اقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.
 - إنّ قبول عمليّة التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جوّ من المرونة على الكيان الاداري.
- 6- الشرعية القانونية : لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعيّة شرعيّة قانونيّة من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبني المبادئ الأخلاقيّة السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلاميّة تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
- 7- الاصلاح : إنّ من مهام عمليّة التغيير الاصلاح : أيّ العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّها والسعي لا صلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.

8- الرّشادة أو المسؤولية: وهو مُستوى الإدراك العميق لمآسينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أيّ قرار أو تصرّف. أيّ أنّ التغيير يجب أن يُوفّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

9- الإبداع: خاصيّة الإبداع صفة مُرتبطة بالمنظّمات المُعاصرة التي تتبنّى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورًا رياديًا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

10- امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيراً ما تُعصف بالمنظمة أحداث تهدّد كيانها وتندّر بزوالها، حيثُ تتصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كلّ طرف على إزالة الآخر وهنا يجب على السّلطة الفاعلة أن تتكيّف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنّب المنظمة الصّدام الذي يؤدي الى دمارها بل إنها تمسك بمُجريات الأحداث وتُوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسمها.

العوامل و الأسباب التي تستدعي التغيير والتطوير التنظيمي

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

- تطوّر على مستوى الأساليب: إنّ 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 المتخفي (نسبة الى المتحف) لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوري.
- تطوّر في السياسات والأنظمة: إنّ إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.
- طُموحات العاملين: إنّ اسهامات العاملين داخل المنظمة عبّر سنوات من العمل الدؤوب يزيد من طُموحهم للحصول على علاوات أكثر ممّا يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني وإعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.
- تغيير نظرة الجمهور من المنظمات: كانت العلاقة بين الجمهور والمؤسسات في السابق عدائية مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالمُوظف كان عُنصرًا 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 بحُكم فقدان المنافسة وغياب الوُعي الكافي

للمستهلك بمستوى المنتج. وفي العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون والذي ازداد وعيه وقدرته على التمييز بين السلعة الجيدة والرديئة. كل هذا جعل المنظمات تغير معاملاتها ونظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

- الاستفادة من المعارف البشرية : لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم والمعارف الجديدة بحيث تمّ توظيفها، ممّا أمكن التحكم في سلوكيات الانسان وتعديلها.
- حدّة المنافسة بين المنظمات : إنّ استتعار حُتى المنافسة بين المؤسّسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها وفرض 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 : إنّ تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرارات إلى أن يُصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمّله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يُحسّن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة وطرق الاتصالات داخلها.

أما المؤلف فيرى أنّ أسباب التغيير في المؤسّسات والشركات يعود إلى العوامل التالية :

- الضغوط الخارجية و التي تتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، و ظهور و انتشار التقنية المادية.
- التوترات والضغوط الداخلية والمتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين، و ظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسّسات عندما تتضارب أولويتها.

وفي كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز أنّ هناك أسبابا ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير:
أهم القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

- الدمج مع منظمات اخرى.
- تدبّي معنويات العاملين.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي Employee Turnover Rate وهو عبارة عن نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنشأة ويلتحقون بعمل آخر. مثلا 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 تُحدد وبشكل كبير قرار الانتقال من شركة إلى أخرى خاصة مع الموظفين من أهل الخبرة والذين يمتلكون مهارات عالية.

أهمّ القوى الخارجية :

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

أمّا الدكتور محمد بن يوسف النمران فيُجمل في كتابه إدارة التغيير، الأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحدّث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية :

- الأسباب الاجتماعية والسياسية.
- الأسباب الاقتصادية.
- الأسباب التكنولوجية أو التقنية.

أمّا جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون فيريان أنّ هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

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