

تفعيل إدارة التغيير من خلال الاستشراف الاستراتيجي لمستقبل المؤسسات

- مقاربات افتراضية ورؤى استشرافية -

د/ مانع سبرينة
جامعة خنشلة

المُلخَص :

Résumé :

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de la prospective stratégique considérée dans l'activation de la gestion de changement. Les résultats les plus importants de cette étude ont émergé de la considération de la prospective stratégique comme moyen important dans l'étude de l'avenir visant à élargir les options et les alternatives stratégiques face aux institutions et par conséquent essayer de l'influencer et à le changer à ce qu'il lui sert et construit son lendemain. Ainsi cela constitue une étape précédent la planification stratégique pour provoquer un changement dans la gamme des alternatives stratégiques choisies et les options sélectionnées, ce qui permet aux institutions d'adopter le changement que ce soit en vue d'actualiser et d'adapter, ou de créer l'excellence dans les conditions dans lesquelles le risque diminue alors que les niveaux de certitude des opportunités à saisir ou les menaces à éviter ou à convertir en opportunités, augmentent.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاستشراف الاستراتيجي في تفعيل إدارة التغيير، وقد برزت أهم نتائج هذه الدراسة في اعتبار الاستشراف الاستراتيجي أسلوباً هاماً في دراسة المستقبل، يهدف إلى توسيع الخيارات والبدائل الإستراتيجية أمام المؤسسات، من ثم محاولة التأثير فيه وتغييره إلى ما يخدمها ويصنع غدها، بالتالي يشكل المرحلة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير في حدود البدائل الإستراتيجية المختارة والخيارات المحددة، مما يجعل المؤسسة تتبنى التغيير وتعمل على إدارته بفعالية سواء بغية التكيف والمستجدات أو خلق التميز في ظروف تقل فيها المخاطرة وتزيد فيها مستويات اليقين بالفرص المراد اقتناصها أو التهديدات المراد تجنبها أو تحويلها إلى فرص.

مقدمة:

إن تواجد المؤسسات في عصر تمثل فيه الديناميكية المتسارعة نقطة الارتكاز، التي تتمحور حولها كافة الرؤى والجهود المؤسسية الرامية إلى محاولة التكيف ومتغيرات البيئة المحيطة، من خلال إحداث تغييرات هامة سواء على مستوى أنشطتها، هيكلها، ثقافتها، أو طرق وأساليب عملها. وبغية الإدارة الفاعلة لهذا التغيير الذي قد تتبنى إحداثه لمسيرة المستجديات، كان لزاما عليها العمل على الاستشراف الاستراتيجي لمستقبلها.

التساؤل الرئيسي: تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو الدور الذي يلعبه الاستشراف الاستراتيجي في تفعيل إدارة التغيير بالمؤسسات".؟

الفرضية الرئيسية: من خلال التساؤل المطروح ممكن بناء الفرضية التالية:

"يتوقف دور الاستشراف الاستراتيجي عند تحديد البدائل والخيارات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، التي تمثل فرصا مستقبلية يمكن استغلالها من خلال ترجمتها إلى تغيير تعمل على إدارته إدارة فاعلة".

أهمية الدراسة: يشكل الاستشراف الاستراتيجي الموضوع الأهم في حياة المؤسسات المعاصرة التي تحيطها المخاطر والتحديات وموجة التغيرات المتشعبة في ومن كافة الاتجاهات؛ إذ يعمل على تفسير المستقبل أمامها وإبراز جملة الخيارات المتاحة لها مستقبلا مما يكسبها الوقت في التخطيط وبناء استراتيجيات المجابهة من خلال تعبئة الموارد لاقتناص الفرص أو تجنب المخاطر. أما إدارة التغيير فيعد وسيلة لاقتناص الفرص من خلال دراستها ومن ثم إحداث التغيير المناسب وإدارته بما يضمن الاستغلال الأمثل لهذه الفرص.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية:

- التعرف على المعنى الحقيقي للاستشراف الاستراتيجي والفرق بينه وبين بعض أدوات دراسة المستقبل كالتنبؤ، التخطيط الاستراتيجي؛
- التأكيد على أهمية إضفاء البعد الاستراتيجي على عملية الاستشراف؛

- التأكيد على أهمية التغيير وإدارة التغيير في حياة المؤسسات؛
- إبراز طبيعة ومضامين الدور الذي يلعبه الاستشراف الاستراتيجي في تفعيل إدارة التغيير؛
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الاستقرائي القائم على بناء المقاربات الافتراضية المدعمة بالرؤى الاستشرافية.

المحور الأول: إدارة التغيير في المؤسسات

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفاً أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة أهدافها"¹. حيث يهدف التغيير التنظيمي عموماً إلى:²

- زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء، وزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة؛
 - زيادة إحساس الموظفين بأهمية أهداف المؤسسة، بالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم لها؛
 - تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية ومشاركاتهم في بناء القرارات وتهيئتهم لقبول التغيير وتفعيل إدارته؛
 - تنمية روح الجماعة وثقافة العمل الجماعي مع إرساء قواعد الثقة بين مواردها البشرية؛
 - زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.
- وقد أشار الباحثين إلى وجود أنواع من التغيير منها التغيير: المخطط، الطارئ، الاستراتيجي، غير الاستراتيجي، الجذري، التدريجي.³

أما إدارة التغيير فتعرف على أنها: "العمل على إدارة وتسيير المؤسسة للتغيير والقوة الدافعة له، سواء كان تغييراً مخططاً أو غير مخطط، فهي الاستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمؤسسة القدرة على تحقيق استراتيجية الأعمال".⁴

ثانيا: البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير وفق بعدها الاستراتيجي بترتيب مرحلي يساعد اعتماده من طرف المؤسسة الإحاطة بكافة جوانبه وتيسير تفعيل نواتجه تتمثل في إدراك الحاجة إلى التغيير كأول خطوة تليها إعداد استراتيجية التغيير ثم التنفيذ وأخيرا المتابعة والتقييم لهذه الاستراتيجية، نبرز مضامين كل مرحلة فيما يلي:⁵

● إدراك الحاجة للتغيير:

- إدراك قادة التغيير لمدى الحاجة إلى التغيير؛
- تحليل الوضع الحالي للمؤسسة ومدى ملاءمته لظروف البيئة الداخلية والخارجية؛
- تحديد الفجوة بين واقع المؤسسة وما تريد أن تكون عليه.

● إعداد استراتيجية التغيير:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير؛
- تشخيص الوضع القائم، مع تحديد أهداف عملية التغيير ومجالات التغيير؛
- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير ووضع موازنة تقديرية لعملية التغيير؛
- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير.

● تحديد وتصميم بدائل التغيير:

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم؛
- تحصيل الاستشارة والنصح والإرشاد من طرف الخبراء والمتخصصين؛
- حل المشكلات وإزالة القيود وتدعيم فريق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.

● تنفيذ استراتيجية التغيير:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة؛
- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق استراتيجية التغيير؛
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة، للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية التغيير المستهدف.

● المتابعة والتقييم:

- رصد وتحليل النتائج- تحديد الفرص والمعوقات وتحديد الفجوات.

ثالثا: مقاومة التغيير بين مخاوف المؤسسة وتصدي الموظفين:

أ- تعريف مقاومة التغيير:

يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم، فهي ذلك التعبير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو المبطن لعملية التغيير، وهو ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه".⁶

ب- أسباب مقاومة التغيير:

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة على الرغم من أنها تعمل دائما على إحداث تغييرات في هيكلها، أنظمتها، أساليبها وطرق أدائها لأعمالها في إطار تطوري، بغية التكيف والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛ إلا أن هذا لا ينفي أن المؤسسة أيضا تتولد لديها مخاوف كثيرة من إحداث هذه التغييرات؛ فالمؤسسة تخشى التغيير كما يخشاه الفرد لمجموعة من الأسباب منها:⁷

- الخوف من إعادة هيكلة التنظيم، وما قد ينجم عنه من تغيير في خطوط الاتصال وتهديد الأمن الوظيفي وإعادة توزيع السلطة؛

- الخوف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة، كاعتماد تقنيات عمل جديدة، أو تطوير طرق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة؛

- الخوف من الضرر الذي قد يلحقه التغيير بأي من أصحاب المصلحة، أو سلسلة التوريد، حيث يأتي التغيير في هذه الحالة لمصلحة طرف من هذه الأطراف على حساب الآخر؛

- قد يهدد التغيير التوجهات التنظيمية المألوفة كالاستقرار، الاستمرارية والأمن الوظيفي؛

- قد يسهم التغيير في إحداث النزاعات والاختلافات بين الأفراد والجماعات التنظيم المختلفة؛

أما مقاومة التغيير من قبل الموظفين فأسباب المواجهات التي ترسمها الموارد البشرية بالمؤسسات في مقاومتها لأي تغيير يراد إدخاله، يمكن إرجاعها إلى:⁸

- أهداف التغيير غير واضحة؛

- إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية؛
- تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل، وأيضا التغيير السريع والمفاجئ؛
- الاتصالات الضعيفة أو المفقودة عن موضوع التغيير؛
- الخوف من نتائج التغيير، أو التهديد للمصالح الشخصية؛
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة؛
- عدم الثقة في من يقومون بالتغيير والرضا عن الوضع الحالي؛
- الخبرات السابقة عن التغيير سيئة والتعارض الحقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

وعموما يجب القول بضرورة عمل المؤسسة على القضاء على مخاوفها، من إحداث التغيير من خلال تفعيل نظام الاتصال بغية شرح عملية التغيير وإيجابياتها على الفرد والجماعة وحتى المؤسسة، استغلال قادة النظام غير الرسمي في تفسير الأمر لمن يقودونهم، من خلال تفاوضهم مع المؤسسة في تمرير وتقبل برامج التغيير والتقليل من مقاومتهم، تقديم حوافز للموظفين على إسهاماتهم ومساندة مؤسساتهم في التغيير وإنجاحه، أيضا إشراكهم في وضع برامج التغيير وتحسيسهم بأهميتهم وانتمائهم.

المحور الثاني: دور مناهج ونواتج الاستشراف الاستراتيجي في تفعيل إدارة التغيير

بالمؤسسات

أولاً: مفهوم الاستشراف الاستراتيجي

ارتبط الاستشراف بقضايا دراسة المستقبل، واختلط هذا المفهوم ببعض المفاهيم التي تعنى أيضا بدراسة المستقبل، مثل التنبؤ والتخطيط الاستراتيجيين، وللتوضيح فالاستشراف يعنى بدراسة والتعرف على احتمالات ما سوف يكون في المستقبل؛ أي أن نتائجها متعددة الاحتمالات مع محاولة ترجيح أيها أكبر واقعية، فهي لا تنتهي بتقرير حدوث أحد البدائل الواردة بل تدرسها وتقارن بينها مع دراسة الاحتمال الوارد بحدوث أحدها، ومن ثم محاولة التأثير فيه وفي المستقبل، أما التنبؤ فهو تقرير بحدوث أحد البدائل في المستقبل دون محاولة التأثير فيه، في حين يعمل التخطيط الاستراتيجي بتحديد أهداف معينة مسبقا ومحاولة الوصول إليها من خلال تحليل البيانات والمعلومات ومعالجة الأرقام، فالدراسات المستقبلية تساعد في توجيه التخطيط

الاستراتيجي الذي يبدأ بعد أن ينتهي الاستشراف.

وعموما فقد عرف الاستشراف على أنه: "العملية التي يتم من خلالها الفهم الكامل للقوى التي تشكل المستقبل في المدى البعيد، والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الاستراتيجية، التخطيط واتخاذ القرارات...، ويتضمن الاستشراف الوسائل الكمية والنوعية لمراقبة مؤشرات تطور الأفكار والاتجاهات والتطورات الأكثر فائدة والمرتبطة بتحليل نتائج الاستراتيجية".⁹

أما الترابط والتكامل بين مصطلح الاستشراف والاستراتيجية فيرجع إلى اختلاف مواضع تطبيق الاستشراف في المؤسسة، حيث تساعد كلمة استراتيجية في:¹⁰

- ربط الاستشراف بالاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

- التأكيد على أن الاستشراف ينشأ من خلال العملية؛

- اعتبار الاستشراف نشاطا ذا بعد استراتيجي مرتبط بأعلى أشكال التفكير الاستراتيجي -النظمي للمؤسسات، يعكس بحث المؤسسة على ماذا يمكن أن تفعل بدلا من التفكير فقط في ماذا يمكن أن يحدث. وعلى الرغم من هذا الترابط والتكامل إلا أن هناك اختلافات جوهرية بينهما، يمكن ترجمتها في النقطتين:¹¹

- الاستشراف يعنى بفترة الاستباق، أي استشراف التغييرات الممكنة والمؤملة؟

- فترة إعداد العمل، أي بلورة وتقييم الخيارات الاستراتيجية الممكنة من أجل الاستعداد

للتغيرات المرتقبة (Préactivité) وإحداث التغييرات المؤملة (Proactivité)

إن هذه الثنائية بين استكشاف العمل (استشرافه) وإعداده، يقتضي التمييز بين خمس مسائل أساسية هي: ماذا يمكن أن يحدث؟ ماذا أستطيع أن أفعل؟ ماذا سأفعل؟ كيف سأفعل؟ والأهم من كل هذه الأسئلة هو من أنا (الهوية المؤسسية) هذا يقتضي العودة إلى الأصول حول جذور كفاءة المؤسسة وما هي نقاط قوتها وأيضا ضعفها.

أما الإدارة الاستشرافية (Future Management) فهي تهدف إلى دراسة وتحليل الأحداث والقضايا الراهنة والمتوقع حدوثها على المستويات المختلفة. والقيام بالخطوات الضرورية لتغيير ما يجعل المؤسسة أقدر على مواجهة مستجدات المستقبل بالأسلوب

المباشر وبكل ما يجعل إمكانات الإمساك بمسارات الحياة أفضل.¹²

ثانيا: أسباب حاجة المؤسسات إلى الاستشراف الاستراتيجي

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى استشراف مستقبلها بغية قيادته والتحكم في معطياته من خلال تخطيطه بما يخدم أهدافها ويحقق غاياتها. ومن أهم الأسباب نذكر:¹³

● **الحاجة إلى البقاء:** لا بد على المؤسسات من استشراف أحداث ومواقف المستقبل، حتى تستعد لمواجهتها أثناء وقوعها، بالتالي تجنب مخاطرها وتعظيم عوائدها بما يضمن بقاءها.

● **الحاجة إلى المعرفة:** حيث تصبح عملية استشراف المستقبل ودراسته أداة لخلق وتحصيل المعلومات الهامة حول نقاط القوة والضعف المرتقبة للمؤسسة والفرص والتهديدات المستقبلية التي قد تواجهها. حيث غياب استشرافها سيكلف المؤسسة الكثير فيما بعد.

● **الحاجة إلى الاستشراف:** إن استشراف المؤسسات لمستقبلها يفتح أمامها فرص المفاضلة بين عديد البدائل التي تشكل حولا لمشاكل قد تصادفها مستقبلا والتدريب عليها وتجنيب مواردها لذلك، بالتالي توسيع مساحة الحرية في اتخاذ القرارات مع تقليص عامل المخاطرة فيها. فتتحول المؤسسة بذلك من القادرة على حل المشاكل إلى القادرة على توقعها والمستأنصة لأسبابها من جذورها من خلال التأثير في الأحداث.

وعموما يمكن تلخيص أهم أسباب استشراف المؤسسات لمستقبلها استشرافا استراتيجيا فيما يلي:

- مواجهة التغييرات والاستعداد للتغيير؛
- خلق بدائل أفضل وتوسيع دائرة المفاضلة بينها، بالتالي انتقاء مستقبل أحسن؛
- محاولة تقليص عوامل ومسببات ظهور المشاكل مستقبلا؛
- توفير معلومات هامة تساعد المؤسسة على إحداث تغييرات هامة في أنشطتها وأهدافها والإدارة الجيدة له؛
- استكشاف ما قد يحدث مستقبلا والتحكم في مجريات وقوعه بما يخدم المؤسسة؛
- الاستعداد لمواجهة مخاطر المستقبل واقتناص الفرص التي قد تتاح أمامها؛
- تفعيل قرارات المؤسسة من خلال اعتماد قاعدة معلوماتية سليمة في بنائها.

ثالثاً: مناهج الاستشراف الاستراتيجي

من المناهج الاستشرافية ما هو كمي ومنها ما هو نوعي، حيث قد تعتمد إحداها أو بعضها أو كلها، نذكر من بينها:

أ- **منهج السيناريوهات الاستشرافية:** يقوم هذا المنهج على استكشاف المستقبل واتجاهات تغييره، مما يساعد على رسم الاستراتيجيات والخطط، حيث يخضع دراسة المستقبل لشروط وقيود التغييرات، وقد يصلح هذا المنهج لاستكشاف المسارات المحتملة لحركة المستقبل وآليات الحركة وفقاً لها. وفي ضوء بدائل السيناريوهات يمكن مواجهة خطوط الرجعة للسيناريوهات البديلة، بحيث يمكن مواجهة التغييرات غير المحتملة كالكوارث الطبيعية والهزات السياسية أو التغييرات في البيئة الدولية التي تمنع القيام بعملية التنمية في المستقبل في إطارها.¹⁴

ب- **منهج دلفي:** يقوم أسلوب دلفي (Delphi Forecasting) على محاولة التنبؤ بعدد من المتغيرات المستقبلية المحتملة، بواسطة عدد من الخبراء، يطلب منهم إعادة المحاولة عديد المرات، حيث يزودون عقب كل محاولة بتغذية راجعة (Feedback) عن نتائج المرحلة السابقة، بغرض الحصول على إجماع أو أغلبية في الرأي حول صورة مستقبلية واحدة وبالتالي اتفاق الخبراء في تصور المستقبل، وتتم عن طريق إشراك عدد من الخبراء في محاولات عدة باستخدام وسيط، حيث يتم:¹⁵

- توجيه عددا من الأسئلة عن المستقبل؛
- مقارنة الإجابات وعمل تغذية راجعة؛

- تكرار العمل في مراحل متتالية حيث يطلب من الخبراء إعادة تقويمهم لمواقفهم السابقة بمراقبة الوسيط. حيث يظهر في الأخير اتفاقا عاما في الآراء أو على الأقل بلورة الآراء المتباينة وأصبحت وجهات النظر واضحة

ج- **منهج تحليل مصفوفة:** يقوم تحليل مصفوفة (SWOT) على مساعدة المؤسسات في استشراف مستقبلها، حيث يعمل على دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بغية جمع معلومات حول نقاط القوة والضعف الحالية في أنشطتها ومواردها البشرية وكذا المستقبلية منها، أيضا دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتوفير معلومات تساعد على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة فيها، مما يساعد على كشف المتغيرات والعناصر التي توفر فرصا مستقبلية للمؤسسة أو تهديدا محتملا لها. حيث يوفر التحليل الرباعي لتلك

المصفوفة إطارا ديناميكيا هاما لتحديد الخيارات المستقبلية للمؤسسة، فهو أداة تساعد المؤسسة على استشراف مستقبلها من خلال تحديد عديد الاستراتيجيات المناسبة للتوجه إلى تحديد جملة من الخيارات والبدائل واختيار أفضلها بما يتناسب والظروف الحالية والمستقبلية للمؤسسة، حيث تتألف المصفوفة من مختصر الكلمات الأربعة حيث:¹⁶

- (S :Strength): مجالات القوة في المؤسسة
- (W :Weakness): مجالات الضعف في المؤسسة
- (O :Opportunities): الفرص المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية
- (T :Threats): التهديدات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية

ح- منهج العصف الذهني (الفكري): يعد العصف الذهني (Brain storming) من أهم الأساليب الداعمة والمعززة للإبداع في المؤسسات والدافعة للموارد البشرية نحو تبني التفكير والسلوك الإبداعيين. حيث يعرف العصف الذهني على أنه: "أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من أشخاص في فترة زمنية محددة".¹⁷ ويتضح من التعريف أن لأسلوب العصف الذهني مجموعة من الخصائص تتمثل في كونه يعد:

- أسلوب لتوليد الأفكار الخلاقة وتنمية التفكير؛
- تساعد المؤسسة على حل المشكلات سيما المعقدة منها؛
- يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقة؛
- أسلوب للتحفيز على الإبداع ومصدرا لتوليد الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محدودة.

وعليه يمكن القول أن العصف الذهني عبارة عن أسلوب للتفكير الجماعي يهدف إلى بناء علاقات تكاملية بين المفاهيم الموجودة، بغية الوصول إلى حلول ابتكارية غير اعتيادية لمشاكل العمل، من خلال عدة خطوات متسلسلة وهي: (تحديد ومناقشة المشكلة المطروحة (موضوع العصف الذهني)، إعادة صياغة المشكلة محل النقاش، تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، البدء بعملية العصف الذهني، إثارة المشاركين ومن ثم توليد الأفكار الابتكارية لديهم وأخيرا تقييم الأفكار واختيار أفضلها كحل للمشكلة محل النقاش).

خ- منهج حلقات الجودة: تعد حلقات الجودة (Quality Circles) تقنية يابانية المنشأ، قادها "كارو ايشكاوا" (Ishikawa) أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو، حيث طور أفكار كل

من (Juran & Deming) سنة 1961 بدعم من الجمعية اليابانية للعلماء والمهندسين وإيجاد ما اصطلح عليه "حلقات الجودة"، إذ تقدم باقتراح مضمونه تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على مشاكل العمل التي تعترضهم وتقديم المقترحات المناسبة لاتخاذ القرارات بشأنها¹⁸، حيث بلغ عددها في اليابان سنة 1978 حوالي مليون حلقة تضم حوالي عشر ملايين عامل، لتتضاعف إلى ضعفين سنة 1992.

وتعرف حلقات (دوائر) الجودة على أنها: " مجموعة عمل تتكون من ثلاثة إلى عشرة أعضاء من نفس الوحدة أو قطاع النشاط، يقودها المسؤول المباشر للوحدة، حيث تجتمع بصفة دورية من أجل تحديد، تحليل وإيجاد الحلول لمشاكل العمل. يتلقى قائد المجموعة تدريباً في مهارات دعم جهود الأعضاء ومشاركتهم، في حين يتلقى الأعضاء تدريباً في مهارات الاتصال وحل المشكلات.¹⁹

وعليه يمكن القول أن حلقات الجودة آلية تقوم أساساً على بناء المجموعات وفرق العمل في المؤسسة، التي تدار ذاتياً بأسلوب تحفيزي، حيث تتمتع بالاستقلالية في صنع القرار الخاص بالعمل أو في مجالات معالجة المشكلات سيما المعقدة، التي تحتاج لإبداع الجماعة الذي لا يكون إلا بتكاتف الجهود والتعاون بين أعضائها. وتتمثل مبادئ حلقات الجودة في:²⁰

- تشكيل حلقات الجودة من مجموعة صغيرة من الموظفين في نفس العمل ويملكون نفس المستوى التعليمي، كما يجب أن تتصف المجموعة بالتجانس والتماسك للتمكن من التحقيق الأسرع والأفضل للإنجازات؛
- تنظيم الاجتماع والذي يكون لمدة ساعة في الأسبوع وتكون مدفوعة الأجر للتحفيز؛
- تحديد قائد للحلقة لتسهيل عملية الاتصال بينهم.

رابعاً: دور مناهج ونواتج الاستشراف الاستراتيجي في تفعيل إدارة التغيير بالمؤسسات

يمكن إبراز دور الاستشراف الاستراتيجي في تفعيل إدارة التغيير، في النقاط التالية:

- يؤدي الاستشراف الاستراتيجي إلى التنبؤ العلمي بالتغيرات والتطورات المستقبلية في البيئة الخاصة والعامة للمؤسسة، مما يسهل عليها خلق جملة من الاستراتيجيات التغييرية، التي تبنى على قاعدة معلوماتية سليمة متأنية من استخدام

المناهج العلمية الاستشرافية المساعدة على كشف الفرص وإبراز أفضلها مما يساعدها على تفعيل إدارة التغيير؛

- اكتشاف المشاكل قبل وقوعها، مما يساعد المؤسسة على التهيؤ لمواجهةها، فالاستشراف الاستراتيجي يعمل كجهاز إنذار، مما يساعد المؤسسة على الاستعداد المسبق لمواجهة التهديدات والمشاكل، حيث تعمل على اختيار موضوع ومجال التغيير الذي ستعمل على إدخاله وهذا يساعد فيما بعد على إدارته إدارة فاعلة ناتجة أساسا على التخطيط الجيد لبرامج التغيير ومضامينها؛

- إن التهيؤ المسبق للمشاكل التي قد تواجهها المؤسسة مستقبلا، يعني العمل المسبق على التهيئة المادية وكذا النفسية لمواردها البشرية من خلال خلق اتصال فاعل يقتضي شرح أسباب التغيير الذي سيجري، إشراكهم في بناء برامجه وتنفيذها مما يخلق لديهم الولاء والانتماء الذي سيعمل تدريجيا على القضاء على مشاكل المقاومة التي قد تعترض المؤسسة من موظفيها؛

- يعمل الاستشراف الاستراتيجي على توسعة الخيارات والبدائل أمام المؤسسة، من خلال إبراز مجمل ما قد يواجهها من فرص أو تهديدات مستقبلا، كذا مساعدتها على إبراز أفضلها بغية استغلالها أحسن استغلال، هذا يجعلها تحسن اختيار موضوع ومجال التغيير والذي يؤدي إلى حسن إدارة هذا التغيير وتفعيل نواتجه؛

- إن تبني مناهج الاستشراف الاستراتيجي التي تم ذكرها أعلاه (منهج: دلفي، السيناريوهات الاستشرافية، العصف الذهني، حلقات الجودة)، والتي تتبنى ثقافة العمل الجماعي (فرق العمل) تعمل بناء على طبيعتها على توطيد العلاقات بين الأفراد وتغرس فيهم حب العمل الجماعي الذي يحمل معاني التعاون والنفاهم والتكامل الذي يزيد في التكاثر لإنجاح التغيير كل من منصبه، هذا يساعد المؤسسة على إدارة التغيير في جو تغيب فيه المقاومة مما يفعل إدارته؛

- يساعد الاستشراف الاستراتيجي المؤسسة على إعادة اكتشاف نفسها وطاقاتها ومواردها وكذا مكونات مواردها البشرية، مما يساعدها على رسم مسارات جديدة يمكن أن تحقق لها أهدافها، بالتالي وضع برامج التغيير السليمة وإدارته إدارة فاعلة؛

- يعمل الاستشراف على بلورة الاختيارات المتاحة مستقبلا وترشيد المفاضلة بينها، من خلال دراسة وتحليل كل منها وما قد تحويه من نتائج إيجابية على المؤسسة

مستقبلاً، مما يور أمامها قاعدة معرفية تساعدها على إحداث التغيير المناسب وإدارته بفاعلية، فتعريف واستغلال الفرص الجديدة هو نتيجة لتطبيق مفهوم الاستشراف الاستراتيجي؛

- يمكن الاستشراف الاستراتيجي المؤسسات من بناء ميزة تنافسية من خلال تمكينها من التخطيط الجيد للتغيير، الذي سيساعد على إدارته بفاعلية.

الخاتمة:

في الأخير يمكن القول أن الاستشراف الاستراتيجي يعمل على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسات، مما يزيد في قدراتها الإبداعية في خلق وتطوير استراتيجيات ابتكارية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر، هذا يدعم عملية اتخاذ القرارات لديهم فيما يخص إدخال تغييرات سواء على مستوى أنشطتها، هيكلها، مواردها البشرية أو طرق وأساليب العمل، بناء على ما يحدده الاستشراف من بدائل وتوسعة للخيارات الاستراتيجية أمامها، حيث أن الاستشراف الاستراتيجي الفعال هو الذي يحدد الفرص الجديدة، ومن ثم إدارة هذا التغيير إدارة فاعلة ناتجة أساساً عن تقليص عامل المخاطرة.

الهوامش

¹ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط1، ص30

² زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص23

³ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص29

⁴ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص32

⁵ زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص- ص، 58 إلى 60.

⁶ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص268

⁷ المرجع نفسه، ص- ص، 269-270

⁸ علي فلاح الزعي، إدارة التسويق - منظور تطبيقي-استراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط1، ص88.

- ⁹ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط1، ص78.
- ¹⁰ المرجع نفسه، ص77.
- ¹¹ ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج، 2005، ط6، ص15
- ¹² لحسن عبد الله باشوية، إدارة المخاطر وتفعيل عناصر إدارة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي، جامعة بجاية- الجزائر جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا- مملكة البحرين، (س غ م)، ص- ص، 7-8.
- ¹³ ضياء الدين زاهر، مقدمة في الدراسات المستقبلية مفاهيم-أساليب-تطبيقات، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2004، ط1، ص- ص، 22-23.
- ¹⁴ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص84
- ¹⁵ طارق عامر، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص79.
- ¹⁶ حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة - فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ط1، ص267.
- ¹⁷ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2006، ص149
- ¹⁸ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص173.
- ¹⁹ Jean Ronée Simon, Le management d'une équipe edition d'organisation, paris, 1987,p 12.
- ²⁰ دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد (06)، 2008، ص163.