



تأثير استشراف المستقبل في التخطيط الإيجابي الناجح الفعال في الجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة - دراسة تحليلية

¹ د. خلدون راغب الخطيب *

¹ أستاذ جامعي مستشار التخطيط والتطوير المؤسسي الإداري والهندسي (الإمارات)

Impact of Future Foresight A Positive Planning success Effectively In The Ministries in UAE - Theoretical Study

¹ Dr. KHALDON RAGHEB ALKHATIB*

¹ <https://orcid.org/0009-0006-1680-8508>

¹ University Professor (UAE), smartstrategy@consultant.com

تاريخ الاستلام: 2024/ 10 / 18 تاريخ القبول: 2024 / 11 / 23 تاريخ النشر: 2024 / 12 / 01

المخلص:

يعتمد التخطيط الإيجابي الناجح لمستقبل أي مؤسسة توفر مقومات أساسية وضرورية تتمثل في الفهم الشامل لاستشراف المستقبل وتحدياته والتدريب على أدواته ومناهج استشرافه لتكوين رؤى مستقبلية ثاقبة. وتحاول هذه الدراسة التوضيح من حيث دور وأهمية استشراف المستقبل من خلال التخطيط الإيجابي الناجح، إذ اتضح من خلال التحليل للباحثين في هذا المجال بأن المقومات الرئيسية لصناعة الإيجابية تبرز في قدراتها لاستشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته لتكون رؤى واضحة للمستقبل.

وقد وصلت بصفتي باحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها:

يكون النجاح لأية مؤسسة تمتلك رؤية واضحة للمستقبل. الاستشراف يوفر للقائمين بعملية التخطيط جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تتطلب لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط. وهناك مقومات أساسية لنجاح وإيجابية عملية التخطيط مثل [وضوح الأهداف، استمرار المعلومات، مرونة الخطة وغيرها].

إن عملية استشراف المستقبل لا تهدف إلى اصلاح الماضي ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر وإنما يركز بشكل أساسي على الصورة المثلى للمستقبل بحيث تنفذ هذه على أرضية الواقع من خلال عملية التخطيط، فالحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل فهو غير مقدر سلفاً بل نحن نصنعه بأعمالنا. والتخطيط لا يسعى إلى إصلاح الحاضر وإنما يستفاد من أخطائه وكذلك نجاحاته ومن خلالها يتم التركيز على نتائج المستقبل وإمكانية تحقيقها من أجل غد أفضل. كلمات مفتاحية: التفكير في وقت مبكر، ابتكار الحلول الاقتصادية والتكنولوجية، استشراف المستقبل.

Abstract:

Successful planning for any organization needs basic elements, such as comprehensive understanding for the future and its challenges, also practicing its tools to construct an objective future vision. All that, through the successful planning. It is clear from the Theoretical Analyses view of point that studying basic features is essential for the researchers, to build the success. Merging from its ability to dictate suitable plans

in order to face the future, understand its horizons and Challenges along with the procedures to make clear and accurate vision. This Research has reached to this group of conclusions: No organization can succeed unless it has clear vision for future. Prospective will offer basic knowledge that is necessary to form the strategies and plans. There are general requirements, to achieve successful planning process such as clarity, objectivity, continuous information, and plan flexibility etc .

The process of foreseeing the future does not aim to correct the past or reduce the mistakes of the present, but rather focuses primarily on the ideal image of the future so that this is implemented on the ground through the planning process. The present is an important basis for foreseeing the future, as it is not predetermined, but rather we create it through our actions. Planning does not seek to correct the present, but rather benefits from its mistakes as well as its successes, and through them the focus is on the results of the future and the possibility of achieving them for a better tomorrow.

Keywords: Thinking ahead; innovating economic and technological solutions; looking to the future.

مقدمة:

إن عملية استشراف المستقبل لا تهدف إلى اصلاح الماضي ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر وإنما يركز بشكل أساسي على الصورة المثلى للمستقبل بحيث تنفذ هذه على أرضية الواقع من خلال عملية التخطيط، فالحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل فهو غير مقدر سلفاً بل نحن نصنعه بأعمالنا.

التخطيط لا يسعى إلى إصلاح الحاضر وإنما يستفاد من أخطائه وكذلك نجاحاته ومن خلالها يتم التركيز على نتائج المستقبل وإمكانية تحقيقها من أجل غد أفضل ، وهذا يعتمد على عاملين أساسيين ، الأول : التوسع في مجال البحوث الاستشرافية والتي تجسد علاقتها في دراسة واستشراف التطورات المتوقعة ونتائجها المحتملة وتحدد كيف يمكن تحقيق هذا التطور ، والثاني : يعتمد على قدرات الإنسان التي يمتلكها من {الخبرة، البصيرة، الحدس، الخيال، الرؤيا، الذكاء، التفكير، الفهم} وممارسة التدريبات العالية على الأساليب الكمية {الإحصائية} . فهذه تمكن القيادات الإدارية من تطوير المعايير التي يمكن من خلالها التوصل إلى أفضل صور المستقبل.

أولاً – منهجية البحث:

1-مشكلة البحث:

يتضح من الاطلاع المتواضع على أدبيات وأطروحات الباحثين وعلى رغم ندرتها في هذا المجال {دور استشراف المستقبل في التخطيط الإيجابي للمؤسسة} فإن معظم البحوث لم توضح الكثير عن كيفية تحقيق ما تقدم وأن الجدل الذي يدور هو ضرورة استشراف المستقبل والمدى الزمني للدراسات المستقبلية ، ولا زال الكثير من مدراء المؤسسات يرون بأن التخطيط الإيجابي قائم على أساس الخبرة فقط في التخطيط ، فالتخطيط الناجح الإيجابي متمثلاً بفهم متطلبات وأسس الاستشراف وفق خطوات منهجية مدروسة لتكوين الرؤى المستقبلية الواضحة ، فإن عدم إدراك المدراء لتلك العلاقة فإنه قد ينعكس سلباً على إعداد الخطط الناجحة التي تقود مؤسساتهم إلى الأمام . واستناداً إلى ما تقدم فنرى أن المشكلة الافتراضية للبحث تكمن في التساؤلات الآتية:

- هل يسهم استشراف المستقبل في إيجابية وإنجاح التخطيط؟ وماهي حدود مساهمته؟
- ماهي الأساليب المتوفرة لإدارة المؤسسة ذات العلاقة من أساليب استشراف المستقبل التي تساعدها على رسم خطة مستقبلية واضحة المعالم للمؤسسة؟

2- أهداف الاستشراف⁽¹⁾:

- يسعى البحث إلى الاسهام في تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم إطار فكري عن المفاهيم المتعلقة باستشراف المستقبل ودوره في التخطيط الإيجابي الناجح.
- عرض أساليب استشراف المستقبل الأكثر استخداماً في الدراسات الاستشرافية.
- عرض المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤيا المستقبلية ودورها في التخطيط الإيجابي الناجح للمؤسسة.

3- فرضيات البحث:

- يحاول البحث أن يتحقق من ثلاث فرضيات:
- يتأثر نجاح الخطة بالقدرة على استشراف المستقبل والتي تتبناها المؤسسة وتحديد أغراضه وأهدافه.
- تسهم عملية استشراف المستقبل والمتمثلة بالمتطلبات الأساسية، والأساليب المستخدمة في وضع خطط مستقبلية شاملة.
- إن عملية استشراف المستقبل تزيد من قدرة ومهارات المدراء في إيجابية وإنجاح التخطيط من خلال صياغة الرؤى المرغوب فيها مستقبلاً وبشكل دقيق وواضح.

ثانياً: مفهوم استشراف المستقبل⁽²⁾:

يعد المستقبل المراحل التي يمر بها الزمن {الماضي والحاضر والمستقبل} فهو شغل الفكر الإنساني منذ نشأته، ففي الماضي كان قادراً على توقع مسار حياته بشكل روتيني حيث كان التغير بطيئاً ويأخذ أجيالاً ليثبت ويتعمق، والتفكير حول المستقبل بقي مجمد لفترة طويلة وكان ينظر إلى من يتكلمون عن المستقبل كحالمين أو مشعوذين. لكن الحرب العالمية الثانية والتغيرات الكبيرة من حواسيب وصواريخ وغيرها جعلت العالم يتغير بتسارع لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري وشمل هذا التغير كل أوجه الحياة مما فرض على المفكرين أن يسيروا في تبعات التأثيرات المستقبلية وخاصة التكنولوجيا، وبدأت القيادات الإدارية والعسكرية والعلماء يفكرون بشكل أكثر جدية حول ماذا إن حصل في المستقبل؟ وكيف يخطط له؟ وما هي المستلزمات أو الأدوات التي نحتاجها لدراسة المستقبل؟ وما هي المنهجيات؟ لنكون مستعدون لمواجهة وابدأ بالبحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتوقع ما يمكن انتظاره في المدى القادم فهو لا يمثل امتداداً مباشراً للماضي والحاضر بل أصبح يبني ويخطط له من خلال التعرف على المتوقع أو المأمول وليكون التخطيط لفترات قادمة ولأعوام قادمة لكي لا يتفاجئ بما لم يكن متوقع ويضع كل توقع احتمالاته وردود أفعاله ويلجأ إلى الأرقام والإحصاءات والرسوم البيانية والتوقعات الرقمية بحيث تبين الصور للمستقبل واضحة الملامح، والألوان والظلال إلى أن أصبح المستقبليون يستخدمون تلك كأداة للتخطيط في شتى مجالات الحياة ويضعونها أمام المسؤولين سواء كمؤسسات أو حكومات وأصبح بالإمكان أن يختاروا هذه الصورة، والاستشراف ما هو إلا المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجهها نحو الأفضل. وهو بعيد كل البعد عن التنجيم والتكهن وغيرها من الأساليب القديمة ولكنه مهارة علمية تهدف إلى استشراف التوجهات العامة في الحياة البشرية والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات كل فرد أو

مؤسسة أو مجتمع بأنه جهداً علمياً منظماً يؤول إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع معينة أو مجموعة المجتمعات عبر مدة زمنية تمتد لأكثر من عشرين عاماً وذلك عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة القرارات ، وتلخيصه بأنه تصور مستقبلي يمكننا من استخلاص عناصر التوقع الانسانية ، نستخلص مما ذكر بأن :

1- الاستشراف هو تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل وهو يختلف عن التنبؤ Forecasting وعن مفهوم التخطيط طويل المدى Long-Range Planning وعن مفهوم الإسقاط Pro-Ejection . فالتنبؤ هو تقرير بحدوث بدائل معينة للمستقبل بناء على تتبع مسار متغيرات معينة في الماضي والحاضر ورصد تأثيرها على ظاهرة ما في المستقبل بحيث ينتهي بتطور تلك المتغيرات ويؤدي إلى حدوث بديل معين دون غيره ، ويختلف الاستشراف عنه في درجة تحديد حدوث أي من تلك البدائل فلا ينتهي بتقرير حدوث أحد البدائل الواردة فيها بل تدرس بدائل متعددة {احتمالية} وتقارن بينها فهي تسعى لمحاولة التأثير على شكل المستقبل القادم ، وبالنسبة للتخطيط طويل المدى أو ما يسمى بالتخطيط الإستراتيجي هو أسلوب علمي يغطي فترة زمنية طويلة ويمكن القول نسبياً خمسة سنوات فما فوق يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد قطاعات وشرائح السوق المستهدفة والمنافسة وما هو إلا واحداً من الأساليب النوعية لاستشراف المستقبل .

- أما الإسقاط بالقرنية فهو يقوم على افتراض أن ثمة ارتباط زمني بين حدثين حيث يقع أحدهما قبل الآخر عادة بحيث يمكن التنبؤ بالحدث اللاحق استناداً إلى الحدث السابق.

2- تعتمد التنبؤات على ما يمتلكه العقل من قدرات {التفكير، الخيال، البصيرة، الحدس، الرؤيا، الإدراك}.

3- اتساع المدى الزمني للاستشراف.

4- تحديد اتجاهات التغيير ومحاولة التأثير بهذه الاتجاهات.

ثالثاً: استشراف المستقبل وأهميته للمؤسسة⁽³⁾ :

يعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته فرصة من المقومات الرئيسة في صناعة الإيجابية والنجاح للمجتمعات بشكل عام وللمؤسسات بشكل خاص، فلا يمكن أن يستمر النجاح لأحد إذا لم يمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل وخاصة في العصر الحالي، حيث تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في شتى مناهج الحياة والذي استلزم من الجميع الاهتمام باستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكنه من ملاحقة تلك المتغيرات ومواكبتها، وتتركز أهمية الاستشراف بما يلي:

1- لقيادة عملية التخطيط وهو أسلوب لدراسة المستقبل والدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود المخططين بشتى صور المستقبلات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها.

2- تمكن المخططين وفضل الأساليب المستقبلية أن تنتقل من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولتطلباته وتحدياته حتى لا تفاجأ بصعوبات ومشكلات تؤدي إلى تخلفها عن عصرها.

3- إن المستقبل سريع بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغيرات الشاملة {تقنية، علمية، اقتصادية، اجتماعية} والمؤسسة التي لم تكن مستعدة لمواكبة تلك التغيرات سيفقد القدرة على معايشة الغد والاستفادة من إنجازاته لكون العصر الحالي وما يشهده من تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال سببها تقدم

المعرفة وبكافة مجالاتها وظهور العولمة ودخول المؤسسات فيها وفتح فروع لها في بلاد اجنبية ذات ثقافات مختلفة وظروف بيئية متنوعة مما جعل السمة الأساسية للمؤسسات استشراف المستقبل لما له من أهمية في مواكبة تلك المتغيرات ومنها :
أ- إن استشراف المستقبل ليس رجماً بالغيب وليس تجاوز لقدرات الإنسان واعتداء على حرمان الدين بل نحن مأمورون بالعمل من أجل المستقبل سواء كأفراد أو مؤسسات أو مجتمعات فيجب العمل من أجله وتبيان ملامحه فهو ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات.

ب- إن المستقبل عظيم ومخيف بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومخيف بما يحمله إلينا من سرعة متزايدة في التغيرات الشاملة التي إن لم تستعد لها المؤسسات وتتهيأ للتكيف معها ستفقد قدرتها على التعايش مع الغد ومنجزاته وستعمل تحت عبء المؤسسات التقليدية.

ج- إن تقدم المؤسسات وقدرتها على معالجة المشكلات المصاحبة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتكنولوجي السريع والمعقد والإعداد له رهين بمدى قدرة تلك المؤسسات على استشراف المستقبل والإعداد له والتخطيط للقائه والتعامل معه.

رابعاً- أهداف استشراف المستقبل ومنافعه (4):

إن الدراسات الاستشرافية تساعد على صنع مستقبل أفضل من خلال تهيئة مخططين يمتلكون جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط فكل عمل تخطيطي جاد غالباً ما يكون مسبوقة بعمل استشرافي لأنها أصبحت من الحتميات لا يمكن الاستغناء عنها بل وضرورية للدول والمؤسسات كافة بناءً على اعتبارات متصلة بالعالم الجديد وما يحفل به من تغيير سريع فضلاً عن أهميته في ترشيد عملية صناعة القرارات فهي دراسات تقوم على مناهج بحث وأدوات مقننة وتعمل ضمن أهداف معدة مسبقاً تتمثل في:

أ- توفر للقائمين بعملية التخطيط والإستراتيجيات جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط وطرح بدائل أولية لمعدلات النمو والتراكم.

ب- توفر إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات اليوم، ومن ثم العمل لا على هدى الماضي ولا بأسلوب الحاضر ومعالجة الأزمات ومواجهتها بعد أن وقعت، بل العمل وفق نظرية طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً.

ج- يساعد استشراف المستقبل من استطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لقرار اليوم.

- يمكن القول إن الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعد المؤسسات على صنع مستقبل أفضل وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع ومن أهمها:

- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ أو الحيلولة دون وقوعها وبذلك يؤدي استشراف المستقبل وظائف إعادة القدرات والموارد والطاقات وبخاصة ما هو كامن منها والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية وهذا بدوره يساعد على اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المؤسسة.

- بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها وذلك بإخضاع كل اختيار للفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات وما يمكن أن يسفر من نتائج.

خامساً – الأسس المنهجية المعتمدة في استشراف المستقبل (5) :

- هنالك مجموعة من الأسس المنهجية التي يجب أن تقوم عليها عملية استشراف المستقبل وينبغي أن تتصف بها وهي:
- 1- الشمول والنظرة الكلية holistic للأمر: من أوضاع سياسية؟ اقتصادية، اجتماعية..... الخ تفاعلها مع بعضها وتوفر رؤية شاملة.
 - 2- مراعاة التعقيد complexity: أي تفادي الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة.
 - 3- القراءة الجيدة للماضي والحاضر: قراءة لتجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل وقراءة الحاضر والاتجاهات العامة السائدة.
 - 4- المزج بين الأساليب النوعية والكمية في العمل المستقبلي، فالأساليب النوعية لوحدها أو الأساليب الكمية لوحدها يندر أن تفي بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية جيدة وإنما المزج بين الأسلوبين يؤدي إلى نتائج أفضل.
 - 5- الحيادية والعلمية من خلال التعرف على البدائل وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدراسة لمنطلقاتها أو ادعاءاتها.
 - 6- عمل الفريق والإنتاج الجماعي: فهو أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية.
 - 7- التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات والتتابع وهذه الدراسات والأبحاث لا تنجز دفعة واحدة lone-she exercise بل إنها عملية متعددة المراحل يتم بها إنضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج من خلال دورات متتابعة للتعلم الذاتي والنقد الذاتي وتطوّر تصورات أطراف وقوى مختلفة.
 - 8- الإدراك الكامل بأن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل فينبغي على الإنسان في بناءه للخطة واستكشافه للبدائل واختياره الأهداف أن يتجه نحو معرفة المستقبل منطلقاً من القراءة الجيدة للماضي والحاضر وكيف سيؤثر على الأحداث المستقبلية، وأن يقدر ما يملك من وسائل وأساليب علمية في النظر للمستقبل والتحرك إليه يكون من صنعه وإبداعه لهذا المستقبل، وما التخطيط إلا إحدى الوسائل والتقنيات التي صارت تأخذ بها دول العالم المتقدم والنامي على السواء.

سادساً – أساليب استشراف المستقبل للتخطيط الإيجابي الناجح (6) :

التخطيط أسلوب علمي يهدف إلى دراسة جميع أنواع الموارد والإمكانيات المتوفرة وتحديد كيفية استخدامها لتحقيق الأهداف كما وأنه يمثل عملية تنظر إلى المستقبل وتتنبأ به لتحاول المؤسسات تحقيق الأهداف المرجوة منه أي بما سيكون عليه الوضع في المستقبل ، كما وأنه يعد نقطة الانطلاق لتنفيذ وظائف الإدارة وأسلوباً يتغلب به على ما يحتمل أن يواجهه من ظروف المستقبل المجهول كما أنه يمثل عملية أساسية لرؤية المستقبل وذلك من خلال إتباع استخدام أساليب متعددة تعنى باستشراف المستقبل ، وقد شغف الإنسان بمعرفته ومحاولته الدائمة لكشف حجابها وهذا في الواقع طبع بشري عميق، فالسؤال عما يحمله الغد يكاد يكون فطرة الإنسان وقد سجل التاريخ أن البشرية خاضت دائماً هذا المضمار وأنتجت عشرات الأساليب والتقنيات في الاستشراف بدءاً بالرمل والعرافة والتنجيم والاستقسام بالأزلام وهذه الأساليب احتضنت تاريخاً في الاستخدام ومن ثم السحر بالكيمياء الخفية، والباراسيكولوجي والبصيرة وغيرها من القدرات المكونة والموروثة والبعض منها والتي تعتمد على قدرة أو حدس.... الخ، يرثها الإنسان من خلال منهجيات وأساليب تم تطويرها وصقلها في العقود الأخيرة وهي تتطلب فهم وإدراك وتدريب ، فهناك من صنف هذه الأساليب إلى كيفية وكمية وصنفها إلى استطلاعية واستهدافية أيضاً من صنفها بالنوعية والمتمثلة {البصيرة، الحدس، التنبؤ، الذكاء، الفهم والإبداع.....} وأدت تلك المراجعة للأدبيات إلى تصنيفها أسلوبين رئيسيين:

1- الأساليب النوعية: وتتمثل بالمعرفة الضمنية {Implicit Knowledge} وهي مخزن الخبرات المتراكمة والخرائط العقلية التي يمتلكها الفرد والمتوافرة بصورة {الخبرة، الذكاء، التفكير، الرؤيا، الخيال، السيناريوهات، العصف الذهني، الحدس} والمهارات المكتسبة السيناريوهات، وسميت بالضمنية لأنها مخفية غير ظاهرة للعيان في داخل العقل ولا يمكن لأشخاص آخرين يعرفوا ما في الصندوق ما لم يفتحه صاحبه. والمعرفة الضمنية للعاملين داخل المؤسسة فهي أصول غير ملموسة {Mtangible Assets} مملوكة للمؤسسة، بل أعلى الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فنجاح المؤسسة مرتبط بأفرادها ونجاح أفرادها مرتبط بحجم معرفتهم الضمنية، وهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب أحياناً نقلها للآخرين، ولقد ميزها العالم {Polanyi: 1998} عندما قال {إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول} {We Know more than we can tell}.

2- الأساليب الكمية: وتتمثل باستخدام الأساليب الإحصائية عند التفكير بالمستقبل واستشرافه وتشمل الأساليب التالية: المسح، الاستفتاء، التنبؤ المورفولوجي، صياغة النماذج، التحليل التاريخي، الوسط الحسابي، السلاسل الزمنية، الكفاية النسبية، الانحراف المعياري، بيرت، دلفي، النماذج النسبية، الإسقاط بالقرنية، المحاكات، نظرية الألعاب، الطرق التشاركية، تحليل الظواهر، أسلوب شجرة العلاقات.

ومما لا شك فيه فإن التقدم في استخدام أساليب استشراف المستقبل يزداد مع زيادة وتيرة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، وقد أشار معظم الباحثين إلى الأساليب الأكثر استخداماً في استشراف المستقبل فيما يتعلق بالنوعية: أ- أسلوب السيناريوهات:

وهو من أكثر الأساليب الذي تتجسد فيه معظم الأساليب فضل عن أنه يجمع بين الأسلوبين النوعي والكمي. أسلوب دلفي هو أيضاً يجمع بين الأسلوبين. السيناريوهات {Senario} (7):

فهو يعد من الأساليب المهمة في استشراف المستقبل يعتمد على بناء مجموعة حوارات والسيناريوهات يمثل كل منهما متغير محتمل الحدوث في المستقبل وتحديد المشكلات الرئيسية التي من المحتمل ظهورها ويمكن تبني الصورة المحتمل حدوثها كما أنه يمثل وضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه توضح المسارات التي تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي باستخدام كافة القدرات من ذاكرة، خيال، حدس، رؤيا، بصيرة، وأول من كتب سيناريو مستقبلي هو هرمان وزملاؤه العاملون في شركة RAND {راند الكبرى الأمريكية} حيث أصبح هو وزملاءه من كتاب الروايات الخيالية الجدية والتي كانت تستعمل من قبل مخططي الجيش الأمريكيين عندما يفكرون بأحسن أنواع الأسلحة التي يمكن صنعها، فكان العسكريون مسئولين أن يكونوا مستعدين لكل أنواع الطوارئ لهذا طلب المخططون أن يعرفوا أشياء عن ماذا يمكن أن يحصل لو قصفت عشر مدن في الولايات المتحدة الأمريكية بقنابل نووية؟ وهكذا صاغت مجموعة راند سلسلة من الأحداث التي يمكن أن تؤدي إلى حرب نووية كما صاغت احتمالات لما يمكن أن يحدث خلال مثل هذه الحروب.

وقد اقترح ليورستن الكاتب القصصي مصطلح سيناريو وبدأ ينشرها بشكل واسع من خلال كتبه وأدبياته إلى أن أصبح أسلوب السيناريو يستخدم بشكل واسع جداً في الدول المتقدمة فهو أسلوب يعتمد أكثر من التطور الفعلي للأحداث مهم لقادة المؤسسات لأنه في تخيل أحداثاً ممكنة في المستقبل في حالة معينة ثم تحاول صياغة سيناريوهات معقولة لتظهر كيف يمكن أن تحصل هذه الأحداث وفيها من الآليات التي يمكن تطبيقها في حالات عديدة تمكن من وضع خطة شاملة ومتكاملة، ويمكن صياغة ثلاث بدائل لسيناريوهات بدلاً من واحد فقط، فمثلاً يفترض الأول لتوجهات الحالة للسوق أو

أذواق المستهلكين ستستمر بدون تغيير يذكر ويمكن تسميته سيناريو خالي من المفاجآت أو سيناريو الاستمرارية ، أما الثاني فيركز على افتراض الأشياء التي ستتحسن في المستقبل عما كانت عليه في الماضي ويسمى سيناريو التفاؤل ، أما الثالث فيمكن أن يتصور أن الأشياء ستسوء ويسمى السيناريو التشاؤمي وهذا يفرض على قيادات المؤسسات أن تفكر بالمستقبل من خلال البدائل الممكنة ووضع الخطط وفق البديل الأفضل . ويمكن إضافة سيناريو الكارثة أو الانقلاب أو المعجزة.

وفيما يلي سيناريو مؤسسة أعمال (استشراف سنين قادمة) :

1- خالي من المفاجآت، ستزداد الأرباح ما بين 1%-3%، وضع الخطط باتجاه هذه الزيادة بدراسة المتغيرات المتعلقة بها.
2-تفاؤلي، ستزداد الأرباح ما بين 4%-25%، وضع خطط وترصيد إمكانيات ومستلزمات لزيادة المبيعات لوصول الأرباح الى 25% مستقبلاً.

3- تشاؤمي، ستبقى الأرباح كما هي ولكن خسارة تصل الى 8%، عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.. الخ، وضع الخطط والتحسب لمواجهة هذه الخسارة والحد منها ومحاولة الوصول إلى سبل معالجتها مسبقاً.

هكذا فإن أسلوب كتابة السيناريو يمكن أن يطرح علينا أسئلة تتحدى الذهن، فهي تمكن القيادات من توضيح فكرها حول مختلف المواضيع والقضايا المستقبلية حتى تستطيع أن تخطط وتتخذ القرارات بشكل أفضل واستناداً إلى التوجهات السائدة وتحليلها.

خطوات السيناريو الجديد:

- تحديد الموضوعات المهمة والمراد التخطيط لها والتي تلعب دوراً رئيسياً بالمستقبل.
- إعداد أو بناء عدة سيناريوهات كل منها يمثل احتمال حدوثه بالمستقبل.
- إخراج الصورة النهائية لما يمكن أن تكون عليه الظاهرة المختارة ومتطلباتها وقدراتها في المستقبل
- إعداد وتوفير خطط ديناميكية للمستقبل بما يسمح بقدر من المرونة لمواجهة التغيرات والمتطلبات في المستقبل فهو المنتج النهائي لكل أساليب البحث المستقبلي.

ركائز السيناريو الجيد:

- يستخدم السيناريو كثيراً في التخطيط المستقبلي والركائز الأساسية لضمان نجاح التخطيط المستقبلي باستخدام أسلوب السيناريو الجيد في:
- أن يكون شاملاً ويراعي كل المتغيرات المحتملة مستقبلاً وينفذ على مراحل في فترات زمنية محددة.
 - أن تتبناه وتتولى تنفيذه قيادة واعية تتوافر فيها كل الامكانيات والطاقات، ولديها القدرة على تذليل الصعاب والمرونة على تقويم التخطيط طبقاً للمتغيرات من دون أن تحيد عن الهدف الرئيسي.
 - أن يكون المنفذون على دراية كاملة بأهداف الخطة ومراحلها وعلى اقتناع كامل بها ويمتازون بملكة الإبداع في وضع السيناريوهات.
 - أن يكون هناك تأييد للخطة واقتناع كامل بضرورة تنفيذها لما ستعود له على المؤسسة عندما يكتمل تحقيق أهدافها.

أما أنواع السيناريوهات في المجال التخطيطي هي:

- سيناريو صنع الأزمة: وهو إيجابي يقوم على اختلاف أزمة معينة يستهدف إرغام طرفها الآخر على قبول قرار ما.

- سيناريو مواجهة الأزمة: وفيه الإجراءات السلبية والدفاعية والإيجابية والهجومية النشطة لمواجهة الأحداث الخارجية والدولية وهو الساند في الدول والنظم والمؤسسات ويشمل جميع المجالات. (Cornish:2007)

ب- أسلوب دلفي: (Delphi Technique (method (8).

وهو أيضاً من الأساليب المهمة في استشراف المستقبل ويرجع استخدام دلفي في التنبؤ بالمستقبل إلى أساطير اليونان القديمة حيث كان معبد يسمى دلفي يلجؤون الناس أصحاب الحاجة ليسألون عن المستقبل لحل بعض مشكلاتهم ، أما حديثاً فقد استخدم أسلوب دلفي عام 1950 استخدمته شركة راند (rand) وذلك بجمع آراء مجموعة من الخبراء لحل بعض مشكلاتها ، وأول من استخدمه في عام 1953 هيملر دالكي Dalkey Hemler في بحث للتعرف على آراء الخبراء بشأن خطة الدفاع النووي الأمريكي، ووضع هيملر عام 1959 الخطوط العريضة لأسلوب دلفي في التنبؤ في مجال العلوم الاجتماعية مؤكداً على أن الخبرة لديه إحساس جيد بالاتجاهات في مجال تخصصه والقوانين التي تحكم مجاله وبذلك فهو أقدر الناس حكماً على مسار هذه الاتجاهات في المستقبل وبعد ذلك استخدم في التنبؤ المستقبلي على نطاق واسع في كل المجالات .

والفكرة الأساسية التي يقوم عليها أسلوب دلفي هو التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه استناداً إلى آراء عدد من المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة في موضوع اهتمام البحث والقدرة على الاستبصار والحدس والقدرة على التخيل الإبداعي ويتم تطبيقه وفق الخطوات التالية:

- تحديد الموضوع مجال الدراسة والتي يتم المستقبل الممكن والمحتمل والمفضل بشأنه.

- بناء استبانة كأداة لجمع البيانات.

- اختيار مجموعة من الخبراء للأدلاء بأرائهم ومن خلال عدد من الجولات (Rounds)) وتبدأ جولات أسلوب دلفي بتقديم استبانة مفتوحة لمجموعة من الخبراء ويطلب الإجابة عليها ، وفي الجولة الثانية يشارك الخبراء في نتائج الجولة الأولى (Donald:1984)، ثم إعادة التفكير في استجاباتهم وإجراء التعديلات ، وفي الجولة الثالثة تتكرر العملية ويتفاعل الخبراء مع استجاباتهم بعضهم البعض ويلتقون في مناقشات وجه لوجه حتى يتم التوصل إلى مجموعة من التصورات التي يتفق عليها جميع أو أغلب الخبراء فيكون هذا الرأي بالإجماع أو شبه الإجماع بما يعني 75% على الأقل قد اتفقوا على ما ورد من تصورات ورؤى في الاستبيانات المختلفة، ويتطلب وجود منسق (Coordinator) لتنظيم عملية إعداد الاستبانة وتلقي الاستجابات المختلفة ويكون مسؤولاً عن الاتصال مع الخبراء المشاركين ويتطلب أيضاً وجود قناة اتصال فعالة للربط بين المشاركين والمنسقين وهو أسلوب يصلح استخدامه في كل الميادين والاختصاصات التي تستخدم من تنبؤاتها للمدى البعيد وهو أسلوب يساهم في طرح مجموعة من البدائل أو الحلول لتدعيم الخطط، والحصول على زيادة حصيلة الآراء والمعلومات من الخبراء في مجال تخصصاتهم من خلال ما يسمى بالتغذية الراجعة (Feed Back) مما يثري إيجابية وإنجاح عملية التخطيط للمستقبل .

ومن أهم أساليب دلفي:

- دلفي السياسات: استقطاب آراء الخبراء.

- دلفي المؤتمرات دلفي الأثنوجرافي: يستخدم إستبيانين (المفتوح والمغلق). يستبدل بفريق الملاحظة

باستخدام الحاسب الإلكتروني بعد تغذيته.

- دلفي القرارات: الأخذ بكافة التطورات والمتغيرات التي قد تحدث في المستقبل وحكمه جماعي، ولاستخدام أساليب استشراف المستقبل يتطلب أن تتوفر في المخططيين أو القياديين قدرات واستعدادات، فالقدرات تتمثل بمستوى الإدراك الفعلي الذي يستطيع المدير أو الفرد ممارسته الآن ومن الممكن أن تكون فطرية أو مكتسبة في كل ما أطلق عليه الباحثون من (تفكير، تحليل، إدراك، تذكّر، تسييب، تعليم، إبداع، بصيرة، حدس، خبرة، فهم، وغيرها ومهم جداً معرفة حدود قدرة المدير أو الفرد في دراسة المستقبل ومن هذه الحدود فإن التفكير حول المستقبل يتأثر بشكل كبير في الزمن الذي نعيش فيه ، أما الاستعدادات فهي قدرات كامنة متيسرة في الإنسان والتي يمكن إخراجها إلى حيز الوجود العقلي وتحويلها إلى قدرات عن طريق ما يتلقاه الفرد من تدريب وممارسة فهناك الكثير من المراكز التي تقوم بالتدريب لاستخراج القدرات إلى حيز الوجود كمرکز التفكير الإبداعي (فالقدرة والاستعداد والتدريب) وبتحديد الأهداف وفهم المنافع من الاستشراف والتدريب على أساليب استشرافية بنوعها الكمي والنوعي تتمكن القيادات الإدارية من بناء دراسة مستقبلية يفرز عنها خطة شاملة في مختلف المجالات والمواضيع تؤدي إلى تطوير النشاطات كافة .

يتضح مما سبق:

أن جميع الدراسات الاستشرافية تشتق من الأفاق المستقبلية (المستقبل السياسي، الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي، التعليمي، النفسي، الإداري) فهي تشكل العناصر الأساسية لأية دراسة مستقبلية، فعند قيام المؤسسة بدراسة المستقبل التكنولوجي فلا بد لها من إتباع خطوات التفكير بالمستقبل انطلاقاً من دراسة الماضي والحاضر وحصص الإمكانيات ومن ثم وضع التغيرات المحتملة من خلال التنبؤ بالتفكير الخيالي وردود الأفعال نحو التغير وصولاً إلى معلومات تنبؤية شاملة وباستخدام أحد أساليب التنبؤ كالسيناريوهات أو دلفي بالنتيجة ستصل إلى نواحي مستقبلية محتملة تنبثق منها خطط مستقبلية كاملة.

سابعاً - مقومات التخطيط الإيجابي الناجح للمؤسسة⁽⁹⁾:

لم يعد التخطيط ترفاً فكرياً أو رفاهية أكاديمية وإنما هو جزء من الحاجة العلمية لربط التصورات والمفاهيم والنظريات بالواقع العلمي ويعتمد على دراسات عملية مستقبلية عميقة ترسم معالم الحلول الكيفية وهو أداة وإطار تتم من خلاله عمليات التفاعل بين العوامل والمتغيرات لبناء توقعات المستقبل وهو ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لتوجيه المستقبل ولكي يكون التخطيط ناجحاً وفعالاً على المؤسسات النظر إليه من زوايا عديدة وبحسب التغيرات الحاصلة في البيئة والأنشطة المستهدفة ومواقعها وتوزيعها وذلك أن جميع مؤسسات الأعمال تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة وفي داخل كل بيئة تحدث تغيرات مستمرة وغير ثابتة ولهذا السبب لا بد للمؤسسات أن تقوم بعملية استشراف المستقبل.

هذه التغيرات وتحديد اتجاهها ورصد تأثيراتها على المؤسسة والاستعداد مسبقاً لمواجهة من خلال الاستشراف السليم ومن ثم وضع الإستراتيجيات التي تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية التي تصب في استخدام الموارد والقدرة على التكيف والتجاوب مع الظروف البيئية المختلفة ومواجهة المنافسين في السوق وتوفير المعيار المناسب لاتخاذ القرارات ، فإذا أرادت المؤسسة النمو والاستمرار والبقاء في السوق على المدى الطويل فعليها تحسين إستراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرؤى المستقبلية للمؤسسة والتي تشكل الركيزة الأساسية للاستشراف والتي تبنى عليها الأهداف والخطط الاستراتيجية ، وإن تخطط لاحتمالات المستقبل بكل جدية ومن خلال تطوير مستوى استشراف وتطوير قابليتها في استخدام أساليبه وهذا سيخلق علاقة طويلة الأمد فالتركيز على العلاقة الطويلة الأمد بينها وبين البيئة المحيطة ما هو إلا تخطيط

إستراتيجي يساعدها في تحديد الصفات الكلية للمهام والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن خلال تحليل الظروف البيئية واستخدام نتائجها في صياغة أهداف وإستراتيجيات بعيدة المدى، والتخطيط الاستراتيجي يتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والتقنية ويعمل على تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات مع التركيز على زيادة نقاط القوة واغتنام الفرص والتقليل من نقاط الضعف ومواجهة التهديدات فضلاً عن تحديد الإمكانيات والموارد المتوفرة وكيفية استخدام هذه الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان النجاح لها.

ولنجاح التخطيط مقومات أساسية يجب أن تعتمد عليها المؤسسة للوصول اليه هي:

1- وضوح الأهداف وتحديدها ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة هرمياً وذات أهداف عامة تتلوها أهداف عمومية فأقل ... وهكذا.

2- يجب أن تكون مستوفاة وأن تكون عملية جمع المعلومات مستمرة.

3- مرونة الخطة شيء أساسي لنجاحها لأنها تترك مجالاً لمواجهة ما يجد من تغيرات وعوامل.

4- الخطة يجب أن تكون إنسانية ونوعي بذلك الاتصال (Communication) يجب أن يكون مستمراً وفعالاً بين القيادة الإدارية والأفراد العاملين ومشاركة العاملين يحملهم على الالتزام بأهداف الخطة ومحاولة تحقيقها.

إدراك أن التخطيط لا يتم في فراغ، بل هناك عوامل وقيود اقتصادية واجتماعية وسياسية، وغيرها تعيق وتؤثر عليه، ويفيد هنا أن ينظر الى الإدارة على أساس إنها نظام مفتوح (Open system) تتلقى تأثيرات من البيئة المحيطة بها كما تؤثر في البيئة أيضاً.

ثامناً – المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤيا المستقبلية⁽¹⁰⁾:

إن الرؤية الجيدة للمستقبل يجب أن تتوفر فيها متطلبات أساسية تمكن المؤسسة من صياغة الرؤيا المستقبلية المحتمل حدوثها في المستقبل أو المفضلة أهمها:

- استشراف المستقبل يتجسد في الرؤية المستقبلية الواضحة فهي التي تحفز الإنسان على الاستمرار في السير نحو الهدف رغم الصعوبات الواضحة، الاستشراف يحتاج إلى نفاذ بصرية وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لأسوأها.

- التحلي بروح التفاؤل والصبر، فعلى القادة في المؤسسة أن يتفاءلوا بإمكانية تحقيق الأهداف وبث روح التفاؤل بين العاملين في المؤسسة، والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل في تحقيق الأهداف، فالأهداف الاستراتيجية (بعيدة المدى) لن تحقق بين ليلة وضحاها فالاستشراف هو نوع من الفعل الإيجابي الذي قد تتأخر نتائجه ولكنه يساهم في التطوير والإضافة للمؤسسة وذلك ما يسمى بدراسة الجدوى التي تعتمد بشكل أساسي على تفعيل المعلومات ووضع المقدمات بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل.

- قراءة المستقبل لإدارة المستقبل، فإدارة المستقبل تتعامل مع مجهول استقرار المستقبل لا بعدها شيء المقرر سلفاً والمفروض علينا والذي يكتشف لنا شيئاً فشيئاً ولكن بعده شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه يستلزم التحضير والانتباه والتحوط والتغير وعدم الركون إلى السائد واختراق المناخات القائمة وإيجاد أجواء تساعد على التغير وتدعو للتغير. ولتكوين رؤية مستقبلية واضحة لمعالم المستقبل وآفاقه لا بد من اعتماد برنامج (استشراف المستقبل) وهو يأخذ عدداً من الاشكال ولكن هناك مهام أساسية معتمدة لصياغة أي رؤية مستقبلية يجب أن يقوم بها القادة المستشرفين ومنها هذا البرنامج وهي:

- استعراض التاريخ العام للمؤسسة لإحداث تقييم مشترك أي دراسة الماضي والحاضر للمؤسسة لكي تكون رؤية عن المستقبل وذلك لاستفادة من دروس الماضي وفهم الحاضر ومكوناته وربط المستقبل بما يحدث في الحاضر.
- تحديد ماذا كان ناجحاً وأين كان الفشل، القيام بعصف فكري حول ذلك أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
- تحديد القيم والمفاهيم السائدة، ثم مناقشة ما يجب الإبقاء عليه وما يجب التخلي عنه.
- تحديد الأحداث والتطورات والتوجهات ذات العلاقة والمستجدات وعلى مختلف الأصعدة والمستويات، ولكي نفهم المستقبل لا بد من متابعة المستجدات والتغيرات المتلاحقة والسعي لفهم ما يجري وتشكيل رؤية اتجاه ما يحدث وقراءة المتغيرات بطرق علمية ومنهجية ومنطقية.
- بلورة رؤية للمستقبل المفضل تكون واضحة ومفصلة ومفهومة بشكل واحد من الجميع ويجب أن يشعر كل الفريق المشارك بالعملية الاستشرافية بأنهم استثمروا في هذه الرؤية وبأنها ملك لهم.
- ترجمة الرؤية المستقبلية إلى أهداف علمية.
- وضع خطة عمل مع وضع سلسلة خطوات محددة مع تحديد المسؤوليات وطريقة المحاسبة.
- بلورة هيكلية لتطبيق الخطة مع القيام بخطوات تصحيحية خلال التنفيذ وكذلك القيام باحتفال عند الإنجاز والإعلام عن الإنجازات.

ويقول (Burt Nanas) مؤلف كتاب قيادة الرؤية المستقبلية (Visionary Leader Ship 1992) من أجل أن تؤثر الرؤية المستقبلية بشكل إيجابي في التغيير في مؤسسة ما لا بد من تحقيق شرطين هما:

- لا بد أن تكون الرؤية مشتركة والأعضاء المؤسسة أن يكونوا ملتزمين بها لأن عليهم أن يمدوا أيديهم حتى ينجزوها.
- أن يؤمن أعضاء المجموعة أنهم قادرين على إنجازها وعلى الجميع في المؤسسة أن يكونوا مقتنعين فعلاً على تشكيل مستقبلهم وأن يلزموا أنفسهم بالقيام بذلك والرؤية هي بيان يفرض نفسه على المستقبل الذي تريد المؤسسة أن تحدثه وتلهمها الرؤية المستقبلية المساهمات الأعلى التي تأتي من مجهوداتهم وبلورتها هي الأسلوب الأقوى لتوضيح إلى أين ترغب يصل بك التغيير. ومن أجل الحيادية في صياغة الرؤية المستقبلية تجنب الأفكار المسبقة أو الاندفاع لرؤية بعض الأمور التي تناسب أفكار وتجاهل أخرى، فالاستشراف يقتضي الحيادية والإيمان بالتغيير هو أحد سنن الحياة.

الخاتمة:

الاستنتاجات والتوصيات⁽¹¹⁾ :

أ-الاستنتاجات:

عن طريق المراجعة النظرية لما كتب عن متغيرات البحث توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- 1-لا يمكن أن يستمر النجاح لأي مؤسسة ما لم تمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل والنجاح الدائم يتركز بشكل أساسي على عملية استشراف المستقبل وهو مهارة علمية تهدف إلى استشراف التوجهات العامة في الحياة العملية والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات كل فرد أو مؤسسة أو مجتمع.
- 2الاستشراف يوفر للقائمين بعملية التخطيط والإستراتيجيات جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط فهو يزود المخططين بشتى صور المستقبلات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها.

3- لنجاح عملية التخطيط مقومات أساسية يجب أن تعتمدها المنظمة متمثلة ب (وضوح الأهداف وتحديدها، المعلومات تكون مستوفاة وعملية مستمرة لجمع المعلومات، مرونة الخطة، إدراك أن الخطة لا تأتي من فراغ بل هناك عوامل وقيود اقتصادية وسياسية واجتماعية تؤثر عليها.
4- لعملية استشراف المستقبل أسلوبين نوعي وكمي وكل أسلوب يضم عدد من الأساليب ولكن أكثرها استخداما هما أسلوب السيناريوهات ودلفي فهما يجمعان بين الأسلوبين النوعي والكمي.
هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤية المستقبلية من أهمها توضيح صورة المستقبل المنشود ويعني وضع الأهداف بوضوح ورسم صورة المستقبل الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه.

ب - التوصيات (12) :

ظهر أثناء البحث والتأمل في نتائج البحث وتراكم الخبرة أفكار وملاحظات وتوقعات سعينا إلى تأطيرها ضمن توصيات نقدمها للقيادات الإدارية في المؤسسات وللمهتمين بالدراسات الاستشرافية ودورها في التخطيط الإيجابي الناجح للمؤسسة، وكما يلي:

1- إذا كان هنالك رغبة من قبل القيادات الإدارية (المخططين) في وضع مستقبل أفضل لمؤسساتها فعلياً أن تمتلك الخريطة الواضحة المعالم لهذا العالم الجديد وأن تمتلك البوصلة التي تهتدي بها إلى طريق المستقبل الذي ترغبه وهو بالتأكيد ينصب على تحديد ملامح هذا المستقبل ولا يمكن أن يتحقق إلا بالاستشراف والدراسة أو ما يسمى ببحوث استشراف المستقبل ويعتمد على تنمية مفهوم الإيمان عن الوقت والزمن.

2- على القيادات الإدارية (المخططين) أن تدرك بأن الحاضر وحده لا يكفي لصناعة النجاح الدائم لكنه يكفي للنجاح المؤقت ولا بد لها من أن تمتلك رؤية واضحة للمستقبل لكي تحقق النجاح الآن ومستقبلاً ويعتمد على مواكبة التكنولوجيا والتوسع في استخدامها. استشراف المستقبل بنوعيه النوعي والكمي مع التركيز على الأكثر استخداماً وهو السيناريوهات ودلفي، فهي تعلم الفرد تصور عدد من البدائل والتوقعات واختيار الأفضل، وتوفر النوعية والتي تتمثل بالقدرات الضمنية (كالبصيرة، والتخطيط، الرؤيا، التفكير العلمي الخ) فهذه تكتسب بالتمرين والتنمية العقلية والتي تتقبل التغيير والتحكم في مساراته ومن خلال دورات خاصة (كالعصف الذهني، كيفية برمجة المستقبل) وغيرها مع التدريب على العمل ضمن فريق العمل فالدراسات المستقبلية أساسها الفريق.

3- التركيز على البحوث المستقبلية وهي دراسة عقلانية للتطور المتوقع ونتائجه المحتملة وهي نحدد كيف يمكن تحقيق التطور المطلوب ووضع الخطط المستقبلية الناجحة فهو يركز على نتائج الخطط وإمكانية تحقيقها من أجل غد أفضل.

4- كل إنسان يمتلك مجموعة القدرات وبتفعيلها يكون قادر على تطوير المعايير التخطيطية التي يمكن من خلالها التوصل إلى أفضل صور المستقبل وذلك بالاعتماد على تنمية القدرة في الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة فالثورة القادمة هي ثورة المعلومات.

5- التحضير المتميز يكون مفيداً للتخطيط ويعتمد على استباق تقديرات احتياجات المستقبل (المستقبلات الممكنة والمحتملة) استبق ما يمكن أن يوجه المؤسسة حتى تكون جاهزة لمواجهة أي حدث، أي تجهيز كافة المعلومات باستخدام كافة الأساليب الكمية والنوعية .

6- الاعتماد على الاستشراف والاستكشاف الذي يبدأ بالوضع الحاضر أخذاً بالاعتبار المعطيات التاريخية ويسعى إلى صياغة البدائل المستقبلية المحتملة والاستشراف المعياري الذي يستقرئ الآثار المستقبلية للتغيرات المرغوبة التي يمكن إحداثها. يركز استشراف المستقبل بشكل رئيسي على مدى تطوير الجهة الحكومية لقدراتها في مجال التفكير المستقبلي من خلال النهوض في رأس المال الفكري والتجديد المستمر للتقدم نحو الريادة العالمية والمقدرة على الاستجابة للتغيرات باستخدام أدوات استشراف المستقبل المتنوعة وذلك لتتمكن من العمل على تحليل ودراسة الاتجاهات العالمية والمستقبلية وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة لبناء الجاهزية للمستقبل ولكافة الاحتمالات والنتائج المتوقعة وغير المتوقعة لها من خلال التجديد في طرق وأساليب العمل وبما ينسجم مع تحقيق التقدم في إنجازات الجهة خارج حدود إطار قدراتها الحالية ، كما يركز المعيار على الجهود التي تبذلها الجهة في فهم المتغيرات المستقبلية واقتناص الفرص مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية التي ستأثر على عملياتها وخدماتها وسياساتها .

الملحقات

استراتيجية الإمارات للاستشراف المستقبل



إستراتيجية الإمارات لإستشراف المستقبل

محاور ورش العمل

دولة المستقبل

هي الدولة التي يكون لديها الرؤية والمرونة والمبادرة والقدرة الإستراتيجية الناجحة والمستدامة على:

1. الإستشراف والمستكشف الممار للتحديات والأزمات المستقبلية وتحليلها ومعالجتها ووضع الخطط الإستراتيجية لها
2. مواكبة تحديات وعموم المستقبل ومعالجة أعضائها بشكل مؤسسي منظم
3. استنفاذ المورث المستقبلية بناء على الرؤى والفهم والأهداف الوطنية المستقبلية بعيدة المدى على كافة المستويات لتحقيق إنجازات نوعية تخدم مصالح الدولة والأجيال الحالية والمستقبلية

عوامل النجاح الرئيسية:

1. بناء القدرات
2. الاستثمار بعيد المدى
3. تطوير البنية التحتية
4. الجودة
5. التخطيط



21/10/2024

الدكتور خلدون راغب الخطيب

27



إستراتيجية الإمارات لإستشراف المستقبل

محاور ورش العمل

مراحل استشراف المستقبل

المستقبل القريب:
هو المستقبل الذي يمتد من سنة الى خمس سنوات ويعيشه اليوم تحت مظلة رؤية الإمارات 2021

المستقبل المتوسط:
هو المستقبل الذي يمتد حتى فترة 10 سنوات

المستقبل البعيد:
هو المستقبل الذي يمتد لأكثر من 10 سنوات



21/10/2024

الدكتور خلدون راغب الخطيب

28



إستراتيجية الإمارات لإستشراف المستقبل

محاور ورش العمل

القطاعات الحيوية لاستشراف المستقبل



21/10/2024

تكون معلن راغب الخطيب

29



إستراتيجية الإمارات لإستشراف المستقبل

محاور ورش العمل

القطاعات الحيوية لإستشراف المستقبل



21/10/2024

تكون معلن راغب الخطيب

30



إستراتيجية الإمارات لإستشراف المستقبل

محاور ورش العمل

1. الجهات الحكومية:

- التفكير في مستقبل القطاعات وبناء الجامعة للمستقبل
- وضع دراسات وسياسات استشراف مستقبل القطاعات الأربعة لهم
- التنسيق مع الحكومات المحلية والقطاع الخاص بخصوص مستقبل القطاعات

2. إدارة الاستراتيجية والمستقبل:

- تعزيز فكر وثقافة استشراف المستقبل في الدولة ودفعها عملا مؤسسيا وجماعيا
- دعم السياسات والسياسات المستقبلية في استراتيجية الدولة الحكومية
- تطوير مشاريع استشراف المستقبل في كل عمل حكومي لخدمة الجهة الحكومية
- رفع التقارير لوزير / رئيس مجلس الإدارة بصورة دورية للاطلاع على جهود الجهة بخصوص المستقبل
- يكون المنسق الرئيسي لتنفيذ منهجيات وأدوات استشراف المستقبل في الجهة الحكومية
- قياس وتحليل وصيغة نتائج استشراف المستقبل في الجهة الحكومية

3. الموضوعات:

- 1. إطلاق تحدي الإمارات للمستقبل لتصوير حلول تحديات الجهات الحكومية من قبل طلبة الجامعات حسب التخصص في القطاعات الحيوية لاستشراف المستقبل.
- 2. مستقبل الخدمات الحكومية
- 3. مستقبل الاقتصاد
- 4. مستقبل التعليم
- 5. مستقبل البيئة والتنمية والبنية التحتية
- 6. مستقبل التكنولوجيا والأنظمة الذكية
- 7. مستقبل البنية التحتية والمواصلات
- 8. مستقبل رأس المال البشري والتدريب
- 9. مستقبل الاستدامة البيئية وتغير المناخ
- 10. مستقبل الموارد المائية والغذائية والطاقة

آلية العمل



21/10/2024

تكون معلن راغب الخطيب

31

تطبيقات الإمارات لاستشراف المستقبل



إستشراف المستقبل : العلوم والتكنولوجيا المتقدمة : مثال مطبق

محاور ورش العمل

مبادرات ومشاريع إستشراف المستقبل والإبتكار حصد الضباب



21/10/2024

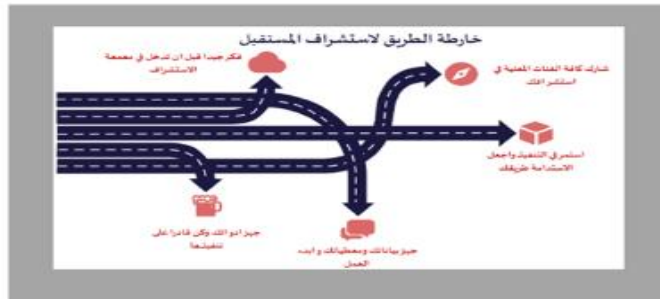
الدكتور راغب الخطيب

178



إستشراف المستقبل : خارطة الطريق إستشراف المستقبل

محاور ورش العمل



21/10/2024

الدكتور راغب الخطيب

179

المراجع:

- أحمد الهنداوي وآخرين، (2017)، استشراف المستقبل وصناعته.
- استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل (2018)، حكومة الإمارات العربية المتحدة.
- أليفن توفلر، (1990)، صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد.
- جيمس كلينتون (2016)، الاستعداد الذكي للمستقبل، Future Smart التفاعل مع الاتجاهات الجديدة التي ستغير العالم.
- ريتشارد واطسون (2011)، ملفات المستقبل، موجز في تاريخ السنوات الخمس المقبلة.



تأثير استشراف المستقبل في التخطيط الإيجابي الناجح الفعّال في الجهات الحكومية
في دولة الإمارات العربية المتحدة - دراسة تحليلية / د. خلدون راغب الخطيب
المجلد 5، العدد 20 ص 148 - 164 (2024)، Issue 20، Volume 5

- سليمان محمد الكعبي، (2016)، مؤسس ورئيس مجلس إدارة مؤسسة استشراف المستقبل، موسوعة استشراف المستقبل.
- غودي ميشال، (2015)، الاستشراف الإستراتيجي المشاكل والمناهج.
- فاجنر (2005)، الاستشراف والابتكار والاستراتيجية، ترجمة: الدملوجي، صباح صديق: المنظمة العربية للترجمة، لبنان.
- كورنيس إدوارد (2005)، الاستشراف، مناهج استكشاف المستقبل، ترجمة: د. الشريف حسن، الدار العربية للعلوم، لبنان.
- مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، مركز الابتكار في السياسات والاستراتيجيات التابع لمعهد ستانفورد الدولي للأبحاث (2016)، ابتكارات الحكومات الخلاقة.

* المؤلف المرسل.

* Corresponding author.

الهوامش:

- 1 - دكتور أحمد الهنداوي وآخرين، (2017)، استشراف المستقبل وصناعته.
- 2 - أليفن توفلر، (1990)، صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد.
- 3 - سليمان محمد الكعبي، (2016)، موسوعة استشراف المستقبل.
- 4 - سليمان محمد الكعبي، (2016)، موسوعة استشراف المستقبل.
- 5 - سليمان محمد الكعبي، (2016)، موسوعة استشراف المستقبل.
- 6 - جيمس كليتون (2016)، الاستعداد الذكي للمستقبل.
- 7 - مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، مركز الابتكار في السياسات والاستراتيجيات التابع لمعهد ستانفورد الدولي للأبحاث (2016)، ابتكارات الحكومات الخلاقة.
- 8 - مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، مركز الابتكار في السياسات والأستراتيجيات التابع لمعهد ستانفورد الدولي للأبحاث (2016)، ابتكارات الحكومات الخلاقة.
- 9 - غودي ميشال، (2015)، الاستشراف الإستراتيجي المشاكل والمناهج.
- 10 - غودي ميشال، (2015)، الاستشراف الإستراتيجي المشاكل والمناهج.
- 11 - فاجنر (2005)، الاستشراف والابتكار والاستراتيجية.
- 12 - كورنيس إدوارد (2005)، الاستشراف، مناهج استكشاف المستقبل.