

## دور استشراف المستقبل في العمل الإداري "دراسة تحليلية نظرية"

دكتور / جابر يحيى علي البواب

الوكيل المساعد لشؤون الدراسات والبحوث- قطاع التخطيط

رئيس مركز استشراف المستقبل للدراسات والتدريب والتنمية

رئيس تحرير مجلة الشؤون الشبابية والرياضية

### ملخص الدراسة

يرتكز العمل الإداري والتخطيط الناجح والجيد لمستقبل أي مؤسسة أو منظمة حكومية وغير حكومية على توفر المقومات الأساسية للفهم الشامل لاستشراف المستقبل والأزمات المختلفة التي تواجهه وكذا التدريب على أدواته ومناهج استشرافه لتكوين رؤى مستقبلية صائبة تساهم في تطور وتحديث العمل الإداري داخل هذه المؤسسات.

لهذا ومن خلال هذه الدراسة نحاول توضيح أهمية استشراف المستقبل في تغيير وتحسين وتطوير العمل الإداري من خلال التخطيط الناجح، لذا فإن نجاح أي مؤسسة يبرز في قدراتها على استشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته وتغيير وتحديث وسائل وانماط العمل الإداري المتبع.

لقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- لا يمكن ان يستمر النجاح الإداري وتحقيق لأي مؤسسة ما لم تمتلك هذه المؤسسة رؤى واضحة لمستقبل العمل الإداري وتحديثه.
- الاستشراف يوفر للمسؤولين والقائمين على المؤسسة القاعدة المعرفية التي تتطلب لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط.
- عدم الاهتمام بالتخطيط واستمرار التخطيط وتحديد المقومات الأساسية لنجاحه المتمثلة في (وضوح الأهداف، استمرار المعلومات، مرونة الخطة وغيرها) لن يمكن أي مؤسسة من استشراف مستقبل العمل الإداري وتحديثه.

## الفهرس

المقدمة

الأشكالية

الأهداف

الفرضيات

**المبحث الثاني: ماهية الإدارة**

المطلب الأول: تعريف الإدارة

المطلب الثاني: وظائف الإدارة

**مبحث ثاني: ماهية استشراف المستقبل**

مطلب اول: مفهوم استشراف المستقبل

مطلب ثاني: استشراف المستقبل وأهميته للعمل الإداري

مطلب ثالث: أهداف استشراف المستقبل

**مبحث ثالث : أسس وأساليب ومتطلبات استشراف المستقبل**

مطلب اول: الأسس المنهجية المعتمدة

مطلب ثاني: أساليب استشراف المستقبل

مطلب ثالث: المقومات الأساسية لصياغة الرؤيا المستقبلية

الخاتمة

**الاستنتاجات والتوصيات**

المراجع.

## المقدمة:

عملية استشراف المستقبل لا تهدف إلى إصلاح ماضي العمل الإداري ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر وإنما تركز بشكل أساسي على الصورة المثالية لمستقبل العمل الإداري بحيث تنفذها على أرض الواقع من خلال التخطيط، والتخطيط للمستقبل بالتأكيد يتبع الحاضر، لذا فإن الحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل فهو غير مقدر سلفاً بل نحن نصنعه بالرؤى والأفكار والأهداف والأعمال التي لدينا.

التخطيط لا يسعى إلى اصلاح الحاضر وإنما يستفاد من (سلبياته وإيجابيات نقاط الضعف ونقط القوة فيه) أخطاءه وكذلك نجاحاته ومن خلالها يتم التركيز على نتائج المستقبل وإمكانية تحقيقها من أجل غدا أفضل للعمل الإداري داخل أي مؤسسة وهذا يعتمد على عاملين أساسيين: الأول: التوسع في مجال البحوث والدراسات الادارية وخصوصاً البحوث الاستشرافية والتي تجسد علاقتها في دراسة واستشراف التطورات والتحديات المتوقع للعمل الإداري داخل أي مؤسسة ونتائجها المحتملة وتحديد الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق هذا التطور والتحديث.

العامل الأساسي الثاني: يعتمد على قدرات الإنسان التي يمتلكها من (الخبرة، البصيرة، الحدس، الخيال، الرؤيا، الذكاء، التفكير، الفهم) وممارسة التدريبات العالية على الأساليب الكمية (الأحصائية) دلفي\*، المحاكاة ... فهذان العاملان وما يحتويانه من إجراءات يساعدان القيادات الإدارية

\* دلفي : عملية الحصول علي اتفاق بين مجموعة من الخبراء حول تنبؤ إحدى الحوادث Events في المستقبل مع المحافظة علي سرية هوية كل عضو من أعضاء المجموعة، واجراء هذه الطريقة تتطلب ثلاثة أنواع من المشاركين: (متخذو قرار التنبؤ وعددهم من 5- 10 - مساعدي متخذي قرار التنبؤ الذين يعدون سلسلة الاستبيانات وتوزعها علي أعضاء اللجنة السرية وجمع النتائج وتلخيصها وتقديمها لمتخذي القرار - الخبراء، وهم الأفراد لذين يتسلمون الاستبانة ويجيبون عليها وتعد اجاباتهم مدخلات لمتخذي القرار تمهيدا لجراء التنبؤ. )



ويمكنها من تطوير المعايير التي يمكن من خلالها التوصل إلى أفضل صور لمستقبل العمل الإداري.

## أولاً: منهجية البحث

### 1- الإشكالية

بعد الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث والاطروحات والمراجع العلمية الخاصة بالاستشراف المستقبلي ومع قلة الدراسات الاستشرافية في مجال (استشراف مستقبل العمل الإداري) الى ان الباحث يحاول توضيح أهمية استشراف مستقبل العمل الإداري في تطوير وتحديث الإجراءات الإدارية داخل أي مؤسسة حكومية او غير حكومية وإخراج هذه المؤسسات من حالة الجمود والخمول.

حيث لا يزال الكثير من القائمين على العمل الإداري وغيرهم يرون بأن نجاح العمل الإداري قائم على أساس الخبرة التراكمية الإدارية، مع ان الدراسات والأبحاث تؤكد ان العمل الإداري وخصوصا التخطيط متمثلا بفهم متطلبات وأسس الاستشراف وفق خطوات منهجية مدروسة لتكوين الرؤى المستقبلية الواضحة، وعدم إدراك بعض القائمين على العمل الإداري داخل أي مؤسسة لهذه العلاقة قدي ينعكس سلبا على العمل الإداري وعلى أعداد الخطط الناجحة التي تقود الى تحديث وتحسين وتطوير الأداء الإداري.

مع كل ما سبق ذكره يرى الباحث ان المشكلة تكمن في التساؤلات الآتية: -

1- هل يساهم استشراف المستقبل في تطور وتحديث ونجاح الأعمال الإدارية؟ وما هي حدود هذه المساهمة؟

2- هل يمكننا استشراف مستقبل العمل الإداري لأي مؤسسة او منظمة حكومية وغير حكومية؟

3- ما هي أساليب استشراف المستقبل المتوفرة لإدارة أي مؤسسة او منظمة والتي تساعدنا على رسم خطة مستقبلية واضحة لمعالم العمل الإداري الناجح والحديث

## 2- أهداف البحث

يسعى الباحث إلى الإسهام في تحقيق الأهداف التالية: -

- أ- اثراء البحوث والدراسات في مجال استشراف مستقبل الإدارة.
- ب- تقديم إطار فكري عن المفاهيم المتعلقة باستشراف مستقبل العمل الإداري ودوره في التخطيط الناجح.
- ت- عرض أساليب استشراف المستقبل الأكثر استخداما في الدراسات الاستشرافية.
- ث- عرض المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤيا المستقبلية ودورها في التخطيط الإداري الناجح.

## 3- فرضيات البحث: يحاول الباحث إن يتحقق من ثلاث

### فرضيات هما :-

- أ- تقدم وتطور وتحديث العمل الإداري على وجه الخصوص يتأثر بنجاح الخطط ومدى كفاءة هذه الخطط التي تتبناها المؤسسات او المنظمات.
- ب- يتأثر نجاح المؤسسة او المنظمة بالقدرة على استشراف مستقبل العمل الإداري.
- ج- تساهم عملية استشراف مستقبل المؤسسة او المنظمة والمتمثلة بالمتطلبات الأساسية والأساليب المستخدمة في وضع خطط مستقبلية شاملة للعمل الإداري به.



د- أن عملية استشراف المستقبل تزيد من قدرة ومهارات القيادات الإدارية في إنجاح التخطيط من خلال صياغة الرؤى المرغوب فيها مستقبلا وبشكل دقيق وواضح.

يعتمد الباحث في اختبار فرضياته على التحليل النظري لمضامين وتطبيقات استشراف المستقبل وأساليبه في التخطيط الناجح والعلاقة بينهما في ضوء الاطروحات البحثية والدراسات والأدبيات المتحصل عليها في هذه المجال، مع عدم اللجوء للعمل التطبيقي وذلك لصعوبات تتعلق بالوضع الحالي الذي تمر به اليمن من عدوان شامل وظالم وكذلك صعوبات متعلقة بإمكانيات الوزارة وما تشهده من عدم استقرار وظيفي (هيكلي وتنظيمي) ومالي إضافة الى وجود الكثير من التعديلات في الأنظمة واللوائح المسيرة للحركة الشبابية والرياضية.

من أجل التحقق من الفرضيات وإنجاز هذه البحث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث على النحو الآتي: -

المبحث الأول: ماهية الإدارة

المبحث الثاني: ماهية استشراف المستقبل

المبحث الثالث: أسس وأساليب ومتطلبات استشراف المستقبل

## المبحث الثاني: ماهية الإدارة

### المطلب الأول: تعريف الإدارة

منذ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره جرت محاولات عدّة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين<sup>1</sup>، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

#### ومن بين التعريفات في المدرسة الأولى ما يلي:

**عرف تاييلور الإدارة بأنها:** "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثمّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف".<sup>2</sup>

وهذا التعريف ركّز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثمّ التوجيه والرقابة، كما وضّح التعريف نقطتين هامتين: الأولى أنّ الأعمال تتمّ عبر الآخرين، والثانية أنّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبر عن معيار الكفاءة بأحسن طريقةٍ للأداء وأقلّ التكاليف.

#### عرف هنري فايول الإدارة بأنها:

أي "أنّ تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

**وقام شيلدون** بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة.

**وعرفها جلوفر** بأنها القوة المفكرة التي تُحلّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ.

<sup>1</sup> عساف، محمود: أصول الإدارة، مصر، 1982م، ص 11.

<sup>2</sup>Taylor, Fredrick W. : Shop Management, Harper and Brothers, New York, 1903.



**وفي المقابل فقد ركز أصحاب المدرسة الثانية على طبيعة الإدارة أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة، ومن هذه التعاريف ما يلي:**

- **عرفها ليفنجستون** بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم.

- **وعرفها آبي** بأنها عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة.

**ويمكن تعريف الإدارة على أنها:** "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

**وهذا التعريف عام وشامل، يمكن تطبيقه على الفرد والمؤسسة او المنظمة، سواء خاصة أو عامة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية: -**

1. **الأهداف:** وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.

2. **الموارد:** وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بُدّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

3. **المنهج:** ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.

4. **البيئة:** لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> مجموعة من الباحثين: كتاب "مبادئ إدارة الاعمال" انترنت عالم الكتب <https://www.kutubdownload.com>



## المطلب الثاني: وظائف الإدارة

### أولاً: التخطيط

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فاهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
  - أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
  - ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
  - ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
- من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. **التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:**

- تحديد الموارد المطلوبة.
  - تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
  - تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تتجز (الهيكل التنظيمي).
  - تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
- يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات أو أنواع مختلفة هي:-**

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

3. **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

### **ثانياً: التنظيم**

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفوا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

### **هناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:**

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة أو المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### **الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:-**

- الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف.
- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.
- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة.
- الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات.
- الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات.

### **ثالثاً: التوظيف**

الناس المنتمون للمؤسسة أو المنظمة أو الشركة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة أو المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة او المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن:-

1. تخطيط الموارد البشرية.
2. توفير الموظفين.
3. الاختيار.
4. التعريف بالمنظمة.
5. التدريب والتطوير.
6. تقييم الأداء.
7. المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل.
8. وإنهاء الخدمة.

#### **رابعاً: التوجيه**

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم. وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية.

#### **خامساً: الرقابة**

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.



## خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

## وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف.
2. متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.
3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة.
4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

## المبحث الثاني: ماهية استشراف المستقبل

### المطلب الأول: مفهوم استشراف المستقبل

المستقبل هو المراحل التي يمر بها الزمن (الماضي والحاضر والمستقبل) وقد شغل فكر الإنسان منذ نشأته ففي الماضي كان الإنسان قادراً على توقع مسار حياته بشكل عادي حيث كان التغيير بطيئاً جداً ويأخذ أجيالاً ليثبت ويتعمق ، والتفكير حول المستقبل بقي مجمد لفترة طويلة وكان ينظر الى من يتكلمون عن المستقبل كحالمين أو مشعوذين.<sup>4</sup>

لكن الحرب العالمية الثانية والتغيرات الكبيرة من حواسيب وصواريخ وغيرها جعلت العالم يتغير بتسارع لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري وشمل هذا التغيير كل أوجه الحياة<sup>5</sup> مما فرض على المفكرين إن 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 المناهج المناسبة لذلك؟ لنكون مستعدون لمواجهته وبدأ البحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتوقع ما يمكن انتظاره في المدى القادم فهو لا يمثل امتداد للماضي والحاضر بل أصبح يبني ويخطط له من خلال التعرف على ما نتوقعه او ننشده او نأمل للعمل الإداري.

كما يجب ان يضع كل متوقع احتمالاته وردود أفعاله ويلجأ إلى الأرقام والإحصاءات والرسوم البيانية والتوقعات الرقمية بحيث تبين الصور للمستقبل واضحة الملامح، والألوان والضلال.<sup>6</sup>

لقد أصبح المستقبليون يستخدمون صور استشراف المستقبل كأداة للتخطيط في شتى مجالات الحياة ويضعونها أما المسؤولين سواء كالمؤسسات او منظمات أو حكومات

<sup>4</sup> محمد الغزالي: " احياء علوم الدين، مطبعة الرسالة المحمدية ، عابدين ، مصر ص 18 ، 1996م

<sup>5</sup> عبدالمحسن صالح: " التنبؤ العلمي ومستقبل الإنسان، رسالة دكتوراة، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، ص 13 ، 1981م

<sup>6</sup> سعيد الخديري : " صباح الخير أيها المستقبل ، موقع الإسلام اون لاين ، ص 1 ، 2004م



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 وتوجيهها نحو الأفضل ، وهو بعيد كل البعد عن التتجيم 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 منظمة أو مجتمع أو مؤسسة حكومية وغير حكومية، وأشار<sup>7</sup> بأنه فن وعلم التعرف على أماكنات وأحداث المستقبل وتقييم هذه الأحداث، ويمثل عند<sup>8</sup> بأنه جهداً علمياً منظماً يؤل 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 التغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة القرارات.

من ذلك يمكن ان نستخلص التالي:

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 وعن مفهوم التخطيط طويل المدى وعن مفهوم الاسقاط.

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 عن التنبؤ في درجة تحديد حدوث إي 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.

<sup>7</sup>Henry,mintzeery,10,1994

<sup>8</sup> أحمد عبد الفتاح زكي وآخرون: " الدراسات المستقبلية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الاردن، ص 18 ، 2003



اما التخطيط طويل المدى أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي فهو أسلوب علمي يغطي فترة زمنية طويلة ويمكن القول نسبيا خمسة سنوات فما فوق يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للحركة الشبابية والرياضية وكافة القطاعات المحيطة بهذه الحركة وما التخطيط الى واحد من الأساليب النوعية لاستشراف المستقبل.

اما الإسقاط بالقرنية فهو يقوم على افتراض أن ثمة ارتباط زمني بين حدثين حيث يقع أحدهما قبل الآخر عادة بحيث يمكن التنبؤ بالحدث اللاحق استنادا إلى الحدث السابق.<sup>9</sup>

2- تعتمد التنبؤات على ما يمتلكه العقل من قدرات.

3- اتساع المدى الزمني للاستشراف.

4- تحديد اتجاهات التغير ومحاولة التأثير بهذه الاتجاهات.

### **مطلب ثاني: استشراف المستقبل وأهميته للعمل الإداري**

يعتبر الوعي بأهمية المستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته فرصه من المقومات الرئيسية في صناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام والمؤسسات او المنظمات بشكل خاص، فلا يمكن إن يستمر النجاح والتطور الإداري دون امتلاك رؤيا واضحة لمعالم المستقبل وخاصة في العصر الحالي.

لقد تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل في عصرنا الحالي نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في شتى مناهج الحياة والذي استلزم من الجميع الاهتمام باستشراف المستقبل من اجل تحديد رؤيا مستقبلية تمكنه من ملاحقة تلك المتغيرات ومواكبتها، وتتركز أهمية الاستشراف بما يلي: -

<sup>9</sup> عواطف شاكر العزاوي: " اثر التفكير المستقبلي للقيادات الإدارية في نقل المعرفة ، رسالة ماجستير ، الجامعة المصتصرية، بغداد ، ص30، 2005



1- قيادة عملية التخطيط وهو أسلوب لدراسة المستقبل والدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود الإداريين والمخططين بشتى صور واشكال البدائل المستقبلية التي تمكنهم من اختيار الأفضل والانسب لمستقبل العمل الإداري في أي مؤسسة او منظمة.

2- تمكن القائمين على التخطيط ومن خلال التنقل في إطار الماضي والحاضر الى توقع صور المستقبل الممكن او المرغوب فيه بدقة وكذا تحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولمتطلباته وتحدياته حتى لا نفاجاً بصعوبات ومشكلات تعيق تقدم وتطور المؤسسات او المنظمات.

3- المستقبل سريع بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة ( تقنية ، علمية ، اقتصادية ، اجتماعية ) والمؤسسات او المنظمات الحكومة وغير الحكومية الغير مستعدة لمواكبة تلك التغييرات سوف تفقد القدرة على معايشة الغد والاستفادة من إنجازاته<sup>10</sup>.

يعتبر الكثير أن استشراف المستقبل سمه أساسية للكثير من المؤسسات والمنظمات لما لذلك من أهمية كبيرة في مواكبة المتغيرات العلمية والعملية والتي من أسبابها التقدم المعرفي بكافة مجالاته وظهور العولمة والشركات متعددة الجنسية.

### **مطلب ثالث: أهداف استشراف المستقبل ومنافعه:**

أن الدراسات الاستشرافية تساعد على صنع مستقبل أفضل من خلال تهيئة وتأهيل كوادر متخصصة في مجال التخطيط يمتلكون جانباً مهماً من القواعد المعرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط فكل عمل تخطيطي جاد غالباً ما يكون مسبقاً بعمل استشرافي، لان الاستشراف اصبح من الحتميات ولا يمكن الاستغناء عنه بل انه اصبح ضرورة ملحة للدول والمنظمات كافة لاعتبارات متصلة بالعالم الجديد وما يحفل به من تغيير سريع فضلا عن أهميته في ترشيد عملة صناعة

<sup>10</sup> احمد عبد الفتاح زكي وآخرون ، ص 3 ، 2003م



القرارات فهو عبارة عن دراسات تقوم على مناهج بحثية وأدوات مقننه ويعمل ضمن أهداف معدة مسبقاً .<sup>11</sup>

تتمثل في :-

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

ب- توفر إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات، ومن ثم العمل وفق نظره طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً.

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

كما يمكن القول أن الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعد المؤسسات او المنظمات على صنع مستقبل أفضل وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع<sup>12</sup> من أهم هذه المنافع: -

- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم العمل على عدم وقوعها وبذلك يؤدي استشراف المستقبل وظائفه.

- 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 اليه المؤسسة او المنظمة.

- بلورة الاختبارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينهما وذلك بإخضاع كل اختبار للفحص بقصد استطلاع ما يمكن إن يؤدي اليه من تداعيات وما يمكن أن يسفر من نتائج.

<sup>11</sup> احمد عبد الفتاح زكي وآخرون ، ص 3 ، 2003م

<sup>12</sup> إبراهيم العيسوي: " الدراسات المستقبلية ، مشروع مصر عام 2020، ص 27، 2002



## مبحث ثالث: أسس وأساليب ومتطلبات استشراف المستقبل

### مطلب اول: الأسس المنهجية المعتمدة

هناك مجموعة من الأسس المنهجية التي يجي أن تقوم عليها عملية استشراف المستقبل وينبغي أن تتصف<sup>13</sup> بها وهي: -

أ- **الشمول والنظرة الكلية للأمور:** من أوضاع سياسية اقتصادية اجتماعية... الخ وتفاعلها مع بعضهما وتوفر رؤيا شاملة.

ب- **مراعاة التعقيد:** أي تقادي الأفرط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة.

ج- **القراءة الجيدة للماضي والحاضر:** قراءة لتجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم أليات التطور وتتابع المراحل وقراءة الحاضر والاتجاهات العامة السائدة.

د- **المزج بين الأساليب النوعية والكمية** في العمل المستقبلي فالأساليب النوعية لوحدها أو الأساليب الكمية لوحدها يندر أن تقي بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية جيدة وإنما المزج بين الأسلوبين يؤدي إلى نتائج أفضل.

هـ- **الحيادية والعلمية** من خلال التعرف على البدائل وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدراسة لمنطقتها أو ادعاءاتها.

و- **عمل الفريق والإبداع الجماعي**..فهو أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية.

ز- **التعلم الذاتي والتصحيح** المتتابع للتحليلات والنتائج وهذه والأبحاث لا تنجز دفعة واحدة، بل أنها عملية متعددة المراحل يتم بها إنضاج التحليلات

<sup>13</sup> طارق عامر: "أساليب الدراسات المستقبلية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 201، 2008م



وتعميق الفهم وتدقيق النتائج من خلال دورات متابعة للتعلم الذاتي والنقد الذاتي.

ح- **الأدراك الكامل** بأن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل فينبغي على الإنسان في بنائه للخطط واستكشافه للبدائل واختياره للأهداف أن ينحو نحو معرفة المستقبل منطلقاً من القراءة الجديدة 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.

### مطلب ثاني: أساليب استشراف المستقبل

من المعروف أن التخطيط هو نقطة الانطلاق لتنفيذ وظائف الإدارة كما سبق وتعرفنا عليه في المطلب الثاني ووظائف الإدارة كما أنه أسلوب يتم من خلاله التغلب على ما يمكن ان تواجهه المؤسسة او المنظمة من ظروف المستقبل المجهول وهو عملية أساسية لرؤية المستقبل وذلك من خلال إتباع استخدام أساليب متعددة تعني باستشراف المستقبل وقد شغف الانسان بمعرفته ومحاولته الدائمة لكشف الستار عنه وهذا في الواقع طبع بشري عميق فالسؤال عما يحمله الغد يكاد يكون من فطرة الانسان وقد سجل التاريخ أن البشرية خاضت دائماً هذا المضمار وانتجت عشرات الأساليب والتقنيات في الاستشراف بدءاً بالرمل والعرفة والتنجيم ومن ثم السحر بالكيمياء الخفية، والباراسيكوجي والبصيرة وغيرها من القدرات المكنونة والموروثة البعض منها والتي تعتمد على قدرة أو حدس يرثها الانسان عند ولادته ومن ثم تتحول الى مهارة يكتسبها الانسان من خلال منهجيات وأساليب تم تطويرها وصقلها في العقود الأخيرة وهي تتطلب فهم وإدراك وتدريب.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> عواطف شاكر محمود، "دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص64، 2010م



خلال النصف الأول من القرن العشرين، وما قبله، شاعت العديد من الأساليب التي استخدمت لاستقراء المستقبل، بغرض اتخاذ القرارات، ورغم أنها تدخل في العملية الإدارية المعروفة بالتخطيط، ورغم أنها أصابت قدرًا من النجاح في مساعدة المخططين على التنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات رشيدة بشأنه، إلا أنها عُدَّت وسائل تقليدية للتعامل مع المستقبل، عند مقارنتها بالطرق والتقنيات الحديثة في هذا المجال.<sup>15</sup> من هذه الأساليب التقليدية نذكر (أسلوب التنبؤ عن طريق التخمين - أسلوب استقراء الاتجاهات - أسلوب الإسقاطات - أسلوب المحاكاة أو المماثلة - أسلوب التعرف على المستجدات - أسلوب تحديد مجالات الانتشار). كما أن هناك من صنف هذه الأساليب إلى أسلوبين رئيسيين هما:

### 1- الأساليب النوعية:

وتتمثل في المعرفة الضمنية وهي مخزن الخبرات المتراكمة والخرائط العقلية التي يمتلكها الفرد والمتوفرة بصورة (الخبرة، الذكاء، التفكير، الرؤيا، الخيال، السيناريوهات، العصف الذهني، الحدس) والمهارات المكتسبة، السيناريوهات وسمية بالضمنية لأنها مخفية غير ظاهرة للعيان أي أنها في داخل العقل ولا يمكن لأشخاص آخرين أن يعرفوا ما في عقل هذا الشخص ما لم يقره صاحبه بالإفصاح عنه.

كما تعتبر المعرفة الضمنية للإداريين أو العاملين داخل أي مؤسسة أو منظمة أصول غير ملموسة تمتلكها المؤسسة أو المنظمة وهي أصول قيمة جدا لان نجاح المؤسسة أو المنظمة مرتبط بإفرادها وبنجاحهم المرتبط بمعرفتهم الضمنية التي يصعب أيضا التعبير عنها بسهولة ونقلها للآخرين أحيانا.

### 2- الأساليب الكمية:

تستخدم الأساليب الإحصائية لتعبير عن الأساليب الكمية عند التفكير بالمستقبل واستشرافه وتشمل الأساليب الآتية: (المسح، الاستفتاء، التنبؤ

<sup>15</sup> <https://esteshraf.com/conventional-methods/> | بين الحتمية والاحتمال



المورفولوجي، صياغة النماذج، التحليل التاريخي، الوسط الحسابي، السلاسل الزمنية، الكفاية النسبية، الانحراف المعياري، بيرت، دلفي، النماذج السببية، الاسقاط بالقرنية، المحاكاة، نظرية الألعاب، الطريقة التشاركية، تحليل الظواهر، أسلوب شجرة العلاقات).

تتعدد أساليب استشراف المستقبل، النوعية والكمية كما سبق الإشارة الى ذلك، حيث يعتبر الكثير أن أسلوب السلاسل الزمنية هو أشهر أساليب الاستشراف، كما أشار معظم الباحثين الى الأساليب الأكثر استخداما في استشراف المستقبل فيما يتعلق بالنوعية هناك أسلوب السيناريوهات الذي تجسد معظم الأساليب فضلا عن انه يجمع بين الاسلوبين النوعي والكمي، كذلك أسلوب دلفي يجمع أيضا بين الاسلوبين النوعي والكمي وهما ما سوف نتطرق اليهما على النحو الآتي:

### 1- أسلوب السيناريوهات

بحسب جودت<sup>16</sup> فإن أسلوب السيناريوهات ظهر بصورة واضحة في أواسط السبعينيات من القرن الماضي، وأن تطبيقات هذا الأسلوب في الشركات والإدارة العامة أسهم في:

- تحفيز التفكير الاستراتيجي داخل الشركات والمؤسسات والمنظمات
- تحسين مرونة الاستجابة للتغيرات البيئية التي تتم في إطار رؤية غير واضحة، والتهيؤ بشكل أفضل للآزمات التي قد تطل بالنظم.
- إعادة ترتيب خيارات السياسة بناءً على بيئة المستقبل.

يوصف السيناريو، بأنه، ببساطة: "قصة عن كيف سيكون المستقبل المتوقع"<sup>17</sup>، أو بأنه عبارة عن سلسلة من الأحداث التي نتخيل حدوثها في المستقبل<sup>18</sup>. وكان جودت

<sup>16</sup> Godet, M. (1991). From Anticipation to Action. Paris: UNESCO

<sup>17</sup> O'Brien, F. A. (2004). Scenario planning—lessons for practice from teaching and learning. European Journal of Operational Research, 152, 709-722.

<sup>18</sup> Donnelly, D. (2004). Forecasting methods: A selective literature review. Media Futures Archive: Forecasting. Website: <http://www.hfac.uh.edu/MediaFutures/forecasting.html> (18/11/2004).



قد شدد في تعريفه على الصيغة التي يرسم بها السيناريو، فأشار إلى أنه يتكون من وصف لوضع المستقبل ومن سلسلة الأحداث التي أدت إلى التطور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي، كما أكد على أن مجموعة الأحداث يجب أن تكون مترابطة بدرجة معينة. ويوضح جودت إلى أنه يمكن **التمييز بين ثلاثة أنواع من السيناريوهات:**

- **السيناريو المحتمل** Possible Scenario: ويشمل كل شيء يمكن تصوره؛
- **السيناريو المعقول** Realisable Scenario: ويشمل كل ما هو محتمل، ولكن بعد الأخذ في الاعتبار القيود التي تحول دون تحقق الاحتمال.
- **السيناريو المرغوب فيه** Desirable Scenario: ويشمل ما يقع في حيز المحتمل ولكن ليس في حيز المعقول.

الخلاصة إن أسلوب السيناريوهات عبارة عن بناء توقعات (صور أو مشاهد) محتملة لمستقبل الظاهرة موضوع البحث بناء على رؤية فاحصة لتاريخ الظاهرة وحاضرها والعوامل المتعددة والمتشابكة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية والبيئية التي تسهم في رسمها.

يرتبط أسلوب السيناريوهات كثيراً بالتخطيط الاستراتيجي، في مجال إدارة الأعمال بالذات. وقد ميز جودت بين السيناريو والاستراتيجية، مبيناً أن السيناريو يعتمد على منهجية رؤية المستقبل وعلى مبدأ الاحتمالات، أما الاستراتيجية فتعتمد على نوع التوجهات المعتمدة لمواجهة المستقبل المحتمل، مضيفاً أن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات التنفيذية أما السيناريوهات فنقوم معايير بنائها على الحس المرجعي **Retroprojective Sense**. وشدد جودت على أن السيناريوهات عديمة الفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى الواقع التنفيذي، كما اقترح نموذج للاستفادة من السيناريوهات في بناء الخطة الاستراتيجية، يمر بثلاثة مراحل: في المرحلة الأولى

يتم بناء السيناريوهات من خلال خطوتين (بناء قاعدة البيانات الكفيلة بتشخيص حال النظام والمتغيرات المحيطة به، وبناء السيناريوهات)، وفي المرحلة الثانية يتم التوقع (وهو بناء توقعات Forecasts من السيناريوهات)، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتي تمر بخطوتين (تحديد الاستراتيجيات، واختيار البدائل الاستراتيجية).<sup>19</sup>

السيناريو يمثل وضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، حيث توضح المسارات التي تؤدي الى هذا الوضع المستقبلي باستخدام كافة القدرات من ذاكرة، خيال، حدس، رؤيا، بصيرة.<sup>20</sup>

## 2- أسلوب دلفي\*

يشار إلى أسلوب دلفي Delphi بأنه "حجر الزاوية لبحوث المستقبلات Cornerstone of Futures Research"، وبأنه الأسلوب الأكثر استخداماً في التوقع للمستقبل<sup>21</sup>. واستخدم أسلوب دلفي أولاً في الخمسينيات من القرن الماضي، لأغراض عسكرية من قبل القوات الأمريكية، ولكن تطبيقاته انتشرت في مجالات أخرى عديدة، منها الصحة والتعليم والاقتصاد والتطور التقني والتسويق والسياحة والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال.

ويعتمد أسلوب دلفي في توقعه للمستقبل على ما يتنبأ به مجموعة من الأشخاص المنشغلين بالمجال محل البحث، أو ما يطلق عليهم مصطلح "الخبراء Experts"، وذلك بأن توجه لهم مجموعة من الأسئلة بصيغة مسحية متكررة Iterative Survey، غالباً من خلال استبانات، حتى يتم التوصل إلى التقاء في

<sup>19</sup> Godet, M. (1991). From Anticipation to Action. Paris: UNESCO

<sup>20</sup> عواطف شاكر العزاوي: "اثر التفكير المستقبلي للقيادات الإدارية في نقل المعرفة"، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، بغداد، 2005، ص35

\* طريقة دلفي (بالإنكليزية Delphi method) هي تقنية تواصل منظمة، وضعت أصلاً باعتبارها طريقة تنبؤ منهجية وتفاعلية تعتمد على لجنة من الخبراء

<sup>21</sup> Ono, R. and Wedemeyer, D. J. (1994). Assessing the validity of the Delphi technique. Futures, 26(3), 289-304.



الآراء Convergence of Opinions. ويُلبّجاً إلى استخدام أسلوب دلفي غالباً في الحالات التي يتحتم فيها تحصيل المعلومات من خلال الآراء ( Okoli and Pawlowski, 2004)، وهو يفترض أن من يتم استشارتهم هم خبراء فعلاً، أي قادرون على اجابة الأسئلة، وأن الرأي الجماعي أفضل من محصلة الآراء الفردية، كما أنه يقوم على استراتيجية استقلالية آراء الخبراء وإخفاء هوياتهم عن بعضهم البعض حرصاً على رفع درجة الحيادية.<sup>22</sup>

وبصفته أسلوباً بحثياً مسحياً ذو طبيعة خاصة، فقد قارن أوكولو وزميله بولوسكي<sup>23</sup> بين أسلوب دلفي والأسلوب المسحي التقليدي، وكشفاً عن أن بحوث دلفي تتطلب تعايش الباحث مع البحث ومع المجموعة البحثية لفترة أطول، كما أن على الباحث أن يقوم بأدوار تنسيقية أكبر من الأدوار التي يقوم بها باحث المسح التقليدي، إضافة إلى أن بحوث دلفي لا تخضع لمعايير العينة الإحصائية التي تخضع لها المسوح التقليدية، إذ يتراوح حجم مجموعة الخبراء غالباً بين 10 و 18 خبيراً. وبالرغم من صعوبة تطبيق مقاييس ثبات المسوح التقليدية عليها، إلا أن دراسات دلفي تتميز بدرجة صدق بنائي أعلى نظراً لمعرفة الباحث بالمبحوثين وإمكانية مراجعة الاستجابات معهم. وعلاوة على ذلك، تتميز دراسات دلفي بتلاشي مشكلة عدم الاستجابة أو الانسحاب بين أفراد البحث وبثراء بياناتها.

وهو أسلوب يصلح استخدامه في كل الميادين والاختصاصات التي تستخدم الدراسات من تنبؤاتها للمدى البعيد، كما يساهم في طرح مجموعة من البدائل أو الحلول لتدعيم الخطط، والحصول على زيادة حصيلة الآراء والمعلومات من الخبراء في مجال

<sup>22</sup> Armstrong, J. S. and Brodie, R. J. (1999). Forecasting for marketing. In: Hooley, G. J. and Hussey, M. K. (eds.) Quantitative Methods in Marketing, (2nd ed.), London: International Thompson Business Press, pp: 92-119.

<sup>23</sup>Okoli, C. and Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and application. Information and Management, 42, 15-29.



تخصصاتهم من خلال ما يسمى بالتغذية الراجعة مما يثري نجاح عملية التخطيط للمستقبل<sup>24</sup>. **ومن أهم أساليب دلفي ما يلي:**

- دلفي السياسات استقطاب اراء الخبراء.
- دلفي المؤتمرات الانثروجرافي: يستخدم استبيانين ( المفتوح – والمغلق)
- دلفي القرارات: الاخذ بكافة التطورات والمتغيرات التي قد تحدث في المستقبل وحكمه جماعي<sup>25</sup>.

### **مطلب ثالث: متطلبات صياغة الرؤيا المستقبلية**

أن الرؤيا الجيدة للمستقبل يجب أن تتوفر فيها متطلبات أساسية تمكن المؤسسة او المنظمة من صياغة الرؤيا المستقبلية المحتمل حدوثها في المستقبل أو المفضل حدوثها<sup>26</sup>.

من أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- **الوضوح:** استشراف المستقبل يتجسد في الرؤية المستقبلية الواضحة فهي التي تحفز الإنسان على الاستمرار في السير نحو الهدف رغم الصعوبات الواضحة والاستشراف يحتاج إلى نفاذ بصيرة وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لأسوأها.
- **التفاؤل والصبر:** يجب التحلي القادة في المؤسسة او المنظمة بروح التفاؤل والصبر وعليهم ان يتقوا ويتقاعلوا بإمكانية تحقيق الأهداف وبث روح التفاؤل بين الموظفين والعاملين في المؤسسة او المنظمة والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم الاستعجال في تحقيق الأهداف فالأهداف الاستراتيجية (بعيدة المدى) لن تتحقق بين ليلة وضحاها، فالاستشراف هو نوع من الفعل الإيجابي الذي قد

<sup>24</sup> طارق عامر: " أساليب الدراسات المستقبلية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 69-70

<sup>25</sup> عواطف شاعر العزاوي، مرجع سابق، ص41

<sup>26</sup> أحمد عبد الفتاح زكي وآخرون: " الدراسات المستقبلية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص35

تتأخر نتائجه ولكنه يساهم في التطوير والاضافة للمنظمة وذلك ما يسمى بدراسة الجدوى التي تعتمد بشكل أساسي على تفعيل المعلومات ووضع المقدمات بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل.

كما أن هناك مهام أساسية مطلوبة ومعتمدة لصياغة أي رؤيا مستقبلية وهذه المهام يجب على القادة المستشرفين القيام بها ومنها:-

- دراسة ماضي وحاضر المؤسسة او المنظمة من أجل تكوين رؤيا عن مستقبلها نت خلال الاستفادة من دروس الماضي وفهم الحاضر ومكوناته وربط المستقبل بما يحدث في الحاضر.
- القيام بعصف فكري من اجل معرفة ماذا كانت المؤسسة تسير في خط النجاح ام ان هناك فشل في أماكن معينة أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تحديد القيم والمفاهيم السائدة ومعرفة ما يجب التمسك به منها وما يجب التخلي عنه.
- تحديد ومتابعة المستجدات والأحداث والتطورات والتغيرات المتلاحقة والسعي لفهم ما يجري وتشكيل رؤية تجاه ما يحدث وقراءة المتغيرات بطريقة 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 للجميع.
- ترجمة الرؤية المستقبلية الى أهداف علمية.
- صياغة خطة عمل ووضع سلسلة خطوات محددة مع تحديد المسؤوليات وطرق المحاسبة.

- تحديد هيكل لتطبيق الخطة مع القيام بخطوات تصحيحية خلال التنفيذ وتنظيم حفل ختامي عند انجاز المهمة والاعلان عما تم إنجازة.

## الخاتمة:

## الاستنتاجات والتوصيات:

### أ- الاستنتاجات

مما سبق ذكره ومن خلال المراجعة النظرية لما كتب تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:

1- نجاح أي مؤسسة او منظمة لا يمكن ان يستمر إذا كانت هذه المؤسسة لا تمتلك رؤيا واضحة لمعالم المستقبل، كما أن النجاح المستمر يرتكز بشكل أساسي على علمية استشراف المستقبل وهو مهارة علمية تهدف إلى استشراف التوجهات العامة في الحياة البشرية والتي تؤثر بطريقة أو أخرى في مسارات كل فرد او مؤسسة او منظمة او مجتمع.

2- علم استشراف المستقبل يوفر للقائمين على عملية التخطيط والاستراتيجيات داخل أي مؤسسة او منظمة جانبا مهما من القاعدة المعرفية التي نحتاجها لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط فالاستشراف يزود المخططين بشتى صور المستقبلات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها للعمل الإداري الذي يؤدي الى تطوير وتحسين نشاط المؤسسة او المنظمة.

3- هناك مقومات أساسية يجب ان تتوفر من اجل نجاح عملية التخطيط تتمثل في (وضوح الأهداف وتحديدها، توفر المعلومات واستكمالها واستمرارية عملية جمع البيانات والمعلومات، مرونة الخطة، ضرورة ادراك ان أي خطة لا تأتي من فراغ بل هناك عوامل وقيود اقتصادية وسياسية واجتماعية تؤثر عليها.

- 4- يوجد اسلوبين نوعي وكمي يستخدمان عند تنفيذ عملية استشراف المستقبل وكل أسلوب يضم عدد من الأساليب ولكن أكثرها استخداما هما أسلوب السيناريوهات ودلفي فهما يجمعان بين الأسلوبين النوعي والكمي.
- 5- توجد مجموعة من المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤيا المستقبلية من أهمها توضيح صورة المستقبل المنشود ويعني وضع الأهداف بوضوح ورسم صورة المستقبل الذي ترغب المؤسسة او المنظمة في الوصول اليه.

## ب- التوصيات

اثناء التنقل بين المعلومات والبيانات اثناء البحث والدراسة والتحليل بهدف انجاز هذا الموضوع، ظهرت العديد من الأفكار والملاحظات والمقترحات لصياغتها بشكل توصيات ومقترحات كمرجع للقيادات الإدارية في المؤسسة او المنظمة وللمهتمين بالدراسات الاستشرافية ودورها في العمل الإداري الحديث نسرد هذه التوصيات على النحو الآتي:

1- ان كان هناك رغبة من قبل الإطارات او الكوادر القيادية الإدارية في صنع مستقبل أفضل للمؤسسة او المنظمة او الشركة فعليهم أن يمتلكوا الخريطة الواضحة المعالم لهذا العالم الجديد المتمسم بالمتغيرات والسرعة التكنولوجية العلمية وعليهم أيضا ان يمتلكوا البوصلة التي يهتدوا بها الى طريق المستقبل الذي يغبوا فيها او ترغب فيه المؤسساتهم او منظماتهم، هذا يتحقق بالاستشراف والدراسة او ما يسمى ببحوث استشراف المستقبل الذي تطرقنا الى مفهومه في المبحث الأول.

2- على هذه القيادات الإدارية أن تدرك بأن الحاضر وحده لا يكفي لصناعة النجاح المستمر لكنه يكفي للنجاح المؤقت ولا بد لهذه القيادات الإدارية ان تمتلك رؤيا واضحة للمستقبل لكي تحقق النجاح

- في الحاضر وفي المستقبل كما ان عليهم مواكبة التكنولوجي والتوسع في استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة ومعرفة كل ما يتعلق بها.
- 3- يجب على القيادات الإدارية ان تسعى للبحث عن المعرفة وتعلم استشراف المستقبل بنوعيه النوعي والكمي مع التركيز على الأكثر استخداما وهي السيناريوهات ودلفي فهي تعلم الفرد كيفية صياغة عدد من البدائل والتوقعات واختيار الأفضل.
- 4- عليهم أيضا (القيادات الإدارية) ان يقوموا بالتدرب على كيفية استخدام الأساليب النوعية التي تمكنهم من امتلاك القدرات الضمنية (البصيرة ظن التخطيط، الرؤيا، التفكير العلمي ....) وهي أساليب تكتسب بالتمرين وبتنمية العقل وتقبل التغيير والتحكم في مسارته وذلك من خلال دورات وبرامج خاصة مثل العصف الذهني وكيفية برمجة المستقبل، وغيرها من الدورات التدريبية الإدارية التنموية مع التدرب على العمل ضمن فريق العمل لان الدراسات المستقبلية أساسها الفريق.
- 5- التركيز على البحوث المستقبلية على اعتبار انها دراسة عقلانية للتطور المتوقع ونتائجه المحتملة وهي تحدد كيف يمكن تحقق التطور المطلوب ووضع الخطط المستقبلية الناجحة فهو يركز على نتائج الخطط وإمكانية تحققها من أجل غدا أفضل.
- 6- كل قيادي اداري لديه مجموعة من القدرات والامكانيات 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 فنحن في ثورة المعلومات والتكنولوجيا.

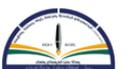
7- التحضير والإعداد الجيد يكون مفيد للعمل الإداري وللتخطيط حيث يعتمد استباق تقديرات احتياجات المستقبل (الممكن والمحتمل) واستباق ما يمكن ان تواجهه المؤسسة والو المنظمة او الشركة حتى يكون القائمون عليها جاهزون لمواجهة أي حدث أي ان عليهم تجهيز كافة المعلومات باستخدام كافة الأساليب الكمية والنوعية.

8- الاعتماد اولاً على الاستشراف الاستكشافي الذي يبدأ بالوضع في الحاضر مع الأخذ بالحسبان المعطيات التاريخية كما يسعى إلى صياغة البدائل المستقبلية المحتملة وثانياً الاستشراف المعياري الذي يستقرء الآثار المستقبلية للتغيرات المرغوبة التي يمكن إحداثها.

## المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم العيسوي: " الدراسات المستقبلية ، مشروع مصر عام 2020، 2002
2. أحمد عبد الفتاح زكي وآخرون: " الدراسات المستقبلية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الاردن، 2003.
3. سعيد الخديري : " صباح الخير أيها المستقبل ، موقع الإسلام اون لاين ، 2004م.
4. طارق عامر: " أساليب الدراسات المستقبلية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2008م.
5. عبدالمحسن صالح: " التنبؤ العلمي ومستقبل الإنسان، رسالة دكتوراة، المجلس الوطني للثقافة، الكويت، 1981م.
6. عساف، محمود: أصول الإدارة، مصر، 1982م.
7. عواطف شاكر محمود، "دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح"مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2010م.
8. مجموعة من الباحثين : كتاب " مبادئ إدارة الاعمال " انترنت عالم الكتب.



9. محمد الغزالي: " احياء علوم الدين، مطبعة الرسالة المحمدية ، عابدين ، مصر 1996م.

10. <https://www.kutubdownload.com>

11. <https://esteshraf.com/conventional-methods/> الأساليب التقليدية لاستشراف المستقبل | بين الحتمية والاحتمال

## 2- المراجع باللغة الانجليزية

12. Armstrong, J. S. and Brodie, R. J. (1999). Forecasting for marketing. In: Hooley, G. J. and Hussey, M. K. (eds.) Quantitative Methods in Marketing, (2nd ed.), London: International Thompson Business Press, pp: 92–119.
13. Okoli, C. and Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and application. Information and Management, 42, 15–29.
14. Taylor, Fredrick W. : Shop Management, Harper and Brothers, New York, 1903.
15. Godet, M. (1991). From Anticipation to Action. Paris: UNESCO
- O'Brien, F. A. (2004). Scenario planning—lessons for practice from teaching and learning. European Journal of Operational Research, 152, 709–722.
16. Donnelly, D. (2004). Forecasting methods: A selective literature review. Media Futures Archive: Forecasting. Website:  
<http://www.hfac.uh.edu/MediaFutures/forecasting.html>  
(18/11/2004).
17. Ono, R. and Wedemeyer, D. J. (1994). Assessing the validity of the Delphi technique. Futures, 26(3), 289–304.

