

دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية

م.م عواطف شاكر محمود
المعهد التقني نينوى

المستخلص

يعتمد التخطيط الناجح لمستقبل أي منظمة توافر مقومات أساسية وضرورية تتمثل في الفهم الشامل لاستشراف المستقبل وتحدياته والتدريب على أدواته ومناهج استشرافه لتكوين رؤى مستقبلية ثاقبة. وعليه تحاول الدراسة الحالية تبيان دور وأهمية استشراف المستقبل من خلال التخطيط الناجح، إذ اتضح من خلال التحليل النظري لمضامين طروحات الباحثين في هذا المجال بأن المقومات الرئيسية لصناعة النجاح تبرز في قدراتها لاستشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته لتكون رؤى واضحة ودقيقة. وقد خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها :

- لا يمكن أن يستمر النجاح لأي منظمة ما لم تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.
- الاستشراف يوفر للقائمين بعملية التخطيط جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تتطلب لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط.
- هنالك مقومات أساسية لنجاح عملية التخطيط مثل (وضوح الأهداف، استمرار المعلومات، مرونة الخطة وغيرها).

The Role of Future Forecasts In A success Planning Analytical Theoretical Study

Awatif Shaker Mahmud
Mosul Technical Institution

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.

المقدمة Introduction

إن عملية استشراف المستقبل لا تهدف إلى إصلاح الماضي ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر وهو ما يعتقد بيه الكثيرون وإنما يركز بشكل أساسي على الصورة المثلى للمستقبل بحيث تنفذ هذه على أرضية الواقع من خلال عملية التخطيط، والتخطيط للمستقبل بالتأكيد يتبع الحاضر، فالحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل فهو غير مقدر سلفاً بل نحن نصنعه بإعمالنا.

فإذن 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) دلفي، المحاكاة، الإسقاط بالقرنية... فهذه تمكن القيادات الإدارية من تطوير المعايير التي يمكن من خلالها التوصل إلى أفضل صور المستقبل.

أولاً- منهجية البحث

١- مشكلة البحث:

يتضح من الاطلاع المتواضع على أدبيات وطروحات الباحثين وعلى رغم ندرتها في هذا المجال (دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة) 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 المنظمات يرون بأن التخطيط الناجح قائم على أساس الخبرة فقط في التخطيط، فالتخطيط الناجح متمثلاً بفهم متطلبات وأسس الاستشراف وفق خطوات منهجية مدروسة لتكوين الرؤى المستقبلية الواضحة، فإن عدم أدراك المدراء لتلك العلاقة فإنه قد ينعكس سلباً على أعداد الخطط الناجحة التي تفقد منظماتهم للأمام واستناداً إلى ما تقدم فنرى أن المشكلة الافتراضية للبحث تكمن في التساؤلات الآتية:-

- هل يسهم استشراف المستقبل في إنجاح التخطيط؟ وما هي حدود مساهمته؟
- ما هي الأساليب المتوفرة لإدارة المنظمة ذات العلاقة من أساليب استشراف المستقبل التي تساعد على رسم خطة مستقبلية واضحة المعالم لمنظمتها؟

٢- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى الإسهام في تحقيق الأهداف التالية:

- أ- الإسهام في إثراء البحوث في مجال استشراف المستقبل للمنظمات العراقية.
- ب- تقديم إطار فكري عن المفاهيم المتعلقة باستشراف المستقبل ودوره في التخطيط الناجح.
- ت- عرض أساليب استشراف المستقبل الأكثر استخداماً في الدراسات الاستشرافية.
- ث- عرض المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤيا المستقبلية ودورها في التخطيط الناجح للمنظمة.

٣-فرضيات البحث: يحاول البحث إن يتحقق من ثلاث فرضيات:

- أ-يتأثر نجاح الخطة بالقدرة على استشراف المستقبل والتي تنبأها المنظمة وتحديد أغراضه وأهدافه.
- ب- تسهم عملية استشراف المستقبل والمتمثلة بالمتطلبات الأساسية. والأساليب المستخدمة في وضع خطط مستقبلية شاملة.

ت- إن عملية استشراف المستقبل تزيد من قدرة ومهارات المدراء في إنجاح التخطيط من خلال صياغة الرؤى المرغوب فيها مستقبلاً وبشكل دقيق وواضح. وسيعتمد البحث في اختبار فرضياته على التحليل النظري لمضامين وتطبيقات استشراف المستقبل وأساليبه في التخطيط الناجح والعلاقة بينهما في ضوء طروحات الباحثين والأدبيات في هذا المجال، وذلك لصعوبات تتعلق بإمكانيات المنظمات الحالية وبما ستشهده من تغيرات مكانية ووظيفية وتعديلات في القوانين في الوقت الحاضر حيث إن الكثير من المنظمات تقوم بأعمار وتوسع وتغير مواقعها ولتحقيق ذلك شمل البحث المحاور الآتية:

ثانياً: مفهوم استشراف المستقبل: Future observing Concept

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. (الغزالي: ١٨، ١٩٦١). 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 (صالح: ١٣، ١٩٨١) 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 وبدء بالبحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتوقع ما يمكن انتظاره في المدى القادم فهو لا يمثل امتداد مباشر للماضي والحاضر بل أصبح يبني ويخطط له من خلال التعرف على المتوقع أو المأمول وليكون التخطيط لفترات قادمة ولأعوام قادمة لكي لا يتفا جيء 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 والضلال (الخدري: ٢٠٠٤، ١). إلى أن أصبح المستقبليون يستخدمون تلك كأداة للتخطيط في شتى مجالات الحياة ويضعونها أمام المسؤولين سواء كمنظمات 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 وتوجيهها 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 منظمة أو مجتمع (Cornish ٢٠٠٧، ١٣) وأشار (Henry: 1994، 10) بأنه فن وعلم التعرف على إمكانات وأحداث المستقبل وتقييم هذه الأحداث ويمثل عند (زكي: ٢٠٠٣، ١٨) 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 المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة القرارات، ولخصه (الياس: ٢٠٠٦، ٣٤٠) بأنه تصور مستقبلي يمكننا من استخلاص عناصر التوقع الإنسانية، نستخلص مما ذكر بان:-

١- 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 الاستراتيجي 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 (العزاوي، ٢٠٠٥، ٣٠).

٢- تعتمد التنبؤات على ما يمتلكه العقل من قدرات (التفكير، الخيال، البصيرة، الحدس، الرؤيا، الإدراك).

٣- اتساع المدى الزمني للاستشراف.

٤- تحديد اتجاهات التغير ومحاولة التأثير بهذه الاتجاهات .

ثالثاً: استشراف المستقبل وأهميته للمنظمة :

يعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته فرصة من المقومات الرئيسة في صناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام وللنظم بشكل خاص ، فلا يمكن إن 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 :

١- 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 .

٢- تمكن المخططين وبفضل 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 (السويداني، ٢٠٠٩، ٣) .

٣- إن المستقبل سريع بانجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة (تقنية ، علمية ، اقتصادية ، اجتماعية) والمنظمة التي لم تكن مستعدة لمواكبة تلك التغيرات سيفقد القدرة على معايشة الغد والاستفادة من انجازاته (زكي، ٢٠٠٣، ٣٤) لكون العصر الحالي وما يشهده من تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال سببها تقدم المعرفة وبكافة مجالاتها وظهور العولمة ودخول المنظمات فيها وفتح فروع لها في بلاد أجنبية ذات ثقافات مختلفة وظروف بيئية متنوعة مما جعل السمة الأساسية للمنظمات استشراف المستقبل لما له من أهمية في مواكبة تلك المتغيرات ومنها :

أ- إن استشراف المستقبل ليس رجماً بالغيب وليس تجاوزاً لقدرات الإنسان واعتداء على حرمة الدين بل نحن مأمورون بالعمل من أجل المستقبل سواء كإفراد أو منظمات أو مجتمعات فيجب العمل من أجله وتبيان ملامحه فهو ضرورة حتمية لنجاح المنظمات. (عامر، ٢٠٠٨، ٣٠)

ب- إن المستقبل عظيم ومخيف بانجازاته العلمية والتكنولوجية ومخيف بما يحمله إلينا من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة التي أن لم تستعد لها المنظمات وتتهيا للتكيف معها ستفقد قدرتها على التعايش مع الغد ومنجزاته وستعمل تحت عبء المنظمات التقليدية.

ت- أن تقدم المنظمات وقدرتها على معالجة المشكلات المصاحبة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتكنولوجي السريع والمعقد والإعداد له رهين بمدى قدرة تلك المنظمات على استشراف المستقبل والإعداد له والتخطيط للقائه والتعامل معه (Cornish, 156, 2007).

رابعاً- أهداف استشراف المستقبل ومنافعه:

إن الدراسات الاستشرافية تساعد على صنع مستقبل أفضل من خلال تهيئة مخططين يمتلكون جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط فكل عمل تخطيطي جاد غالباً ما يكون مسبوقاً بعمل استشرافي لأنها أصبحت من الحتميات لا يمكن الاستغناء عنها بل وضرورية للدول والمنظمات 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 : (زكي، ٢٠٠٣، ٢٧)

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 إطاراً زمنياً طويلاً المدى لما قد يتخذ من قرارات اليوم ، ومن ثم العمل لا على هدى الماضي ولا بأسلوب الحاضر ومعالجة الأزمة ومواجهتها بعدان وقعت بل العمل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً.
ت- يساعد استشراف المستقبل من استطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لقرار اليوم.

يمكن القول إن الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعد المنظمات على صنع مستقبل أفضل لمنظمتها وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع من أهمها : (العيسوي، ٢٠٠٢ ، ٢٧)
* 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 اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المنظمة.
* 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:

هنالك مجموعة من الأسس المنهجية التي يجب أن تقوم عليها عملية استشراف المستقبل وينبغي أن تتصف بها وهي (زكي، ٢٠٠٣، ٢٥) (عامر: ٢٠٠٨، ٢٠١)
١- الشمول والنظرة الكلية holistic للأمور: من أوضاع سياسية؟ اقتصادية، اجتماعية،... الخ تفاعلها مع بعضهما توفر رؤية شاملة.
٢- مراعاة التعقيد complexity: أي تفادي الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة.
٣- القراءة الجيدة للماضي والحاضر: قراءة لتجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل وقراءة الحاضر والاتجاهات العامة السائدة.

- ٤- المزيج 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 .
- ٥- الحيادية والعلمية من خلال التعرف على البدائل وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدراسة لمنطقتها أو ادعاءاتها.
- ٦- عمل الفريق والإبداع الجماعي: فهو أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية.
- ٧- التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات والتتابع وهذه الدراسات والأبحاث لا تنجز دفعة واحدة (lone-shot exercise) بل أنها عملية متعددة المراحل يتم بها إنضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج من خلال دورات متابعة للتعلم الذاتي والنقد الذاتي وتطوّر تصورات أطراف وقوى مختلفة.
- ٨- الإدراك 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 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 الناجح:

التخطيط أسلوب علمي يهدف إلى دراسة جميع أنواع الموارد والإمكانات المتوفرة وتحديد كيفية استخدامها لتحقيق الأهداف كما وأنه يمثل عملية تنظر إلى المستقبل وتتنبأ به لتحاول المنظمات 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 إن يواجهه من ظروف المستقبل المجهول (Bobon, 2001, 65) كما أنه يمثل عملية أساسية لرؤية المستقبل وذلك من خلال إتباع استخدام أساليب متعددة تعني باستشراف المستقبل وقد شغف الإنسان بمعرفته ومحاولته الدائمة لكشف حجابيه وهذا في الواقع طبع بشري عميق فالسؤال عما يحمله الغد يكاد يكون من فطرة الإنسان وقد سجل التاريخ أن البشرية خاضت دائماً هذا المضمار وأنتجت عشرات الأساليب والتقنيات في الاستشراف بدءاً بالرمل والعرافة والتنجيم والاستقسام بالأزلام (الياس: ٢٠٠٦، ٢٧٨) وهذه الأساليب احتضنت تاريخياً في الاستخدام ومن ثم السحر بالكيمياء الخفية، والباراسيكولوجي والبصيرة وغيرها من القدرات المكنونة والموروثة البعض منها والتي تعتمد على قدرة أو حدس .. الخ يرثها الإنسان عند ولادته ومن ثم تتحول إلى مهارة يكتسبها الإنسان من خلال منهجيات وأساليب تم تطويرها وصقلها في العقود الأخيرة وهي تتطلب فهم وإدراك وتدريب فهناك من صنف هذه الأساليب إلى كيفية وكمية (العساف: ١٩٨٩، ٣٦) وصنفها (زويلف: ١٩٨٤، ١٥٧) و(العيسوي: ٢٠٠٢، ١٥) إلى استطلاعية واستهدافية ولكن كل من (Kozeas ١٩٨٧، ٩٥) و(الحر: ٢٠٠٢، ٢) (Fazio: 1985, 145) (agro: 1991, 93) (Strineiner: 1977, 102) بالنوعية والمتمثلة بـ (البصيرة، الحدس، التنبؤ، الذكاء، الفهم والإبداع.....) وأفضت تلك المراجعة للأدبيات إلى تصنيفها أسلوبين رئيسيين :

- ١- الأساليب النوعية: وتتمثل بالمعرفة الضمنية (Implied 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 المنظمة فهي أصول غير ملموسة (Mtangible Assets) مملوكة للمنظمة بل أعلى الأصول التي تمتلكها المنظمة فنجاح المنظمة مرتبط بإفرادها ونجاح إفرادها مرتبط بحجم معرفتهم الضمنية وهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب أحيانا نقلها للآخرين (31 , 2001 , Daft) ولقد ميزها (Polanyi, 1998, 16) عندما قال (أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول) (We know more then we can tell) .

٢- الأساليب الكمية: وتتمثل باستخدام الأساليب الإحصائية عند التفكير بالمستقبل واستشرافه وتشمل الأساليب الآتية: المسح ، الاستفتاء، التنبؤ المورفولوجي، صياغة النماذج، التحليل التاريخي، الوسط الحسابي، السلاسل الزمنية، الكفاية النسبية، الانحراف المعياري، بيرت، دلفي، النماذج السببية، الإسقاط بالقرنية، المحاكاة، نظرية الألعاب، الطرق التشاركية، تحليل الظواهر، أسلوب شجرة العلاقات. ومما لاشك فيه فإن التقدم في استخدام أساليب استشراف المستقبل يزداد مع زيادة وتيرة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، وقد أشار معظم الباحثين إلى الأساليب الأكثر استخداما في استشراف المستقبل فيما يتعلق بالنوعية أ - أسلوب السيناريوهات فهو من أكثر الأساليب الذي تتجسد فيه معظم الأساليب فضلا عن انه يجمع بين الأسلوبين النوعي والكمي، ب- أسلوب دلفي هو أيضا يجمع بين الأسلوبين .

أ- السيناريوهات (Seenario) فهو يعد من الأساليب المهمة في استشراف المستقبل يعتمد على بناء مجموعة حوارات و السيناريوهات يمثل كل منها متغير محتمل الحدوث في المستقبل وتحديد المشكلات الرئيسية التي من المحتمل ظهورها ويمكن تبني الصورة المحتملة حدوثها (العزاوي: ٢٠٠٥، ٣٥) كما انه 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 وزملاءه العاملون في شركة RAND (راند الكبرى الأمريكية) حيث أصبح هو وزملاءه من كتاب الروايات الخيالية الجدية والتي كانت تستعمل من قبل مخططي الجيش الأمريكي عندما يفكرون بأسوأ أنواع الأسلحة التي يمكن صنعها فضاء 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 الأمريكية بقنابل نووية؟ وهكذا صاغت مجموعة راند (RAND) 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 (الياس: ٢٠٠٦، ٣٤٢) إلى أن أصبح أسلوب السيناريو يستخدم بشكل واسع جدا في الدول المتقدمة فهو أسلوب يعتمد أكثر من التطور الفعلي للأحداث ومهم لقادة المنظمات لأنه يساعد في تخيل أحداثا 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 بدلا من واحد فقط، فمثلا يفترض الأول لتوجهات الحالة للسوق أو أدواق المستهلكين ستستمر بدون تغير 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 المنظمات إن تفكر بالمستقبل من خلال البدائل الممكنة ووضع الخطط وفق البديل الأفضل (Cornish: ٢٠٠٧، ١٥٠). ويمكن إضافة سيناريو الكارثة أو الانقلاب أو المعجزة.

وفيما يلي سيناريو لمنظمة أعمال (استشراف سنتين قادمة):

- ١- خالي من المفاجآت ستزداد الأرباح ما بين ١%-٣%، وضع الخطط باتجاه هذه الزيادة بدراسة المتغيرات المتعلقة بها.
- ٢- تفاؤلي ستزداد الأرباح ما بين ٤%-٢٥%، وضع خطط وترصيد إمكانيات ومستلزمات لزيادة المبيعات لوصول الأرباح إلى ٢٥% مستقبلاً.
- ٣- تشاؤمي: ستبقى الأرباح كما هي ولكن خسارة تصل إلى ٨%، 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 الجيد:

- 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. (العيسوي ، ٢٠٠٣، ١٥)

ركائز السيناريو الجيد :

- يستخدم السيناريو كثيراً في التخطيط المستقبلي والركائز الأساسية لضمان نجاح التخطيط المستقبلي باستخدام أسلوب السيناريو الجيد في: (عامر، ٢٠٠٨، ١٩٤)
- أن يكون شاملاً ويراعي كل المتغيرات المحتملة مستقبلاً وينفذ على مراحل في فترات زمنية محددة .
- أن تتبناه وتولى تنفيذه قيادة واعية تتوافر فيها كل الإمكانيات والطاقات ولديها القدرة على تذليل الصعاب والمرونة على تفويم 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 المنظمة عندما يكتمل تحقيق أهدافها .

أما أنواع السيناريوهات في المجال التخطيطي هي:

- سيناريو صنع الأزمة: وهو ايجابي يقوم على اختلاق أزمة معينة يستهدف إرغام طرفها الآخر على قبول قرار ما .
- سيناريو مواجهة الأزمة: وفيه الإجراءات السلبية والدفاعية والايجابية والهجومية النشطة لمواجهة الأحداث الخارجية والدولية وهو السائد في الدول والنظم والمؤسسات ويشمل جميع المجالات. (Cornish, 2 007,159)

ب- أسلوب دلفي (Delphi Technique method)

وهو أيضاً من الأساليب المهمة في استشراف المستقبل ويرجع استخدام دلفي في التنبؤ بالمستقبل إلى أساطير اليونان القديمة حيث كان معبد يسمى معبد دلفي يلجأون الناس أصحاب الحاجة إليه ليسألون عن المستقبل لحل بعض مشكلاتهم ، أما حديثاً فقد استخدم أسلوب دلفي عام ١٩٥٠ استخدمته شركة راند (RAND) وذلك بجمع آراء مجموعة من

الخبراء لحل بعض مشكلاتها وأول من استخدمه في عام ١٩٥٣ هيملرو دالكي (Dalkey Hemler) في بحث للتعرف على آراء الخبراء بشأن خطة الدفاع النووي الأمريكي ، ووضع Hemler ويستشير Reasche في ١٩٥٩ الخطوط العريضة لأسلوب دلفي في التنبؤ في مجال العلوم الاجتماعية مؤكدين على أن الخبرير لديه أحساس جيد بالاتجاهات في مجال تخصصه والقوانين التي تحكم مجاله وبذلك فهو اقدر الناس حكما على مسار هذه الاتجاهات في المستقبل وبعد ذلك استخدم في التنبؤ المستقبلي على نطاق واسع في كل المجالات (زكي، ٢٠٠٣، ٧١) ، والفكرة الأساسية التي يقوم عليها أسلوب دلفي هو التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه استنادا 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 استقصاء المستقبل الممكن والمحتمل والمفضل بشأنه .

- بناء استبانة كأداة لجمع البيانات .

- اختيار مجموعة من الخبراء للإدلاء بأرائهم ومن خلال عدد من الجولات (Rounds) وتبدأ جولات أسلوب دلفي بتقديم استبانة مفتوحة لمجموعة من الخبراء ويطلب الإجابة عليها، وفي الجولة الثانية يتشارك الخبراء في نتائج الجولة الأولى (Donald, 1984,5) ، 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 اغلب الخبراء فيكون هذا الرأي بالإجماع أو شبه الإجماع بما يعني ٧٥% 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 مسؤولا عن الاتصال مع الخبراء المشاركين ويتطلب أيضا وجود قناة اتصال فعالة للربط بين المشاركين والمنسقين وهو أسلوب يصلح استخدامه في كل الميادين والاختصاصات التي تستخدم الدراسات من تنبؤاتها للمدى البعيد (عامر ، ٢٠٠٨، ٦٩-٧٠) وهو أسلوب يساهم في طرح مجموعة من البدائل أو حلول لتدعيم الخطط ، والحصول على زيادة حصيلة الآراء والمعلومات من الخبراء في مجال تخصصاتهم من خلال ما يسمى بالتغذية الراجعة (Feed Back) مما يثري نجاح عملية التخطيط للمستقبل. ومن أهم أساليب دلفي :

- دلفي السياسات: استقطاب آراء الخبراء.

- دلفي المؤتمرات دلفي الاثنوجرافي: يستخدم استبيانين (المفتوح والمغلق).

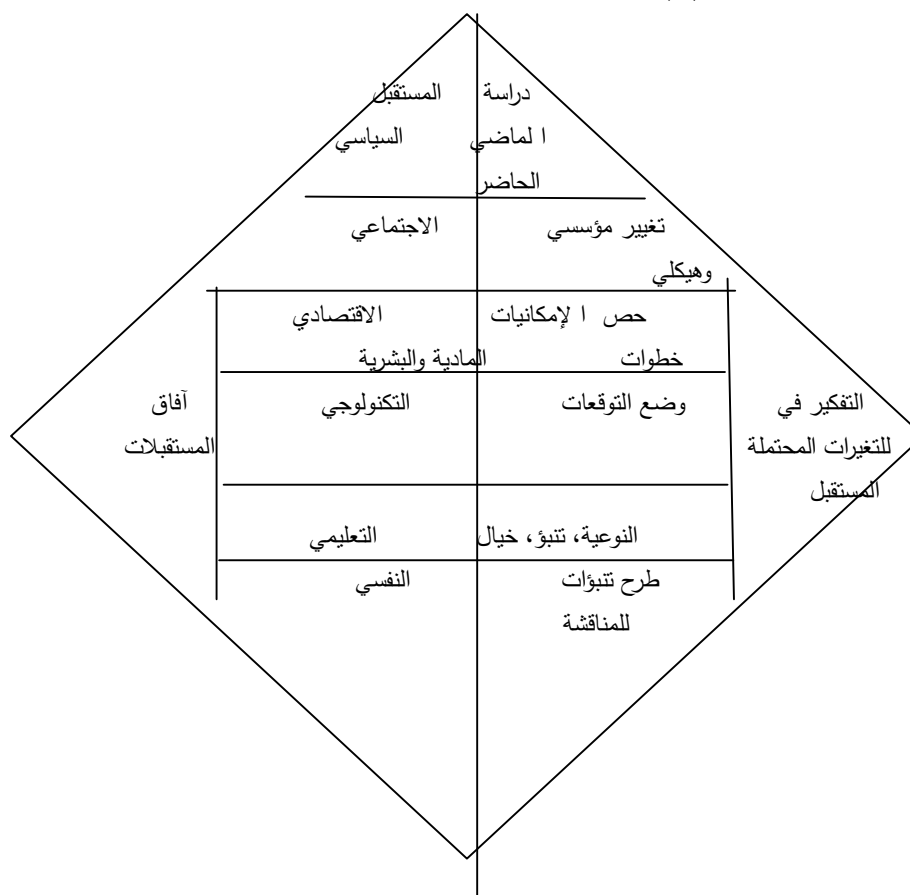
يستبدل بفريق الملاحظة باستخدام الحاسب الالكتروني بعد تغذيته.

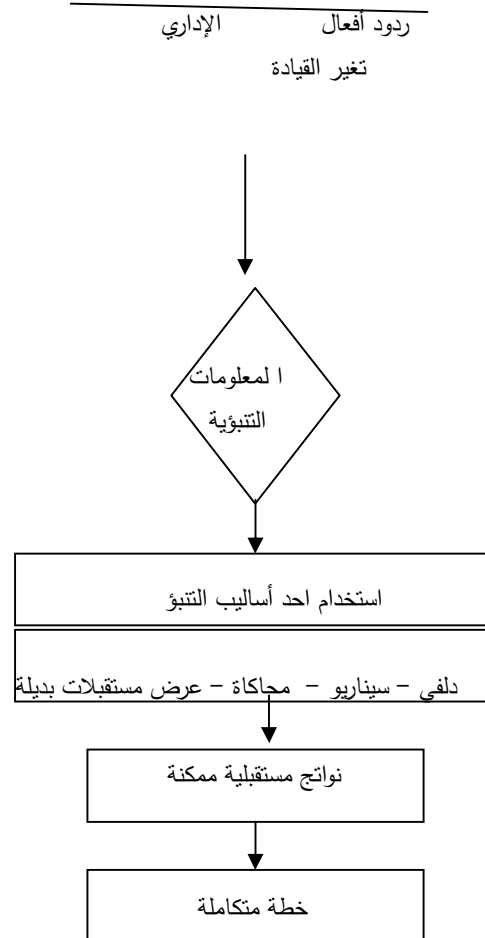
- دلفي القرارات: الأخذ بكافة التطورات والمتغيرات التي قد تحدث في المستقبل وحكمه جماعي.(العزاوي: ٢٠٠٥، ٤١)

ولاستخدام أساليب استشراف المستقبل يتطلب أن تتوفر في المخططين 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، تذكر، تسبيب، تعليم، إبداع، بصيرة، حدس، خبرة، فهم .. وغيرها (Saffady, 2004, 4)) ومهم جدا معرفة حدود قدرة الفرد أو المدير في دراسة المستقبل ومن هذه الحدود فان 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 أي تحويلها إلى قدرات عن طريق ما يتلقاه الفرد من تدريب ومران وممارسة فهناك

الكثير من المراكز التي تقوم بالتدريب لاستخراج القدرات إلى حيز الوجود كمركز التفكير الإبداعي (فالقدره الاستعداد والتدريب) وبتحديد الأهداف وفهم المنافع من الاستشراف والتدريب على أساليب استشرافية بنوعيتها الكمي والنوعي تتمكن القيادات الإدارية من بناء دراسة مستقبلية يفرز عنها خطة شاملة في مختلف المجالات والمواضيع تؤدي إلى تطوير النشاطات كافة. وهناك منظومة شاملة لدراسة واستشراف المستقبل يوضحها الشكل (١) .

الشكل (١) بناء منظومة استشراف المستقبل





المصدر: زكي، عبد الفتاح، وآخرون، ٢٠٠٣، الدراسات المستقبلية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٤١
يتضح من الشكل (١) إن جميع الدراسات الاستشرافية تشتق من الآفاق المستقبلية (المستقبل السياسي، الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي، التعليمي، النفسي، الإداري) فهي تشكل العناصر الأساسية لأية دراسة مستقبلية فعند قيام المنظمة بدراسة المستقبل التكنولوجي فلا بد لها من إتباع خطوات التفكير بالمستقبل انطلاقاً من دراسة الماضي والحاضر وحصر 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 نواتج مستقبلية محتملة تنبثق منها خطط مستقبلية كاملة .

سابعا- مقومات التخطيط الناجح للمنظمة :

لم يعد التخطيط ترفاً فكرياً أو رفاهية أكاديمية وإنما هو جزء من الحاجة العملية لربط التصورات والمفاهيم والنظريات بالواقع العملي ويعتمد على دراسات عملية مستقبلية عميقة ترسم معالم الحلول الكيفية (الصفار: بلا ١٠) وهو أداة وإطار تتم من خلاله عمليات التفاعل بين العوامل والمتغيرات لبناء توقعات المستقبل وهو ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لتوجيه التغيير المنشود في المستقبل ويعتمد على خبرة المخطط واجتهاداته وقدراته في استشراف المستقبل ولكي يكون التخطيط ناجحاً وفعالاً على المنظمات النظر إليه من زوايا عديدة و بحسب المتغيرات الحاصلة في البيئة والأنشطة المستهدفة ومواقعها وتوزيعها وذلك أن جميع منظمات الأعمال تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة وفي داخل كل بيئة تحدث تغيرات مستمرة وغير ثابتة ولهذا السبب لابد للمنظمات أن تقوم بعملية استشراف المستقبل لمعرفة

هذه التغيرات وتحديد اتجاهاتها ورصد تأثيراتها على المنظمة والاستعداد مسبقاً لمواجهتها من خلال الاستشراف السليم ومن ثم وضع الاستراتيجيات التي تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية التي تصب في استخدام الموارد والقدرة على التكيف والتجاوب مع الظروف البيئية المختلفة (أبو عياش، ٢٠٠٤، ٢١) ومواجهة المنافسين في السوق وتوفير المعيار المناسب لاتخاذ القرارات ، فإذا أرادت المنظمة النمو والاستمرار والبقاء في السوق على المدى الطويل فعليها تحسين إستراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرؤى المستقبلية للمنظمة والتي تشكل الركيزة الأساسية للاستشراف والتي تبني عليها الأهداف والخطط الإستراتيجية ، وان تخطط لاحتمالات المستقبل بكل جدية ومن خلال تطوير مستوى استشراف وتطوير قابليتها في استخدام أساليبه وهذا سيخلق علاقة طويلة الأمد بالتركيز على العلاقة طويلة الأمد بينها وبين البيئة المحيطة ما هو إلا تخطيط إستراتيجي يساعدها في تحديد السمات الكلية للمهام وأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن خلال تحليل الظروف البيئية واستخدام نتائجها في صياغة أهداف واستراتيجيات بعيدة المدى ، والتخطيط الاستراتيجي يتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والتقنية (بركات، ٢٠٠٠، ٨١) 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 الأهداف لمنظمة وضمان لها النجاح .

ولنجاح التخطيط مقومات أساسية يجب أن تعتمد عليها المنظمة للوصول إليه هي :

- ١- وضوح الأهداف وتحديد أهدافها ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة هرمياً وذات أهداف عامة تتلوه أهداف أقل عمومية فأقل .. وهكذا .
- ٢- المعلومات يجب أن تكون مستوفاة وان تكون عملية جمع المعلومات مستمرة .
- ٣- مرونة الخطة شيء أساسي لنجاحها لأنها تترك مجالا لمواجهة ما يجد من تغيرات وعوامل
- ٤- الخطة يجب أن تكون إنسانية ونعني بذلك الاتصال (Communication) يجب أن يكون مستمرا وفعالا بين القيادة الإدارية والإفراد العاملين ومشاركة العاملين يحملهم على الالتزام بأهداف الخطة ومحاولة تحقيقها.
- ٥- أدراك أن التخطيط لا يتم في فراغ ، بل هناك عوامل وقيود اقتصادية واجتماعية وسياسية.. وغيرها تعيق وتؤثر عليه، ويفيد هنا أن ينظر إلى الإدارة على أساس انها نظام مفتوح (Open system) تتلقى تأثيرات من البيئة المحيطة بها كما تؤثر في البيئة أيضا(درة، ١٩٩٤، ١٠٤) .

ثامنا- المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤيا المستقبلية:

- أن الرؤية الجيدة للمستقبل يجب أن تتوفر فيها متطلبات أساسية تمكن المنظمة من صياغة الرؤيا المستقبلية المحتمل حدوثها في المستقبل أو المفضلة أهمها: (Cornish,2008,122 (زكي، ٢٠٠٣، ٣٥) (السويداني، ٢٠٠٩، ٢) .
- 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 .
 - التحلي بروح التفاؤل والصبر فعلى القادة في المنظمة أن يتفألوا بإمكانية تحقيق الأهداف وبث روح التفاؤل بين العاملين في المنظمة والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل في تحقيق الأهداف فالأهداف الإستراتيجية (بعيدة المدى) لن تحقق بين ليلة وضحاها ،

فالاستشراف هو نوع من الفعل الايجابي الذي قد تتأخر نتائجه ولكنه يساهم في التطوير والإضافة للمنظمة وذلك ما يسمى بدراسة الجدوى التي تعتمد بشكل أساس على تفعيل المعلومات ووضع المقدمات بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل .

- قراءة المستقبل لإدارة المستقبل لإدارة المستقبل تتعامل مع مجهول واستقراء المستقبل لا بعدها لشيء المقرر سلفا والمفروض علينا والذي يكتشف لنا شيئا فشيئا ولكن بعده شيئا يجب بناؤه وتنفيذه يستلزم التحضير والانتباه والتحوط والتغيير وعدم الركون إلى السائد واختراق المناخات القائمة وإيجاد أجواء تساعد على التغيير وتدعو للتغيير. ولتكوين رؤية مستقبلية واضحة لمعالم المستقبل وآفاقه لابد من اعتماد برنامج " استشراف المستقبل المفضل " وهو يأخذ عددا من الإشكال ولكن هناك مهام أساسية معتمدة لصياغة أي رؤية مستقبلية يجب أن يقوم بها القادة المستشرفين ومنها هذا البرنامج وهي :

(Kozeas,1987,82) :

- استعراض التاريخ العام للمنظمة لإحداث تقييم مشترك أي دراسة الماضي والحاضر للمنظمة لكي تكون رؤية عن المستقبل وذلك لاستفادة من دروس الماضي وفهم الحاضر ومكوناته وربط المستقبل بما يحدث في الحاضر .

- تحديد ماذا كان ناجحا 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 لابد من متابعة المستجدات والتغيرات المتلاحقة والسعي لفهم ما يجري وتشكيل رؤية تجاه 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 الانجاز والإعلام عن الانجازات . ويقول (Burt Nanas) مؤلف كتاب قيادة الرؤية المستقبلية (Visionary Leader Ship) ١٩٩٢ من أجل أن تؤثر الرؤية المستقبلية بشكل ايجابي في التغيير في منظمة ما لابد من تحقيق شرطين هما :

- لابد أن تكون الرؤية مشتركة ولأعضاء المنظمة أن يكونوا ملتزمين بها لان عليهم أن يمدوا أيديهم حتى ينجزوها .

- أن يؤمن أعضاء المجموعة أنهم قادرين على انجازها وعلى الجميع في المنظمة أن يكونوا مقتنعين فعلا أنهم قادرون على تشكيل مستقبلهم وان يلزموا أنفسهم بالقيام بذلك (Cornish, 127, 2008) والرؤية هي بيان يفرض نفسه على المستقبل الذي تريد المنظمة أن تحدثه وتلهمها الرؤية المستقبلية المساهمات الأعلى التي تأتي من مجهوداتهم وبلورتها هي الأسلوب الأقوى لتوضيح إلى أين ترغب يذهب بك التغيير. ومن أجل الحيادية في صياغة الرؤية المستقبلية تجنب الأفكار المسبقة أو الاندفاع لرؤية بعض الأمور التي تناسب أفكار وتجاهل أخرى أو نبذ الأخرى أو تفسير الأمور حسب الموروث الثقافي والمفاهيم والبنى الفكرية الثابتة ، فالاستشراف يقتضي الحيادية والإيمان بالتغيير هو احد سنن الحياة (السويداني، ٢٠٠٩، ٢٠) .

الاستنتاجات والتوصيات:**أ- الاستنتاجات:**

١. لا يمكن أن يستمر النجاح لأي منظمة 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 البشرية والتي تؤثر بطريقة أو أخرى في مسارات كل فرد أو منظمة أو مجتمع .
٢. الاستشراف يوفر للقائمين بعملية التخطيط والاستراتيجيات جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط فهو يزود المخططين بشتى صور المستقبلات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها .
٣. لنجاح عملية التخطيط مقومات أساسية يجب أن تعتمد عليها المنظمة متمثلة بـ (وضوح الأهداف وتحديد ها، المعلومات تكون مستوفاة وعملية مستمرة لجمع المعلومات ، مرونة الخطة ، إدراك إن الخطة لا تأتي من فراغ بل هناك عوامل وقيود اقتصادية وسياسية واجتماعية تؤثر عليها.
٤. لعملية استشراف المستقبل أسلوبين نوعي وكمي وكل أسلوب يضم عدد من الأساليب ولكن أكثرها استخداماً هما أسلوب السيناريوهات ودلفي فهما يجمعان بين الأسلوبين النوعي والكمي.
٥. هنالك مجموعة من المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤية المستقبلية من أهمها توضيح صورة المستقبل المنشود ويعني وضع الأهداف بوضوح ورسم صورة المستقبل الذي ترغب المنظمة الوصول إليه .

ب- التوصيات:

- ظهر إثناء البحث والتأمل في نتائج البحث وتراكم الخبرة أفكار وملاحظات وتوقعات سعينا إلى تأطيرها ضمن توصيات نقدمها للقيادات الإدارية في منظماتنا العراقية وللمهتمين بالدراسات الاستشرافية ودورها في التخطيط الناجح للمنظمة وكما يلي:
١. إذا كان هنالك رغبة من قبل القيادات الإدارية (المخططين) في وضع مستقبل أفضل لمنظماتها فعليها ان تمتلك الخريطة الواضحة المعالم لهذا العالم الجديد وان تمتلك البوصلة التي تهدي بها إلى طريق المستقبل الذي ترغبه وهو بالتأكيد ينصب على تحديد ملامح هذا المستقبل ولا يمكن أن يتحقق إلا باستشراف والدراسة أو ما يسمى ببحوث استشراف المستقبل ويعتمد على تنمية لمفهوم الإيمان عن الوقت والزمن.
 ٢. على القيادات الإدارية (المخططين) أن تدرك بان الحاضر وحده لا يكفي لصناعة النجاح الدائم لكنه يكفي للنجاح المؤقت ولا بد لها من ان تمتلك رؤية واضحة للمستقبل لكي تحقق النجاح ألان ومستقبلا ويعتمد على مواكبة التكنولوجيا والتوسع في استخدامها.
 - استشراف المستقبل بنوعيهما النوعية والكمية مع التركيز على الأكثر استخداماً وهو السيناريوهات ودلفي فهي تعلم الفرد تصور عدد من البدائل والتوقعات واختيار الأفضل وتوفير النوعية والتي تتمثل بالقدرات الضمنية (كالبصيرة، والتخطيط، الرؤيا، التفكير العلمي...الخ) فهذه تكتسب بالمران 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.

٣. التركيز على البحوث المستقبلية وهي دراسة عقلانية للتطور المتوقع ونتائجه المحتملة وهي تحدد كيف يمكن تحقيق التطور المطلوب ووضع الخطط المستقبلية الناجحة فهو يركز على نتائج الخطط وإمكانية تحقيقها من أجل غد أفضل.
٤. 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.
٥. التحضير الجيد يكون مفيداً للتخطيط ويعتمد على استباق تقديرات احتياجات المستقبل (المستقبلات الممكنة والمحتملة) استبق ما يمكن أن يوجه المنظمة حتى تكون جاهز لمواجهة أي حدث أي تجهيز كافة المعلومات باستخدام كافة الأساليب الكمية والنوعية.
٦. الاعتماد على الاستشراف الاستكشاف الذي يبدأ بالوضع الحاضر اخذ بالحسبان المعطيات التاريخية ويسعى إلى صياغة البدائل المستقبلية المحتملة وثانياً الاستشراف المعياري الذي يستقرء الآثار المستقبلية للتغيرات المرغوبة التي يمكن إحداثها.

المصادر:

١- المصادر باللغة العربية:

- ١- الغزالي، محمد: ١٩٦١، إحياء علوم الدين، مطبعة الرسالة المحمدية، عابدين، مصر.
- ٢- ألدري، سعيد: ٢٠٠٤، صباح الخير أيها المستقبل، موقع الإسلام أون لاين.
- ٣- الحر، عبد العزيز: ٢٠٠٢، التفكير أنواعه ومهاراته، بحث انترنت.
- ٤- زكي، احمد عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٠٣، الدراسات المستقبلية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
- ٥- الياس، بلكا: ٢٠٠٦، الغيب والمستقبل، مؤسسة الرسالة ناشرون، بيروت، لبنان.
- ٦- العيسوي، إبراهيم: ٢٠٠٢، الدراسات المستقبلية، مشروع مصر عام ٢٠٢٠.
- ٧- أبو عياش، عبد الله وآخرون: ٢٠٠٤، التخطيط السياحي مدخل إستراتيجي، مطبعة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، عمان.
- ٨- العساف، صالح بن حمد: ١٩٨٩، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، المديرية العامة للمطبوعات، الرياض، السعودية.
- ٩- زويلف، مهدي حسن: ١٩٨٤، إدارة الأفراد من منظور كمي، دار المثنى للطباعة والنشر، بغداد.
- ١٠- صالح، عبد المحسن: ١٩٨١، التنبؤ العلمي ومستقبل الإنسان، رسالة دكتوراه، المجلس الوطني للثقافة، الكويت.
- ١١- الصفار، فؤاد: بلا، التخطيط الإقليمي، مطبعة المعارف، الإسكندرية.
- ١٢- احمد، سعيد: ١٩٩٩، دراسة حول مشروع أوراق مصر، القاهرة.
- ١٣- الغريري، هشام عبد الله: ١٩٩٨، إدارة البقاء مدخل إستراتيجي، جامعة بغداد.
- ١٤- عبد الرحمن، توفيق: ٢٠٠٣، إدارة المستقبل، مركز الخبرات المهنية الإدارية بيمك، القاهرة.
- ١٥- العزاوي، عواطف شاكر: ٢٠٠٥، اثر التفكير المستقبلي للقيادات الإدارية في نقل المعرفة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- ١٦- المرزوقي، جمال: ٢٠٠١، الفكر الشرقي القديم وبدايات التأمل الفلسفي، دار الآفاق العربية، ط١، عمان.
- ١٧- كورنيش، ادوارد: ٢٠٠٧، مناهج استكشاف المستقبل، الدار العربية للعلوم، ط١، عين التينة، شارع المفتي.
- ١٨- كوزيس، جيمس وباري يونزر: ١٩٨٧، تحديات الزعامة، ترجمة المكتب الأردني، لندن.
- ١٩- الشافعي، أبي الفضل جلال الدين عبد الرحمن أبي بكر السيوطي: ١٩٨٤، الخصائص الكبرى، ج١، نينوى، العراق.
- ٢٠- الأنصاري، محمد جابر: ٢٠٠٢، رؤية قرآنية للمتغيرات الدولية، بحث، انترنت.
- ٢١- اوليري، دي لاسي: ١٩٧٣، الفكر العربي مركزه في التاريخ، ترجمة إسماعيل البيطار، دار الكتاب اللبناني، بيروت.
- ٢٢- عامر، طارق: ٢٠٠٨، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، شارع الملك حسين.

٢- المصادر باللغة الانكليزية:

- 1- Agro, H.W, 1991, Intuition 8-strategic planning managements Annual Edition.

- 2- Donald, L.Bates, & David Eldred, 1984, strategy and policy Analysis form unction and implement at W.W.C. Brown company- London.
- 3- Bovey, manual bond: 1977, Freed Lawson tourism and recreation development, first edition, London, 1977.
- 4- Henry, mintzeery, 1994, rethinking strategic print in Great planning part, pitfall and fallacies, prition.
- 5- Fazio, L, S., 1985, The Delphi, Education & Assessment institution good sting assessment & fvaluation in Higher vol.,10, No 2.
- 6- Jule, Hilgard, J.T.R, 1989, learning and maturatioion per-school children journal of genetic psychology.
- 7- Strineiner, G.A.mineor, 1977, Management policy strategy Macmillan, New York.
- 8- Kat Z, J.S.stewart, 2001, science foresight project final report, W.W.W., snssex, ac, auk.
- 9- Lane Jennings, The futures research directory's and periodicals, 1993, -94 world, future society.
- 10- Saffady, William, 2000, Kn0wledge Management, volI, 34, Issue 3.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.