

المركز الديمقراطي العربي
برلين - ألمانيا



المركز الديمقراطي العربي
برلين - ألمانيا



مناهج التنبؤ والاستشراف المستقبلي



Democratic Arab Center
Berlin - Germany



The Future Forecasting and Foresight Methodes

By:

Doaa Al-Gehaine



VR . 3383 – 6541 B

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str: 112

<http://democraticac.de>

TEL: 0049-CODE

030-89005468/030-898999419/030-57348845

MOBILTELEFON: 0049174274278717

مناهج التنبؤ
والاستشراف المستقبلي

اعداد:
دعاء الجهيني

2021

النـاشـر:

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
ألمانيا / برلين

Democratic Arab Center
For Strategic, Political & Economic Studies
Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه
في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.
جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in
any form or by any means, without the prior written permission of the publisher.

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany

030-54884375

030-91499898

030-86450098

البريد الإلكتروني

book@democraticac.de





المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

الكتاب : مناهج التنبؤ والاستشراف المستقبلي

اعداد : دعاء الجهيني

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

مدير النشر: د. أحمد بوهكو

رقم تسجيل الكتاب: VR . 3383 – 6541. B

الطبعة الأولى

تموز/ يوليو 2021 م

الآراء الواردة أدناه تعبر عن رأي الكاتب ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المركز الديمقراطي العربي



كتاب حول

مناهج التنبؤ والاستشراف المستقبلي

The Future Forcasting and Forsight
Methodes

إعداد

دعاء الجهيني

Doaa Al-Gehaine

باحثة إدارة عامة متخصصة في قضايا تنظيم تضارب المصالح والحوكمة

ماجستير إدارة عامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

باحث ، كاتب ، خبير ، كاتب متخصص في الحوكمة وتضارب المصالح

ملخص الكتاب

اهتم الباحثين المستقبليين بمجال الدراسات المستقبلية وما يحويه من مناهج متعددة ، بهدف الاستفادة من هذه المناهج في تخفيف حدة الأزمات الطارئة و التنبؤ بتلك الأزمات التي يتوقع أن تحدث مستقبلاً. وفي ظل التطورات التي لحقت بهذه المناهج ، ظهرت العدد من الاختلافات بين مفاهيم التنبؤ بصفة عامة وبين وتطبيقات هذه المناهج ومجالاتها المختلفة . ولهذا سعى الكتاب لعرض الاختلافات المفاهيمية وتوضيح الفارق بين مناهج الدراسات المستقبلية وأهمية كل منهج. وفي إطار ما تم تغطيته حول موضوع الدراسات المستقبلية والتقدير الاستراتيجي على وجه التحديد للمواقف في الأزمات، تبين الارتباط الوثيق بين كلا المتغيرين وخاصة في الإسهامات الأجنبية ، كما قدمت هذه الدراسات تفسيرات لمفهوم "الاستشراف" foresight تحت مظلة المجال الأساسي الذي يطلق عليه "التفكير الموجه نحو المستقبل" future-oriented FODM و صنع القرار الموجه نحو المستقبل future-oriented thinking FOT Decision Making لتحقيق أهداف المهام التطلعية أو الاستشرافية forward looking activities . كما عرض الكتاب دور منهج الاستشراف القائم على ما يسمى "بتخطيط السيناريو" ، حيث يسهم الأخير في دعم عمليات صناعة القرار والتحليل الاستراتيجي، حيث تعتبر السيناريوهات بمثابة قصص متسقة أو بمثابة رؤى حول المستقبل يُعتمد عليها في صناعة السياسات أو تطويرها.

Abstract

The “ futurists “ studied deeply the future studies field that include various methodes and approaches which help in achieving the mitigation and forecasting that emergent crisis that might happened in the future suddenly . In the context of the future studies methodologies evolvments , the differences have appeared clearly between the concepts of “ prediction “ generally and among the applications of these methodologies practically in different areas. Accordingly , this book sought to present the conceptual differences between the concepts in the field of future studies and to clarify the differences between the future studies methodologies as well. It should be noted that crisis management and strategic estimate variables are correlated according to emphasizes of the specialized researchers in the western studies field as strategic estimate help in prediction the situations of the crisis.

Moreover , western studies spent long time in analyzing the new concepts in this field such as “ foresight “ concept that explained differently under future – oriented thinking and future-oriented Decision Making in order to achieve the forward looking activities. This book presented foresight methodology that based on “scenario planning “ that considered as an forceful tool to support the decision makers in strategic analysis of the crisis as the “ scenarios “ deemed to be as a coherent stories or visions about the future that help in making and developing policies.

فهرس الكتاب

6.....	مقدمة عامة.....
10.....	مراجعة الأدبيات السابقة
21.....	الإطار المفاهيمي.....

الفصل الأول : التقدير الإستراتيجي للموقف في مجال الدراسات المستقبلية

مقدمة الفصل الأول

28.....	أولاً: تعريف مفهوم تقدير الموقف الاستراتيجي
42.....	ثانياً: مقومات عملية التقدير الاستراتيجي للموقف وقت الأزمات
49.....	ثالثاً المناهج الحديثة لعملية التقدير الاستراتيجي للأزمات:.....
61.....	رابعاً: الأزمات ومنهج الاستشراف الموجه نحو المستقبل.....
77.....	خامساً: أمثلة عملية حول التقدير الاستراتيجي والتوجه نحو المستقبل في إدارة الأزمات

خاتمة الفصل

الفصل الثاني : مفاهيم وعمليات مدخل الإدارة الإستراتيجية

مقدمة الفصل الثاني

85.....	أولاً: تعريف مفهوم الإدارة الاستراتيجية <i>Strategic Management</i>
91.....	ثانياً: المفاهيم المرتبطة بمجال الإدارة الاستراتيجية.....
115.....	ثالثاً: أهمية وفوائد الإدارة الإستراتيجية
120.....	رابعاً: النماذج والمناهج النظرية للإدارة الاستراتيجية.....
124.....	خامساً : محددات وعوامل وعناصر الإدارة الاستراتيجية

سادساً: عمليات الإدارة الاستراتيجية وتطوير الرؤية والرسالة 126

سابعاً : الإدارة الإستراتيجية ودورها وقت الأزمات..... 131

خاتمة الفصل

الفصل الثالث : دور منهج الاستشراف Foresight في التنبؤ بالأزمات

مقدمة الفصل الثالث

أولاً: الإطار النظري لمفهوم الاستشراف Foresight 138

ثانياً: مناهج التنبؤ المتعددة نحو المستقبل..... 149

ثالثاً: أهمية وأهداف وعناصر منهج الاستشراف..... 161

رابعاً: منهج الاستشراف والتخطيط القائم على السيناريو..... 176

خاتمة الفصل

نتائج الدراسة 189

قائمة المراجع..... 200

مقدمة عامة

لاقى مجال الدراسات المستقبلية لإدارة الأزمات على الصعيد النظري والعملي، العديد من التطورات ومازال حتى الآن يتعرض للتطوير المستمر من قبل الباحثين الغرب، حيث أنه منهج يحاول من خلاله خبراء إدارة الأزمات تطويره ليؤدي مهمته القائمة على التنبؤ بشكل يحقق تجنب أو تقليل حدة المخاطر والأزمات المتفاقمة في مجالات متعددة. ولهذا السبب، لوحظ عدد من التحولات في مجال تطبيق منهج الاستشراف في مجال إدارة المخاطر أو الأزمات بصفة عامة، بيد أن لكل مجال طبيعته التي تختلف من مجال لآخر، وبالتبعية فهناك اختلاف في طبيعة الأزمات التي تنشأ في هذه المجالات. الامر الذي يضطرنا إلى تشریح مفهوم foresight من خلال التحليل المتعمق لأصله المفاهيمي وتتبع مسار التطورات النظرية التي لحقت به حتى وصل إلى مسماه النهائي، فضلاً عن أهمية رصد تطبيقاته المختلفة في سلسلة الأزمات التي مرت بعدد من المجالات الاقتصادية والمالية والإدارية والبيئية والسياسية والأمنية والدولية، فضلاً عن أهمية رصد هذا المفهوم في المجال التكنولوجي، والذي يقدم فيه مؤخراً مساهمات قيمة لتمكين القوة الرقمية من القيام بمهمة الاستشراف foresight لتحقيق إدارة فعالة للأزمات والطوارئ. أضف إلى ذلك، أهمية الوقوف عند محور التعقيدات والمغالطات المرتبطة بمنهج الاستشراف وتحليل المنظورات الأكاديمية التي عرضت هذا الجانب في مختلف الدراسات في مجال صنع السياسات واتخاذ القرارات الموجهة نحو المستقبل. وفي هذا الإطار، فإن منهج الاستشراف يرتبط ويتداخل مفاهيمياً مع عدد من المناهج والمفاهيم الأخرى في مجال إدارة الأزمات والمخاطر، وهو ما نسعى إليه لتحليل وتعريف هذا المنهج وتحديد دوره وأهميته في إدارة المخاطر وتخفيفها وفق عدد من السيناريوهات لأبرز الأزمات الدولية متعددة الأبعاد والمجالات. ويشار إلى مفهوم الاستشراف foresight في بعض المجالات بمفهوم التقدير الاستراتيجي S.E strategic estimate أو التقييم الاستراتيجي S.A strategic assessment، وهي في الغالب مرتبطة بعدد من الخطوات والمراحل التي تقوم على تقدير المشكلة والأزمة ثم الاستجابة لها¹ وحقيقة الأمر أن كل ما سبق هي مفاهيم مختلفة من حيث التعريف والتطبيق ولكنها تدور في فلك "المستقبل". وفي القوت ذاته، فإن المفاهيم السابقة تختلف عن مفهوم

¹ **Strategic Estimate of the Situation**, https://www.ndu.edu/Portals/59/Documents/Global_Alumni_Summit/02Strate_Est_Framework_Explained.pdf?ver=2018-06-01-083439-133pdf, p:1



التقدير القائم على محاولة التنبؤ forecasting، حيث أن الأخير يختلف عن المفاهيم السالف ذكرها رغم اشتراكهم في عنصر "التقدير" ويختلف عن المفهوم المستحدث foresight والذي يتشابه معه في عنصر التنبؤ أو التوجه نحو المستقبل. لكن هذه المفاهيم بالأساس مرتبطة بمجال التفكير الموجه نحو المستقبل المرتبط لإدارة الأزمات والمخاطر، حيث جاء تطبيقها كمناهج تسهم في تحقيق الدور الوقائي أو الاستباقي لموجهة حالة عدم اليقين uncertainty في مجال التعامل مع الأزمات ومحاولة توقعها للتخفيف من حدتها وتجنبها ومن ثم تحقيق أقصا استجابة حال حدوثها. حيث تقوم هذه المناهج على المهام التطلعية الاستشراف وفق نطاقات زمنية قصية وطويلة الأجل في مجال إدارة الأزمات.¹ كما يشير البعض إلى مفهوم الاستشراف foresight بمفهوم prevision وربما يكون الأخير أكثر تقدما من الأول إلا أن كلاهما موجهان نحو الاستعداد للمستقبل في مجال صناعة القرارات وقت الأزمات.² وهناك اهتمام من قبل الباحثين لمجال التقديرات الاستراتيجية SE وتقدير المواقف من خلال تطبيق منهج التقدير Forecasting ضمن مجال القرار الموجه نحو المستقبل، واللافت في الأمر، أن هذا المنهج يختلف عن منهج الاستشراف foresight. وقد مر المنهجين بتطورات متلاحقة ومتدرجة حتى أقر الخبراء والمتخصصون تطبيق منهج الاستشراف في مجال القرار الموجه نحو المستقبل بدلا من منهج التقدير forecasting، حيث يقوم الأخير على تقدير كيف سيكون شيء ما في المستقبل في حين يقوم منهج foresight على القدرة على التنبؤ والاستعدادية ببصيرة نحو المستقبل، حيث ينصب دوره على ما هو أبعد من التقدير forecasting لأنه يقوم على جوانب متعددة أهمها التواصل واعداد قرارات متوجهة نحو المستقبل. ولهذا السبب اتجهت الحكومات في مرحلة ما بعد التسعينيات نحو تغيير المنهج الموجه نحو المستقبل من التقدير إلى الاستشراف، حيث يعتبر الأخير وسيلة للنظر إلى المستقبل من خلال أدوات البحث المستقبلي كما أنه يشمل استخدام التطبيقات للوقت الحاضر وأهمية الدراسات المستقبلية للوقت الحاضر.³ وعلى الرغم من التطورات التي لحقت بمجال التفكير الموجه نحو المستقبل FOT، والتحول

¹Aubrecht Christoph, Özceylan Aubrecht Dilek, Klerx Joachim and Freire Sérgio, Future-oriented activities as a concept for improved disaster risk management, *Disaster Advances*, vol:6, Dec 203 p:1

² Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020

³ KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, *Journal of Forecasting*, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), Karlsruhe, Germany, vol:22, 2003p:93

من منهج إلى منهج، إلا أن تطبيق المناهج السابقة سواء التقدير أو الاستشراف، لا يسير على وتيرة واحدة، تبعا لاختلاف ظروف المجال وطبيعة الأزمات الناشئة،¹ غير أن فكرة "التنبؤ" prediction في حد ذاتها ربما تكون هدف بعيد المنال خاصة في بعض المجالات التي لا يمكن تحقيق القياس بها أو لاوصول لمتغيرات ثابتة تسهم في قياس الظواهر ومن ثم التنبؤ بها أو توقعها. فعلى سبيل المثال، هناك العديد من الأزمات الدولية في مجال العلاقات الدولية والتي تقوم على تبين منهج استشراف المستقبل لتقدير المواقف الاستراتيجية، مثل دور الناتو NATO في إدارة الأزمات، حيث يصدر سنوياً تقرير حول التحليل القائم على الاستشراف الاستراتيجي لعرض دور الناتو في التعامل مع الأزمات الدولية، وتحديد الاتجاهات التي من شأنها ستشكل المستقبل وتوقع الآثار المترتبة على أداء التحالف تجاه القضايا حتى عام 2035. والجدير بالذكر في هذا السياق أن مفهوم التوقع أو التصور يختلف عن التنبؤ، ولهذا السبب يقوم الناتو بتطبيق ما يسمه بمنهج الاستشراف القائم على التقدير strategic foresight analysis على الرغم من استخدام ذات المفهوم القائم على محاولة التوجه نحو المستقبل من خلال التنبؤ، إلا أن منهج التطبيق في دور الناتو قام مقام "التقدير" وفق ما أقره خبراء لناتو الذين أكدوا على أن تحليلاتهم تقوم على تقدير وتقييم مكرر للاتجاهات ونتائجها لفهم وتوقع وتصور طبيعة البيئة الأمنية الديناميكية المعقدة، وهناك بعض المجالات التي طبقت منهج التقدير forecasting لصناعة القرارات الملائمة لإدارة المخاطر والأزمات وخاصة السياسية والأمنية، لكنها اتجهت في الوقت ذاته نحو ربط هذا المنهج بعنصر التنبؤ وتكوين ما يسمى بنظام الإنذار المبكر early warning sys EWS خاصة في الأزمات الدولية وتحقيق ما يسمه بنظام الإنذار المبكر للأزمات الدولية ICEWS.² وهو نظام يمزج بين القوة الالكترونية ونماذج التنبؤ بالأزمة للتنبؤ بمجال الأزمات السياسية، حيث تم تبني هذا المشروع من قبل مؤسسة لوكهيد مارتن لصناعة التكنولوجيا المتقدمة للتنبؤ بالأزمات الدولية والمحلية وعمليات التدمير والعنف وذلك بالتعاون مع فريق جامعة ديوك لتنفيذ سلسلة من الدراسات والنماذج الاحصائية التي تعتمد

¹ Theo S. Eicher ; David J. Kuenzel ; Chris Papageorgiou ; Charis Christofides, **Forecasts in Times of Crises**, March, 2018.

² CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector** Zurich, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011 p:2

على عدد من المتغيرات لاتمام القياس الكمي ومن ثم التنبؤ.¹ أضف إلى ذلك تنفيذ المنهج ذاته في مجال التنبؤ بالفساد والتي تعتبر بمثابة أزمة لا يمكن معالجتها وقت حدوثها، وقد تم تبني مشروع آخر من قبل باحثين روس واسبانيين في جامعة فالوداليد في أسبانيا لتنفيذ نظام الانذار المبكر من خلال الاعتماد على الذكاء الاصطناعي.² وفي إطار ما تم تناوله في هذا الكتاب يمكن ايجاز أهم المحاور التي تم عرضها بالتفصيل كالتالي:

1. التعريف بالمنهج وأهميته وعلاقته بالدراسات المستقبلية
2. تعريف مفهوم التقدير الاستراتيجي strategic Estimate
3. تعريف مفهوم التقييم الاستراتيجي strategic assessment
4. تعريف مفهوم التقدير forecasting
5. تعريف مفهوم الاستشراف foresight
6. تعريف مفهوم الاستشراف المتقدم prevision
7. الفرق بين مفهومي التوقع perception وبين التنبؤ prediction
8. الفرق بين مفهوم إدارة الأزمة crisis management وبين إدارة الأزمة crisis governance
9. التحولات والتطورات التاريخية في تطبيق منهج التفكير الموجه نحو المستقبل FOT
10. مرحلة تطبيق التخطيط القائم على التقدير الاستراتيجي
11. مرحلة تطبيق منهج التقدير forecasting في إدارة الأزمات
12. مرحلة تطبيق منهج الاستشراف foresight
13. مرحلة تطبيق منهج الاستشراف المتقدم prevision
14. منهج الاستشراف foresight و إدارة الأزمات (الأهمية والمقومات والعمليات)
15. العلاقة بين مفهوم الأزمة crisis وعدم اليقين uncertainty
16. دور منهج الاستشراف في تخفيف الأزمات والتنبؤ بها وفق تطبيقات متعددة

¹michael d. Ward, nils w. Metternich, christopher carrington, cassy dorff, max gallop, florian m. Hollenbach, anna schultz, and simon weschle, stepping into the future: the next generation of crisis forecasting models, *ward et alia icews*, april 26, 2012 , p:1

² Félix J. López-Iturriaga, **Predicting public corruption with neural networks: an analysis of Spanish provinces**, University of Valladolid School of Business and Economics, 2019, p:2

17. تقييم فعالية منهجي الاستشراف foresight والتقدير forecasting في إدارة الأزمة
18. منهج الاستشراف القائم على تخطيط السيناريوهات scenarios planning
19. منهج الاستشراف القائم على التحليل الاستراتيجي Strategic foresight analysis
20. التعامل مع الأزمات في مرحلة الاستشراف foresight ومرحلة ما بعد الأزمة hindsight
21. تطبيقات منهج الاستشراف في مجالات إدارة الأزمات (التحديات والمجالات)
22. منهج الاستشراف في إدارة الأزمات البيئية
23. منهج الاستشراف في مجال الأزمات الاقتصادية والمالية
24. منهج الاستشراف في مجال الأزمات السياسية والأمنية
25. المنظورات الأكاديمية في تفسير مجال القرار الموجه نحو المستقبل لإدارة الأزمات
26. الجيل الجديد في تطبيق منهج الاستشراف foresight للتنبؤ بالأزمات
27. منهج الاستشراف foresight القائم على نظام الانذار المبكر في الأزمات الدولية
28. منهج التقدير forecasting القائم على نظام الانذار المبكر لإدارة الأزمات
29. أطر إدارة الأزمات crisis governance ومنهج الاستشراف foresight

مراجعة الأدبيات السابقة:

تتنوع الأدبيات التي تتناول مجال الدراسات المستقبلية بصفة عامة وفقاً لتعدد المجالات التي يطبق بها القرار الموجه نحو المستقبل، غير أن التطور الذي لحق بهذا المجال أدى إلى تعدد منظورات تفسير هذا المنهج وتطويره، الأمر الذي نتج عنه ظهور مناهج استشراف المستقبل بمسميات جديدة وأهداف مختلفة. ويمكن عرض أهم الأدبيات السابقة في هذا المجال على النحو التالي:

1- كتاب كل من فينجر ، أندرياس جاسبر ، أوسولا . دن كافيلتي وغيرهم من المؤلفين حول السياسة وعلم الاستشراف المتقدم في الحكم واستكشاف المستقبل¹

يناقش هذا الكتاب علم وفن الاستشراف المتقدم prevision والذي يتناول بشكل متعمق تحليل وتفسير مجال الدراسات المستقبلية وخدماتها واستشرافها وفق قرارات موجهة نحو المستقبل، حيث عرض الكتاب المنظورات الأكاديمية وبرز وجهات نظر الخبراء البارزين في هذا المجال لإدارة الأزمات ومجال صناع السياسات الموجهة نحو المستقبل. كما يعرض الكتاب المنظورات الحديثة والمتقدمة في مجال الاستشراف في القرن الواحد والعشرين، وكيفية معرفة المستقبل والماضي بين الامكانيات والمعوقات والتحديات، خاصة فيما يخص مجال إدارة الأزمات. كما هدف الكتاب إلى تبين المنظور البراغماتي لتحليل الأزمات التي تم إدارتها وفق منهج الاستشراف وكيف تم التعامل معها قبل حدوثها وبعد إدراكها متأخراً. أضيف إلى ذلك، اهتمام الكتاب بعرض المغالطات وتفنيده الآراء حول مجال التفكير الموجه نحو المستقبل والمغالطات المعرفية والتساؤل حول كيفية توجيه العمليات نحو التنبؤ. كما قدم الكتاب عرض لوجهات النظر التجريبية في مجال الأزمات السياسية و الدولية في مرحلة عدم اليقين وعدم الاستقرار، فضلاً عن عرض مجالات إدارة الأزمات الصحية والبيئية وإدارة المخاطر المستقبلية في مجال الأسواق المالية و التهديدات البيولوجية والحروب والعنف السياسي والأسلحة النووية وغيرها. أضيف إلى ذلك، أن أهمية هذا الكتاب تتمثل في عرض أكثر مناهج الاستشراف تقدماً حيث سلط الكتاب الضوء على تعريف مفهوم الاستشراف المتقدم prevision وهو أكثر المفاهيم تطوراً بعد مفهومي الاستشراف foresight والتنبؤ القائم على التقدير forecasting .

2- دراسة كل من أوبريشت كريستوف ، أوزجيلان أوبرخت ديليك ، كليركس يواكيم وفيري سيرجيو ، حول المهام الموجهة نحو المستقبل كمفهوم أساسي لتحسين إدارة الأزمات.²

¹Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020

² Aubrecht Christoph, Özceylan Aubrecht Dilek, Klerx Joachim and Freire Sérgio, Future-oriented activities as a concept for improved disaster risk management, *Disaster Advances*, vol:6, Dec 2003

تعرض الدراسة اتالية منهج الدراسات المستقبلية ودوره في تحقيق إدارة الأزمات والكوارث في المنظمات، حيث هدف الدراسة إلى توضيح مفهوم الدراسات المستقبلية ودورها في تحقيق التنبؤ واستكشاف المستقبل تجنباً للأزمات المحتمل ظهورها في المستقبل. حيث تدور فكرة هذه الدراسة حول التفكير المستقبلي في إدارة الكوارث وتجنب مخاطرها وتصف كيف يمكن للمهام التطلعية أن تلعب دوراً في الحد من المخاطر والآثار المستقبلية. كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية الموقف الاستباقي الموجه نحو المستقبل والذي يقوم على شبكات الاتصال التشاركية لأصحاب المصلحة في تشكيل رؤية للمستقبل تصبح أقل غموضاً وأكثر تجنباً للمخاطر. كما تشرح الدراسة مفهوم إدارة الكوارث ومراحلها المختلفة، بما في ذلك تحليل المخاطر والتخفيف من حدتها والاستجابة لها، حيث تسهم الأنشطة الاستكشافية في النطاقات الزمنية قصيرة وطويلة الأجل تحقيق إدارة أفضل للمخاطر والكوارث. ويتم مناقشة التطورات الأخيرة في مجال الاتصال المرتبط بإدارة المخاطر والأزمات على أنها عملية تتطور في بيئة جديدة تؤكد على التواصل المرتكز على شبكة العلاقات والتي تتشكل بشكل متزايد من منصات التواصل الاجتماعي، كما تشرح الدراسة كيف يمكن للعمليات الموجهة نحو المستقبل والمعتمدة على منهج التواصل في تحسين إدارة الكوارث والأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم دمج المهام الاستكشافية في المنظمات في المنهج الموجه نحو المستقبل والتي تعتمد على النطاق الزمني من الناحية المفاهيمية في إطار إدارة المخاطر. وبالتالي، يُنظر إلى الاتصال التشاركي على أنه مفتاح التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر والتخفيف من حدة الكوارث والحد من المخاطر في المستقبل.

3- دراسة كريستين شلز حول من التنبؤ القائم على التوقع والتقدير إلى عمليات الاستشراف - أنشطة استشرافية تشاركية جديدة مطبقة في ألمانيا.¹

أقر الباحث في هذه الدراسة الاختلاف الذي يتضح في مجال الدراسات الموجهة نحو المستقبل والذي يلاحظ فيه اختلاف تعريفات التنبؤ القائم على التوقع forecasting إلى حد ما عن غيره من المفاهيم الأخرى في مجال الاستشراف والدراسات المستقبلية، وعلى الرغم من ذلك، تثبتت الدراسة أنه رغم اختلاف المفاهيم إلا أن جميعها مرتبط بوجهة نظر مشتركة موجهة نحو المستقبل الذي يتسم بأنه غير معروف،

¹ KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, Journal of Forecasting, *Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI)*, Karlsruhe, Germany, vol:22, 2003p:93

ولكن يمكن تخمين الاتجاهات العامة والتعامل معها بشكل معقول، كما عرضت الدراسة الفارق المفاهيمي بين مفهوم الاستشراف وبين التنبؤ القائم على التوقع، حيث يذهب الأول إلى أبعد من التنبؤ ، بما في ذلك جوانب التواصل وإعداد القرارات المتعلقة بالمستقبل. وتهدف الدراسة إلى توضيح توجه الحكومات إلى تبني مناهج الاستشراف كاتجاه مطبق على نطاق وطني في العديد من البلدان ، حيث تغيرت أساليب الدراسات المستقبلية وانتقلت من التوقع والتقدير إلى التبصر والاستشراف foresight. ولا يمكن أن يقوم الاستشراف المستقبلي فقط من خلال استخدام جميع أدوات البحث المستقبلي ، ولكنها تشمل استخدام التطبيقات في الوقت الحاضر. كما يرى الباحث أن منهج الاستشراف لا يعتبر تخطيطاً ، ولكن نتائج الاستشراف توفر "المعلومات" التي تسهم في التعرف على المستقبل ، وبالتالي فهي خطوة واحدة في التخطيط وإعداد القرارات. كما توصلت الدراسة إلى وصف بعض الاختلافات بطريقة مباشرة وتم توضيحها في ضوء عملية الاستشراف الألمانية "المستقبل"، ولهذا السبب اتجهت الحكومات في مرحلة ما بعد التسعينيات نحو تغيير المنهج الموجه نحو المستقبل من التقدير إلى الاستشراف، حيث يعتبر الأخير وسيلة للنظر إلى المستقبل من خلال أدوات البحث المستقبلي كما أنه يشمل استخدام التطبيقات للوقت الحاضر وأهمية الدراسات المستقبلية للوقت الحاضر.

4- دراسة كل من ثيو إس إيشر ديفيد ج .كريس باباجورجيو تشاريس كريستوفيديس ، حول

التنبؤ القائم على التوقع في أوقات الأزمات¹

أكدت الدراسة التالية على توضيح أهمية منهج التنبؤ القائم على التوقع ودوره في تحقيق التنبؤ ، غير أن أن فكرة "التنبؤ" prediction في حد ذاتها وفق تأكيد الباحثين في هذه الدراسة فكرة ربما يصعب الوصول إليها، حيث وضحت الدراسة أنه في بعض المجالات التي لا يمكن تحقيق القياس measurement أو الوصول لمتغيرات ثابتة تسهم في قياس الظواهر ومن ثم التنبؤ بها أو توقعها. كما عرضت الدراسة مجال عمل الناتو الذي يقوم على توقع الأزمات على الساحة السياسية وتطبيقه لمناهج الدراسات الموجهة نحو المستقبل لتحقيق التنبؤ، وفي ظل الفارق بين هذه المناهج، أكدت الدراسة على وجود العديد من الأزمات الدولية في مجال العلاقات الدولية والتي تقوم على تطبيق منهج استشراف

¹ Theo S. Eicher ; David J. Kuenzel ; Chris Papageorgiou ; Charis Christofides, **Forecasts in Times of Crises**, March, 2018.pdf

المستقبل لتقدير المواقف السياسية ، فدور الناتو NATO في إدارة الأزمات على سبيل المثال يقوم على محاولة التبصر بما يحمله المستقبل من أزمات سياسية على ساحة العلاقات الدولية، حيث يعتمد الناتو على أسلوب التحليل القائم على الاستشراف الاستراتيجي لعرض دور الناتو في التعامل مع الأزمات الدولية، وتحديد الاتجاهات التي من شأنها ستشكل المستقبل وتوقع الآثار المترتبة على أداء التحالف تجاه القضايا حتى عام 2035. ولهذا السبب يقوم الناتو بتطبيق ما يسمى بمنهج الاستشراف القائم على التقدير strategic foresight analysis على الرغم من استخدام ذات المفهوم القائم على محاولة التوجه نحو المستقبل من خلال التنبؤ، إلا أن منهج التطبيق في دور الناتو يعتمد في الأصل على علمية التوقع أو التقدير وليس التنبؤ".

5- تقرير مركز الدراسات الأمنية في زيورخ CRN حول استخدام السيناريوهات لتقييم المخاطر:

فحص الاتجاهات في القطاع العام زيورخ¹

جاء الهدف الأساسي للتقرير لتقديم دراسة مفصلة لتحليل المخاطر، حيث أكد التقرير على أنه منذ نهاية الحرب الباردة ، تم تأطير القضايا الأمنية بشكل متزايد على أنها مجموعة متنوعة من التحديات غير المؤكدة والمضمنة في بيئة معقدة. وقد أدى هذا التغيير إلى إعادة تفعيل ممارسات إدارة الطوارئ والحماية المدنية وحماية البنية التحتية في سياق الأمن القومي الأوسع والأكثر بروزاً من الناحية السياسية. ونتيجة لذلك ، أصبح مصطلح "الأزمة" مفهوماً منتشرًا في مجال الدراسات السياسية الأمنية الوطنية وبدرجة والذي يرتبط بشكل كبير وبدرجة عالية بعدم اليقين. كما أكد التقرير على أهمية تطبيق المنهج الكمي في دراسات المستقبل من خلال دراسة الأحداث وقياسها كميًا الأمر الذي يساهم في تقليل مستوى عدم اليقين في توقع المستقبل، حيث أكد التقرير على أهمية تطبيق المعادلة التي تقوم على حدوث الضرر المتوقع هو (الاحتمال × الضرر = درجة الخطر). ومن ناحية أخرى ، يأتي تطبيق هذا النهج الكمي للمخاطر متلازمًا مع مجموعة متنوعة من نقاط القوة ، مثل إمكانية مقارنة الأزمات المختلفة من حيث تحليلات التكلفة والعائد، غير أنه يقوم على تحديد نقاط الضعف، حيث تتطلب هذه العملية تحليل المخاطر وفق قدر كبير من البيانات لتقييمها وتحديدها بشكل كامل على الرغم من أن هذه البيانات غالبًا ما لا تكون

¹ CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector Zurich**, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011.

متاحة بسهولة في شكل إحصائي. وتوصل التقرير إلى أن قياس الأثر الفعلي والفعالية لهذا المنهج لا يزال يمثل تحديًا كبيرًا ، وأنه مجال متطور يحتاج إلى وقت طويل لتطبيقه من أجل الوصول إلى مؤشرات وأدوات قياس أفضل.

6- دراسة كلير إي ستيل حول الولايات المتحدة الأمريكية ، تسليح الفضاء والتقدير الاستراتيجي¹

ركزت الدراسة التالية على مفهوم التقدير الاستراتيجي من خلال تطبيقه في مجال تسليح الفضاء. حيث أكد الباحث على أنه هذا المجال ظل النقاش حوله مستمراً منذ أربعينيات القرن الماضي ، وأكد الباحث على أن تسليح الفضاء هو استخدام أسلحة هجومية أو دفاعية في الفضاء الخارجي. حيث يعتقد البعض أن الفضاء يجب أن يظل خالياً من الأسلحة الهجومية والدفاعية، وفي المقابل هناك دعاوي لتحقيق الاستخدام الكامل للأسلحة الهجومية والدفاعية الموجودة في الفضاء. ومما تجدر الإشارة إليه أن مفهوم التقدير الاستراتيجي تم تعريفه في هذه الدراسة من المنظور العسكري، حيث قام الباحث بربطه بمجال تسليح الفضاء، ويختلف تعريف التسليح *weoponization* عن مفهوم العسكرة *militarization*. حيث أن الأخير يستخدم في مجال الفضاء الامكانيات الفضائية لأغراض عسكرية مثل الاستطلاع أو الاتصالات. وليست بالضرورة إنتاج أسلحة فضاء عسكرية. وانطلاقاً من الفرق بين المفهومين قام الباحث بمناقشة دور التقدير الاستراتيجي الذي يحقق الردع العسكري في مجال الفضاء، فقد صبحت القدرات الفضائية متشابكة للغاية مع المجتمع الأمريكي لدرجة أن استمرار الوصول السهل إلى الفضاء أصبح مصلحة أمريكية حيوية". كما توصلت الدراسة إلى أن الولايات المتحدة قلقة حول امكانية تحقيق عسكرة المجال الفضائي من خلال تمكين القدرات الاستطلاعية والاستشراعية ولهذا فقد دعت العديد من الوثائق والدراسات الحكومية إلى الرقابة على مجالالفضاء ، وهو القدرة على ضمان الوصول إلى الفضاء ، وحرية العمليات في الوسط الفضائي ، والقدرة على منع الآخرين من تحقيق الامكانيات والقدرات الدفاعية في هذا المجال. كما توصلت الدراسة إلى أنه الولايات المتحدة ربما لا تمتلك أسلحة الفضاء ولكنها تمتلك أسلحة أرضية هجومية. حيث أنفقت الولايات المتحدة الأموال على البحث والتطوير المرتبط

¹ Claire e. Steele, maj, usa, **the weaponization of space a strategic estimate** a thesis presented to the faculty of the u.s. Army command and general staff college in partial fulfillment of the requirements for the degree master of military art and science, b.s., fort leavenworth, kansas, 2001.

بمبادرة الدفاع الاستراتيجي والآن الدفاع الصاروخي المسرحي ، ولكن تظل الحقيقة أن الفضاء الخارجي لا يزال خاليًا من الأسلحة.

7- دراسة كل من سيد مجتبي حسيني أ ، فاطمة ديراكفاند ، أوميد رضا سفاريان أ ، علي أيوبيان

، حول تقييم المخاطر في إدارة الأزمات للاستجابة للكوارث الطبيعية "الزلازل".¹

جاء الهدف من هذه الدراسة لشرح المخاطر المحتملة في تنفيذ عملية إدارة الأزمات لتحقيق الاستجابة للكوارث الطبيعية وخاصة الزلازل. وقد أجريت هذه الدراسة التحليلية الكمية ، الوصفية ، في مدينة دورود ، في محافظة لورستان في إيران في عام 2017. وقد قامت الدراسة على مجتمع بحث مكون من جميع أعضاء فريق دورود لإدارة الأزمات ، والذي تم اختيار 140 شخصًا منهم عن طريق أخذ العينات العشوائية الطبقية. وقامت عملية جمع البيانات على الاستبيانات التي تكونت من 40 سؤالاً و 6 مجالات (هيكلية ، علاجية ، مساعدة وإنقاذ ، سلامة ، نظافة ، لوجستيات) واعتمدت على خيارات ليكرت الخمسة (منخفض للغاية = 1 ، مرتفع للغاية = 5) . وللتأكد من صحة الاستبيانات ، تم تقييمها والتحقق منها من قبل بعض الخبراء في هذا المجال. ولتقييم الموثوقية والمصادقية ، تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ البالغ 0.89. كما تم تحليل البيانات عن طريق المتوسط والانحراف المعياري واختبار T المستقل وتحليل التباين باستخدام SPSS21. وقد أظهرت النتائج أن السلامة بمتوسط وانحراف معياري 4.91 ± 0.68 كانت الأعلى ، وكانت البنية بمتوسط وانحراف معياري 2.03 ± 0.64 هي أدنى المجالات في تقييم إدارة الأزمات. كما أن الدورات التدريبية في المجالات العلاجية والنظافة وخبرة العمل في مجالات العلاج والمساعدة والإنقاذ والأمن واللوجستيات أحدثت فرقًا كبيرًا (ع = 0.05). غير أن المجالات العلاجية كان لها العامل الأكثر أهمية. وبتطبيق التقييم المناسب لأطر المخاطر المختلفة ، قام الباحثون بمراجعة كل مجال بما يتناسب مع احتمال حدوث زلزال في منطقة الدراسة. وبهذه الطريقة ومن خلال تحديد الأخطار والمخاطر المحتملة في ضوء المجالات المهمة والفعالة ، يمكن ترتيب المخاطر حسب الأولوية ويمكن تنفيذ برامج إدارة الأزمات.

¹Seyed Mojtaba Hosseini a, Fatemeh Dirakvand , Omidreza Safarian a, Ali Ayoubian, Risk Assessment of Crisis Management in Response to Natural Disasters with an Emphasis on Earthquakes, Civil Engineering Journal Vol. 5, No. 3, March, 2019

8- دراسة كل من كريستان ويتون وكيلي مورنينج ستار ، حول تقدير الموقف: الحدس ، التشاور ، أم طريقة ثالثة؟¹

جاء الهدف من هذه الدراسة حول دراسة وتفسير دور التقدير الاستراتيجي في مجال عمل الجيوش العسكرية وخاصة في الولايات المتحدة، حيث أكدت على أن تقدير الموقف كان بمثابة عنصراً أساسياً في أوامر عمليات الجيش الأمريكي منذ عام 1909 ، حيث تعود جذورها إلى أواخر القرن التاسع عشر ودينيس هارت ماهان. وعلى مدار المائة عام الماضية ، خضعت عملية التقدير لمعركة مذهبية شبه ثابتة بين أولئك الذين يسعون إلى صقل حدس القيادة وأولئك الذين يسعون إلى عملية صنع قرار للموظفين تستند إلى أسس علمية. واليوم ، تتطلب الطبيعة سريعة التطور لساحة المعركة ، إلى جانب الأبحاث الحديثة في الحكم واتخاذ القرار ، إعادة النظر في تقدير الموقف في تفاصيل كيفية اشتقاق هذه التقديرات. وإعادة النظر هذه مطلوبة خاصة بالنظر إلى البحث الجديد حول المهارات والأساليب المستخدمة لتطوير التقديرات الاستراتيجية.

9- دراسة Hanasini Athapaththu ،. حول : نظرة عامة على الإدارة الإستراتيجية: تحليل الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم والأهمية"²

جاءت مساعي هذه الدراسة لدراسة دور وأهمية الإدارة الاستراتيجية لتحديد مهمة المنظمة وأهدافها ، حيث أكدت على انه من المهم للغاية فهم وضعها الحالي وأنواع الحواجز التي يجب أن تواجهها الشركة من البيئة الحالية. حيث يمكن للمؤسسة أن تدرك مهمتها وأهدافها، من خلا فهمها وتطبيقها لعملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. كما ركزت الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأقرت بانها عملية تتطلب قدرا كبيرا من التفكير الاستراتيجي وهو أحد أهم أدوات الإدارة التي تساعد المديرين على التعرف على الأولويات وتحديد الإجراءات الرئيسية اللازمة لتحقيق مهمة وأهداف المنظمة. كما جاء في الدراسة تفسير لدور الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحاضر والتي تعتبر واحدة من الموضوعات الأساسية في إدارة المنظمات بسبب بيئة الأعمال الديناميكية. كما تضمنت الدراسة مفاهيم متعددة دارت حول

¹ kristan wheaton and kelly morningstar, **estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way?**, november 14, 2019.pdf

² H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016

تعريف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وأهمية الإدارة الإستراتيجية. غير أن الدراسة أكدت على أهمية ودور مهمة وخطوة تنسيق جهود الأشخاص لتحقيق الأهداف والغايات من خلال الاستخدام الفعال والفعال للموارد باسم الإدارة. حيث تتضمن الإدارة التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والتحكم لتحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل توفير الموارد البشرية والموارد المالية والموارد التكنولوجية والموارد الطبيعية. كما توصلت الدراسة إلى أن الإستراتيجية مهمة للغاية بالنسبة لمنظمة بسبب محدودية الموارد.

10- دراسة جون برايسون حول عملية الإدارة الإستراتيجية في مجال الإدارة العامة.¹

قامت الدراسة على تعريف الإدارة الإستراتيجية والتي اعتبرها الباحث بمثابة نهج لوضع الإستراتيجيات من قبل المنظمات العامة أو الكيانات الأخرى التي تدمج صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ، وتتضمن عادةً التخطيط الإستراتيجي لصياغة الإستراتيجيات ، وطرق تنفيذ الإستراتيجيات ، والتعلم الإستراتيجي المستمر. حيث يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تساعد المنظمات العامة أو الكيانات الأخرى على تحقيق أهداف مهمة للمنظمة في نطاق عملها، كما عرفت الدراسة الإستراتيجية على أنها الرابط بين القدرات والتطلعات. حيث توجد أربعة أنواع واسعة من الاستراتيجيين (كأفراد ، وفرق ، ومؤسسات ، وشراكات تعاون) خاصة في مجال الإدارة العامة، كما جاءت مساعي الراسة نحو تعريف أنماط الاستراتيجيين في المنظمات، فضلاً عن عرض ثمانية مناهج للتخطيط الاستراتيجي. كما أكدت الدراسة على أن الإدارة الاستراتيجية تعتمد بشكل بالغ على إدارة أصحاب المصلحة. كما تشمل مناهج العملية المفاوضات الاستراتيجية وإدارة القضايا الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كإطار عمل للابتكار. وتوصلت الدراسة إلى وجود نهجان في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وهما تحليلات المحفظة والقوى التنافسية. كما أكدت على أنه يمكن التمييز بين سبعة مناهج لأنظمة الإدارة الإستراتيجية. وتشمل الوحدات المتكاملة لنهج الإدارة ونهج إدارة القضايا الاستراتيجية ، ونهج العقد ، ونهج التعاون ونهج إدارة المحفظة ، والهدف أو النهج المعياري ، والنهج المختلطة. كما توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو نهج هام لتحديد ومعالجة التحديات. يقوم على مجموعة من المفاهيم والعمليات والإجراءات والأدوات والتقنيات

¹ John Bryson ,**Strategic Management in Public Administration** ,University of Minnesota Twin Cities, January 2020

والممارسات (والهياكل في حالة أنظمة الإدارة الاستراتيجية) التي يجب الاعتماد عليها بشكل انتقائي وتكييفها بشكل مدروس واستراتيجي مع سياقات محددة لتحقيق نتائج مرغوبة. وعلى الرغم من أن هناك مجموعة متنوعة من الأساليب العامة لكليهما ، فإن الحدود بينهما ليست واضحة بالضرورة ، والتخطيط الاستراتيجي والإدارة في الممارسة عادة ما تكون مختلطة.

11- تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، حول الاستشراف الاستراتيجي لسياسات أفضل

بناء حوكمة فعالة في مواجهة المستقبل غير المؤكد¹

هدف التقرير إلى عرض أهمية منهج الاستشراف foresight وخاصة في أوقات التغيير السريع والتعقيد المتزايد وعدم اليقين الذي يتطلب تطبيق نظام الحوكمة لتصبح المنظمات في أهبة الاستعداد لما هو غير متوقع. الغرض من هذا التقرير هو دعم صناع القرار في الحكومة بدليل موجز لتقوية القدرة الاستشرافية لحكوماتهم من خلال استخدام منهج الاستشراف الاستراتيجي في مجال صنع السياسات. حيث ركز التقرير على تعريف مفهوم الاستشراف والأمثلة على استخدامه من قبل الحكومات والمنظمات الأخرى. يلي ذلك وصف العناصر الرئيسية لبناء نظام استشراف استراتيجي أكثر شمولاً في الحكومة وتصميم تدخلات استشراف ناجحة بالاعتماد على أفضل الممارسات من جميع أنحاء العالم. كما أكد التقرير على أن هذا المنهج هام لتحقيق الاستعداد للمستقبل من قبل الحكومات وعبر التعاون الدولي، كما طرح التقارير عدد من الأسئلة تدور حول درجة استعدادية الحكومات لمواجهة المستقبل، وما إذا كانت تواجه ضغوطاً متعددة بالفعل في الوقت الحاضر ، بما في ذلك الاضطراب الاقتصادي ،التوترات الدولي المتزايد، و الاستقطاب وانحسار الثقة وغيرها من الضغوط التي تفرض على الحكومات مزيد من التحديات التي تستدعي مواجهتها والتنبؤ بها. في الوقت نفسه عرض التقرير جملة من الأزمات المتعلقة بالمناخ ، والمزيد من التحول الرقمي للاقتصادات والمجتمعات ، والأشكال الجديدة من الاضطراب السياسي في الداخل والخارج على السواء ، وهل يمكن أن تصنع مستقبلاً مختلفاً تماماً الأمر الذي يتطلب ضرورة محاولة التنبؤ بالمستقبل ذات فائدة محدودة في عالم يتسم بدرجة عالية من عدم اليقين و تحديد عدد من السيناريوهات المستقبلية المعقولة المختلفة ، واستكشاف الآثار التي يمكن أن تحدثها ،

¹ OECD, **Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures**, OECD, october, 2019.

والتأثيرات المحتملة على السياسات. ومن المهم أيضًا النظر إلى ما وراء نطاق مؤسسات السياسة التقليدية والنظر في الكيفية التي يمكن أن تتقاطع بها التطورات المتعددة وتتفاعل بطرق غير متوقعة.

12- دراسة كل من فرانس بيرخوت وجوليا هرتين ، حول سيناريوهات Foresight الاستشراف

المستقبلية: تطوير وتطبيق أداة التخطيط الاستراتيجي التشاركي¹

قدمت هذه الدراسة عرضاً لمنهج الاستشراف للمستقبلي والتي تقوم على أداة تخطيط تشاركية تم تطويرها بواسطة أبحاث سياسة العلوم والتكنولوجيا لبرنامج الاستشراف البريطاني SPRU. حيث يصف هذا البرنامج عملية تطوير إطار عمل السيناريو، حيث أكدت الدراسة على أنه تم تطبيق نهج Foresight Futures من قبل الحكومة والباحثين. مع التركيز على الطرق العملية لاستخدام السيناريوهات ، حيث تقدم الدراسة توضيحاً لتفسير كيفية استخدام هذا النهج كما تناقش الدراسة إمكانيات هذا المنهج ودوره في تحقيق طريقة للتفكير في المستقبل ، لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تنشأ خلال السنوات والعقود القادمة. حيث تمثل سيناريوهات العقود المستقبلية أداة إرشادية للاستشراف ، وتمكين مجموعة الأطراف والأعمال والحكومة والباحثين - لتصور المستقبل المحتمل من أجل تحسين صنع القرار ووضع الإستراتيجية. ويتم تحديد العديد من جوانب مستقبل المنظمة بشكل جيد في ظل وجود عالم سريع الحركة ومعقد . وهناك أيضًا شكوك كبيرة حول الشكل المستقبلي للأسواق والحوكمة والقيم الاجتماعية التي سيكون لها تأثير مهم على المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها. وتؤكد الدراسة على أن هذا المنهج كنهج منهجي وشامل ، يوفر فيه أداة السيناريوهات وسيلة للتعامل مع القضايا الحاسمة للابتكار والانعكاسية والتأطير في تحليل التغيير في النظم الاجتماعية والاقتصادية. وفي بيئة الأعمال التي تزداد فيها أهمية المسؤولية الاجتماعية والشفافية والمشاركة ، حيث يمكن أن يساعد تخطيط السيناريوهات أيضًا في عملية إدارة مشاركة أصحاب المصلحة واتخاذ القرار والعمليات. وقد حددت هذه الدراسة إطار عمل السيناريوهات الذي تم تطويره لبرنامج استشراف المستقبل بالتشاور مع أصحاب المصلحة من قطاع الأعمال والحكومة والأوساط الأكاديمية. كما تم تطوير السيناريوهات ومراجعتها عبر سلسلة من الدراسات والمهام خلال الفترة 1997-2001 من قبل فريق من باحثون في Science and SPRU —

¹Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, *Greener Management International* · March 2002

Technology Policy Research ، جامعة ساسكس ، برايتون ، المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار يقوم على استعراض شامل لسيناريوهات العقود الأجلة الوطنية والعالمية ويستند إلى الأعمال الموجودة مسبقاً مثل السيناريوهات التي طورتها الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (IPCC 2000) لتوقع انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في المستقبل. كما توصلت الدراسة إلى وضع نهج Foresight Futures فيما يتعلق بالتقاليد المختلفة للأدب المستقبلي. غير ان الدراسة عرضت بشكل مخصص التطبيقات العملية لهذا النهج ، والذي يستخدم على نطاق واسع في المملكة المتحدة ، في كل من سياق صنع السياسة وسياق البحث. وأثبتت السيناريوهات أنها مناسبة بشكل خاص لاستكشاف القضايا البيئية التي تحددها عمليات التغيير طويل الأجل والمعقد. كما تم تطبيقها في مجالات أخرى مثل تلك المتعلقة بالتجارة الدولية والطلب على المياه.

الإطار المفاهيمي للدراسة :

شملت الدراسة التالية عدد من التعريفات المتنوعة التي قدمها الباحثون في مجال الدراسات المستقبلية، غير أن الدراسة قدمت مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تتمثل في تعريف كل من مفهوم التقدير الاستراتيجي strategic Estimate ومفهوم التنبؤ القائم على المؤشرات prediction ومفهوم التنبؤ القائم على التوقع forecasting ومفهوم الاستشراف foresight وغيرها من المفاهيم الفرعية مثل الإدارة الاستراتيجية strategic Management وما يرتبط به من مفاهيم أخرى تتمثل في مفهوم الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي strategic analysis والتفكير الاستراتيجي strategic thinking ، فضلا عن تعريف مفهوم السيناريو scenario ومفهوم التخطيط للسيناريوهات scenario planning ويمكن عرض تعريفات هذه المفاهيم على النحو التالي:

1- تعريف مفهوم التقدير الاستراتيجي:

تقوم عملية تقدير الموقف العسكري في المجال العسكري على مسار منهجي يختلف عن العمليات العقلية العادية التي تحكم أفعال حياتنا اليومية، لكننا بصفة عامة نعتبر إنه مسار منهجي للتفكير المنطقي، موجه نحو إعطاء أكبر قدر ممكن من التأكيد على أهمية عدم التغاضي عن أي عامل مهم، وحمايته من

المعالجة المتسارعة والسطحية الإجراءات الشكلية.¹ غير أن التقدير estimate هو ذلك المكون الرئيسي الذي يظهر في جميع مجالات إدارة الازمات ،حيث يقوم التقدير في مرحلة تقييم الأزمات وتصور التهديدات المتوقعة على المدى الطويل والقصير وعليه يتم تقدير المخاطر واحتمالية حدوثها وفق الاعتماد على صياغة سيناريوهات المخاطر². والتقدير الاستراتيجي هو أداة تستخدم لتطوير خطط الحملات والعمليات. حيث يطور القادة تقديراتهم الاستراتيجية بناءً على البيئة الاستراتيجية والتهديدات المحتملة وطبيعة العمليات المستقبلية المحتملة والتوجه الاستراتيجي الوطني.

2- تعريف مفهوم الادارة الاستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام التي تقوم على خطوة التحليل الاستراتيجي وصناعة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها. حيث يتم بها تنظيم إدارة الموارد بشكل منظم بما يتوافق مع الرؤية والرسالة في المنظمة. والجدير بالذكر أن الإدارة الإستراتيجية كمدخل لا يقوم على التنبؤ بالمستقبل، ولكنها وسيلة لتهيئة المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال معرفة الخطوات الدقيقة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.³

3- مفهوم التحليل الاستراتيجي:

التحليل هي عبارة عن عملية مستمرة ، حيث تتم قبل التخطيط لعملية استراتيجية جديدة ، من خلال قيام المنظمة بتقييم العملية الحالية لتحقيق الهدف من خلال تحديد الأهداف والأولويات وما هي المدخلات وتوقعات أصحاب المصلحة ، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، أحد أهم أساليب التحليل في هذا المجال.⁴ وتقوم دراسة الادارة الاستراتيجية على مراقبه وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط الضعف والقوه في المنظمه وهو ما يوضحه نموذج القوه والضعف.

¹Philip E. Tetlock ,**superforecasting: The Art and Science of Prediction** , NewYork, 2015 pp:70-75

² OECD, **Preparing governments for long term threats and complex challenges**, High Level Risk Forum Policy Seminar, 23 OECD Conference Centre Paris, FranceSeptember 2016, p:13

³ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, **OP.Cit**, p:126

⁴ **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>

4- مفهوم التنبؤ القائم على المؤشرات prediction

يشير منهج التنبؤ prediction القائم على المؤشرات إلى التوقع المدروس وفق مؤشرات ومنهج علمي مثل استخدام خبراء الأرصاد الجوية والإحصائيين أسباباً قوية تسهم في تحديد أمر ما سيحدث مستقبلاً بمنتهى الدقة وتكون درجة الدقة مؤكدة وعالية تصل إلى مستوى اليقين بدرجة عالية.

5- مفهوم التنبؤ القائم على التوقع forecasting

التنبؤ القائم على التوقعات forecasting إلى عرض قصص مستقبلية محتملة معقولة ومتسقة داخلياً. وهناك بعض الباحثين الذين أكدوا على أن التنبؤ forecasting هو المرحلة الأكثر تطوراً من التقدير الاستراتيجي وفق استخدامه العسكري.

6- مفهوم الاستشراف الاستراتيجي foresight

الاستشراف foresight هي سمة بشرية أساسية تسمح بموازنة الإيجابيات والسلبيات، وتقييم مسارات العمل المختلفة، واستثمار المستقبل المحتمل. وتستخدم كأدوات مساعدة لصنع القرار. ويتسم هذا الأسلوب الموجه نحو المستقبل بالانفتاح على المستقبل بكل الوسائل المتاحة، وتطوير وجهات النظر للخيارات المستقبلية، ثم الاختيار فيما بينها¹

7- مفهوم الاستراتيجية strategy

الاستراتيجية Strategy هو مصطلح عسكري، وهناك رواد في تفسير هذا المصطلح أمثال "صن تزو" و"هومر" و"يوربيدس" الذين كان لهم باع طويل في تفسير مفهوم الاستراتيجية، حيث كان يطلق عليهم الكتاب الاستراتيجيين نظراً لإسهاماتهم البالغة في مثل هذا المجال في حقل العلوم العسكرية على وجه التحديد.

8- مفهوم التخطيط الاستراتيجي strategic planning

¹Anna Koniuk, Anna Sacio-Szymańska, Judit Gáspár, How do companies envisage the future? Functional foresight approaches, **OP.Cit**, p:23

التخطيط الاستراتيجي هو خارطة طريق التي تعطي توجيهات للمنظمة من المرحلة الحالية إلى المرحلة المستقبلية، وتحدد إلى أين تذهب أو أين يجب أن تكون في غضون خمس أو عشر سنوات. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي توقعات متعددة السنوات لا تكون محددة مثل عملية التخطيط التنفيذي¹. كما تعرف على إنها مجموعة من الأنشطة المنظمة جيداً والتي تساعد المنظمة على تنظيم الحاضر بناءً على توقعات المستقبل المستهدف.²

9- مفهوم التفكير الاستراتيجي strategic thinking

ترتبط عملية التفكير الاستراتيجي بمجال التفكير العسكري حيث تقوم عملية التفكير الاستراتيجي على التسلسل الهرمي لتحقيق الأهداف السياسية والعسكرية وتنفيذ السياسات والبرامج حيث تحدد الاستراتيجية القضايا في جدول الأعمال المرتبطة بالعمل المستقبلية من خلال تحديد ما الذي يجب تحقيقه ومتى وكيف يمكن تحقيقه ، وترتبط أيضا بوضع السياسات والمبادئ التوجيهية والإجراءات المسموح بها لتحقيق هذه الأهداف وتنفيذ البرامج الاستراتيجية من خلال الإجراءات المتسلسلة التي يتم تنفيذها خطوة بخطوة.

10- مفهوم بناء السيناريوهات scenarios

بناء السيناريوهات التي تقوم على رواية الماضي والمستقبل وضرورة تطبيق أسلوب إعادة الوصف التي تسهم في تغيير وإعادة النظر في الطرق التي نحلل بها الماضي والمستقبل. الطريقة التي ننظر بها إلى طرقتنا لفتح الماضي والحاضر والمستقبل.

11- مفهوم تخطيط السيناريوهات scenario planning

تقوم عملية "تخطيط السيناريو" ، حيث يسهم الأخير في دعم عمليات صناعة القرار والتحليل الاستراتيجي، حيث تعتبر السيناريوهات بمثابة قصص متقة داخلياً أو بمثابة رؤى حول المستقبل يُعتمد

¹ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016, p:126

² H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016, p:126

عليها في صناعة السياسات أو تطويرها وهي بمثابة "خلفية" backdrop للخبراء وصانعي السياسات الهدف منها هو الخروج في مجال الاستشراف بخيارات مرنة قوية تحمل قدرًا من الابتكار والتطوير لإدارة الأزمات.¹

12- مفهوم الدراسات المستقبلية future studies

النهائي لمنهج الدراسات المستقبلية هو إرشاد عملية صنع القرار من خلال استكشاف الاتجاهات المستقبلية لتكوين رؤية مستقبلية. والرؤية مختلفة عن الاستشراف، كما أن أدوات الرؤية مختلفة عن أدوات الاستشراف، حيث تميل الرؤية إلى أن تكون صورة ثابتة للمستقبل في حين يعتمد الاستشراف على الافتراضات التي يُفهم دائمًا أنها في حالة تغير مستمر، وللرؤية المستقبلية فوائد لكونها تعتبر أداة تخطيط طويلة الأجل²

¹ CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector** Zurich, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011p:2

² UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries, **OP.Cit**, p:4

الفصل الأول: التقدير الإستراتيجي للموقف في مجال الدراسات المستقبلية

مقدمة عامة

يعد مجال الدراسات المستقبلية من المجالات الواسعة والتي تحوي العديد من الأساليب والمناهج القديمة والحديثة لتقدير وتوقع الأوضاع في مجال الأزمات. كما يلاحظ تداخل العديد من المفاهيم مثل مفهوم والتقدير الاستراتيجي للمواقف مع المناهج الأخرى، إلا أن هذا المدخل مر بتطورات متعددة وفقاً لم تم اقراره في الإسهامات الأجنبية التي كان لها باع طويل في تفسير مفهوم "الاستشراف" foresight تحت مظلة المجال الأساسي الذي يطلق عليه "التفكير الموجه نحو المستقبل" future-oriented thinking FOT أو صنع القرار الموجه نحو المستقبل future-oriented Decision Making FODM في مجال المهام التطلعية أو الاستشرافية forward looking activities . والجدير بالذكر أن هذا المجال قد لاقى تطورات متعددة في مجال إدارة الأزمات على الصعيد النظري والعملي، ومازال حتى الآن يتعرض للتطوير المستمر من قبل الباحثين الغرب، حيث أنه منهج Method يحاول من خلاله خبراء إدارة الأزمات تطويره ليؤدي مهمته القائمة على التنبؤ بشكل يحقق تجنب أو تقليل حدة المخاطر والأزمات المتفاقمة في مجالات متعددة. ولهذا السبب، لوحظ عدد من التحولات في مجال تطبيق منهج الاستشراف في مجال إدارة المخاطر أو الأزمات بصفة عامة، بيد أن لكل مجال طبيعته التي تختلف من مجال لآخر، وبالتبعية فهناك اختلاف في طبيعة الأزمات التي تنشأ في هذه المجالات. الأمر الذي يضطرنا إلى تشريح مفهوم foresight من خلال التحليل المتعمق لأصله المفاهيمي وتتبع مسار التطورات النظرية التي لحقت به حتى وصل إلى مسماه النهائي، فضلاً عن أهمية رصد تطبيقاته المختلفة في سلسلة الأزمات التي مرت بعدد من المجالات الاقتصادية والمالية والإدارية والبيئية والسياسية والأمنية والدولية، ورصد هذا المفهوم في المجال التكنولوجي، والذي يقدم فيه مؤخراً إسهامات قيمة لتمكين القوة الرقمية من القيام بمهمة الاستشراف foresight لتحقيق إدارة فعالة للأزمات والطوارئ. أضف إلى ذلك، أهمية الوقوف عند محور التعقيدات والمغالطات المرتبطة بمنهج الاستشراف وتحليل المنظورات الأكاديمية التي عرضت هذا الجانب في مختلف الدراسات في مجال صنع السياسات واتخاذ القرارات الموجهة نحو المستقبل. وفي هذا الإطار، فإن منهج الاستشراف يرتبط ويتداخل مفاهيمياً مع عدد من المناهج والمفاهيم الأخرى في مجال إدارة الأزمات والمخاطر، وهو ما نسعى إليه لتحليل

وتعريف هذا المنهج وتحديد دوره وأهميته في إدارة المخاطر وتخفيفها وفق عدد من السيناريوهات لأبرز الأزمات الدولية متعددة الأبعاد والمجالات.

أولاً: تعريف التقدير الاستراتيجي للموقف Strategic Estimate of the situation

يوفر التحليل الموجه نحو المستقبل السهولة والثقة في التخطيط لخطوات المنظمة المستقبلية في ظل عدم اليقين، لذلك سعى الباحثون إلى تكوين طرق يمكن من خلالها الاستعداد لحالات عدم اليقين التي تنتظر أي منظمة أو مؤسسة أو قوة عسكرية أو دولة.¹ وفي هذا الإطار تم تبني منهج التقدير الاستراتيجي للمواقف في المؤسسات العسكرية في أوقات السلم والحرب ليساعد في توقع الأزمات المحتملة، كما يأخذ التقدير السياسي العسكري في الاعتبار مناطق الأزمات المحتملة حول العالم ويقيم الآثار السياسية مقابل الجدوى العسكري والاستدامة المحققة.² وعندما تعتمد القضايا الكبرى على الإجراءات المتخذة، كما هو الحال في الحرب والاستعداد للحرب، فمن الأهمية بمكان أن يتم اجراء التقدير بعناية وحرص، بحيث تغطي جميع مراحل الموقف، مع إعطاء الاعتراف الكافي بالتسهيلات والعقبات، التكيّف مع الغايات، وربط الشيء الذي يجب فعله بقرار كيفية القيام به، من خلال عملية تفكير شاملة ومنطقية وهذا ما نسميه "تقدير الموقف". وجدير بالذكر أن عملية تقدير الموقف في تطبيقها العسكري يختلف عن العمليات العقلية العادية التي تحكم أفعال حياتنا اليومية، لكننا بصفة عامة نعتبر إنه مسار منهجي للتفكير المنطقي، موجه نحو إعطاء أكبر قدر ممكن من التأكيد على أهمية عدم التغاضي عن أي عامل مهم، وحمائته من المعالجة المتسارعة والسطحية الإجراءات الشكلية.³ وعلى الرغم من أهمية هذا النهج وقيمته في تحقيق إدارة الأزمات العسكرية والتهديدات، إلا أن الاتجاهات الحديث الحالية قامت بتغييره وفق الاعتماد على قواعد العمل المنهجي التي تتفق مع الاتجاهات الحديثة التي تتبناها لتكون أكثر مرونة للتعامل تجاه التغييرات المستقبلية وتعزيز عملية صنع القرار الإستراتيجي.

¹ Future-oriented analysis brings ease and confidence to planning your next steps, on: <https://www.m-brain.com/blog-posts/future-oriented-analysis-brings-ease-and-confidence-to-planning-your-next-steps/>

² Joint Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01), dated The Development, Concepts and Doctrine Centre Ministry of Defence Shrivenham, November 2014, pdf, p:17

³ Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction , NewYork, 2015 pp:70-75

حيث يقدم هذا الأسلوب توضيح للاتجاهات والمسارات المحتملة التي من شأنها أن تؤثر على المنظمة أو الشركة، ويحتم أخذها في الاعتبار في خطوة التخطيط الاستراتيجي والتي تبدأ بتحديد الاتجاهات trend الهامة ثم إجراء دراسات أساسية مناسبة عن الاتجاهات التي تحددها على أنها الأكثر تأثيراً على المؤسسة بعد تحديد أهم الاتجاهات، فإن الخطوة التالية هي فهم هذه الاتجاهات وما هو نوع الفرص التي توفرها تلك الاتجاهات؟ والبحث حول نوع التهديدات المحتملة؟ حيث إن تحديد الفرص والتهديدات والتغييرات المحتملة هي خطوة هامة لكنها تحتاج إلى تحويلها لمعرفة موضع التنفيذ ثم تحويلها إلى حلول. ومما تجدر الإشارة إليه أن مفهوم التقدير الاستراتيجي هو أداة مرتبطة بالأساس لخطوة إجراء تحليل استراتيجي وتقييم لمسارات العملية.¹ غير أن التقدير بصفة عامة estimate عنصر أساسي في جميع مجالات إدارة الازمات سواء العسكرية أو غيرها، حيث يقوم التقدير في مرحلة تقييم المخاطر وتصور التهديدات المحتملة على المدى الطويل وعليه يتم تقدير الضرر واحتمالية حدوثه وفق الاعتماد على صياغة سيناريوهات المخاطر.² والتقدير الاستراتيجي هو أداة يستخدمها قادة القوات الموحدة والمشاركة لتطوير خطط الحملات والعمليات. حيث يطور القادة تقديراتهم الاستراتيجية بناءً على البيئة الاستراتيجية والتهديدات المحتملة وطبيعة العمليات المستقبلية المحتملة والتوجه الاستراتيجي الوطني.³

1- التقدير الإستراتيجي والمسرح الاستراتيجي

يعتبر التقدير الاستراتيجي أسلوباً أكثر شمولاً وهو وسيلة لتطوير المسرح الاستراتيجي للدول حيث يتم بها تقييم العوامل بشكل مستمر لمعرفة تأثيرها على المسرح strategic theater. ويمكن القول أن استراتيجية المسرح هي الخطوة الأساسية التي تسهم في تنسيق البرامج والأنشطة الدولية، وتحقيق الدعم لعمليات المسرح، وذلك في ظل تحديث وتطوير التقدير الاستراتيجي بشكل مستمر وفق ظروف البيئة

¹Claire e. Steele, maj, usa, the weaponization of space a strategic estimate a thesis presented to the faculty of the u.s. Army command and general staff college in partial fulfillment of the requirements for the degree master of military art and science, b.s., fort leavenworth, kansas, 2001 p:3

² OECD, **Preparing governments for long term threats and complex challenges**, High Level Risk Forum Policy Seminar, 23 OECD Conference Centre Paris, France September 2016, p:13

³ Claire e. Steele, maj, usa, the weaponization of space a strategic estimate, **OP.Cit**, p:26

المتغيرة والمستجدات التي تطرأ على مسرح العمليات، وفي ظل الاتساق والتوافق مع الأهداف الوطنية.¹ كما تقوم عملية التقدير الاستراتيجي على تقدير العوامل الاستراتيجية الواسعة التي تؤثر على تحديد المهام والأهداف ومسارات العمل، ويكون التقدير مستمر ويتضمن التوجيه الاستراتيجي من الجهات السيادية والسلطات العليا غير أنها أيضاً تشمل تقدير القائد للوضع العام والتقدير اللوجستي للوضع² ويجب أن يتضمن التقدير تحليلاً للتوجه الاستراتيجي وتصوراً للعوامل الجيوسياسية والجغرافية الاقتصادية والثقافية و تقييم التحديات الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية وتحليل الفرص المعروفة أو المتوقعة التي يمكن الاستفادة منها وتقييم المخاطر الكامنة في بيئة التنفيذ.³ ومما تجدر الإشارة إليه أن التحليل السياسي الاستراتيجي⁴ يجب أن ينتج عنه تقدير سياسي عسكري يساعد وزارة الدفاع على توجيه الإستراتيجية الوطنية من خلال إجراء تقدير سياسي عسكري وهو من النادر ما يكون محدداً بدقة منذ البداية.⁵ ويعرف بعض الخبراء عملية التقدير الاستراتيجي على أنها عملية يقوم بها فريق التقدير لتقدير حالة ما من خلال الاعتماد على مدخلات من أوامر الوكالات أو الجهات الداعمة والمعنية من خلال تحليل ووصف العوامل والاتجاهات السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية والبنية التحتية والتهديدات والفرص التي تسهل أو تعيق تحقيق الأهداف بالاعتماد على الإطار الزمني للإستراتيجية.⁶ وتكون عملية التقدير الاستراتيجي مستمرة وتوفر المدخلات المستخدمة لتطوير الاستراتيجيات وتنفيذ الخطط، وهذه العملية هي الخطوة الأولى لإجراء تقدير القائد للوضع تجاه عملية معينة. واللافت في هذا العنصر أن نقص المعلومات في المرة الأولى لحدوث الأزمة قد تكون وسيلة وقائية إذا ما حدث تقدير دقيق للأزمة الواقعة ، والتي تحول دون تكرارها في المستقبل، يصبح التقدير

¹ CClarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **op.cit**, p:2

² Military factory, **strategic estimate (US DoD)**, on:https://www.militaryfactory.com/dictionary/military-terms-defined.asp?term_id=5116, (accessed: 25-9-2020, 5:30 am)

³ **Joint Publication 5-0, Joint Planning**, Joint Force Development, USA, 16 June 2017, pdf, p:63

⁴ Joint Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01 , **OP.Cit**, , p:7

⁵ **Ibid**, p:17

⁶ **Ibid**, p:62

في هذه الحالة وسيلة نحو عدم تكرار الأزمة في المستقبل.¹ وتقوم هذه العملية على مجموعة من المتطلبات أهمها الأهداف ودرجة اتساقها مع الأهداف المحددة من السلطات الوطنية في الدولة وترجمة الأهداف الوطنية إلى أهداف تسهم في تحديد رؤية القائد المسئول عن عملية التقدير الاستراتيجي وترتبط ببيئة المسرح ، فضلا عن وضع تصور للبيئة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بإنجاز الأهداف المحددة.² ومما تجدر الإشارة إليه أن عملية التقدير الاستراتيجي التي ترتبط باستراتيجية المسرح المشتقة من عمليات المسرح الدولي في المجال العسكري، يتحقق منها عمل عسكري موحد داخل منطقة جغرافية محددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحقيق التوازن لهذا العمل الموحد بين مناطق الصراع وأوقات السلم في مناطق أخرى، وبالتالي يجب أن تكون استراتيجية المسرح واسعة بما يكفي لتشمل مجموعة واسعة من الأنشطة السياسية والعسكرية واستخدام فن العمليات بشكل فعال.³ وحتى تصبح هذه الاستراتيجية فعالة يجب اشتقاق استراتيجية المسرح والتعاون الأمني في مسرح العمليات من التوجيه الاستراتيجي للسلطات والسياسة الاستراتيجية وصياغتها لتلبية المتطلبات وتحقيق الأهداف الأمنية والاستراتيجية.⁴ كما يجب أن يشتمل التقدير الاستراتيجي على العناصر التالية لعملية التقدير الاستراتيجي والتي تتمثل في تكوين نظرة عامة على الأحداث الأخيرة ، أو القضية والمشكلة، كما يحتم تحديد اتجاه الإستراتيجية والتي تقوم على أهداف السياسة ، فضلاً عن أهمية تحديد ملامح البيئة الإستراتيجية من خلال تحديد المناطق والقوى الصديقة والقوى المعادية والخصوم، ورصد التحديات الاستراتيجية والتنفيذية وتحديد الفرص المحتملة ثم مرحلة تقييم المخاطر.⁵ كما تقوم هذه العملية على تقييم التهديدات لتحقيق الأهداف المحددة بالاعتماد على تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة متلازمة معها

¹ Nawal A. Al Eid, **Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory)** Department of Psychology, King Khalid University, Abha, Saudi Arabia, 19 June 2020, on: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pa.2217>

, p:6

² Clarence j. Bouchat, **an introduction to theater strategy and regional security**, strategic studies institute, august 2007. p:7

³ **Ibid**, , p:2

⁴ Clarence j. Bouchat, **an introduction to theater strategy and regional security**, **Ibid** , p:7

⁵ course Hero, **The strategic estimate shall include the following**, on: <https://www.coursehero.com/file/p5kq6kvr/The-Strategic-Estimate-shall-include-the-following-elements-of-a-Strategic/>, (acssesed:22-9-2020)

تحليل مخاطر ومتطلبات الخطط، كما يؤخذ التقدير الاستراتيجي في اعتباره الموارد المتاحة المرتبطة بإنجاز الأهداف المطلوبة.¹ كما تقوم عملية تقدير المواقف في المجال العسكري على قائمة من الافتراضات المستخدمة لتقدير الوضع.² وعليه تتشكل المهمة المطلوبة من القائد في سياق تحليل البيئة الإقليمية ومن خلال ذلك يحدد القائد المقاتل الوسائل الممكنة التي تستخدم لتحقيق الأهداف الوطنية المنشودة. وفي ظل وجود مجموعة من الخيارات المتنوعة لمعالجة وإدارة الأزمات والمشاكل التي يواجهها القائد المقاتل، يحتم عليه ضرورة تقييم مسارات العمل "العمليات"، مع مقارنة الإجراءات التي قد يتخذها الأطراف الآخرون في المنطقة. وعليه يقوم لاختيار المسار الأكثر ملاءمة لإكمال خطوة التقدير الاستراتيجي. كما ينظم القائد في هذه المرحلة علاقاته مع القيادات الأخرى ويطلب الموارد اللازمة لتلبية عملية تطوير استراتيجية المسرح.³

2-التطورات التاريخية لمجال التقدير الاستراتيجي للموقف

كان تقدير الموقف عنصرًا أساسيًا في أوامر عمليات الجيش الأمريكي منذ عام 1909، حيث تعود جذورها إلى أواخر القرن التاسع عشر. وخلال المائة عام الماضية، تعرض هذا المجال للجدال والسجال والتطوير من جانب المتخصصون، فقد خضعت عملية التقدير لمناقشة محتدمة بين جماعات لكل منهم فكره ومذهبه في ارساء أفكار عملية التقدير الاستراتيجي، فجماعة كانوا يسعون إلى صقل عملية التقدير الاستراتيجي بحدس القيادة وأخرى سعت إلى الاعتماد في عملية التقدير الاستراتيجي على صنع القرارات وفق أسس علمية.⁴ ويؤكد "ريكس" أحد خبراء التقدير على أن أصول عملية التقدير تعود إلى محاولة الجيش البروسي في أوائل 1800م لتطوير نهج منظم ومنطقي لحل القضايا العسكرية. حيث شعر البروسيون أن هناك حاجة إلى إجراء منهجي موثق "للتطوير من خلال تدريب عال القدرة في القيادة، لأن موت فريدريك الكبير والهزائم البروسية اللاحقة جعلتهم يدركون ضرورة اعتمادهم على الفرص المحتملة. وهكذا تطور على مدى نصف قرن من الزمن "النظام التطبيقي" لتدريب الضباط العسكريين

¹Clarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **Op.cit** , pp:10-11

²**planning and organizational: operational and tactical**, pdf on:<https://fas.org/nuke/guide/usa/doctrine/army/fm3-100/CH6.PDF>,

³ Clarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **Op.cit**, p:3

⁴Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit**, pp:70-75

على قيادة ساحة المعركة ومعالجة القضايا والأزمات الطارئة.¹ وخلال العقد الأول من هذا القرن، طورت المدرسة الحربية وصقلت عملية التقدير كوسيلة منهجية حيث كان يُطلب من الطلاب شرح وتبرير حلولهم للأزمات التكتيكية في الفصل الدراسي. ولم يوجه أحد الانتباه قبل هذا الوقت تحديداً إلى العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار بشكل روتيني في عملية صنع القرار. " وهكذا تم إنشاء تقدير الموقف الذي تم توثيقه رسمياً لأول مرة في عام 1909 من قبل الكابتن روجر إس فيتش من الكلية في تقدير المواقف التكتيكية ونشر الأوامر الميدانية. وفي عام 1910 ، أصبح تقدير الموقف عقيدة رسمية للجيش الأمريكي مع نشر مقتطفات من وثيقة الكابتن فيتش في لوائح الخدمة الميدانية. فقد حملت هذه الوثيقة العديد من المبادئ الأساسية في عملية تقدير الموقف والتي تمثلت في مبدأ تأطير أمر ميداني مناسب حيث يحتم على القائد إجراء تقدير للوضع أو الموقف، يتوج باتخاذ قرار بشأن خطة عمل محددة. ويجب عليه بعد ذلك صياغة الأوامر التي ستفخذ قراره. وجدير بالذكر أن تقدير الموقف ينطوي على دراسة متأنية من وجهة نظر القائد، لجميع الظروف التي تؤثر على الأزمة أو قضية المعينة. وعند إجراء هذا التقدير ، تقوم مهمته على النحو المنصوص عليه في الأوامر أو التعليمات التي يتصرف بموجبها، أو كما استنتجها من علمه أو معرفته عن الموقف، وجميع المعلومات المتاحة عن العدو (القوة ، والموقع ، والحركات ، والنوايا المحتملة ، وما إلى ذلك) ، والظروف التي تؤثر على قيادته (القوة ، والموقع ، والقوات المساندة ، وما إلى ذلك) والتضاريس من حيث تأثيرها على جيش معين موقف. ثم يقارن بين مختلف خطط العمل المفتوحة أمامه ويقرر الخطة التي ستمكنه على أفضل وجه من إنجاز مهمته ". وفي هذا السياق تطورت عملية التقدير التفصيلي على مدار الثمانين عاماً الماضية.² وتعتبر وثيقة "روجر إس فيتش 1910 من أقدم الوثائق وأهمها على الإطلاق في تفسير قواعد التقدير الاستراتيجي في الجيش الأمريكي، فقد كان تقدير الموقف هو الوسيلة الأساسية لاتخاذ القرارات التكتيكية داخل الجيش الأمريكي لما يقرب من قرن. وفي سياق التطورات الحديثة في مجال أبحاث صنع القرار بشكل عام ومن خلال مجموعة من الأبحاث المحددة أجرتها وحدة "فورت ليفنوورث" الميدانية التابعة لمعهد أبحاث الجيش الأمريكي ، ظل الباحثون والمتخصصون بمجال التقدير العسكري يبحثون حول

¹Rex R. Michel, **Historical Development of the Estimate of the Situation**, U.S. Army Research Institute, October, 1990p:2

²Ibid, p:3-4

طبيعة هذه الاستراتيجية ودورها في مجال الحروب. وقد تم تنفيذ مشاريع بحثية واسعة لدراسة عملية التقدير، و أهمها مشروع المراحل والتطورات التاريخية لعملية التقدير الاستراتيجي 1990 والذي قام به "ريكس ميتشيل" لتحديد قابليتها للتطبيق في ظل الظروف الميدانية، والتحقيق في الوسائل التي تساعد صانعي القرارات التكتيكية في مهام التقدير الاستراتيجي. حيث قام الباحثون بدراسة تاريخ تقدير الموقف ومراحله التاريخية لتشكيل رؤية ثابتة لأسس ومبادئ عملية التقدير.¹ ويعتمد تقدير القائد الأساسي على خمس مكونات أو عناصر تدور حول المهمة والوضع ومسارات العمل والتحليل والمقارنة والقرار، و الذي تم اقرارها في الوثيقة في إصدارها عام 1940. وكانت وثيقة "روجر إس فيتش" محل تعديل بين كل فترة وأخرى لاضافة تعديلات على الفقرات التي تنظم أساسيات التقدير الاستراتيجي للقائد، ففي نسخة عام 1968 تم تعديل المكونات ليشمل اربع مكونات اساسية، وفي عام 1977 تكونت مسودة جديدة خرجت جذرياً من نسختها الأصلية لتغير نواح كثيرة عن النسخ السابقة. ففي عام 1977، كان التركيز في صنع القرار على السرعة أو دقة التوقيت. وشملت اربع مكونات رئيسية في عملية التقدير تمثلت في المهمة، والوضع ومسارات العملية، وتحليل المناورات ومقارنة مسارات العملية، والقرار أو التوصيات النهائية. وفي نسخة عام 1932 ارتبط التقدير بعملية التمرين العقلي، وفي عام 1960 تم وصف عملية صنع القرار العسكري، حيث تضع هذه العملية الرسمية تقدير القائد في السياق الأوسع لجميع إجراءات القيادة المطلوبة لتطوير وتنفيذ مسار العملية. غير أنها أكدت على أن تقدير القائد سيتم إنجازه بشكل طبيعي في الخطوات الثلاث الأولى من عملية صنع القرار العسكري والتي تشمل المهمة، جمع المعلومات، وتوجيه تخطيط القائد. وبالتالي، فإن تحديد هذه العملية ساعد في توضيح حقيقة أن تقدير القادة غالباً ما يكون عملاً تفاعلياً يلعب فيه طاقمه دوراً نشطاً للغاية. وفي إصدار عام 1968 تمت إضافة طريقة أخرى أكثر تجريدية أو عامة للنظر في إجراءات اتخاذ القرار المناسبة. وقد كان هذا من أجل النظر صراحة في قرارات ساحة المعركة من حيث منهجية حل الأزمات العامة والتي شملت التعرف على المشكلة. و جمع البيانات المطلوبة ثم تطوير وإدراج الحلول الممكنة وتحليل الحلول ثم اختيار الحل الأفضل. وفي مسودة 1977، أصبحت عملية صنع القرار العسكري جزءاً لا يتجزأ من جميع الإصدارات اللاحقة. لم يضيف إصدار عام 1972 أي شيء جديد فيما يتعلق بإجراءات التقدير العامة، لكن مسودة

¹Rex R. Michel, Historical Development of the Estimate of the Situation, *Ibid*, p:2

عام 1977 اعتبرت تقدير القائد عملية أكثر ديناميكية وذاتية . كما أكد هذا التقدير على أنها "عملية طبيعية" يحدث معظمها في ذهن القائد ، من خلال إعادة تقييم مستمرة وديناميكية للظروف المتغيرة والبحث عن عوامل ذات معنى للنظر فيها". غير أن الخطوات المنظمة في تقدير القائد وفي عملية صنع القرار العسكري قابلة للتطبيق بالكامل فقط عندما يكون الوقت متاحًا ، ولكن عادة "السرعة هي جوهر العملية في بيئة سريعة الحركة".¹ كما كان التطور العقائدي للجيش الأمريكي على مدى قرن من الزمان لتقدير الموقف متذبذبًا بين طرفين التوصيف description وبين الأمر والتنفيذ prescription للعمليات الغامضة والسريعة والتي تستند إلى حد كبير إلى حدس القائد وعملية تخطيط شاملة ومدروسة. ومما تجدر العشارة إليه أن في مرحلة ما قبل الحرب العالمية الثانية، كان هناك اتجاه نحو تبين التخطيط السريع ، حيث أن تأخير العمل في حالة الطوارئ بسبب عدم كفاية المعلومات يظهر نقصًا في القيادة الفعالة وقد يؤدي إلى ضياع الفرص.²

3- عناصر ومراحل عملية التقدير الاستراتيجي للموقف العسكري

يمكن القول بصفة عامة أن الشكل الذي تم اعتماده في الكلية الحربية لتقدير الموقف به سمات عامة، غير أن المتخصصون أكدوا على أنه لا يوجد نموذج ثابت أو دليل محدد لتقدير الموقف³ وتعتمد عملية التقدير الاستراتيجي وفقاً للمنظور العسكري على عدد من المراحل والخطوات لتقدير أزمة ما أو قضية ما وفق ما تم توضيحه في الشكل التالي، حيث تقوم المرحلة الأولى على التقدير الاستراتيجي للموقف يمكن للأطراف سرد وتأطير الأزمة وعرض أسبابها ثم توضيح الأزمة بالاعتماد على نظرية الانتصار يليها مرحلة التصور والاستجابة. وتعتمد المرحلة الثانية على الاستجابة الاستراتيجية التي تلي مرحلة التقدير، حيث يتم بها التركيز على مفهوم الاستجابة المستقبلية والتي تعتمد على خطوة التقييم والتقدير حول ما يحتم القيام به ولماذا سيحتم القيام به؟ ثم تأتي الخطوة الثانية حول تحديد القوى المقيدة وماهي الفرضيات التي يجب افتراضها في ظل غياب الحقائق لاستكمال عملية التخطيط. والخطوة الثالثة هي حول كيفية

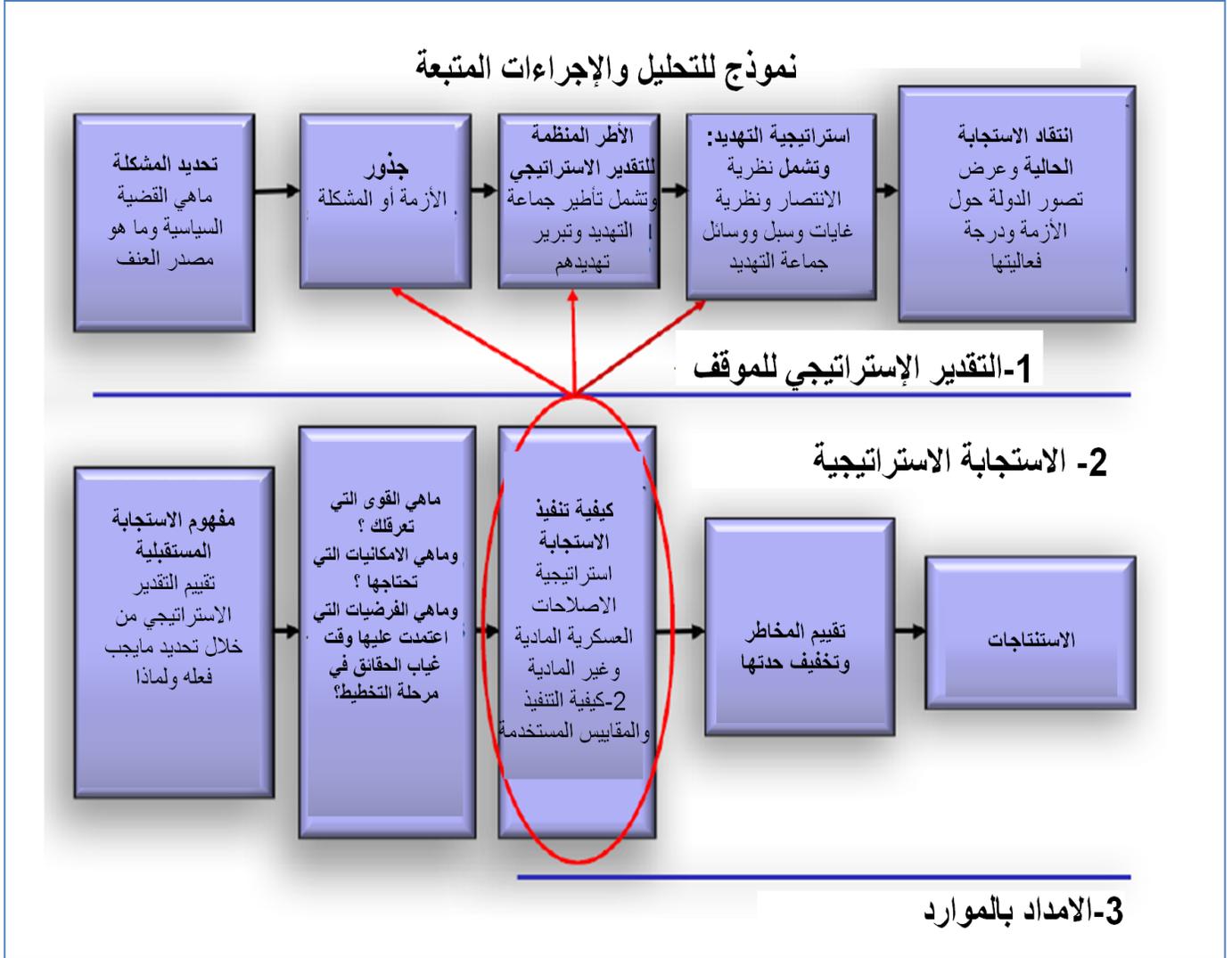
¹ Rex R. Michel, Historical Development of the Estimate of the Situation, **Ibid** pp:5-7

² Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit**, pp:70-75

³Austin M. Knight, The Estimate of the Situation, **Society of American Military Engineers**, Vol. 7, No. 35 , October, 1915.

pp:629-631

تنفيذ خطوة الاستجابة والتي تشمل عمليات الإصلاحات العسكرية المادية وغير المادية وهذا بدوره يسهم في تحقيق تقييم المخاطر ومن ثم تخفيف حدتها، ثم تأتي مرحلة تعزيز الموارد.¹



4-التحليل في نموذج التقدير الاستراتيجي للموقف

تقوم عملية التقدير الاستراتيجي على التحليل كخطوة أساسية ،حيث تعتبر خطوة التحليل الاستراتيجي من الخطوات الهامة في عملية التقدير الاستراتيجي للموقف،² لفهم ما هية طبيعة التهديد المرتبط بهذا العنف

¹ **Strategic Estimate Of The Situation**, On: https://www.ndu.edu/portals/https://www.ndu.edu/portals/59/documents/global_alumni_summit/02strate_est_frame_work_explained.pdf?ver=2018-06-01-083439-133pp:2-4

²Joint Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01, **OP.Cit,p:7**

ومن هم مصدر التهديد المباشر هل هم جماعة إرهابية ، أو حركة متمرده، أو جريمة عابرة للحدود، أو ميليشيات، أو فرد (مجموعة أفراد) يتمتعون بإمكانيات فائقة أو مزيج منهم)؟ غالبًا ما ترتبط طبيعة التهديد بكيفية استخدامه للعنف وفي هذا السياق يتم التساؤل حول ماهي الطريقة التي يتخذها وما هي وظيفته الاستراتيجية؟ ثم يتم تقديم المعلومات اللازمة حول طبيعة التهديد وأسبابه وحول كيفية مواجهته أو الأسباب التي تحول دون مواجهته والسياسة التي يجب أن تتبع أو السياسة التي يحتم تغييرها لتحقيق مواجهة التهديد. كما يحتم تحديد أطراف التهديد وكيفية تأثير العنف والأطراف التي يؤثر عليها، فضلاً عن تحديد ما غذا كانت هي منظمة تستخدم الإرهاب كمنهج أم جماعة إرهابية "سرية" تستخدم الإرهاب كمنطق أو أيديولوجية؟ كما يحتم أن يتم التقصي حول الأطراف الذين انضموا إلى الجماعة أو بقوا فيها أو غادروها. وفي هذا الإطار يتضح تبيان المشكلة أو الأزمة التي نتج عنها تهديد ما وخريطة هذا التهديد وتطورات التهديد حتى وصل إلى وضعها النهائي، ودرجة تداخله مع السياقات. ثم تقوم المرحلة التالية على ما يطلق عليه استراتيجية التهديد وهي تشمل الأهداف و الوسائل والسبل. ومن الجدير بالذكر أن التهديد قد يكون محتملاً أو فردياً أو جماعياً، وهي تحدد مجمل الغايات والطرق والوسائل والطرق هي بمثابة "النهج الاستراتيجي" ولكنها ليست "الاستراتيجية". علاوة على ذلك، من المهم أن نلاحظ أن طريقة العلاقة بين الغايات والسبل والوسائل يتم تصورها بشكل أفضل بطريقة مترابطة وهي ليست قوائم متتابعة. وتقوم الغايات على تحديد ما هية أهداف التهديد ؟ والسبل هي تحديد النهج الاستراتيجي للمجموعة ونهج التهديد للحصول على غاياته، وكيف سينفذ التهديد هذه الإستراتيجية؟ ما الذي تفعله المجموعة سياسياً، في حالة وجود ذلك من خلال تعبئة القوى البشرية والموارد واستغلال امكانياتها. وكيف تستخدم الجماعة العنف، ومن هم الأطراف الوسيطة لتحقيق غايات المجموعة، وكيف تستخدم الجماعة السبل السلمي ومن هم الأطراف الوسيطة لتحقيق ذلك. وكيف تستخدم المجموعة حلفاء أو أطراف خارجيون خارج للوصول إلى أهدافها ما هو الدور الذي يلعبونه؟ كيف تقوم المجموعة بتدويل الصراع؟ إلى أي درجة؟ وتقوم الوسائل على ما هية موارد المجموعة وهاكلها وإمكانياتها ونقاط قوتها. ومن الأهمية بمكان تحديد الاستجابة الحالية من الأطراف المكلفة بتقاضي الأزمة مثل مناقشة تصور الدولة ومواجهتها وأسلوب المواجهة ؟ وتحديد درجة الاستجابة للتهديد من خلال كيفية استجابة الدولة وما هو تأثير تلك الاستجابة على استراتيجية جماعة التهديد التي تقوم على مثلث الغايات والسبل والوسائل وكيف تتعامل

جماعة التهديد ودينامكية تعاملها. وهناك خطوة الانتقاد من حيث درجة دقة تصور الدولة حول الأزمة مصدر التهديد وهل الدولة تحرز تقدما في تخفيف حدة التهديد؟ وهل تعالج استجابة الدولة أعراض المشكلة أم المشكلة نفسها التي ترتبط بالأسباب الأساسية؟ وفي هذه الخطوة يحتم على الناقد أهمية بناء النقد من خلال دمج نقاط قوة الجماعة الإرهابية ونقاط ضعف الدولة في تحقيق استجابة فعالة لمصدر التهديد.¹ وهناك ما يسمى بالتحليل السياسي الاستراتيجي، حيث يقوم على تحليل الأزمة من قبل الحكومة للأزمة و بحث خيارات حلها ، حيث تقوم المؤسسات العسكرية والجهات السيادية في الدول بتطبيق عملية التحليل السياسي للموقف والتي من شأنها تسهم في تشكيل تقدير استراتيجي للأزمة والتي تعتمد عليها بشكل يومي لكونها خطوة محدثة بشكل مستمر للوصول إلى التقديرات السياسية والعسكرية التي تقيد صانع القرار وخاصة في مجال السياسة الخارجية لتحقيق الأمن الخارجي. ويسعى التحليل السياسي الاستراتيجي إلى تحقيق التوازن بين الأولويات والموارد الوطنية في ظروف غالبًا ما تكون معقدة وغامضة.² كما تتواجد مجموعة من الأطر التي تحكم عملية التقدير الاستراتيجي للموقف والتي تتمثل في الإطار التشخيصي والذي يتم عبر تحديد وتشخيص الأطراف محل الاتهام ، ويقوم الإطار الثاني على الإطار الإنذاري الذي يتم فيه اقتراح حل للمشكلة لا سيما فيما يتعلق باستخدام العنف، ثم يقوم الإطار المحرك ويقوم على حتمية مشاركة الأفراد في حل الأزمة إلى الدرجة التي تسمح بها الأزمة.³

5- نموذج التقدير الاستراتيجي والإستراتيجية الوطنية للدولة

وتتم هذه العملية من خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ، يقوم القادة وفريق التقدير الاستراتيجي باستمرار بتقييم الظروف والتغيرات بشكل مستمر وملاحظة ما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع الاستراتيجية الوطنية. وعند تطوير الشق المعلوماتي للقائد وفريق التقدير يتم تحديد العناصر الرئيسية كمؤشرات للنجاح أو الفشل في ضمان بقاء الإستراتيجية على المسار الصحيح. عند الضرورة ،⁴ ويقوم القائد بتحديث استراتيجية القيادة لتعكس التغيير لضمان الاتساق المستمر مع السياسة الوطنية.⁵ كما يؤكد

¹Strategic Estimate Of The Situation, **Op.Cit**, pp:2-4

²Joint Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01, **OP.Cit** , p:7

³Joint Publication 5-0, Joint Planning, Joint Force Development, **OP.cit**, p:63

⁴ **Ibid**, p:69

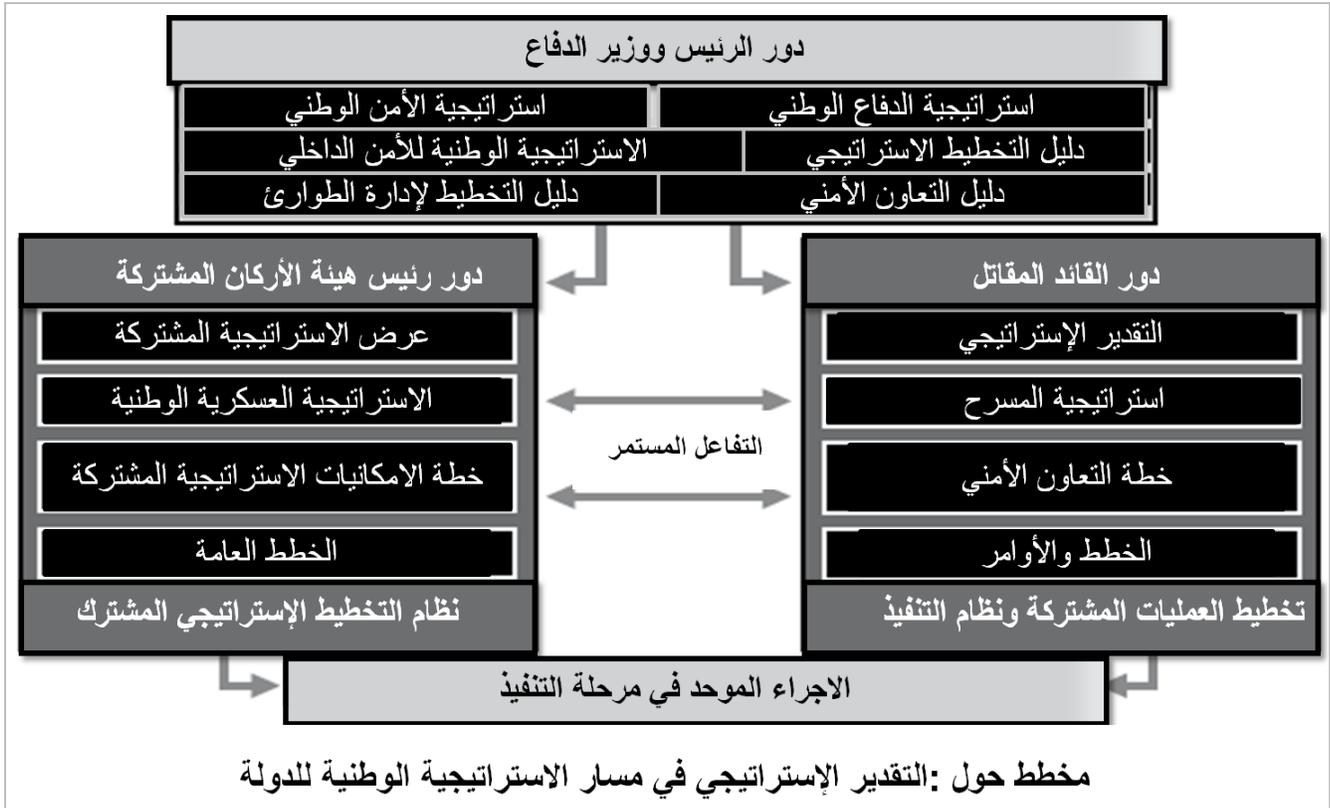
⁵ **Ibid**,p:42

متخصصون التقدير الاستراتيجي أن التقدير هو بمثابة أداة متاحة للقادة تسهم في تطوير الخطط، وينتج عن ذلك تقارير للتقديرات الإستراتيجية التي تسهم في الاستفادة منها في وقت السلم لتسهيل استخدام القوات العسكرية عبر مجموعة العمليات العسكرية.¹ ويبدأ التقدير الاستراتيجي بمراجعة بيئة المسرح المعقدة والمتراصة، وتحدد هذه المراجعة لسياق المسرح المعايير التي يتم من خلالها تأطير الإجراءات والخطط الميدانية للقائد المقاتل. ويجب أن تأخذ هذه المراجعة في الاعتبار الخصائص الجغرافية والاقتصادية والثقافية للمنطقة والسياق الجغرافي السياسي للتأثيرات والمسببات والمصالح الإقليمية وفهم قدرات ونقاط ضعف كل دولة صديقة ومحايدة ومعادية أو منظمة مرتبطة بالمنطقة محل التحليل. ثم يحتم أن يتم مراجعة افتراضات التخطيط والقيود في الدولة الرئيسية التي تقوم بعملية التقدير الاستراتيجي وما إذا كانت هناك قيود أم لا حيث تؤدي هذه الخطوة إلى استنتاج القوة والقدرات² وفي الممارسة العملية، يجب على القائد إجراء هذا الاستطلاع لنفسه، وتحديد مجال العمليات بطريقة تهيء له تكوين نظرة عامة على الميدان والربط بين جميع العوامل والأسباب الملائمة ببعضها البعض. وفي القضايا المرتبطة بمجال دراسات الكلية الحربية، يتم تحديد الشروط الأولية بالضرورة من قبل واضعي القضية، ويجب على الطالب أن يضع هذا الاختلاف في اعتباره حول الفجوة النظرية والتطبيق، حيث يجب أن يتذكر أنه، في وضعية حرب فعلية وحقيقية، وليس في مرحلة محاكاة، كما يجب أن يسبق تقديره للوضع رسم تخطيطي مسبق كنقطة انطلاق للتقدير. وعليه فإن في النموذج المستخدم في الكلية الحربية، يتم التعامل من خلاله مع تقدير الموقف وفق أربع زوايا تتمثل في المهمة، قوات العدو والتي تعكس قوتهم وإمكاناتهم وشخصيتهم ونواياهم المحتملة، والزوايا الثلاثة حول قوة الجيش الخاصة وإمكانيتها لمواجهة العدو، ثم رابعاً القرار.³

¹ Ibid, p:63

²Clarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **Op.cit** pp:10-11

³Austin M. Knight, The Estimate of the Situation ,**OP.Cit**, pp:629-631



كما يحتم أن تتم عملية التقدير في وفق تحديد وجهة نظر العدو في الجيش المحارب له وتحديد كيف ينظر العدو إلى امكانيات الجيش، والتفكير في كل الخطط التي يفكر بها العدو، وتقدير هذه الخطط هي الجزء الاصعب في عملية التقدير الاستراتيجي. فنوايا العدو ليست قابلة للتنبؤ والتقدير في كثير من الأحيان.¹

6-مستويات ومراحل ادارة الأزمات ومكانة التقدير الاستراتيجي بها:

تتم عملية التقدير الاستراتيجي من خلال عدد من المستويات والمراحل، ويعد المستوى الاستراتيجي أهم المستويات التي يتم بها تحقيق التقدير، من خلال مراقبة فرق العمل المخصصة في مركز إدارة الأزمات والعمليات الشاملة وتقدم التقارير بانتظام. كما تتم مشاركة المعلومات ومراقبة عمل الفرق من خلال مجموعة تحديد الأزمات المسؤولة عن إبلاغ القيادة ولجنة عمليات الأزمات. ويتم تصنيف القضايا الهامة أو الأزمات المحتملة في قائمة تحديث الأزمة ذات الأولوية وترقيتها من حيث الأولوية أو يتم تقليلها حسب الاقتضاء. فإذا بدت قضية ما وكأنها قد تتصاعد إلى أزمة ذات تأثير على أداء الناتو، يتم تشكيل

¹ Ibid, pp:637-638

مؤتمر الأطراف مع فريق العمل في أوقات الأزمات لإجراء تقدير أولي للوضع وإبلاغ مجموعة التنسيق . والجدير بالذكر أن الأنشطة الإستراتيجية للمرحلة الأولى مستمرة في جميع المراحل، غير أن هذه المرحلة يتم بها تنفيذ بعض الإجراءات لمحاولة لتهدئة الأزمة من خلال تفعيل الخيارات الوقائية التي تشمل الخيارات والبدائل التي يمكن أن ينظر فيها المقر الرئيسي لحلف الناتو بالتنسيق مع الدول والأطراف ذات الصلة. كما تتواجد مجموعة واسعة من التدابير التي تغطي جميع المجالات الوظيفية والتي ترتبط في الغالب بمرحلة التأهب. كما يهتم الناتو في مرحلة إدارة الأزمات بما يسمى ب"المفاجأة المضادة" وتعد بها تدابير مسبقة من أجل ضمان مواجهة هذا النوع من الأزمات الطارئة. ويتم تصميم التدابير لحماية القوات والقدرات والهيئات المدنية والعسكرية والبنية التحتية الحيوية. وبمجرد الإعلان عن تدابير المفاجأة المضادة، لا يمكن أن تستمر إلا لفترة قصيرة ويجب أن تستند إلى مؤشرات قاطعة على هجوم وشيك ومن المحتمل وهي مرتبطة بما يطلق عليه "العدوان المضاد" وعلى المستوى التنفيذي في إدارة الأزمات يتم تطوير الإعداد الشامل للبيئة التنفيذية التي تغطي جميع المجالات بما في ذلك التهديدات والمخاطر المحتملة المرتبطة بها، لدعم التخطيط وإجراء حملة أو عملية.¹

7- أدوات القوة والتقدير الاستراتيجي

ويرى متخصصون التقدير الاستراتيجي أهمية فحص وتحليل كل مسار عمل أمريكي باستخدام أدوات القوة المختلفة الدبلوماسية أو المعلوماتية أو العسكرية أو الاقتصادية وذلك من خلال عدد من الأسئلة التي يقرها ستيل في دراسته لصياغة دليل تقدير استراتيجي لتقييم عمليات الولايات المتحدة في مجال تطوير أسلحة الفضاء الدفاعية والهجومية مؤكداً على أهمية تحديد كيفية تأثير مسارات العمل على أدوات القوة الوطنية؟ وتحديد ما هية الآثار طويلة المدى لاستخدام أداة القوة؟ وما مدى سرعة تأثر سلوك الدول أو مجموعة الدول الأخرى وهل يمكن أن يستمر تطبيق أداة القوة هذه لفترة كافية لتحقيق النتيجة المرجوة؟ بمجرد الإجابة على هذه الأسئلة سيتم تحديد أدوات القوة التي سيتم استخدامها ضد التهديد و كيفية تطبيق هذه القوى في مراحل مختلفة.²

¹ NATO ,COPD, **Supreme Headquarters Allied Powers Europe Belgium: An Introduction To Operations Planning At The Operational Level A Summary Of The Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive Interim, V2.0 Dated 4 Oct 13, Pdf p:6**

²Claire e. Steele, maj, usa, the weaponization of space a strategic estimate, **OP.Cit**, pp:28-19

8-تقدير المخاطر Risk assessment

تتعدد نماذج إدارة الأزمات وفق ما أقره العديد من الدارسين والتي تقوم على عناصر ومعايير مختلفة. ورغم تعدد هذه المعايير، فقد ظهر اهتمام مستجد بهذا المجال من قبل رواد تقدير الأزمات أمثال "بلنجز" و "سكالمان" و"مليرن" عام 1980 والذين أرسوا نموذج إدارة للأزمات يقوم على معيار "التقدير" والذي يأخذ مساره نحو إدارة الأزمات من خلال عملية التقدير التي تمر بمراحل متعددة. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين تقدير الأزمات وبين إدارة الأزمات، فالثانية جزء من الأولى، وكلاهما يكملان بعضهما البعض لاتخاذ القرار المناسب الذي يسهم في تجنب الأزمة. حيث يظهر في هذا السياق عمليتين أساسيتين تتمثلان في تقييم المخاطر أو الأزمات crisis evaluation وتحليل المخاطر crisis analysis. كما يظهر الشكل ترتبط هذه العمليات بمجال إدارة الأزمة والتي تحوي ثلاث قضايا رئيسية تفيد صانع القرار في تقدير الأزمات، والتي تتمثل في شكل ونمط نظام صناعة القرار المركزي أو اللامركزي، والثانية حول ماهي آليات تقييم الأزمة المناسبة، وثالثا حول النتائج والمحصلات المتوقعة من جراء تقدير الأزمة.¹ كما تشير عملية تقييم المخاطر إلى طريقة منظمة ومنهجية لتحديد وتقدير المخاطر لقرارات الترتيب المتخذة لتقليل المخاطر إلى مستوى مقبول. ويتم تنفيذ هذه العملية باستخدام طرق مختلفة مع مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية. يعتبر تقييم المخاطر أداة مهمة في مجال الإدارة لتقليل مخاطر المشاريع وتحقيق التنمية المستدامة، ويتم أخذها في الاعتبار حاليًا في التخطيط وصنع السياسات في معظم البلدان في جميع أنحاء العالم. وتتمتع هذه التقنية بإمكانية عالية لتحليل المعوقات المحتملة والتأثيرات الناتجة إلى الحد الذي يتم استخدامه لمنع الحوادث في الصناعات عالية الخطورة مثل صناعة الطيران والمحطات النووية²

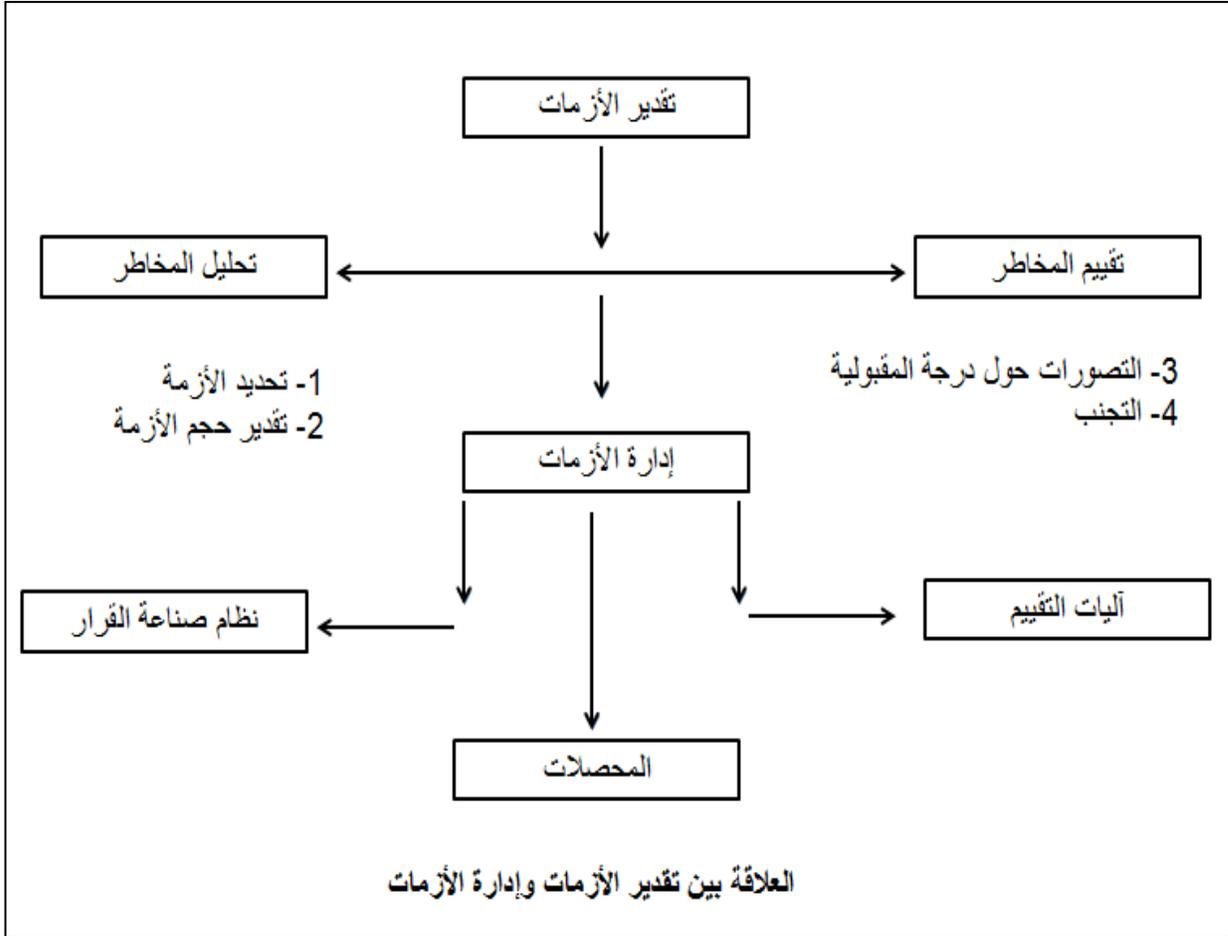
ثانيا: مقومات عملية التقدير الاستراتيجي للموقف وقت الأزمات

1-البيئة الخارجية في إدارة الأزمة من المنظورين العسكري والإداري:

¹ Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge, Sep 25, 2015, pp:132-135.

²Seyed Mojtaba Hosseini a, Fatemeh Dirakvand , Omidreza Safarian a, Ali Ayoubian,**Risk Assessment of Crisis Management in Response to Natural Disasters with an Emphasis on Earthquakes**, Civil Engineering Journal Vol. 5, No. 3, March, 2019 p:713

تقوم هذه الخطوة على تحديد أولويات البيئة ومتطلباتها في مجال إدارة الأزمات وتحليل القضايا من الأمور الهامة لتفادي المخاطر سواء من خلال مواجهة الأزمات بوساطة المؤسسة العسكرية أو أي منظمة في أي مجال. حيث تراعي المؤسسة العسكرية البيئة التشغيلية وفقاً للتعبير العسكري في إدارة الأزمة حيث تنظر القوات العسكرية لملاح وتأثير البيئة التشغيلية في عملية التقدير الاستراتيجي للأزمة،



وكذلك بالنسبة للمنظمات فهي تقوم ايضا بالنظر إلى أولوياتها في البيئة الخارجية وتداعيات الأزمة على مستويات متعددة مما يجعلها تحدد أولوياتها وتأجل غير المهم مقابل القيان بتنفيذ الأهم¹. وقد أقر

¹ Future-oriented analysis brings ease and confidence to planning your next steps, **OP.cit**

الباحثون في هذا المجال أن البيئة كلما زادت تغيراتها وتعقيداتها كلما زادت تعقيدات الأزمت المستقبلية وتصبح أصعب من أي وقت مضى، مما يحتم على ضرورة التنبؤ بها لمواجهةها في المستقبل.¹

2-المعلومات وأهميتها في التقدير الاستراتيجي

أن عملية التنبؤ لا تحتاج إلى اختراعات أو وسائل متقدمة، با تحتاج إلى منهج منظم ومنتظم يقوم على جمع ورصد وتحليل أكبر قدر من المعلومات² فهناك مواقف في المجالات العسكرية تتأرجح بين موقف لا يتواجد به معلومات أو حقائق وهو ما يجعل القائد يتخذ قرارا بديهيا وهناك مواقف أخرى تكون محاطة بقدر كبير من عدم اليقين والغموض وهو ما يجعل القائد يتخذ تصرفا بناءً على المعلومات الجديدة والحفاظ على قراره السابق دون تغيير.³ ومن ثم تصبح النتيجة فجوة وتناقض بين اتجاهين أحدهما قائم على التنفيذ البديهي عندما تكون الحقائق الرئيسية غير معروفة و الآخر قائم على التنفيذ المستتير على أساس الحقائق المعروفة. كما يحتم على محلي الاستخبارات أن تكون لديهم مهارات حل المشكلات التي تتضمن معرقات الغموض وعدم اليقين ، والتعقيد ، ومنظور يرتكز على فهم عميق للسياق التاريخي للمشكلات التي يهدفون إلى معالجتها على المستويين القريب والبعيد.⁴ ومما تجدر الإشارة إليه أن مجال الذكاء الاستراتيجي *strategic intelligence* مرتبط بعملية جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات الاستخبارية التي تسهم في تشكيل السياسات والخطط العسكرية على المستويين الداخلي والدولي. وتأتي الكثير من المعلومات اللازمة للتفكير الاستراتيجي من مصادر المعلومات المفتوحة.⁵ غير أنها قد تشمل المصادر التقليدية الأخرى. وترتبط المعلومات الإستراتيجية بنظام القدرات الذي يميز القائد الناجح عن غيره في مجالات الأعمال والحكومة والجيش.⁶

¹ Natalie Donaire **The new reality of crisis and crisis management**, May 4, 2020on: <https://diligent.com/au/a-new-reality-crisis-management-topics-every-board-should-consider/>

²Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit** pp:70-75

³**Ibid**, pp:70-75

⁴Charles Hodges Benson , **Gaining The Long View: Reforming Organization And Empowering Knowledge Workers To Improve Strategy And Intelligence**, Dod Civilian, National Defense University Joint Forces Staff College, Joint Advanced Warfighting School, Pdf , p:26

⁵ Herman, Michael. **Intelligence Power in Peace and War**, pdf

⁶ Michael Maccoby,Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, **Research Technology Management**, Volume 44. No. 3. May–June, 2001. pp . 58-60.

3- خصائص ومهام القائد في عملية التقدير الاستراتيجي

يعتمد القائد في خطوة التوجيه الاستراتيجي على صياغة توجيهه محدد لمرؤوسيه وموظفيه لتحقيق استراتيجية المسرح بشكل فعال، حيث يتم ذلك من خلال فهم القائد بعمق لسياق المسرح، والتي تتحقق عادة من خلال تطوير عملية التقدير الاستراتيجي أو تطوير "مسرح العمليات" عبر تحليل وفهم بيئة المسرح والتي تسهم في النهاية في تشكيل رؤية القائد لأمن المسرح.¹ وفي عملية التقدير بشكل عام سواء العسكري أو التقدير الاستراتيجي بخطواته، يكون هناك ارتباط واضح بين التقدير من قبل القيادة وبين المسؤولية القانونية التي يتحملها القائد في عملية صنع القرار، خاصة وأن قانون النزاعات المسلحة يقوم على عملية وخطوة صناع القرار في العمليات التكتيكية والأوامر التنفيذية في أوقات النزاع المسلح، وهو مبدأ من المبادئ الأساسية التي يتم تدريب القيادات العسكرية عليه في خطوة التقدير التي يقومون بتنفيذها لاتخاذ القرار المناسب كما هو معترف به عالمياً في دليل التقدير العسكري الكلاسيكي أو عملية التقدير التي يتم تدريسها وتدريبها وتطبيقها في مجال القوات المسلحة حول العالم.² أما على مستوى مجال الدراسات المستقبلية والتوجه نحو المستقبل يتواجد قادة يعملون على مواجهة التغييرات التي تطرأ في البيئة الخارجية وخاصة في مجال الأعمال، حيث يتوفر لدى هؤلاء القادة هدف النجاح الاستراتيجي الذين يسعون إليه من خلال الإبداع والتفكير النقدي والعمل الجاد والانضباط وإطلاق المبادرات الاستراتيجية والتفكير نحو المستقبل التفكير في المستقبل. كما يقوم القادة الموجهون نحو المستقبل بإشراك الأفراد والأطراف الآخرين ضمن عملية التفكير الموجه نحو المستقبل وغالباً مت تكون مشاركة من أعلى إلى أسفل. كما يقوم القائد بصياغة استراتيجية واضحة تقود نحو المستقبل.³ ويستمر القائد في عملية التقدير الاستراتيجي بدعم الفريق بالتطورات المستمرة لتحديث التقدير والتي تساعده في مراجعة وتقييم مهامه بشكل مستمر،⁴ كما أكدت الوثيقة التاريخية للتقدير الاستراتيجي على أهمية مناقشة القائد مع فريقه للموقف والوقوف حول خريطة الموقف والتوصل بسرعة إلى قرار. غير أنه من الأهمية ضرورة

¹ICRC report, **decision-making process in military combat operations**, international committee of the red cross 19, October 2013 , p:7

² **Ibid**, p:7

³CMOE, **Future-Focused Leadership: 8 Core Beliefs**, centre for management and organization effectiveness, on: <https://cmoe.com/blog/future-focused-leadership-8-beliefs/>

⁴ICRC report, decision-making process in military combat operations, **OP.cit**, p:13

وضع العدو الحالي والمحتمل في المستقبل، وتقدير الوضع على كل المستويات التي تخص عملية التعزيز في الوقت المناسب. وربما لا تتواجد لعبة حربية في حد ذاتها في بعض المواقف، حيث أن الأزمة أو القضية نفسها لا تتطوي على القتال، ولكنها تقدم مثالاً جيداً لاتخاذ القرارات السريعة من خلال تحديد العوامل الحاسمة والتركيز عليها.¹ و القائد المقاتل، يحتم عليه الاعتماد على مدخلات تطوير القوة. كما يدعم التعاون الأمني في المسرح الدولي بشكل مباشر الأهداف الوطنية على المستوى الإقليمي، ويعزز العمليات العسكرية من خلال تجنب الحاجة إلى عمل عسكري، أو من خلال تهيئة البيئة بشكل أفضل للتدخل العسكري إذا لزم الأمر.² ويحتم على القائد أن يتجه نحو مخاطر محسوبة وبحذر.³

4- اشراك الأطراف وأصحاب المصلحة في عملية التقدير الاستراتيجي للأزمة

ترتبط عملية التقدير الإستراتيجي باستراتيجية عسكرية يطلق عليها استراتيجية المسرح، والتي تُعد بمثابة النظرة العامة لفاعل الدول والتعاون أو اشراك الدول لتحقيق حماية مصالح دولة ما وردع الأعمال غير المرغوب فيها.⁴ حيث تنظم استراتيجية المسرح القوى والأطراف المتفاعلة على هذا المسرح ومناطق العمليات وترتب العلاقة فيما بينها لضمان عمل موحد. وتضمن إستراتيجية المسرح أيضاً الدعم اللوجستي الكافي والدعم الآخر لأنشطة المسرح، وتزامن العمليات والتدريب المشترك والمتعدد الجنسيات مع الجهات المشتركة⁵. كما تقوم أحد الأطراف المنظمة لعملية التقدير الاستراتيجي والتي يطلق عليها الإطار المحرك بدمج الافراد في حل الأزمة إلى الدرجة التي تسمح بها الأزمة.⁶ والتي تعكس بالأساس فكرة التواصل أو الاتصالات وهو عنصر أساسي في تحقيق إدارة الأزمات مع الأطراف المعنيين المشتركين في هذه الازمة والذين تتأثر مصالحهم بها.⁷ كما يحتم أن تشمل جهود إدارة الأزمات أعضاء

¹Rex R. Michel, Historical Development of the Estimate of the Situation ,**OP.cit**, p:18

²Clarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **Op.cit** , p:7

³Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit** , pp:70-75

⁴Clarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **Op.cit** , p:7

⁵ **Ibid**, p:2

⁶Strategic Estimate Of The Situation,**OP.Cit** , pp:2-4

⁷ Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil,Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **International Journal of Entrepreneurship**, Vol: 23 Issue: 2, 2019 p:5

المنظمة وتفاعلهم مع أصحاب المصلحة المرتبطين بهذه الأزمة طوال الوقت،¹ ولتحقيق مواجهة أفضل "للمستقبل" بما فيه من أزمات متوقعة، لابد وأن يكون هناك أطراف يناط بهم تحقيق هذا الهدف، والتي تتمثل في لجنة التحقيق من الأزمات وقت حدوثها وهي له دور في الوصول للمعلومات التي تفيد لأزمات المستقبلية في تجنب تكرارها،² كما تقوم مرحلة التقييم للأزمات التي تحتوي على رؤى صناع القرار وتصورات الأطراف المعنيين بالأزمة، فضلاً عن مستوى تجنب الأزمة وإمكانية منعها.³ حيث يقوم بها أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيون تحقيقاً لهدف تجنب prevention⁴ غير أن التقدير السياسي العسكري يتطور مع مرور الوقت بالاعتماد على خطوة التحليل الاستراتيجي السياسي الذي تقوم به الحكومة من خلال الحوار السياسي الوطني والدولي المتواصل.⁵ وينتج عن هذه العملية مناقشة مفتوحة بين الأطراف المعنية من الجهات السيادية يف الدول وبين أصحاب المصلحة المرتبطين بالأزمة لصياغة استراتيجية وطنية،⁶ كما يحتم على الأطراف محل النقاش في عملية التقدير الاستراتيجي للموقف أهمية تقديم نقد شامل لاستجابة الدولة وتحديد وشرح نقاط قوتها وضعفها⁷ وفي نموذج التقدير الاستراتيجي للموقف يقوم التقدير الاستراتيجي للحالة أو الموقف على مناقشة بين الأطراف المعنية وتأخذ عدد من الخطوات والمراحل بدءاً بعرض وتحديد المشكلة أو القضية السياسية التي تسببت في العنف؟⁸ في نفس الوقت ، يقوم القائد أيضاً بتحديث العمليات حسب الحاجة. وفي عملية التقدير الاستراتيجي التي تتم بين القائد وبين الفريق وأصحاب المصلحة، يتطلب من هذه الأطراف استمرار الحوار وتكراره بين الحين والآخر طوال فترة التخطيط و التنفيذ خاصة في ظل تغيرات بيئة التنفيذ operational

¹ **Ibid**, p:5

² Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit**

³ Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge, Sep 25, 2015, pp:132-135.

⁴ Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit**, p:5

⁵ Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01), **OP.Cit**, p:17

⁶ Joint Publication 5-0, Joint Planning, Joint Force Development, **OP.Cit**, p:42

⁷ **Ibid**, p:62

⁸ Strategic Estimate Of The Situation, **OP.Cit** , pp:2-4

environment التي تشمل الجوانب الجغرافية والسياسية¹ حيث يكون التفاعل والتواصل مع الفريق المسئول مستمر لاحداث التطورات في عملية التقدير الاستراتيجي². وتعتبر استراتيجية المسرح جزء مهم من تحقيق الإستراتيجية الوطنية حول العالم ، من خلال التعاون الأمني في المسرح بين الأطراف الدوليين، فلا يعتبر فقط من أقوى الأدوات في تحقيق أهداف هذه الاستراتيجية و لكن تتمثل قدرتها في تجنب الحاجة إلى القتال، فهي أداة فعالة من حيث التكلفة أيضاً³. ووفق منهج محدد، يتم تنسيق الأعمال العسكرية بشكل متكامل وبالتنسيق والتعاون مع الوكالات أو الجهات المعنية فضلاً عن الجهود الدبلوماسية والمعلوماتية والاقتصادية، فكل هذه الخطوات تسهم في تشكيل خطوة التقدير الاستراتيجي على نحو دقيق⁴. كما يؤكد فيليب توتيليك 2015 في مجال استشراف المستقبل، على أن عملية التنبؤ لا تحتاج إلى اختراعات أو وسائل متقدمة، با تحتاج إلى منهج منظم ومنتظم يقوم على جمع ورصد وتحليل أكبر قدر من المعلومات وتداولها في شكل مشاورات مع فريق العمل ثم استنباط التحليلات واعداد خطة عمل، قابلة للتغيير في حالات الخطأ⁵

ويمكن القول أن التقدير الاستراتيجي تتم مجموعة التخطيط الاستراتيجي مع الأطراف المعنية خارج التحالف الناتو وهي جهات غير عسكرية تشترك في عملية التخطيط وإدارة الأزمة وغالباً ما تكون مرتبطة بالأزمة. وعليه يكون دعم الأطراف هو العنصر والمقوم الرئيسي المتواجد في المنظورين العسكري و الإداري خلال عملية إدارة الأزمات، حيث تقوم المنظمة مثلاً في مجال الأعمال بالوصول إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين المشتركين في الأزمة والذي يمكن أن يشملوا الوكالات الحكومية والجهات المانحة، والمنظمات الدولية والوطنية، والهيئات التنظيمية، والمؤسسات المالية، من خلال عملية الاتصال وتبادل المعلومات ، والنظر فيما إذا كانت هناك فرص للتعاون في إدارة الأزمات⁶ وعلى المستوى الاستراتيجي في حالة توقع آثار محتملة للأزمة من خلال مشاركة الناتو، فإنها تطلب المشورة

¹ Joint Publication 5-0, Joint Planning, Joint Force Development, **OP.Cit**, p:42

² ICRC report, decision-making process in military combat operations, **OP.Cit**, p:13

³ Clarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **Op.cit**, p:7

⁴ **Ibid**, p:9

⁵ Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit** pp:70-75

⁶ Linda Lach, Darlene Nzorubara, Seven Essential Crisis Management Planning , Steps for PAOs , April 1, 2020, on: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/seven-essential-crisis-management-planning-steps-paos>

من السلطات العسكرية لحلف الناتو لإصدار التقييم الاستراتيجي والذي سيشكل جزءًا من أساس المشورة العسكرية الاستراتيجية للقيادة العسكرية.¹ وينتج عن هذه الخطوات التقييم الاستراتيجي والذي يتم تقديمه، ثم يتم إرسال أمر تحذير إلى المقر الرئيسي المشترك ولديه يتم اتخاذ التدابير الوقائية.²

ثالثًا: المناهج الحديثة لعملية التقدير الاستراتيجي للأزمات:

يعتبر منهج النظم من أفضل النظم في تحليل بيئة المسرح لكونه منظور متكامل وشامل يحسن عملية الفهم الدقيق ويولد خيارات متعددة امام القائد حيث يكتسب من خلال هذا المنهج وعيًا أوسع بالحالة لتحديد السلوكيات والخطوات التي يجب تحقيقها داخل منطقة العمليات لتحقيق الأهداف النهائية.³ وهناك ما يطلق عليه منهج تقييم الأثر الموجه نحو المستقبل: دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في البيئات الاجتماعية والتقنية المعقدة في مجال صناعة القرار الموجه نحو المستقبل، يتم تبني نهج قائم على تقييم الأثر وموجه نحو المستقبل وذلك لدعم صانع القرار في البيئات الاجتماعية المعقدة. يجمع هذا النهج بين أساليب التقييم، والاستشراف foresight، وذلك لتوفير معلومات متعددة الاستخدامات والأبعاد لزيادة الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار والسياسات. وهي مصممة لمواجهة تحديات بيئة الابتكار المتغيرة و لمواجهة تحديات مجتمع حديث سريع التغير ومتزايد في مستوى التعقيد.⁴ كما ظهر منهج جديد حول "التوجه المستقبلي التنظيمي" والذي يسلط الضوء على ممارسات المنظمة في هذا المجال، حيث يحتم عليها استكشاف اتجاهات ودوافع التغيير، وتحديد أسواق مستقبلية جاذبة خاصة في مجال الأعمال، وبناء مراكز تنافسية فائقة، والجدير بالذكر أن التوجه التنظيمي نحو المستقبل يقوم على الموقف الاستراتيجي للمؤسسة. حيث يتم بناء التوجه المستقبلي التنظيمي من خلال مجموعة من الممارسات التي تسمح بتحديد وتفسير التغييرات في البيئة ودفع الإجراءات المناسبة لضمان البقاء والنجاح على المدى الطويل، وقد أكد خبراء الاستشراف أن اقترح العلماء أهمية اعتماد هذا النهج على

¹COPD, Supreme Headquarters Allied Powers Europe Belgium: An Introduction To Operations Planning , **OP.Cit**, p:6

² **Ibid**, p:6

³ ICRC report, decision-making process in military combat operations, **OP.Cit**, p:7

⁴Mika Nieminen and Kirsi Hyytinen, **Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision-making in complex socio-technical environments**, Nieminen and Hyytinen: Future-oriented impact assessment Volume: 21 issue: 4,2015

تحديد التهديدات والفرص.¹ كما ظهر منهج التركيز على إدارة الأزمات وقت حدوثها: وهو منهج تقليدي لإدارة الأزمات يتم من خلال التركيز على التخطيط للأزمات المحتملة وإدارة الأحداث التي تحدث. لكن منع الأزمات قبل حدوثها أمر منطقي ومطلوب اقتصاديًا، ويقلل من احتمال إلحاق ضرر بشري وجسدي بالمنظمة.² وتعتبر تقنية دلفي بمثابة منهجية قائمة على التواصل الممنهج تعتمد على تقديرات الخبراء حيث يتم تجميع فريق من الخبراء، وتحديد مهام معينة لهم في مجال التنبؤ ويعيد الخبراء التنبؤات الأولية والمبررات ثم يتم تجميعها وتلخيصها من أجل تقديم التغذية العكسية التي بموجبها يتم تقديم الملاحظات إلى الخبراء، في الوقت الذي يقومون فيه بمراجعة توقعاتهم في ضوء هذه الملاحظات، انتهاء بالوصول إلى التوقعات النهائية.³ وكل مرحلة من مراحل طريقة دلفي تأتي مع تحدياتها الخاصة، إلا أن غالبية هذه الطرق كلها تتجه نحو استكشاف المستقبل، وتحديد إجراء تنبؤات، وعليها تتحدد العمليات التي تضمن تمرير الرؤى المستقبلية إلى الوحدات التي يمكنها تصميم الاستجابات التنظيمية ودفعها. وقد تتضمن هذه الوحدات إدارة الابتكار أو الإدارة الإستراتيجية أو التحكم أو إدارة المخاطر أو تطوير الشركات الأعمال⁴

1- التقدير الإستراتيجي ومناهج التفكير

تقوم عملية التقدير الاستراتيجي على مواجهة موقف ما يستدعي القيام بشيء ما، وهنا يتم التحول من الاعتراف بضرورة الفعل إلى الفعل نفسه من خلال العمليات العقلية التي غالبًا ما تتبع مسارًا محددًا واضحًا بدون وعي متعمد، من خلال رؤية المهمة التي يحتم إنجازها، والتقييم والموازنة بين العوامل التي تدخل في تحقيقها، ثم تقرير الطريقة التي يحتم انتهاجها لتحقيق هذه المهمة. وفي كثير من الحالات ، وربما في معظم الحالات ، يُنظر إلى الشيء الذي يتعين القيام به بشكل غامض إلى حد ما، وتقييم العوامل المعنية تكون غير مكتملة، والقرار يكون متسرع، ولكن العملية، مهما بدت سطحية، فإنها ستكون

¹ **What is Organizational Future Orientation** July 29th, 2010, on <http://futureorientation.net/2010/07/29/what-is-organizational-future-orientation/>

² William 'Rick' Crandall and John E. Spillan, **A look to the future: emerging trends in crisis management**, School of Business, University of North Carolina at Pembroke, J. Sustainable Strategic Management, Vol. 2, No. 1, 2010, p:21

³ Rob J Hyndman and George Athanasopoulos, **Forecasting: Principles and Practice**, Monash University, Australia, May, 2018, pp:90-91

⁴What is Organizational Future Orientation, **OP.Cit**, pp:1-3

منطقية حتمًا إلى حد ما لأنها قامت على قرار سبق الفعل، والتقدير الذي يسبق القرار مع الاعتراف بالهدف أو الغاية التي تسبق التقدير. ومن المنطقي لعملية التقدير التي تبدأ بمهمة ما أنه يتعين إنجازها مع مراعاة جميع الظروف القائمة، والتي تؤدي إلى قرار يُنظر إليه، عند الوصول إليه، أنه قرار تشكل نتيجة الظروف المختلفة المؤثرة على الموقف.¹ ولا يمكن انكار ارتباط عملية التقدير الاستراتيجي بمفهوم "التحقيق المنطقي" أو التشخيص المنطقي وهو الأقرب إلى منهج التفكير المعتمد على المنطقية من خلال تحليل وفحص المعلومات في ساحة المعركة للوصول إلى أفضل مسار للعمل على معالجة أزمة ما.² وهناك مجموعة من المنهجيات في مجال البحث ودراسات الاتجاهات والقوى الدافعة التي قد تشكل المستقبل، ويشير مصطلح "المنهجية" إلى الأساليب الفعلية المستخدمة والنهج المتبع في تصميم دراسة مستقبلية.³ وجدير بالذكر أن الاتجاه الذي ساد في مجال الدراسات المستقبلية قد أكد على أهمية ربط المنهجية بأسلوب ونمط التفكير في مجال التوجه نحو المستقبل، ولهذا السبب ظهرت بعض الدعاوي لإعادة تقييم عملية التقدير الاستراتيجي في ضوء مناهج التفكير الحديثة. غير أن إعادة النظر في هذه العملية تعتمد بالمقام الأول على النظر في المهارات والأساليب المستخدمة لتطوير التقديرات الاستراتيجية. بينما ذهبت جماعة إلى أهمية إعادة النظر في تعريف عملية التقدير الاستراتيجي في ظل طبيعة التطورات المتلاحقة والناجمة عن التغيرات المتسارعة إلى جانب الأبحاث الحديثة في الإدارة والحكم واتخاذ القرار وإعادة النظر في تقدير الموقف، تتمثل في البحث عن مصادر هذه التقديرات. وبصفة عامة تعتمد عملية التقدير الاستراتيجي للموقف على مهارات تتمثل في مهارة الحدس، أو المناقشة أو طرق أخرى تسهم في الوصول إلى التقدير الدقيق لتحليل الموقف في السياق العسكري.⁴ وعلى مدار الثلاثين عامًا الماضية، دخل الأكاديميون والباحثون في معركة النقاش الأكاديمي لفهم الاختلافات بين عمليات صنع القرار المنظمة والبدئية. وقد توصل الباحثين إلى وجود نظامين أحدهما يقوم على نظام التفكير القائم على "آليات التفكير السريع والمحدد" والنظام الثاني قائم على "آليات التفكير المعتمد" وقد تم استبدال بعض المفاهيم المعبرة عن مهارات اتخاذ القرار في مواقف التقدير الاستراتيجي

¹ Austin M. Knight, The Estimate of the Situation ,**OP.Cit.**, pp:629-631

²Rex R. Michel, Historical Development of the Estimate of the Situation, **OP.cit**, pp:5-7

³Jonas svava iversen, **futures thinking methodologies – options relevant for “schooling for tomorrow”**, pdf, p:1

⁴, Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit** pp:70-75

مثل تغيير مفهوم "الحدس" و "الفكر الواعي" في جزء كبير من المؤلفات الأكاديمية. فقد صاغ دانيال كانيمان مع عاموس تفرسكي في كتاب "التفكير السريع والبطيء" تحليلاتهم وفق تغيير هذه المصطلحات لتؤكد إلى مدى يتم تطبيقها في ما يسمى بعلم العقل science of the mind. ولقد تجاوز الباحثون في هذا المجال فهم محاولة و كيفية عمل العقل وتحذوا بشكل مباشر فكرة أن الحدس وحده يكفي لتقديرات دقيقة من أي نوع. وهذا يعني أن ما نصفه "بالحدس" أو "الشعور الداخلي" gut feeling " هو نوع من أنواع التفكير، ولكنه يمثل إشكالية عميقة لاستنباط تقديرات دقيقة. ويؤكد ريتشاردز جيه هوير "الابن" في كتابه حول "علم نفس تحليل الذكاء" أنه "يمكن إثبات نقاط الضعف والتحيزات الداخلية في عمليات التفكير البشري من خلال تجارب مصممة بعناية، وبمعنى آخر يرى هوير أن الاعتماد على "الحدس" في عملية تقدير المواقف هو أسلوب مخادع، لهذا السبب يحتم تطوير وصقل مجموعة من الأدوات والتقنيات المرتبطة "بالتفكير النقدي" أو التفكير المتعمد والذي سيسهم في تحسين الإدارة و الحكم والتقديرات.¹ كما يؤكد المتخصصون أن التفكير المنطقي هو أهم عنصر في عملية التقدير الاستراتيجي لا ينبغي الافتراض أنه في الحرب الفعلية يمكن التعامل مع كل موقف ينشأ بالتفصيل والكتابة، ولكن يمكن التعامل مع أساليب التفكير التي طورتهاممارسة هذا المجال، ففي مجال الكليات العسكرية وفي معظم المواقف الإستراتيجية للحرب، يجب أن يتم الاعتماد على التفكير الداخلي gutt feeling عندما تستدعي حالة طوارئ مفاجئة قراراً فورياً.² وجدير بالذكر أن مناهج التفكير هي المناهج الأساسية التي تحكم مجال الدراسات المستقبلية والتي اهتم بها المتخصصون اهتماماً بالغاً مثل "هدسون" الذي قدم دراسته عام 1967 حول اختبار ومقاييس الذكاء والذي حدد بها نوعين من أساليب التفكير الموجه نحو المستقبل هما التفكير المتقارب convergent والمتباين divergent.³ وهناك مجموعة من الأساليب المصممة لتعزيز التفكير المتباين والمرتبب بالتفكير "خارج الصندوق" وهناك مجموعة من الأساليب المستخدمة لتعزيز التفكير المتقارب convergent والموجه نحو البناء والتوليف. وأن صياغة السيناريو والتحليل المستقبلي يركز بالأساس على مسألة "ماذا لو" وهذا المنطق يدعم أسلوب التفكير المتباين وعلى الرغم من ذلك

¹ Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit** , pp:70-75

² Rex R. Michel, Historical Development of the Estimate of the Situation, **OP.cit.**, pp:5-7

³ Jonas svava iversen, futures thinking methodologies – options relevant for “schooling for tomorrow”, **OP.Cit**, p:1

يؤكد المتخصصون أهمية أن يكون هناك توازن في التصميم الجيد للدراسة المستقبلية بين العمليات المتباينة والمتقاربة في التفكير للوصول إلى نتيجة استكشافية وخلاقة وداعمة للحقائق والأرقام والافتراضات المنطقية.¹ وتشير أبحاث Heuer و Tetlock ، التي وصلت إلى أقصى الحدود في التمعن والبحث الدقيق حول عملية التقديرات الاستراتيجية، إلى أن الشخص الغير محترف عندما يكون مسلحاً بجميع مهارات التفكير الصحيحة سيكون أفضل من القائد الميداني المحترف والمخضرم في إنجاز المهمة. على الرغم من أن هذا الرأي ربما يكون غير واقعياً إلى حد كبير، حيث أن الحكم البديهي للخبراء أمر مهم. والجدير بالذكر أن الباحثين قد استمروا في حالة الجدل لصالح دور الأحكام التي يصدرها الخبراء بشكل بديهي. ووفقاً لغاري كلاين فإن عملية "الاعتراف بالقرار المبدئي" RPD تفترض أن "نموذج RPD هو مزيج من الحدس والتحليل في عملية اتخاذ القرار. مطابقة النمط هو الجزء الحدسي، والمحاكاة العقلية هي الجزء الواعي والمعتمد والتحليلي"² في حين أرسى البحث المتعمق لفيليب تيتولك حول أهمية التقدير القائم على مهارات التنبؤ Tetlock forecasting ، بعدا جديدا يجالده الباحثين السابقين في أهمية أن يقوم القائد في التقدير الاستراتيجي على التنبؤ وفق منهج دقيق وأن لا يعتمد على الحدس أو الخبرة. والجدير بالذكر أن ما يستخدمه القادة من معرفة يمكنهم من للتوصل إلى تقدير للموقف أو القرار. وإذا أردنا تحسين قدرة القائد على إنتاج تقدير دقيق للموقف ، يجب علينا أولاً فهم العلاقة المعقدة بين العمليات البديهية المعتمدة على التفكير وفق استخدام الحدس والعمليات التداولية القائمة على تداول المعلومات والمعرفة حول موقف ما، وعليه فإن أدوات التفكير التي تزيد من دقة تقديرات الموقف بشكل يحقق الموثوقية، تحتاج إلى التحقق من صحتها وتدريسها وممارستها وتحقيق تطوير للقادة على المستوى الاستراتيجي.³

2-التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من أن كلا العمليتين تعتبران مرتبطتان ومتكاملتان مع بعضهما البعض، فإن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي هما مفهومان مختلفان، فالتفكير الاستراتيجي يتضمن عدد من الأبعاد

¹ Ibid, p:1

²Rex R. Michel, Historical Development of the Estimate of the Situation, OP.cit, , pp:5-7

³kristan wheaton and kelly morningstar, **estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way?**, november 14, 2019

تتمثل في رؤية المستقبل وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتمكين الدور الإداري في صنع الاستراتيجيات ومرحلة التنفيذ، والتحكم بها وصناعتها وتحديد النتائج والمحصلات النهائية. غير أن التفكير الاستراتيجي هو بمثابة أداة فعالة للغاية ويتطلب تطوير مهارات في الإبداع وحل المشكلات والعمل الجماعي والتفكير النقدي. كما يقوم التفكير الاستراتيجي على عدد من المهارات التي تتمثل في تقييم وفحص الوضع الحالي بشكل نقدي، وفهم ما يتم القيام به افهم ما يتم القيام به مع الابتعاد عن منطق أنه تم القيام بهذه الطريقة مع هذا الوضع مسبقاً. حيث ينظر المفكر الاستراتيجي في تقديره للأوضاع إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مع التركيز على المستقبل. وخلاصة القول أن التفكير الاستراتيجي بالأساس موجه نحو المستقبل بالاعتماد على معلومات واقعية لتؤكد دقة التوقعات والتقدير. كما يحتم مواءمة التوقعات والأفكار مع الهيكل التنظيمي ، ناهيك عن أهمية عنصر المرونة كعنصر حاسم في التفكير الاستراتيجي.¹

3-أساليب التفكير الموجه نحو المستقبل والذكاء الاستراتيجي strategic intelligence

تتطلب قدرة الذكاء الاستراتيجي strategic intelligence تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي للفريق المسئول عن التخطيط، وعري الرغم من أهمية لتنفيذ العمليات إلا أن ارتباطه بالبعد الاستراتيجي يجعله مختلف. حيث يؤكد الخبراء العسكريين أن مكاتب القيادة القتالية تفتقر إلى الوقت والموارد اللازمة لفهم الطابع المعقد والطبيعة المترابطة للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة الاستراتيجية،² في الوقت الذي زاد فيه الاهتمام بنظام التفكير، لا تزال هناك حاجة للتأكيد على تفكير استراتيجي أكثر شمولية وشمولية بالإضافة إلى المناهج الموجهة نحو المستقبل.³ وتركز الكثير من الأبحاث حول التفكير المستقبلي على التنبؤ البديهي أو الاختيار. ويرى الباحثين أن التوجه المستقبلي هو عادة مقياس للنتيجة. ولهذا السبب اهتم الباحثون بدراسة الفكر الموجه نحو المستقبل كقوة سببية في التقييم الأخلاقي وصناعة القرار لا سيما الاقتصادية. وقد وجد الباحثين أن الأفراد الذين تم توجيههم إلى التفكير في المستقبل (مقابل

¹ Robin Scheu, **Strategic Thinking vs Strategic Planning - What's the Difference?**10/26/2017 , on: <https://addisoncountyedc.org/blog/strategic-thinking-vs-strategic-planning--whats-the-difference>

² Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Managemen, **OP.Cit** p:4

³ Mika Nieminen and Kirsi Hyytinen, Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision-making in complex socio-technical environments, **OP.Cit.**

الحاضر) فأصبحوا أكثر حذراً وتجنبوا المخاطرة في خياراتهم المستقبلية، كما وجدوا أنه هناك أفراد تم توجيه فكرهم نحو المستقبل لكنهم أصبحوا أكثر تشككاً وأقل ثقة بالآخرين، على الرغم من أن التوجيه المستقبلي يحتم أن يقوم على الشراكة والتعاون مع الأطراف الأخرى¹. وفي الذكاء الاستراتيجي فهناك فجوة بين توظيف الموارد الشحيحة وبين طبيعة المتطلبات و الأهداف، ولهذا السبب يجب أن تكون القدرة على التقدير الاستراتيجي والتنبؤ عالية لتحقيق استجابة عالية للأزمات.²

4-التحول من التقدير الاستراتيجي إلى مناهج استشراف المستقبل:

تعد خطوة استشراف المستقبل في ظل التحديات التي تواجه البيئة العالمية مهمة شاقة في ظل التعقيدات وعدم اليقين المسيطر بطبيعته. حيث يرى علماء الاستشراف أن التكهن خطوة في غاية الصعوبة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمستقبل³ والاستراتيجيات التي يراها علماء التنظيم والإدارة تعني بتحقيق الرؤية المستقبلية لأي عمل أو مهمة أو مسألة ما في المستقبل، بحيث يكون لصانع القرار رؤية عند تحقيق الهدف.⁴ وتعتبر مرحلة ما بعد الأزمة مرحلة هامة ومفيدة لاكتساب مهارات ادارة الأزمات المتكررة وتحقيق عنصر التعلم من الأزمات الماضية للاستعداد للأزمات المستقبلية، لكنه بالرغم من ذلك، يكون هناك حاجة ملحة لتحقيق منهج يسهم في التوقع للأزمة قبل حدوثها.⁵ وبعد أن كانت إدارة الأزمات بمثابة وظيفة إستراتيجية، أصبحت تحت التطوير المستمر لتصبح بمثابة اتجاهاً معاصراً للتحليل والتنبؤ وإدارة المخاطر المختلفة الناجمة عن العديد من الأحداث والأسباب غير المحددة وغير الطبيعية والناشئة بشكل غير متوقع ومفاجئ.⁶ أضف إلى ذلك، خضوع عملية التقدير لمناقشة محتدمة بين جماعات لكل

¹ Hallgeir Sjøstad, **Short-sighted greed? Focusing on the future promotes strategic cooperation**, Norwegian School of Economics, September 2017, pdf , p:3

²Charles Hodges Benson , **Gaining The Long View: Reforming Organization And Empowering Knowledge Workers To Improve Strategy And Intelligence**, **OP.Cit**, p:4

³ Stoyan Nikolov Madzharov, **The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Managemen**, **OP.Cit**

⁴Nawal A. Al Eid, **Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory)** , **OP.cit**, p:6

⁵ Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, **Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration**, **OP.Cit**, p:3

⁶ Stoyan Nikolov Madzharov, **The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Managemen**, **OP.Cit**

منهم فكره ومذهبه في ارساء أفكار عملية التقدير الاستراتيجي، فجماعة كانوا يسعون إلى صقل عملية التقدير الاستراتيجي بحدس القيادة وأخرى سعت إلى الاعتماد في عملية التقدير الاستراتيجي على صنع القرارات وفق أسس علمية.¹ ويظهر في الوقت الحالي تنامي ملحوظ في تطوير وتطبيق منهج صنع السياسات الموجهة نحو المستقبل في مختلف المجالات. والجدير بالذكر أن المتخصصون في عملية مراجعة مستمرة واسترجاع للتاريخ الذي تم فيه تبني مناهج تقترب من التطلع للمستقبل لتجنب الأزمات والمخاطر، حيث يعتبر منهج التقدير الاستراتيجي للموقف من المناهج التقليدية في المجالات العسكرية التي كانت تطبق عملياتها لتحقيق تجنب الأزمات وتفاذي سيطرة العدو في أوقات الحرب واستغلالها في أوقات السلم. ولهذا السبب اتجه الباحثون نحو تنفيذ التعقيدات والمغالطات الرئيسية في أوقات التعقيد وعدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ. ناهيك عن الاهتمام بكيفية يتم دمج التنبؤ في السياسة العامة والحوكمة ومجالات أخرى،² خاصة وأن هذا المجال تحت التطوير والتحديث، ليتم استكمال إثراء نهج الفلسفة النظرية والتطورات المنهجية لإدارة الأزمات في ظل علاقتها المتبادلة والمتداخلة مع التقنيات العلمية والاجتماعية، مثل العلاقات العامة والقانون والرعاية الصحية والتأمين، مما يجعل التطبيق العملي لها سمة مميزة. .³ ومما تجدر الإشارة إليه أن الباحثون في هذا المجال قد وضعوا في اعتبارهم دراسة نظرية المعرفة للشيء والعلاقة التفاعلية بين المعرفة حول المستقبل وبين تطبيق هذه المعرفة في مجال الإدارة والسياسات العامة.⁴ غير أن أن مستقبل إدارة الأزمات يُنظر إليه في الوقت الحاضر على أنه أحد الاستراتيجيات المركزية والتكتيكات السلوكية المحتملة خلال القرن الجديد.⁵ وفي ظل تطور مناهج إدارة الأزمات والتي تتعدد بين التوقع والتقدير وبين التنبؤ والاستشراف المتقدم، يتضح اهتمام الباحثين في

¹ kristan wheaton and kelly morningstar, estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way, **OP.Cit.**

²Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020 , p:3

³ Stoyan Nikolov Madzharov, **The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Managemen**, **OP.Cit**

⁴Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, **OP.Cit** , p:3

⁵ Stoyan Nikolov Madzharov, **The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Managemen**, on: <https://www.crisisnavigator.org/The-Challenges-of-the-Future-and-the-Increasing-Significance-of-Crisis%20Mana.456.0.html>

الوقت الحالي بمجال مستقبل الأزمة وإدارة الأزمات، حيث كرس الباحثين جهودهم من أجل تحقيق بقاء المنظمة واستمراريتها في بيئة عمل المنظمات المنافسة،¹ ففي مقال هام وثيري ألفه كل من كريستان ويتون أستاذ في مجال دراسات المستقبل الاستراتيجي في مركز القيادة الإستراتيجية في كلية الحرب بالجيش الأمريكي ومحرر مشارك في work room ، والدكتور جيمس كيلبي مورنيغستار ، ضابط مدرع مخضرم لأكثر من عشرين عامًا، وهو زميل في مركز القيادة الاستراتيجية في كلية الحرب بالجيش الأمريكي وأستاذ مساعد للتاريخ العسكري الأمريكي في جامعة جورج تاون.² حيث ناقش المؤلفان موضوع إعادة النظر في التقديرات الاستراتيجية عام 2019، من خلال عرض التطورات التاريخية لهذا المجال الذي ينتمي بالأساس إلى المجال العسكري، والذين أثبتا أهمية التحول إلى نهج ثالث يسهم في التنبؤ بالأزمات معتمدين فيه على اسهامات فيليب تيتولك الذي توصل في عام 2015 إلى استبدال نهج التقدير الاستراتيجي strategic estimate بنهج التقدير القائم على التوقع أو التنبؤ forecasting.³ و قام تيتولك بتوسيع نطاق بحثه ونسخه مرة أخرى في تجربة التقدير الطارئ التابع لوكالة مشروع الأبحاث المتقدمة. قدم كتابه " التنبؤ الفائق " عام 2015 الذي يلخص النتائج، لحالة دراماتيكية لمنهج جديد للتقدير forecasting القائم على التنبؤ والذي أكد قائلاً " أن الخبراء الذين لديهم بصيرة حقيقية في كتابي السابق لديهم قدرة على التقدير، لكن الأهم هو كيف يفكر الشخص بطريقة تنبؤية." ⁴ ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا الكتاب يعد من الاسهامات الهامة لفيليب والذي تم ترويج له بشكل كبير، حيث شارك فيه آلاف المتطوعين للبحث في نتائج عملية "التنبؤات الدقيقة" والتي كانت بمثابة مشروع موسع لفيليب يريد أن يثبت من خلاله أهمية وقيمة التقدير للموقف من خلال التوقع القائم على التنبؤ واستشراف المستقبل، وقدرت الفرد على توقع ما سيحدث في المستقبل⁵

5-التقدير الاستراتيجي القائم على التنبؤ Strategic forecasting

¹ Natalie Donaire **The new reality of crisis and crisis management**, May 4, 2020on: <https://diligent.com/au/a-new-reality-crisis-management-topics-every-board-should-consider/>

² Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit** pp:70-75

³ kristan wheaton and kelly morningstar, estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way?**OP.Cit.**

⁴ **Ibid**

⁵ Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit** , pp:70-75

هناك بعض الباحثين الذين أكدوا على أن التنبؤ forecasting هو المرحلة الأكثر تطوراً من التقدير الاستراتيجي وفق استخدامه العسكري، غير أنهم يؤكدون على أن الاستشراف الاستراتيجي strategic foresight يندرج تحت التنبؤ الاستراتيجي strategic forecasting وأن الأخير هو بمثابة المجال الأوسع. يقوم التنبؤ الاستراتيجي في مجال الدراسات المستقبلية والتي تقوم على التحليلات المختلفة للمستقبل مثل اتجاه بناء السيناريوهات scenarios construction ، ومناقشات الخبراء ، وتحليل المحتوى، فضلا عن التحليل الديموغرافي ، وتقنية دلفي ، والتنبؤ التكنولوجي¹

6-التقدير الاستراتيجي قلب التنبؤ الاستراتيجي

يعرف رواد التنبؤ الاستراتيجي strategic forecasting هذا المفهوم بأنه "تقدير" المواقف غير المعروفة، وهناك تمييز مفاهيمي بين التنبؤ prediction وبين التنبؤ forecasting حيث يشير الأخير إلى التقدير للمستقبل. كما يشير الباحثون إلى أن التنبؤ prediction يشير إلى تقديرات أكثر عمومية لفترات زمنية مختلفة والثاني يندرج تحت الأول بمعنى التنبؤ prediction القائم على التقديرات هو جزء من استراتيجية التنبؤ الاستراتيجي forecasting. حيث يعرفه البعض على أنه التنبؤ للأحداث والظروف التي ستحدث في المستقبل، وغالبا ما ترتبط **بال**دراسة العقلانية وتحليل البيانات المتوفرة، . وعليه يكون التنبؤ forecasting هو تقدير للمستقبل على المدى القصير أو المتوسط أو طويل الأجل في مجال ما أو وفق منهجية علمية محددة. وجدير بالذكر أن هذا النهج قد تم تبينه في الأوضاع المرتبطة بالمستقبل بشكل رئيسي بعد عام 1945.²

ومن الأخطاء غير المطلوبة في عملية تكوين التقدير الاستراتيجي للموقف هو سرد خطوات الدولة لمواجهة التهديد دون تحليل عميق، فضلاً عن الخلط بين استجابة الحكومة مسبقاً دون الأخذ في الاعتبار ديناميكيات الصراع.³ وقد وجدت دراسات متعددة أن الناس يبالغون في تقدير قدرتهم على التأثير في الأحداث، وفي الواقع، يتم تحديدها بشكل كبير عن طريق الصدفة. حيث يميل المقدمون للأزمة إلى الإفراط في الثقة بشأن دقة التنبؤات وتقييمات المخاطر. وجدير بالذكر أن الأزمات المستقبلية

¹ Henrik, p:12

²Kerstin Cuhls, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, *Journal of Forecasting, Forecast.* 22,NO 93 (2003) , p:95

³Strategic Estimate Of The Situation, *OP.Cit*, pp:2-4

غالباً ما تتسم بالغموض في تقديرها لأن المستقبل غير مؤكد ومتغير بدرجة كبيرة. وغالباً ما يتم اعتماد المقدرين للمشكلة أو الأزمة على ما يطلق عليه "التحيز المؤكد" والذي يقوم على تفضيل المعلومات التي تدعم مواقف المقدرين للأزمة. ويرى المتخصصون أنه عندما تتحرف الأحداث عن توقعات المقدرين، فإنه ينتج عن ذلك توجيه خاطئ لمزيد من الموارد بشكل غير منطقي إلى مسار فاشل.¹ وتشير التحيزات بشكل عام إلى الاعتقاد في بعض الأزمات أن حسابات المقدر وتقديراته هي الأقرب والأصح، وهو ما يحذر منه علماء الاستشراف، لذلك يحتم تقديم التوقعات حول المستقبل وفرص التنمية المحتملة.² وقد أكدوا على أنه هناك أخطاء منهجية في عملية التفكير وتقدير المواقف خاصة تلك التي تقوم على التحيزات المعرفية الطبيعية مثل التحيز المؤكد من جانب بعض الأفراد أو التحيز الراسخ أو التحيز التمثيلي وهي وفق تأكيد المتخصصون بمثابة أخطاء منهجية واللافت أن الباحثين والمتخصصين في علم النفس اهتموا بموضوع التحيزات التي تسهم في اخاذ وصناعة القرار وإصدار الأحكام في عملية تقدير المواقف، وهناك ما يطلق عليه "التحيزات المعرفية" "اللاعقلانية" وهي على العكس من ما يطلق عليه التحيزات المكتسبة. حيث تقوم التحيزات المعرفية على استدلال قواعد بسيطة للتعلم تطورت لمساعدتنا على التفكير بشكل أسرع، والتعامل مع الكثير من المعلومات وتحديد ما يستحق التذكر. كما ذكر جيرد جيجرينزر وبيتر تود في الاستدلال البسيط الذي يجعل الأفراد أذكيا بحيث يتم البحث حول "كيفية جعل الأفراد عقلانيين في عالم تكون فيه الرؤية محدودة، والوقت عامل حاسم وملح في ظل غياب خبراء متخذ القرار.³

7- منهج الاستشراف foresight وتخطيط السيناريو scenarios planning

"الاستشراف foresight هي سمة بشرية أساسية تسمح بموازنة الإيجابيات والسلبيات، وتقييم مسارات العمل المختلفة، واستثمار المستقبل المحتمل. وتستخدم كأدوات مساعدة لصنع القرار. ويتسم هذا الأسلوب الموجه نحو المستقبل بالانفتاح على المستقبل بكل الوسائل المتاحة، وتطوير وجهات النظر

¹Robert S. Kaplan and Anette Mikes, **Managing Risks: A New Framework**, June 2012 Issue, on: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>

² Stoyan Nikolov Madzharov, **The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management**, **OP.Cit**

³ kristan wheaton and kelly morningstar, **estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way?**, **OP.Cit**

للخيارات المستقبلية، ثم الاختيار فيما بينها¹ يتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال التفكير الموجه نحو المستقبل على ارتباط منهج الاستشراف بما يسمى "تخطيط السيناريو" ، حيث يسهم الأخير في دعم عمليات صناعة القرار والتحليل الاستراتيجي، حيث تعتبر السيناريوهات بمثابة قصص متسقة داخلياً أو بمثابة رؤى حول المستقبل يُعتمد عليها في صناعة السياسات أو تطويرها وهي بمثابة "خلفية" backdrop للخبراء وصانعي السياسات الهدف منها هو الخروج في مجال الاستشراف بخيارات مرنة قوية تحمل قدرًا من الابتكار والتطوير لإدارة الأزمات.²

Think Tank - 8

هو أوسع نهج استشرافي وأكثره عرضاً للتفاصيل وعادة ما يكون مركز الفكر وحدة مستقلة مع موظفين متخصصين بدوام كامل وميزانية محددة، ولكن تركيزه أوسع والغرض منه هو ربط المعرفة المتخصصة من مجالات متعددة بصورة أكبر بالمستقبل، حيث يعتمد على أدوات استشراف أكثر تطوراً وهو أكثر توجهاً نحو التغيير³ والقدرة على الاستشراف والتوجه نحو المستقبل قائمة على القدرة على فهم الاتجاهات التي قد تمثل تهديدات أو فرصاً للمنظمة، كما أن الرؤية والقدرة على تصور مواقف مستقبلية مثالية تعتمد على إشراك الآخرين في تنفيذها، وهي مرتبطة بنظام التفكير وأسلوبه من خلال القدرة على إدراك وتوليف ودمج العناصر التي تعمل ككل لتحقيق هدف مشترك. أضف إلى ذلك أهمية القدرة على تحفيز مختلف الأشخاص للعمل معاً لتنفيذ هذه الرؤية.⁴ ومن خلال ما سبق فإن إدارة الأزمات ترتبط تمام الارتباط بالمستقبل، ومن هنا تأتي أهمية الدراسات المستقبلية بغض النظر عن مناهج التطبيق التي تأخذ

¹Anna Koniuk, Anna Sacio-Szymańska, Judit Gáspár, How do companies envisage the future? Functional foresight approaches, **OP.Cit**, p:23

² CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector** Zurich, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011p:2

³ Anna Koniuk, Anna Sacio-Szymańska, Judit Gáspár, How do companies envisage the future? Functional foresight approaches, **OP.Cit** p:23

⁴ **The Productive Narcissist, Broadway Books**, 2003, chapter 4. "Strategic Intelligence, Conceptual Tools for Leading Change", Oxford University Press, 2015.

أشكالاً مختلفة بين التقدير والتوقع أو وصولاً بالتنبؤ.¹ وعندما يتعلق الأمر باستشراف المستقبل، وتوقع المخاطر المحتملة، لابد من الابتعاد عن الإشارة إلى أو تقديم توقعات محفوفة بالمخاطر، خاصة وأن مقدم هذه التوقعات² حيث يتطلب من القيادة ضرورة تجنب المواجهة للأزمات بشكل عشوائي مع الأزمات فضلاً عن اتباع المنهج العلمي، واستخدام أسلوب إدارة المبادرة، والتخطيط المسبق لمواجهتها، وتحديد أدوار العاملين للحد من السلبيات. ناهيك عن أهمية الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية للتخطيط الوقائي المستقبلي³

رابعاً: الأزمة ومنهج الاستشراف الموجه نحو المستقبل

1- تعريف مفهوم الأزمة وسماتها

تقوم الأزمة على عدد من المراحل التي يحتم أخذها في الاعتبار، فبغض النظر عن المصدر الأساسي للأزمة فهي في الأصل ظاهرة طبيعية أو نشاط ناتج عن أخطاء بشرية في بعض الأحيان، وبغض النظر عن نوعها سواء كانت مدمرة أم لا، مفاجئة أو ناشئة أو مستقرة فهي تمر بعدة مراحل بحسب المتخصصون، والذين أكدوا على أن تلك المراحل مختلف وتتعدد ما بين ثلاثة وخمسة مراحل.⁴ والأزمة هي حالة طارئة تلحق الضرر بالمجتمع وقد تؤدي إلى انهياره، وقد تكون اقتصادية وربما اجتماعية.⁵ كما أن الأزمة أمر لا مفر منه في أي منظمة،⁶ وفي الغالب تتسم الأزمات بأنها ديناميكية وغير مستقرة، الأمر الذي قد يضطر الأطراف التي تتعامل معها إلى استغراق وقتاً لتشكيل

¹ Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory), OP.cit, p:6

² Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management, OP.Cit

³ Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory), OP.citp:17

⁴ Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management, OP.Cit

⁵ Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory), OP.cit p:6

⁶ Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management, OP.Cit

اتجاه سياسي حيالها.¹ عندما تنشأ أزمة ما، فإنها تتغير في طبيعتها أو درجة تأزمها، إما في وقت قصير وعلى نحو مفاجئ، أو أنها قد تتطور على نحو بطيء مع مرور الوقت. وهذا النوع من الأزمات يتم التعامل معه بشكل اسهل من الأزمات المباغته، حيث يتم تشكيل مجموعة عمليات وخطوات تسهم في التخطيط لها والتعامل مع تبعاتها الطارئة. وفي حالة الأزمات المباغته، فإن التقدير السياسي العسكري المبكر، الذي تقوم به بعض المجموعات المعنية بإدارة الأزمات يستخدم لفهم النتائج المحتملة قبل وقوعها ومن ثم يتم تحديد خيارات الرد العسكري المحتملة والمخاطر المرتبطة بها، للنظر فيها من قبل مدير العمليات.² كما أن الأزمة هي حدث كبير لا يمكن التنبؤ به وله نتائج سلبية محتملة، وقد يؤدي الحدث وعواقبه إلى إلحاق ضرر كبير بالمؤسسة وموظفيها ومنتجاتها وخدماتها ووضعها المالي³ ومن ثم يمكن تحليل العلاقة بين الأزمة والمستقبل من خلال عدد من المعالم أو الملامح التي تتمثل في عنصر المفاجأة. وتظهر أهم سمات الأزمة في نقص المعلومات أو بمعنى آخر عدم اليقينية وهذا يعني نقص المعلومات وعدم وضوحها مبكراً لتعطي علامة انذار أن ثمة أزمة ما ستحدث مستقبلاً، أو أنها ستكون سبب هذه الأزمة. وتقوم السمة الثانية على التصعيد، فعند حدوث الأزمات تتلاحق الاحداث مما يقيد صانعي القرار من اتخاذ قرارات مجدية لمواجهة هذه الأزمة، لكن وقت حدوثها أول مرة، سيسهم ذلك في حالة تكرار الأزمة ذاتها مستقبلاً في تجنب تصعيد الأحداث. وهناك سمة أخرى تقوم على فقدان السيطرة لكل أحداث الأزمة التي تقع خارج قدرة وتوقعات متخذي القرار مما قد يجعلهم يفقدون السيطرة على التعامل مع الأزمات. ونتيجة لفقدان السيطرة، يحدث غياب الحل السريع للتعامل مع الأزمات حيث لا يُمنح صانع القرار الوقت الكافي أو الفرصة للوصول إلى حل دقيق وعاجل، بل من الضروري الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار الأقل ضرراً.⁴ ومن ثم تتأثر بها أداء منظماتهم في مجال التنافسية بينهم وبين المنظمات الأخرى التي تسعى للحفاظ على بقاءها صامدة في السوق، خاصة في

¹ 1 Joint Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01), **OP.Cit**, p:7

² **Ibid**, p:53

³ Linda Lach, Darlene Nzorubara, Seven Essential Crisis Management Planning, **OP.cit**

⁴ Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit** , p:6

توقعات العرض والطلب. وينطبق هذا على الأسواق الجديدة التي انفتحت ونمت سريعاً خلال العقود الماضية.¹

2-العلاقة بين "الأزمة" و "المستقبل":

هناك علاقة تبادلية بين مفهوم "الأزمة" وبين مفهوم "المستقبل"، فالأزمة هي بمثابة حدث ذو احتمالية تتراوح بين المنخفضة والمرتفعة . ومن شأنها قد تهدد بقاء المنظمة. كما تتسم الأزمة بغموض المسببات والنتائج و طرق الحل. غير أنها تشترط أن يتم اتخاذ القرارات سريعاً.³ و المستقبل مرتبط بما هو غير متوقع. وعليه يكون المستقبل والأحداث المستقبلية عند مستوى قليل من القدرة على التوقع، وفي هذا السياق أقر المتخصصون، أن ذلك يشكل فرصة سانحة لتحدي الواقع بشكل أكثر فعالية، وان لم يتم استغلال هذه الفرصة، فستفرض الأزمات قوانينها على البشرية.⁴ حيث أن الأزمات تحدث دون سابق إنذار في مرحلة الحاضر لتنتقل المنظمة إلى حاضر المستقبل دون أي مقدمات مسبقة أو علامات مبكرة تتوجب الحذر والتعامل مع المستقبل.⁵ ولهذا السبب يواجه المديرين في المنظمات حالة من عدم اليقين نتيجة قصور نظرتهم نحو المستقبل في توقع التحولات والاتجاهات الأساسية التي ستؤثر على السوق.⁶ لذلك تصبح عملية تجنب الأزمات المستقبلية وهي وسيلة تسهم في تقدير الأزمات التي ستحدث لاحقاً

¹Yusaf Akbara, Bernardo Balbonib, Guido Bortoluzzib, Desislava Dikovac,Andrea Tracognab, Disentangling resource and mode escalation in the context of emerging markets. Evidence from a sample of manufacturing SMEs, *Journal of International Management*, vol:24, 2018P:260

P:260

²Nawal A. Al Eid,Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit** , p:6

³Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil,Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** p:5

⁴ Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Managemen, **OP.Cit**

⁵Nawal A. Al Eid,Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit**, p:6

⁶Yusaf Akbara, Bernardo Balbonib, Guido Bortoluzzib, Desislava Dikovac,Andrea Tracognab, Disentangling resource and mode escalation in the context of emerging markets. Evidence from a sample of manufacturing SMEs, **OP.Cit**,p:222

فيتم تنفيذ الخطوات والاجراءات الاستباقية مسبقاً دون انتظار حدوث الأزمة. ¹ الأمر الذي من شأنه يساعد المنظمة على تكوين جاهزية كبيرة للتعامل مع أزمات المستقبل ² ومن الأهمية بمكان ضرورة توجه المنظمة نحو تحديث خطة إدارة الأزمات الخاصة بها لمواجهة أزمات المستقبل، وتقدير المواقف التي وقعت بها واتخاذ الدروس المستفادة لتحقيق استعداده عالية لمواجهة أزمات المستقبل. ³ فالمستقبل سيغلب المزيد من الأعاصير والزلازل والأزمات المالية والكوارث وعدم اليقين. ودراسة الماضي يمكن أن تكون مقدمة للمستقبل. حيث يحتاج المديرون إلى التفكير في مشاكل اليوم ولكن يجب أن يكونوا مدركين جداً أن المستقبل أمامهم مباشرة، وتمنحهم دراسة الأحداث الحاصلة إلى تكوين منظوراً حول كيفية الاستعداد للمستقبل. ⁴ كما أن التوقعات التنبؤية للمستقبل ذات فائدة محددة تدور حول ما الذي ينتظرنا في المستقبل؟ ما هي التحديات التالية التي سيتعين على المجتمع الدولي مواجهتها؟ ما هي الفرص وكيف يمكن للمعرفة المعاصرة أن تساعد البشرية في الاستعداد للقرن الحادي والعشرين؟ ⁵ ومما تجدر الإشارة إليه ، أن الدراسات التي ظهرت في مجال استشراف المستقبل وإدارة الأزمات قد ركزت على مرحلة ما بعد حدوث الأزمة. ⁶ ويعتبر عدم اليقين uncertainty السمة الغالبة والمسيطرة على فكرة "المستقبل" ⁷. والجدير بالذكر أن مجالات ظهور الأزمات متعددة، فهي قد تظهر في مجال التمويل والتكنولوجيا والعلوم الاجتماعية والسياسة والعسكرية والاقتصاد. وقد نظر منظرو مجال إدارة الأزمات الأوائل إلى أن الأزمة تعتبر تهديد وقد تم وصفها من خلال الاعتماد على دلالات سلبية، بيد أنه تواجد

¹Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil,Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** , p:5

² Constantinos-Vasilios Priporas Ioannis Poimenidis, “Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation”, Innovative Marketing, **OP.Cit**, p:43

³ Linda Lach, Darlene Nzorubara, Seven Essential Crisis Management Planning, **OP.cit**

⁴William ‘Rick’ Crandall and John E. Spillan, A look to the future: emerging trends in crisis management, **OP.Cit** , p:27

⁵ Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Managemen, **OP.Cit**

⁶Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil,Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** , p:3

⁷Nawal A. Al Eid,Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit** , p:15

بعض الباحثين الذين نظروا للمسألة بشكل متقائل واعتبروا أن الأزمة هي بمثابة فرصة جديدة new opportunity¹. كما تسهم إدارة الأزمات وفق الإدارة الاستراتيجية في ضمان استقرار المنظمات وقدرتها على البقاء في المستقبل،² وقد كانت نتيجة مراجعة هذه الأدبيات ربط العلاقة بين ارتفاع تغير السوق وبين انخفاض الاستعداد للأزمات المستقبلية من خلال تبني وتفعيل منظومة الوقاية من الأزمات.³ كما يرى المتخصصون أنه من متطلبات إدارة الأزمات خاصة إذا تعلق الأمر بحدوث أزمة طارئة دون استعدادات مسبقة وهو ما يتطلب في وقت محدد للاستجابة لأحداث هذه الأزمة ومنع تصعيدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن وإزالة المخاطر للاتجاه إلى استعادة الظروف الطبيعية.⁴ ومما تجدر الإشارة إليه أن والتحليل الموجه نحو المستقبل، هو نهج يمكن لجميع المؤسسات الاستفادة منه لتحسين نظرتهم المستقبلية⁵ ويؤكد خبراء التقدير العسكري أن تحديد مسار العمل بوضوح يجب أن يقوم على معرفة هل المسار يتوافق مع المهمة؟ ما هو احتمال نجاحها؟ ماذا ستكون آثار الفشل؟ السؤال الأهم هل تبني للمستقبل؟ هل هذا ما يتوقعه العدو؟ ماذا يمكنه أن يفعل لهزيمتها؟ تعتبر الترتيبات الخاصة بالتحقيق المؤكد للمهمة ذات أهمية قصوى، لتحقيق المهمة من خلال الأساليب التي ستحقق أقصى مكسب نهائي⁶ بيد أنه ظهرت وجهات نظر أكاديمية مختلفة ومساهمات في مجال صنع السياسات الموجهة نحو المستقبل. واهتم الخبراء بدور المعرفة المستقبلية في مجال صنع القرار عبر مختلف القضايا مثل المناخ، والصحة، والتمويل، والأسلحة البيولوجية والنووية، والحرب الأهلية، والجريمة. وفي المقابل كيف تؤثر هياكل الإدارة على المعرفة التي تسهم في تشكيل القرار الموجه نحو

¹ Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** p:5

² Constantinos-Vasilios Priporas Ioannis Poimenidis, "Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation", Innovative Marketing, **OP.Cit**, p:38

³ Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** pp:3-4

⁴ Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory), **OP.cit**, p:15

⁵ Future-oriented analysis brings ease and confidence to planning your next steps, **OP.cit**

⁶ Austin M. Knight, The Estimate of the Situation, **OP.Cit.**, pp:637-638

المستقبل.¹ وجدير بالذكر أن منهج التوجه نحو المستقبل قد امتد في كل المجالات التي نجم عنها صياغة أبعاد جديدة على مستوى التوجه نحو المستقبل، تتمثل في التفكير والذكاء والمعلومات والتخطيط والقيادة، وبعد التوجه التنظيمي للمنظمة ، وقيام كافة هذه الأبعاد على عنصر التوجه نحو المستقبل يتيح للمنظمة التعامل مع البيئات المضطربة وشديدة التنافسية. كما اهتمت الأبحاث الحالية بدراسة التوجه نحو المستقبل خاصة في مجال عمل الشركات التي تحتاج إلى تكوين نظرة ثاقبة لمواجهة الأزمات المحتملة² فعلى سبيل المثال، في مرحلة مابعد أحداث 11 سبتمبر اهتم الباحثون في مجال الدراسات المستقبلية بدراسة تأثير الهجمات على صحة المواطن الأمريكي وقد ارتفعت مستويات التفكير الموجه نحو المستقبل على مدى السنوات الثلاث التي أعقبت 11 سبتمبر للعمل على تقليل مستويات الخوف من احتمالية ظهور عمليات إرهابية مستقبلية متكررة. ويرى الباحثون في هذا المجال أن استراتيجية التوجه نحو المستقبل في هذا الحدث تحديداً لع بعدين هامين، حيث يقوم البعد الأول على القلق بشأن الإرهاب في المستقبل والذي من شأنه قد يقيد رفاهية المواطن وحرية، في حين أن التركيز على الأهداف المستقبلية قد يعزز من فرص التعامل مع الأحداث المتكررة للهجمات.³

3-كيفية تطبيق النظام الوقائي الاستباقي في مرحلة ما قبل الأزمة

أدت التغيرات تؤدي إلى وجود معلومات غير موثوقة حول سلوكيات وتوقعات المستهلكين فيما يخص طلبهم على سلعة ما، ومن ثم يكون هناك فجوة بين قدرة المديرين على "التوقع" في الشركات وبين توقعات المستهلكين ومطالبهم الفعلية.⁴ وعند التأمل في تعريف مفهوم إدارة الأزمات يتضح اعتمادها

¹Andreas Wenger (Editor), The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future, **OP.Cit** p:3

²Anna Kononiuk, Anna Sacio-Szymańska, Judit Gáspár, How do companies envisage the future? Functional foresight approaches ,**OP.Cit**, p:23

³Holman, E A Silver, Roxane Cohen, **Future-oriented thinking and adjustment in a nationwide longitudinal study following the september 11th terrorist attacks motivation and emotion**, vol:29, no.(4), 2005 , p:2

⁴Yusaf Akbara, Bernardo Balbonib, Guido Bortoluzzib, Desislava Dikovac,Andrea Tracognab, **Disentangling resource and mode escalation in the context of emerging markets**. Evidence from a sample of manufacturing SMEsP:260

بشكل أساسي على العملية المنهجية التي تجنب المنظمة الأزمة.¹ تعد إدارة الأزمات جزءًا مهمًا في مجال الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. حيث أن إدارة الأزمات يجب أن يُنظر إليها على أنها قضية مهمة في عملية الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي يجب أن تكون أحد الاعتبارات الرئيسية للإدارة العليا. يجب على الشركات تحديث سياسات إدارة الأزمات باستمرار للتأكد من أنها تعكس ديناميكيات مجال الصناعة المتغيرة طول الوقت.² وحتى يتحقق هدف الوقاية من الأزمات لا بد وأن يتسم بالفعالية.³ ويحتم على القيادة في المنظمات ان تعلم أن العالم والبيئة الخارجية في حالة تطور مستمر وتغيرات مفاجئة، تستدعي حتمية التأهب لهذه التغيرات ومواجهتها بفعالية.⁴ وهذا يشير إلى أنه يمكن إدارة الأزمة بشكل منهجي بعد استخدام تقنيات الكشف والتخطيط والتحصير والوقاية.⁵ ويمكن تصور المخاطر المختلفة وفق درجة ومستوى الخطر المحتمل، وبالتالي فإن تخفيف حدة المخاطر يتم من خلال الاستجابة لنتائج المراحل السابقة عبر تحديد ووصف دقيق للمخاطر المحتملة.⁶ كما وجد الخبراء أن منهجي إدارة الأزمات يشمل المنهج التفاعلي reactive بدلاً من المنهج الاستباقي proactive ، الأمر الذي كان من شأنه التأثير على صناعة السياحة الماليزية المرتبطة باقتصادها. كما في مجال الفنادق الماليزية أن الفنادق وقت الأزمات لا تعتمد فقط على المنهج التفاعلي وقت حدوث الأزمات ولكن وصل الأمر إلى تخلي الإدارات عن مسؤولية إدارة الأزمات وإلقائها على عاتق الحكومة الماليزية.⁷ وفي هذا الإطار يقوم

¹Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** , p:5

² Constantinos-Vasilios Priporas Ioannis Poimenidis, “Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation”, Innovative Marketing, **Op.Cit**, p:38

³Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** , p:5

⁴ Linda Lach, Darlene Nzorubara, Seven Essential Crisis Management Planning, **OP.cit**

⁵Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** , p:5

⁶CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector Zurich, **OP.Cit**, p:21

⁷ Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** , p:3-4

هدف التجنب على منظومة الوقاية الاستباقية proactive system ، وعليه يتحقق¹. ومن هنا يمكن القول أن التأهب للأزمات معياراً أساسياً يتم من خلاله تقييم المنظمات، حيث أنها تعد ميزة تنافسية، فضلاً عن كونها مؤشر أداء رئيسي، كما ترتبط هذه الميزة بما يطلق عليها المتخصصون اسم الذكاء الاستراتيجي للمخاطر والتحري عنها مسبقاً.² وعلى الرغم من الاختلاف حول عدد المراحل الأساسية للأزمة، فإنهم يتفقون حول ثلاث خطوات أساسية لا غنى عنها في تفعيل عمليات إدارة الأزمة والتي تتمثل في تطبيق الإجراءات والمبادرات والأنشطة "قبل" و "أثناء" و "بعد" حدث الأزمة.³ على الجانب الآخر، فإن المبالغة في الاعتماد على الجهود الوقاية من شأنه أن يعرض المنظمات لأزمات جديدة. وبالتالي يجب على المنظمات أن توازن بين جهودها الاستباقية وجهودها التفاعلية وقت حدوث الأزمات. يضاف إلى ذلك أن جهود إدارة الأزمات الاستباقية أو التفاعلية يجب أن تكون بشكل ممنهج ومنظم ولا يتضمن أي خطوات عشوائية.⁴ وينصح خبراء التقدير المستقبلي أن لا يتم التوقف بمجرد انتهاء الأزمة، حيث يحتم ضرورة استخدامها كفرصة لبناء خطة استعدادية مستمرة لجميع الطوارئ والمخاطر التي قد تنشأ في المستقبل و مواجهة أي أحداث مستقبلية. كما يعتبر عنصر التنبؤ الوقائي هو شرط أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال تفعيل دور الإدارة الاستباقية للأزمة، وهي إدارة تقوم على الفكر التحذيري التنبؤي لتلافي الأزمة مبكراً من خلال صياغة نظام وقائي مقبول يعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليه. وتؤكد هذه الفرضية أن طبيعة ومستويات الاستعداد في دولة ما تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية بين العاملين في تلك الحالة. حيث تم تطوير التناسب بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات على مستوى عالٍ من التأهب. غير أنها ترتبط بضرورة تطوير وتنفيذ برامج توعية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. وتقوم إدارة الأزمات على التمكين المعلوماتي والمعرفة الاستباقية بالتفاصيل والأحداث المستقبلية

¹ Ibid,p:5

² Natalie Donaire The new reality of crisis and crisis management, **OP.Cit**

³ Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management, **OP.Cit**

⁴ Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** , p:5

القائمة على التوقع، وتقدير الموقف بما يتيح تجنب الأزمة،¹ من خلال مرحلة التوقع وفرض الفرضيات ، وعليه يمكن القول أن "الوقاية" هي قلب عملية إدارة الأزمات، والوقاية مرتبطة بمرحلة استشراف المستقبل وتوقع درجة المخاطر والأزمة المستقبلية، وتركيز الجهود الفكرية والأخلاقية والاجتماعية والتكنولوجية الأساسية في مرحلة ما قبل الأزمة.² وقد تم تفعيل دور "الوقاية والإنذار المبكر" Early warning system في مجال إدارة الأزمات لتفادي الأخطار والأزمات عبر توفير تحكم مستمر ومعلومات محدثة حول الظروف والمواقف الحالية، وتحليل وتشخيص وتقييم التغيرات والانحرافات، وتشكيل أنظمة الكشف والإنذار المبكر عن الأزمات، فضلاً عن تحديد أو تقليل المخاطر المحتملة وتبني سياسة اليقظة والانتباه إلى المؤشرات الأولية المبكرة للمخاطر،³ والهدف الرئيسي هو تفادي الآثار السلبية. ففي مجال تعامل الناتو على سبيل المثال مع الأزمات، يتم الاعتماد على ما يسمى بالتخطيط المعتمد على "أمر التحذير الاستراتيجي" يبدأ بتوجيه من مجلس شمال الأطلسي لإجراء تقييم استراتيجي.⁴ وعلى الرغم من أهمية عامل الوقاية المرتبط بمحاولات استشراف المستقبل، إلا أنه يمكن اطلاقه مجازاً وانتهاجه على مستوى التفكير لتحقيق الاجتهاد في التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها، وهو بالطبع أمر في غاية الصعوبة، ولا يمكن انكار ذلك، فلا يمكن معرفة المجهول، أو التخطيط⁵

4- صياغة وتطوير "السيناريوهات" في مجال التنبؤ بالأزمات

يعتبر التخطيط الاستباقي أحد عناصر إدارة الأزمات الاستباقية، أو قد يعبر عنه أيضاً بالتخطيط الوقائي، ومن ثم ينبغي على كل فرد أو كل منظمة أو كل دولة أنه يمكن أن يحدث أي نوع من الأزمات أو الكوارث" وعليه يتم رسم السيناريوهات اللازمة التي تعتقد أنها ستساهم بطريقة أو بأخرى في التعامل

¹ Natalie Donaire The new reality of crisis and crisis management, **OP.Cit**

² Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge, Sep 25, 2015, pp:132-135.

³ ICRC report, decision-making process in military combat operations, **OP.Cit**, p:13

⁴ Estimate1, Joint Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01), **OP.Cit**, p:53

⁵ Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge, Sep 25, 2015, pp:132-135.

مع هذه الأزمة في حالة حدوثها، ويمكن أن يتم وضع أكثر من سيناريو.¹ وهي مرتبطة بالمستقبل المبهم والمتسم بعدم اليقينية، وبالتالي، يجب أن يكون التخطيط للأزمات جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي² ويقوم القادة باستمرار بتقييم كيفية تأثير المعلومات الجديدة على العمليات الحالية والمستقبلية. على الرغم من أن تخطيط الوحدة هو عملية مستمرة تربط الإجراءات الحالية والمستقبلية، فإنها تعتبر بمثابة عملية متسلسلة تبدأ باستلام أمر المهمة. ولا يمكن اعتبار التخطيط عملية جامدة، بل يحتم أن تكون مرنة لتتكيف مع المتطلبات.³ ويرى الباحثون أن منهجية السيناريو هي بمثابة نهج جديد معاصر بدلاً من التقدير فإن تحديد المخاطر ثم وصف هذه المخاطر في شكل سيناريو يوفر الأساس لتقييم المخاطر أو تقديرها. وعليه ترتبط هذه العملية بالخطر المحتمل، والمرتبطة بالظهور مستقبلاً.⁴ حيث أن النهج المنظم أو المنهجية في مجال "التفكير المستقبلي" القائم على صياغة السيناريوهات تعد من الأدوات التي يمكن لأي منظمة اعتمادها لتصبح مجهزة بشكل أفضل وأكثر ثقة بشأن آفاقها المستقبلية⁵

أهمية التخطيط والسيناريوهات

تقوم عملية التفكير تؤدي إلى تقديرات غير دقيقة ولا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقنيات منظمة أو التخطيط المنظم والمحدد.⁶ كما توجه استراتيجية المسرح الأنشطة العسكرية التي تقوم على التعاون في وقت السلم مع الدول الأخرى، لمواجهة التهديدات المحتملة من خلال التخطيط للطوارئ (المعروف سابقاً باسم التخطيط المتعمد) والتخطيط لمواجهة الأزمات.⁷ وتخطيط السيناريو هو بمثابة شرط أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، ووضع الاختلاف بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له في الاعتبار.

¹Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory), **OP.cit**, pp:20-21

²William 'Rick' Crandall and John E. Spillan, A look to the future: emerging trends in crisis management, **OP.Cit**, p:27

³planning and organizational: operational and tactical, **OP.Cit**, p:1

⁴CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector Zurich, **OP.Cit**, p:21

⁵Future-oriented analysis brings ease and confidence to planning your next steps, **OP.cit**

⁶kristan wheaton and kelly morningstar, estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way?, **OP.Cit**

⁷Clarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **OP.Cit**, p:2

¹ يأتي دور القيادة الاستراتيجية في الازمات في تحقيق التخطيط المسبق ووضع السيناريوهات المستقبلية للتنبؤ بأي أزمة يمكن أن تنشأ من خلال وجود مؤشرات مسبقة قبل وقوعها في المستقبل.² كما يتضح لنا أن التخطيط يمنح فريق إدارة الأزمات القدرة على إجراء استجابة منظمة وفعالة للأزمات بكفاءة عالية، وعلى استعداد لمواجهة حالات الطوارئ غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.³ ويركز التخطيط التشغيلي أو التنفيذي على ضمان أن التخطيط التكتيكي الناجح هو عملية مستمرة لتنفيذ المهمة. ويوصي المخططون باستغلال نوايا القائد بأولويات الدعم وتخصيص هيكل القوة والموارد الأخرى. كما تحدد التقديرات الاستراتيجية والتشغيلية ما إذا كان من الممكن استمرار مسارات العملية المختلفة وقدرة القوة على تجديد القدرة القتالية.⁴ ويقوم التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التصحيحية في عملية لتقدير الاستراتيجي تحديد الوظائف الحيوية، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز الوظائف والأولويات الحاسمة، فضلاً عن تطوير استراتيجية الأنشطة التصحيحية بشكل مستمر⁵ حيث تقوم مجموعة التخطيط الاستراتيجي بصياغة تقدير سياسي عسكري معتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي السياسي.⁶ كما يقوم المخططون بفحص الإجراءات التي يمكن أن تقلل من وتيرة عمليات العدو. كما يقومون أيضاً بدمج كافة أنواع الأسلحة النووية والأسلحة غير الفتاكة على مستوى المسرح والمستوى الاستراتيجي والتشغيلي كمضاعفات قتالية لدعم إنجاز المهمة. فعلى سبيل المثال ، يزيد توافر وحدات الدفاع من قدرة القوة على الحفاظ على العمليات أو تجديد قدرة القوة .⁷

5-التفكير القائم على السيناريو

تعد عملية "تطوير السيناريو"، أحد المنهجيات التي تستخدم في مجال التوجه نحو المستقبل والدراسات المستقبلية ، على الرغم من أن هذا المفهوم هو مفهوم غامض ولا يمكن تعريفه بشكل دقيق،، لأنه يكون

¹Nawal A. Al Eid,Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit** , pp:20-21

² **Ibid**, p:15

³ **Ibid**, pp:20-21

⁴planning and organizational: operational and tactical ,**OP.Cit**, p:1

⁵ Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management, **OP.Cit**

⁶Joint Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01) , **OP.Cit**, p:53

⁷planning and organizational: operational and tactical, **OP.Cit**, p:1

من الصعب تحديد الخط الفاصل بين منهجيات السيناريو والمنهجيات الأخرى الموجهة نحو المستقبل. ولا تعتبر "منهجية السيناريو" هي المنهجية الوحيدة المستخدمة في هذا المجال، ولكن هناك مجموعة واسعة من المنهجيات الموجهة نحو المستقبل والتي غالبًا ما تستخدم كأساس لتطوير السيناريوهات.¹ والتفكير بالسيناريو هو عملية مخططة ومنظمة بهدف إنشاء العديد من التصنيفات ووصف للنتائج والأحداث المستقبلية المحتملة. حيث أن الاتجاه المنهجي يعد جزءًا مهمًا من عملية التفكير في السيناريو أيضًا. بعد ذلك، يتم تقييم الاتجاهات الرئيسية بناءً على إمكانية التنبؤ بها وبناء على تأثيرها المحتمل. وبناء على ذلك يمكن تحديد الاتجاهات التي تؤدي إلى وضعية عدم اليقين. ثم تأتي الخطوة الثانية حول تقدير تأثير الاتجاهات على بعضها البعض. وتخضع السيناريوهات للاختبار وتحديد ما إذا كانت السيناريوهات تحتاج مزيداً من التطوير أم لا. وفي هذا السياق يحتم تقييم السيناريوهات وفق معايير المصادقية والمنطقية، كما يرى الباحثون أهمية الابتعاد عن السيناريوهات التي قد تكون شديدة التشاؤم أو شديدة التفاؤل. والجزء الأكثر أهمية ويتواجد فيه الإبداع الحقيقي في صياغة السيناريوهات هو وصف كل سيناريو بالتفصيل وعرض المؤشرات الأولية للسيناريو لتتكشف. وعليه يتكون التوجه المستقبلي وفق تحليل منهجي ومنظم قائم على السيناريوهات وفق مؤشرات وخيارات استراتيجية تسهم في التخطيط المستقبلي والاستعداد للأزمات.² ويمكن القول بصفة عامة أن منهجية "السيناريوهات" تمتد في الكثير من المجالات الموجهة نحو المستقبل في مجال إدارة الأزمات، والتخطيط للطوارئ من خلال صياغة مختلف السيناريوهات، والتطلع إلى الأمام والنظر في "ماذا لو".³ كما يرى الباحثون أن هناك طرق تسهم في تحقيق التوجه التنظيمي نحو المستقبل أهمها "تقنية السيناريوهات"

¹Jonas svava iversen, futures thinking methodologies – options relevant for “schooling for tomorrow”, **OP.Cit**, p:1

²Future-oriented analysis brings ease and confidence to planning your next steps, **OP.Cit**

³OECD, **High Level Risk Forum Policy Seminar Preparing governments for long term threats and complex challenges**, OECD Conference Centre, Paris, France, 23 September 2016, p:13

و"تقنية تحليل دلفي"¹ يتطلب الذكاء الاستراتيجي والقدرة على التفكير في المستقبل أو اكتساب القدرة على التنبؤ والاستشراف وفق السيناريوهات المستقبلية المحتملة تعتبر محدودة للغاية.²

6-أنواع السيناريوهات في مجال إدارة الأزمات

أ- السيناريو المعياري

الغرض من هذه المرحلة هو تطوير مجموعة من السيناريوهات المتسقة حيث يمكن تطوير السيناريوهات واستخدامها بطريقة معيارية أو استكشافية. والسيناريوهات المعيارية تشبه إلى حد كبير إنشاء رؤى للمستقبل. غالبًا ما يتم تطوير واحد أو اثنين فقط من السيناريوهات، والغرض الرئيسي منها هو تحديد "المستقبل المثالي" لموضوع معين. يمكن بعد ذلك استخدام السيناريوهات كأداة لتحديد الإجراءات التي يجب أن يتخذها الفاعلون المختلفون إذا أردنا تحقيق رؤى المستقبل، حيث تستخدم هذه الطريقة من قبل المنظمات التي لديها أجندة سياسية واضحة للغاية ومجموعة من الأهداف التي ترغب في متابعتها دون الدخول في النقاش حول أوجه عدم اليقين في المستقبل.

ب-السيناريوهات الاستكشافية

هناك من يرى أهمية إنشاء سيناريوهات استكشافية تهتم بأوجه عدم اليقين في المستقبل. ويتم إنشاؤها من أجل فهم مدى اختلاف المستقبل والأسباب التي تؤدي إلى هذه التغييرات. هذا يعني أن السيناريوهات يجب أن تكون متشعبة من أجل إنشاء "مساحة سيناريو" واسعة يمكن أن تتكشف فيها المستقبلات والمنطقات المختلفة. وبالتالي ، ينبغي أن تكون السيناريوهات الاستكشافية معقولة ومنطقية ومتسقة وذات مصداقية عالية، فضلاً عن أهمية أن تكون مرتبطة وأن تسلط الضوء على التحديات الرئيسية وديناميكيات المستقبل، كما يجب أن تكون السيناريوهات متباينة ومتعددة غير أنها يحتم أن تقوم على تحدي المعتقدات والافتراضات الأساسية³

7-الخبرة والتعليم والتدريب في مجال التنبؤ بالأزمات

¹ What is Organizational Future Orientation, **OP.Cit**

² Charles Hodges Benson , Gaining The Long View: Reforming Organization And Empowering Knowledge Workers To Improve Strategy And Intelligence ,**OP.Cit**, p:4

³Jonas svava iversen, futures thinking methodologies – options relevant for “schooling for tomorrow, **OP.Cit** p:6

هناك نهج تتبعه الشركات في مجال إدارة الأعمال يقوم على الخبرة المسبقة للسوق لتجنب المخاطر المستقبلية،¹ومن ثم تصبح للخبرة دور كبير في تحليل إدارة الأزمات المستقبلية.² ولهذا السبب يتوجب على المنظمة ضرورة وجود مجموعة من الخبراء لحل المشكلة. وهذه الفئة تسهم بشكل كبير في تجنب المنظمة من الوقوع في الأزمة مستقبلاً نظراً لخبرتها المتكسبة من التعلم. ونتيجة التعلم تتولد الخبرة وعليه تصبح الخبرة السابقة وسيلة هامة تساعد في زيادة قدرة المنظمة على احتمالية مواجهة الأزمات في المستقبل.³ وفي المجال السياسي والعسكري مثلاً هناك قوات العمليات الخاصة أو قوات الانتشار السريع الذي يبدأ دوره في مرحلة ما بعد حدوث الأزمة للعمل على معالجتها وتقليل خطورتها وآثارها السلبية، بالإضافة إلى وجود قيادة استراتيجية للأزمة، ويكون هؤلاء على قدر كبير من الخبرة المكتسبة من الأزمات السابقة.⁴ وعلى مستوى الشركات فإن الشركات الكبيرة تكون ذات خبرة أعلى من تلك المتوسطة أو الصغيرة مما يجعلها أكثر تحفظاً عندما تتعامل مع السوق، وهو مقوم هام يجنب الشركات الوقوع في مخاطر مستقبلية.⁵ وجدير بالذكر أن الخبرة لا تأتي إلا من خلال التعلم من الأزمة في وقت حدوثها وبعد حدوث الأزمة ورصد النتائج التي أدت إلى ظهور هذه الأزمات، ومن هنا تصبح المنظمة قادرة على اكتساب الخبرة من التعلم من أزماتها السابقة،⁶ غير أن عملية التعلم learning هي خطوة مدروسة وطائرة من شأنها أن تركز على الحدث نفسه وكذلك على تطوير القدرات التنظيمية بعد وقوع الأزمة، الأمر الذي يسهم في تحقيق التوقع المستقبلي للأزمات في المنظمات، وعلى الجانب الآخر، فإن وقوع

¹Yusaf Akbara, Bernardo Balbonib, Guido Bortoluzzib, Desislava Dikovac, Andrea Tracognab, Disentangling resource and mode escalation in the context of emerging markets, **OP.Cit**, p:268

² Edward Deverell, Investigating the Roots of Crisis Management Studies and Outlining Future Trajectories for the Field, **OP.Cit**, p:11

³ Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, W. Timothy Coombs, Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, **OP.Cit**, p:1677

⁴Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit** , p:15

⁵ Yusaf Akbara, Bernardo Balbonib, Guido Bortoluzzib, Desislava Dikovac, Andrea Tracognab, Disentangling resource and mode escalation in the context of emerging markets. Evidence from a sample of manufacturing SMEs, **OP.cit**, p:268

⁶ Edward Deverell, Investigating the Roots of Crisis Management Studies and Outlining Future Trajectories for the Field, **OP.Cit** p:11

الأزمات وتحقيق التعلم يسهمان في بناء معرفة جديدة من خلال سعي المنظمات نحو البحث عن الحلول المحتملة والاجتهاد في إدارتها وهو ما يزيد من قدرة الأفراد على الاستيعاب وقدرتهم على التعلم، وفي هذا السياق ، تم تطوير العديد من النماذج لمساعدة الشركات على إدارة حالات الأزمات بنجاح¹. وفي مجال الشركات، فإنه لا يتم تطبيق برامج إدارة الأزمات إلا من قبل عدد قليل جداً من الشركات، التي تعتمد على القيادة في تجنب الأزمات بسبب خبرتهم الواسعة والذين يتم توظيفهم ليكونوا وسيلة لتحقيق الأمان أو لتقليل أي أضرار. وهناك اتجاه ناشئ يتمثل في توجيه المزيد من الاهتمام إلى مرحلة ما بعد الأزمة حيث يجب أن يتم من خلال منهجين منهج التعلم و منهج التقييم ، والمهم في التعلم هو أنه يمثل حلقة التغذية المرجعية الضرورية في إطار الإدارة الإستراتيجية. سيتطلب ذلك الاعتماد عليه كمرجع لتوليد المعلومات الاستخباراتية ونشرها والاستجابة لها.² وفي مجال الاستعداد للطوارئ وإدارة الأزمات من خلال التنبؤ بالأحداث المحتملة ونتائجها، يتم التخطيط وتوزيع الأدوار والموارد، و تشكيل وتدريب فرق الأزمات، فضلاً عن تحسين المهارات اللازمة لتحليل المواقف والتفاصيل لضمان اتخاذ قرارات عملية ومناسبة للعمل، وصياغة منهج علمي متعدد التخصصات للتغلب على الأزمات.³ غير أن التدريب والتعليم من سمات القائد المقاتل، الذي يحتم عليه تقديم الدعم المناسب لخطط العمليات المشتركة من خلال إسقاط القوة ، والاستدامة ، والتدريب على الاستعداد⁴ وبصفة عام فإن الأزمات تتفاقم نتيجة الأخطاء البشرية والإدارية التي حدثت بسبب غياب التخطيط. وإذا لم تتواجد خطط مسبقة لمواجهة الأزمات، فإن الأزمات ستنتهي وفق قوانينها الخاصة التي تغلب سيطرة البشر عليها وستضعهم لها بنتائج كارثية. لذلك يكون التدريب على التخطيط للأزمات من البديهيات الأساسية في المنظمات الناجحة، حيث يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتجنب عنصر المفاجآت المصاحبة

¹ Constantinos-Vasilios Priporas Ioannis Poimenidis, “Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation”, **OP.Cit**, p:38

²William ‘Rick’ Crandall and John E. Spillan, A look to the future: emerging trends in crisis management, **OP.Cit** , p:21

³ Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management, **OP.Cit**

⁴ Clarence j. Bouchat, an introduction to theater strategy and regional security, **OP.Cit**, p:7

لها. ¹ فمن خلال التعلم بشكل غير مباشر والاستفادة من تجارب الآخرين الإيجابية والسلبية، تكمن الفرصة في تحقيق الاستعداد وتغيير طريقة المنهج المطبق ليكون أكثر تطلعا للمستقبل. ² ووفقاً لغاري كلاين فإن عملية "الاعتراف بالقرار المبدئي" RPD تقتض أن "نموذج RPD. في حين أن الاستدلال وعملية RPD هي أدوات قوية في المواقف المألوفة، في البيئات غير المؤكدة ، مثل تلك التي يواجهها القادة الاستراتيجيون بانتظام، يمكن أن تصبح مطارق تجعل كل مشكلة تبدو وكأنها مسمار. ³ يرى باحثون أن الهدف الرئيسي من عملية التدريب الكليات العسكرية ربما يكمن في أهمية التدريب على قيادة الحرب، وعليه يكون هناك غايات وأساليب ينبغي توضيحها في هذا السياق. فمن الواضح أنه يجب أن يهدف أولاً وقبل كل شيء إلى تطوير العمليات الفكرية المنطقية والمحددة الهدف، والتي تبدأ من إدراك واضح للهدف الذي سيتم تحقيقه والتسهيلات والصعوبات التي ينطوي عليها الموقف، وتنتقل بخطوات منطقية إلى قرار مناسب للوصول إلى الغايات المرجوة. فالتدريب في الكليات العسكرية نوعين، يحتم أن يبدأ بالتدريب على عمليات التفكير المنطقي التي تسهم في اتخاذ القرار المناسب وقت تقدير المواقف في مراحل القتال أو السلم، والتدريب العسكري على مهمة الحرب. ⁴ وبشكل أساسي ، يركز العمل الموجه نحو المستقبل على أسلوب "التعلم" وعلى استخدام رؤى جديدة لتحقيق مجموعة متنوعة من الغايات المختلفة. و لوصف أهداف أهمية المنهجيات المختلفة المتعلقة بالعمل الموجه نحو المستقبل، يحتم التركيز على استخدام المصطلحات المطورة في مجال النظريات المعرفية للتعلم ⁵ ويمنح التدريب على الأزمات الموظفين وعياً بالأفكار الجديدة والاتجاهات الناشئة والأهم من ذلك الثقة في المنظمة وفي المواقف التي قد تظهر فيها أزمة عند ظهورها. ⁶ وعليه يرى المتخصصون أهمية تطوير مناهج التفكير المنطقية في المشاكل والأزمات المرتبطة بعمل الكليات الحربية، كما يحتم أن يتم بذل جهد لمحاكاة

¹Nawal A. Al Eid, Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit**, pp:20-21

² Natalie Donaire The new reality of crisis and crisis management, **OP.Cit**

³ kristan wheaton and kelly morningstar, estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way? , **OP.Cit**

⁴Austin M. Knight, The Estimate of the Situation , **OP.Cit** , , pp:629-631

⁵Jonas svava iversen, futures thinking methodologies – options relevant for “schooling for tomorrow”, **OP.Cit** , , p:1

⁶Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Managemen, **OP.Cit**

الظروف لأنها ستواجه قائداً يعمل في الميدان ويواجه ذات الظروف التي تم تدريبه عليها مسبقاً.¹ ومن أساسيات التدريب في الكليات العسكرية لتمكين القيادة والطلاب من تحقيق عملية تقدير استراتيجي ناجحة، هو محاكاة الظروف المحتمل مواجهتها في الحرب الفعلية، وهناك ما يطلق عليه أيضاً بخطوة الاستطلاع الأولي للظروف التي يجب أن يبني عليها القائد تقديره للوضع.² من السهل القيام بذلك في العديد من المجالات وفي حالات أخرى قد يكون من الصعب تحقيق ذلك، إلا أنها خطوة مطلوبة في التدريب.³ وفي بعض المواقف يتم الاعتماد على أفراد يطلق عليهم المستقبليين المحترفين والذين يكون لديهم بعض الخبرة، لكنهم غالباً ما يعيدون استخدام البيانات الموجودة مسبقاً من مصادر خارجية، بالإضافة إلى توليد معارفهم الجديدة الموجهة نحو المستقبل، ويتم جمع المعلومات المركزة داخلياً ويعتمد على مصادر المعلومات الخارجية.⁴ كما أثار باحثون آخرون تساؤلات حول بعض المعتقدات الشائعة في هذا المجال، والذين أكدوا على أهمية الخبرة التي تعادل أهمية القدرات تقديرية للمواقف. لكن الأبحاث الحالية تشير إلى عكس ذلك، حيث قدم فيليب تيتلوك هذه القضية في كتابه الصادر عام 2005 بعنوان "خبرة الحكم السياسي". في تجربة استمرت عدة سنوات، لم يجد فعلياً أي ارتباط بين قدرة الفرد على تقدير الوضع الجيوسياسي بدقة وسنوات خبرته أو خبرته أو الوصول إلى المعلومات السرية.⁵ ففي بعض الدول، تعتمد عملية إدارة الأزمات على مجموعة من الخطوات التي تختلف عن عملية التقدير الاستراتيجي في المجال العسكري، ففي سويسرا على سبيل المثال يتم التعامل مع المخاطر و الأزمات بشكل أساسي عبر إنشاء قائمة المخاطر، من خلال رصد كل المخاطر والأزمات المحتملة، حيث تعتمد الأطراف المكلفة بهذه المهمة أسلوب العصف الذهني من أجل تطوير هذه القائمة وذلك بالاجتماع مع للخبراء و الممارسين الذين يمتلكون خبرة مسبقة من خلال التعلم في وقت مبكر وهو ما يسهم في تشكيل وصياغة السيناريوهات المحتملة، باعتبارها أدق وصف ممكن للأزمة أو الخطر المحتمل. وفي المرحلة الثانية يتم تقييم المخاطر، حيث تلعب السيناريوهات المحتملة المصاغة والمعدة مسبقاً دوراً رئيسياً في تنفيذ هذه العملية، و بناءً على قائمة المخاطر، يتم تطوير ثلاثة سيناريوهات يُتوقع بها درجات الخطر

¹ Austin M. Knight, The Estimate of the Situation ,**OP.Cit**, pp:637-638

² **Ibid.**, pp:637-638

³ **Ibid.**, pp:637-638

⁴Future-oriented analysis brings ease and confidence to planning your next steps,**OP.cit**

⁵Philip E. Tetlock ,superforecasting: The Art and Science of Prediction, **OP.cit** pp:70-75

التي تحيط بكل أزمة. على أساس الأوصاف المقدمة حول ملامح الأزمة مسبقاً في كل من هذه السيناريوهات المختلفة يمكن تقدير كل من احتمالية حدوثها وكذلك الضرر المحتمل الناجم عنها.¹ وعند معالجة أحداث مثل الأعاصير أو أنواع أخرى من الكوارث الطبيعية ، كان التركيز التقليدي لإدارة الأزمات على كيفية الاستعداد بشكل مناسب للكارثة وإدارتها نتيجة الخبرة السابقة في إدارتها²

خامساً: أمثلة عملية حول التقدير الاستراتيجي والتوجه نحو المستقبل في إدارة الأزمات

1- الاستجابة مابعد حدوث الأزمة " أزمة فنادق ماليزيا"

اهتمت الدراسات في هذا المجال بدراسة أداء الفنادق وتأثير قصور اهتمامها بتفعيل منظومة إدارة الأزمات المستقبلية على أدائها ومواجهتها للأزمات، ففي صناعة الفنادق الماليزية، التي أجرى الباحثون عليها دراساتهم وجدوا أن السياحة هي بمثابة قطاع اقتصادي مهم لأنها توفر فرص العمل وتحد من الفقر وتضمن التنمية. ومع ذلك ، فإن هذا القطاع عرضة للآثار السلبية الناتجة عن الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدولة. وقد كانت صناعة الفنادق أكثر عرضة للأزمات نظراً لارتباطها بصناعات ومجالات أخرى حيث تؤثر أزمات هذه المجالات على سلسلة عمليات التوريدات. واللافت للنظر، أن إدارة الفندق لم تكن مستعدة للأزمات وفشلت في إدراك وتقدير أهمية الإدارة الوقائية للأزمات. وقد قامت مراجعة سابقة من قبل الخبراء بتقييم دراسات إدارة الأزمات المتعلقة بصناعة الفنادق ولاحظت أنها ركزت فقط على الاستجابة للأزمة أو التعافي منها وقت حدوث الأزمة. وقد سلط هذا الضوء على قصور وعيهم وإدراكهم بأهمية نهج إدارة الأزمات الاستباقي.³

2- التنبؤ في العلوم السياسية والدراسات المستقبلية

بالعودة إلى عام 1989، تكهن فرانسيس فوكوياما ، الذي كان وقتها مستشاراً في وزارة الخارجية الأمريكية ، بأن الرأسمالية التي تعتبر اقتصاد السوق ستكون المرحلة الأخيرة في التاريخ في كتابه "Power Shift"، في الوقت ذاته حذر ألفين توفلر من أن دخول المجتمعات الصناعية تدخل في أزمة

¹CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector Zurich, **OP.Cit**, p:21

²William 'Rick' Crandall and John E. Spillan, A look to the future: emerging trends in crisis management , **OP.Cit**, p:21

³Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil, Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **OP.Cit** pp:3-4

متعددة الجوانب تطل جميع جوانب التنمية وجميع الأنظمة، مثل التنمية الحضرية والرعاية الصحية والرفاهية و أنظمة النقل والبيئة. كما أكد على أن التعامل مع مثل هذه الأزمات وخاصة أصحاب الفكر التقليدي، يحتم عليهم تبين أساليب تواءم طبيعة ومرحلة هذه الأزمات.¹ وفي مجال دراسات المستقبل قدم كل من العالمين ألفين وهايدي توفلر توقعاتهما للقرن الحادي والعشرين في كتابهما "خلق حضارة جديدة: سياسة الموجة الثالثة"، حول التغيرات الدراماتيكية الحالية وحقيقة العقود القادمة التي ستشهد اشتباكات واضطراب وعنف جماعي، حيث يفترضان أن انتشار المعلومات في الوقت الحاضر تتحول إلى قوة أساسية للبشرية وأن الصراعات القادمة ستكون بين الحضارة الصناعية القديمة ومجتمع المعلومات الجديد، والذي من شأنه سيسهم في تغيير العالم.²

3- التمكين المعلوماتي والمعرفة في التقدير الاستراتيجي "قصة سيدنا الخضر"

من قصص القرآن الكريم حول إدارة الأزمات وربطها بالمستقبل من خلال التمكين المعلوماتي والمعرفة الاستباقية بالتفاصيل والأحداث المستقبلية القائمة على التوقع، وتقدير الموقف بما يتيح تجنب الأزمة، قصة سيدنا الخضر مع الملك الظالم، عندما كان سيدنا الخضر برفقة موسى عليهما السلام في رحلتهم، ثم جاءوا على شاطئ البحر لعبوره، فوجدوا سفينة تنقل أشخاصاً وكانت هذه السفينة ملكاً للفقراء مسئولين عن اطعام أيتام. وفي طريقهم، وجدوا ذلك الملك الذي كان يأخذ كل سفينة غصباً، وهنا بدأت الأزمة، حيث كان الملك يستولي على كل سفينة جيدة ويضمها إلى أسطوله البحري. وتتمثل هذه النقطة في كونها معلومة سابقة عن الملك الظالم، تدخل في سياق معرفة سيدنا الخضر عليه السلام، وهكذا توفرت معلومات عن الماضي والحاضر وتم دراستها وتحليلها من قبل سيدنا الخضر، لأنه كان يعلم في الماضي عن الملك الظالم وما فعله بالسفن الأخرى. والمعلومة الثانية التي ألم بها عليه السلام حالة سفينة الفقراء، حيث كانت سفينتهم جيدة وصالحة، والمعلومة الثالثة هي معرفة سيدنا الخضر بخط سير السفينة واتجاهها نحو الملك الظالم لمصادرتها، وعليه بدأت مرحلة التوقع وفرض الفرضيات بأن الملك سيقوم بالاستيلاء وأشارت كل الدلائل على أن الملك سيأخذ السفينة بالقوة، فاتخذ القرار في هذا الشأن لتجنب أزمة مصادرة سفينة الفقراء، حيث قام بتكسير السفينة ثم رقعها بقطعة أخرى من الخشب، وذلك

¹ Stoyan Nikolov Madzharov, The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management, **OP.Cit**

² **Ibid.**

ليبعدها عن سطوة هذا الملك خاصة وأنه يعلم مسبقاً معايير اختيار الملك للسفن وعليه قام عليه السلام بإدارة الأزمة. ولولا "التوقع" المستقبلي للأزمة في هذا الموقف، لكان أصحاب السفينة قد فقدوا سفينتهم، بسبب الاستيلاء الجائر عليها من قبل الملك الظالم ، وعليه، تكون إدارة الأزمة مرتبطة تمام الارتباط ليس فقط بتقدير الأزمة أو الموقف وقت حدوثها ولكن بالتوقع المستقبلي والتخطيط، وضرورة التنبؤ بالظروف التي قد تحدث في المستقبل ، بالاعتماد على أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق، والأزمات السابقة.¹

4- أهمية دراسة تأثير الأزمة على البيئة "هجمات سبتمبر"

لم تكتف الهجمات الإرهابية على مركز التجارة العالمي في نيويورك بإلحاق أضرار جسيمة بشركات الطيران فحسب، بل أضرت أيضاً بقطاع الخطوط الجوية ككل ،ففي بيئة الأعمال المضطربة بشكل متزايد اليوم ، من المحتمل أن تواجه أي شركة ، بغض النظر عن حجمها ، نوعاً من الأزمات.²

5-سرعة الأحداث "الخدمات الفندقية"

في مجال أزمات الأعمال في مجال تقديم الخدمات، خاصة في صناعة الفنادق وتقديم الخدمات الفندقية، فإن حدوث الأزمة يجب أن يتم تحديد بها معيارين رئيسيين في إدارتها وهو توقع احتمالية إصابة الضيوف أو الموظفين بضرر وإلحاق أضرار أخرى بأصول الشركة وثانياً مواجهة سرعة الأحداث ومدى سرعة اتخاذ القرارات لمواجهة تفاقم الأزمة. إذا لم تكن هذه المعايير موجودة في التعامل مع الأزمة فإن الوضع بذلك يكون قد تخطى مستوى الأزمة إلى ما هو أسوأ.³

6-التقدير الاستراتيجي في أسلحة الدفاع في مجال الفضاء "كلاري ستيل"

اهتم بعض متخصصو التقدير الاستراتيجي عام 2001 أمثال "كلاري ستيل" بدراسة دور الولايات المتحدة في حروب الفضاء، وذلك عبر اصدار عدد من التقديرات الاستراتيجية واهما تقدير عام 1999 لدراسة وتحليل أهمية التقدير الاستراتيجي في تحديد مسارات عمل الولايات المتحدة تجاه القوات المعادية لها وقدرة أنظمة الفضاء على الوصول إلى مناطق العالم، وتغطية جميع مناطق الملاحة والتحذير من

¹Nawal A. Al Eid,Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory) , **OP.cit** , pp:20-21

² Linda Lach, Darlene Nzorubara, Seven Essential Crisis Management Planning, **OP.cit**

³ **Ibid**

الصواريخ ومن ثم يصبح ذلك هو الهدف الأساسي لعملية التقدير الاستراتيجي. والعنصر الثاني في عملية التقدير الاستراتيجي هو توقع وجهة نظر العدو وأهدافه حيث خلص التقدير إلى أن القوات المعادية للمصالح الأمريكية تدرس على الأرجح كيفية مهاجمة الشبكات الفضائية.¹ كما يؤكد "ستيل" على أن الولايات المتحدة تدرك أنه هناك تهديدًا لأصولها الفضائية. وهذا يستدعي ضرورة تحديد الامكانيات والوسائل المطلوبة لمواجهة هذا التهديد المحتمل عبر تطوير واستخدام أسلحة فضائية؟ هناك عدد كبير من الأدبيات التي استكشفت ردود الولايات المتحدة المحتملة على التهديد من خلال الأسلحة والتدابير الدفاعية، أو الأسلحة الهجومية. من المثير للاهتمام وفق رأي ستيل أنه على الرغم من أن الوثائق الأمريكية دعمت الموقف الكامل لاستخدام للأسلحة الهجومية والدفاعية، إلا أن الإدارة الأمريكية لم يكن لديها أي أسلحة منتشرة في الفضاء الخارجي. ولهذا السبب تساءل ستيل في دراسته حول تقدير موقف التهديدات للإدارة الأمريكية حول مسار العمل المحدد وتأثيره على أدوات القوة الوطنية الدبلوماسية والإعلامية والعسكرية والاقتصادية؟ مؤكداً على أن تأثيرات أدوات القوة ضرورية للتقدير الاستراتيجي والذي يسهم في تحديد السياسة الأمريكية المستقبلية.²

7- قصور الاستشراف في عملية التقدير " نيوتن بيكر وزير الدفاع الامريكي "

قبل عام 1910 تعرض القادة في وزارة الدفاع الأمريكية بموقف محكوم بعدم اليقين وغموض التقدير حول احتمالية ضرب الطائرات للسفن الحربية البحرية. وقتها توقع العميد "بيلي ميتشل" أن الطائرات قد تغرق السفن عن طريق إسقاط القنابل عليها، إلا أن وزير الدفاع الأمريكي آنذاك "نيوتن بيكر" رفض هذا التوقع مؤكداً على الفكرة غير منطقية ومستحيلة للغاية قائلاً " أنني على استعداد للوقوف على جسر سفينة حربية إذا لزم الأمر في حالة محاولة طائرة ضربها من الجو".

في حين استنكر "جوزيفوس دانيلز" وزير البحرية موقف وزير الدفاع ورده حول رفض التوقع الذي أعلنه بيلي ميتشل، إلى أن تم اعلان صحة توقعه في عام 1910 حيث تم التأكيد على أن الطائرات ستحدث ثورة في الحرب البحرية في المستقبل. هذا الموقف يفسره علماء الاستشراف والمستقبل على أنه مرحلة الإدراك المتأخر، الذي جاء نتيجة صعوبة وغموض معرفة وتقدير إمكانيات القوة الجوية. وعلى إثر هذا

¹Claire e. Steele, maj, usa, the weaponization of space a strategic estimate, **OP.Cit** p:4

² **Ibid.**, p:25

الحدث، أدرك الكثير من علماء المستقبل أهمية البحث عن طريقة أو مناهج يمكن من خلالها التنبؤ بالمستقبل بشكل أفضل مما فعله قادة الدفاع في ذلك الوقت. ويوصف موقف كل من وزير الدفاع ووزير البحرية بأنه نوع من التحيزات التي ترتبط بالذات، فربما كان من الصعب عليهم تقييم تأثير الطائرات في ذلك الوقت. وبالمثل، يواجه القادة في مختلف المجالات المشكلة ذاتها في عدم القدرة على التقدير الدقيق، أو بمعنى آخر، عدم قدرة الكثيرين على توقع للمجالات الجديدة التي نعاصرها في الوقت الحالي مثل مشروع الجينوم البشري، والتكنولوجيا الحيوية، والذكاء الاصطناعي، وزراعة الأعضاء، والعديد من التطورات الأخرى.¹

8- أهمية تجنب الاستباقي للأزمات

الأزمات لا يمكن أن تكون مواجهتها في مرحلة حدوثها فقط، بل بكيفية تجنبها قبل حدوثها، فعلى سبيل المثال، إذا ما حدثت أزمة إلكترونية ما في مجال التكنولوجيا فلن يكون مواجهتها من قبل فريق تكنولوجيا المعلومات أو وحدة نظم المعلومات، فقد يتحقق منها ضرراً جسيماً يخرج عن سيطرة هذا الفريق، وعليه يكون التجنب والتوقع المستقبلي أفضل منهج للتعامل معها. أو تلك الأخلاقية التي قد يتسبب بها موظف خرج عن قواعد الامتثال وتسبب في هز سمعة المنظمة وتشويه صورتها، فلن يكون التعامل معها من خلال إقالته، لذلك يحتم تجنب حدوث هذه الأزمة في المستقبل.

¹ Paul J.H. Schoemaker, **Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**, January 15, 1995, on: <https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>

الفصل الثاني

مفاهيم وعمليات مدخل الإدارة الإستراتيجية

مقدمة عامة:

أصبحت الإدارة الإستراتيجية من أبرز مجالات الإدارة، حيث تتألف من مجموعة شاملة من الإجراءات الإدارية التي تدعم مديري المنظمات للحفاظ على انسجام المنظمة مع البيئة وتظهر المسار الصحيح للتنمية والتطوير.¹ حيث شهدت السنوات الأخيرة تطبيق واسع لمجال "الإدارة الاستراتيجية" و "الاستراتيجية" ومفاهيم "التخطيط الاستراتيجي"، حيث تم استخدامهم بشكل واسع في المجالات التجارية والاقتصادية وبيئة القطاع لخاص على وجه التحديد، وكذلك الحياة اليومية للأفراد.² وقد تطورت الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحاضر للدرجة التي وصلت إلى مستوى ساهم في مساعدة المنظمة على العمل بنجاح في بيئة ديناميكية ومعقدة، لتكون قادرة على المنافسة في بيئة ديناميكية، حيث يجب أن تصبح الشركات أقل بيروقراطية وأكثر مرونة. وفي البيئات المستقرة كتلك التي كانت عليه في الماضي، تضمنت الإستراتيجية التنافسية ببساطة تحديد مركز تنافسي والدفاع عنه للحفاظ عليه نظرًا لان الوضع لم يكن مثل الوضع الحالي الذي تعددت فيه المنتجات وزادت معها توقعات ومطالب العملاء.³ و جدير بالذكر ان الاداره الاستراتيجيه في الوقت الحاضر أصبحت واحده من أهم الموضوعات الرئيسيه والأساسية في مجال العلوم الاداريه سواء في مجال الاداره العامه أو ادارة الاعمال في ظل وجود بيئة الاعمال الديناميكيه والمتغيره بين الحين والآخر⁴، حيث شهد تطبيق هذا المدخل في كافة المجالات والقطاعات، إلا أن الأصل فيه يرجع إلى بيئة إدارة الأعمال التي تم تطبيقها بها بشكل موسع لتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها كافة الشركات والمنظمات في ظل التقلب الحاصل في عالم السوق وتعدد المنتجات واختلاف توقعات العملاء والجمهور. وقد ذخرت الأدبيات في مجال العلوم الإدارية بموضوع الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها، حيث ناقش الخبراء مجال الإدارة لاستراتيجية وما يندرج تحتها من مفاهيم متعددة يعد أهمها مفهوم الاستراتيجية، حيث يعد هذا المفهوم قلب عمليات الإدارة الاستراتيجية.

¹ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research*, Volume 6, Issue 2, February 2016, p:126

²Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:4

³David Hunger & Thomas. L. Wheelen, Book Review by Asik Kathwala, **Essentials of Strategic Management**, HR Folks international, No published year, pdf, pp:2-3

⁴ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, **OP.Cit**, p:124

أضف إلى ذلك مناقشة الباحثين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والفرق بين وبين الإدارة الاستراتيجية ، وعرض عمليات التخطيط وخطواتها والعوامل التي تؤثر على هذه المرحلة على اعتبارها أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تسبق عملية التنفيذ. كما يعرض الفصل التالي دور الاستراتيجيون في تطبيق الإدارة لاستراتيجية في المنظمات، وكيف يمكن للقيادة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال عمليات ومراحل الإدارة الاستراتيجية. غير أن الفصل يركز على عناصر وعوامل ومحددات الإدارة الاستراتيجية التي يكون لها بالغ الأثر على خط سير تنفيذ عمليات الإدارة لاستراتيجية والتي يأخذها الاستراتيجيون في اعتبارهم لتحقيق نتائج ايجابية في مجال تطبيق الإدارة الاستراتيجية. ويعرض الفصل التالي أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنافع والايجابيات التي تنعكس بالضرورة على أداء المنظمة بشكل عام لتحقيق أهدافها خاصة في ظل البيئة المضطربة غير المستقرة التي تتسم بعدم اليقين. ناهيك عن أهمية عرض دور التحليل في عمليات الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر بمثابة خطوة هامة وأساسية لتطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية بنجاح. ولا يتم التخطيط الاستراتيجي أو تمكين دور الاستراتيجيين دون تحقق التفكير الاستراتيجي الذي يحتم أن يتسم به المديرون والقادة في المنظمات، وهو ماسعى إليه الفصل لعرضه بالتفصيل وتبيان أهميته في إطار عملية تنفيذ الاستراتيجيات في المنظمات.

أولاً: تعريف مفهوم الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

الإدارة الإستراتيجية هو مصطلح أوسع من الإستراتيجية، وهي أيضاً عملية تتضمن التحليل البيئي للمؤسسة من قبل كبار المديرين بغرض صياغة الإستراتيجية وخطة تنفيذ الإستراتيجية ومراقبتها.¹ ويمكن تعريف الاداره الاستراتيجيه بأنها الترتيب المستمر والمراقبه والتخطيط والتقييم في للمنظمه بهدف تحقيق اهداف ورساله المنظمه ورؤيتها، وتقوم الاداره الاستراتيجيه علي الفهم الدقيق والمتعلق بالمنظمه أو الشركه لتحقيق رسالتها الاساسيه ومهامها وأنشطتها والتي ترتبط بالتحديد الدقيق لسبب وجودها وتحديد رؤيتها لما يجب ان تكون عليه في المستقبل. وكذلك تأخذ في اعتبارها كل العناصر الاساسيه التي تتحكم في انشطتها ومهامها الرئيسيه. كما أن عمليه الاداره الاستراتيجيه مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ويعتبر هذا المجال مرتبط اداره الاعمال وعمل المنظمات التجاريه والصناعيه لتحديد اهداف

¹ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, OP.Cit, p:126

قصيره وطويله المدى¹ ويعرفها بعض الباحثين على أنها "فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الوظائف والمجالات المختلفة في حين يشير التخطيط الاستراتيجي فقط إلى صياغة الإستراتيجية². والاداره الاستراتيجيه هي نهج لوضع الاستراتيجيات من قبل المنظمات العامه او الشركات او الكيانات الخاصة التي تدمج خطوتي صياغة الاستراتيجيه وخطوات التنفيذ وترتبط عمليه التخطيط الاستراتيجي بعملية الإدارة الاستراتيجية ووضعها وطرق تنفيذ الاستراتيجيه والتعليم الاستراتيجي المستمر ويمكن للاداره الاستراتيجيه ان تساعد المنظمات العامه و الكيانات الاخرى على تحقيق اهدافها و رسالتها ورؤيتها وتحقيق القيمة العامه التي تتمثل في المنفعة³ كما يرى البعض أن الاداره الاستراتيجيه هي مجموعه من القرارات والاجراءات الاداريه التي تحدث اداء المنظمه على المدى الطويل وترتبط بعملية الرصد البيئي الخارجي والداخلي ومرتبطة بعملية التخطيط الاستراتيجي بعيده المدى كما أنها تقوم على تنفيذ الاستراتيجية وتقييم العملية والرقابه⁴ أضف إلى ذلك، أن الاداره الاستراتيجيه هي عمليه بناء القدرات التي تتيح للمنظمة تحقيق القيمة العامه المتمثلة في المنفعة للعملاء المتعاملين مع المنظمه والمساهمين او اصحاب المصالح في المنظمه والمجتمع ،لتحقيق رؤيتها واهدافها ورسالتها الاستراتيجيه.⁵ كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات النابعة من عملية التحليل التنظيمي والقرارات التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ عليها. تدعم هذه المزايا التنافسية المنظمة لاستكشاف الفرص وتقليل التهديدات من البيئة الخارجية.⁶ الاداره الاستراتيجيه هي عمليه مستمرة وديناميكيه ومتسلسلة التي يتم تنفيذها في المنظمه لتتكيف مع التغيرات البيئه الخارجيه و تقوم باستخدام المنظمه بامكانياتها

¹ **Importance of Strategic Management in an Organization, OP.Cit**

² Prof. Dr. András Nábrádi, **Strategic Management Process: An Introduction**, University of Debrecen Faculty of Ag. Economics and Rural Development Business Management and Marketing, pdf , p:9

³ John Bryson ,**Strategic Management in Public Administration** University of Minnesota Twin Cities· January 2020 p:1

⁴ Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of Comprehensive Research**, Volume 5, 2015, , p:1

⁵ **Strategic Management**, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)

⁶ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management,**OP.Cit** p:126

ومواردها بشكل فعال¹ لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية بشكل عام هي عملية مستمرة شاملة تتضمن تحديد مهمة وأهداف المنظمة داخل البيئة الداخلية والخارجية.² وهناك منظمات تقوم بتنفيذ هذا المنهج وهناك منظمات أخرى لا يكون لديها خطة عمل واضحة فقط تكون هذه الفكرة موجودة في أذهان عدد قليل من المديرين³ ومما تجدر الإشارة إليه فذ هذا السياق أن الإدارة الاستراتيجية ترجع جذورها إلى الخمسينيات من القرن الماضي عندما كان يسمى النظام في الأصل "سياسة الأعمال." وفي الوقت الحالي فإن الإدارة الإستراتيجية هي مجال انتقائي، يعتمد على مجموعة متنوعة من الأطر النظرية.⁴ كما تقوم الإدارة الاستراتيجية على التنسيق ودمج أنشطة المجالات الوظيفية المختلفة للأعمال لتحقيق الأهداف التنظيمية على المدى البعيد كما تتمثل المهمة الأساسية في عملية الإدارة الإستراتيجية في تحديد المهمة الأساسية للمنظمة وتحقيق أهدافها في بيئة الأعمال التجارية و محاذات توقعات أصحاب المصلحة مع أهداف المنظمة، كما تسهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوافق الاستراتيجي مع البيئة الداخليه والبيئة الخارجية⁵ غير أن الإدارة الاستراتيجية هي بمثابة عملية لتنفيذ كل ما هو ضروري لوضع المؤسسة او المنظمة او الشركة بالطريقة التي تضمن بقاء على المدى الطويل في ظل البيئة التنافسية⁶ كما تعرف الاداره الاستراتيجيه بأنها الاستخدام الاستراتيجي الامثل للاعمال والموارد خاصه في المجالات التجاريه والوصول الى اهدافه الشركه او المنظمه وتقوم الاداره الاستراتيجية على التفكير الاستراتيجي في العمليات والاجراءات التي تتم داخل المؤسسة وكذلك تأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية التي تؤثر على كيفية اداء الشركه او المنظمه ومهامها ومسئولياتها، وينبغي ان تعتمد عليه الاداره الاستراتيجيه على الاجراءات والقرارات. كما تشمل الاداره الاستراتيجيه تحديد اهداف المنظمه والشركة وتنفيذ خطوه التحليل

¹Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5

² H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, **OP.Cit**, p:126

³Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, **OP.Cit**,PP:2-5

⁴ **Fundamentals of Strategic Management**, on: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/53794_Chapter_1.pdf, p:6

⁵Strategic Management, **OP.Cit**

⁶ **Introduction: What Is Strategic Management**, on: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf

للمنافسين ومراجعته الهيكل الداخلي للمؤسسه وتقييم الاستراتيجيات الحاليه التي يتم تطبيقها والتأكد من فعاليتها هذه الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها على مستوى المنظمه¹

1-تطور الإدارة الإستراتيجية

قدم بروس هندرسون أحد المتخصصين البارزين جملة من المراحل المختلفة المتطورة في مجال تنفيذ الادارة الاستراتيجية التي تتمثل في مرحلة التخطيط المالي الأساسي من خلال تفعيل آليات الرقابة التنفيذية للميزانيات، ومرحلة التنبؤ التي تقوم على البحث عن تخطيط أكثر فعالية للنمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل ومرحلة التخطيط الموجه خارجياً (التخطيط الاستراتيجي) عبر السعي نحو زيادة الاستجابة للأسواق والمنافسة من خلال محاولة التفكير بشكل استراتيجي. ومرحلة البحث عن ميزة تنافسية ومستقبل ناجح من خلال إدارة جميع الموارد. حيث تقوم الأخيرة على النظر في تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها ومراقبتها ، بالإضافة إلى التركيز على التخطيط الاستراتيجي كمرحلة مكملة ولاحقة.²

ويتواجد في مجال الإدارة الاستراتيجية عدد من النماذج يعد أهمها نموذج Hamel في عام 1994 الذي قدمه ليوضح فيه اعتماد الادارة لاستراتيجية على التركيز على المستقبل من خلال الاعتماد على جوهر الكفاءات المختلفة في المنظمة وتحديد الامكانيات المعرفية التي تقوم على حزمة من المعرفة الضمنية والصريحة و التقنيات التي تمكن الشركة أو المنظمة من أن تكون فريدة من نوعها بشكل تنافسي، ويختلف نموذج هامل عن النهج التقليدي في صنع الإستراتيجية من حيث المرونة، وإعادة كتابة قواعد الصناعة ، وتوسيع مساحة تنافسية ، تتيح الاستفادة من الفرص، والتخلي عن المعرفة القديمة والأساليب التقليدية وتشكيل أدوار وعلاقات جديدة بين الموردين والعملاء والشركاء التجاريين للمشاركة في إنتاج قيمة مبتكرة للمشتري مع الكفاءات الرئيسية.³ كما تلعب الادارة الاستراتيجية دور رئيسي من خلال المهارات التحليلية والتقنيه المطلوبه في قطاع الاعمال من اجل اكتساب وتنفيذ الميزة التنافسية وهي

¹ **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>

²Remigijus Kinderis, **Strategic Alliances – Their Definition And Formation**, Latgale National Economy Research, October 2013 , P:3

³LBL Strategies Team, **What is Strategic Management?**Aug 3, 2017, on: <https://searchcio.tec.htarget.com/definition/strategic-management>

ايضا مرتبطة بقدره كبار المديرين لتحقيق هذا الهدف غير أن العمل في مجال الاداره في بيئة قطاع الاعمال التجاربه ترتبط ببيئة النظام المفتوح الذي يتعامل معه مصالح المجتمع ككل والتوزيع الفعال للموارد.¹ ويمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي وصناعة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها. حيث يتم تنظيم الموارد بشكل منظم وومنهج بما يتلائم مع الرؤية والرسالة والاستراتيجية في المنظمة. والجدير بالذكر أن الإدارة الإستراتيجية لا يمكنها التنبؤ بالمستقبل ، ولكنها تعد المنظمة للمستقبل له من خلال معرفة الخطوات الدقيقة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.²

ومما تجدر الاشارة إليه، أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية بناء القدرات التي تسمح للشركة بإنشاء قيمة ومنفعة للعملاء والمساهمين والمجتمع أثناء العمل في الأسواق ، ولا تطبق الإدارة الإستراتيجية بشكل موحد على كل مجالات العمل ولكنها تتبع خارطة طريق ذات عناصر ثابتة لكنها مختلفة من منظمة إلى اخرى ومن مجال إلى آخر، وتقوم هذه العناصر على التقييم والتنظيم و التقييم البيئي وصياغة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية وإدارة الأداء للمنظمة. حيث تطبق هذه العناصر من خلال تقييم الاتجاه الاستراتيجي الحالي وقدرات المنظمة وتصميم وتنظيم برنامج بدء التنفيذ المناسب بناءً على هذا التقييم.³ كما تعرف الاداره الاستراتيجية على انها نتائج عمليه التخطيط الاستراتيجي والتفكير، فالتخطيط الاستراتيجي هو تحديد الاهداف التي يمكن تحقيقها في حين يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه القدره على تحديد احتياجات المنظمه لتحقيق الاهداف المحدده من خلال عمليه التخطيط الاستراتيجي.⁴

2-الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

كانت الإدارة الإستراتيجية في بداية ظهورها جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح الآن أداة رئيسية له. وقد تم دمج التخطيط الاستراتيجي مع الإدارة الإستراتيجية التي تدمج كلا من التخطيط والإدارة ضمن

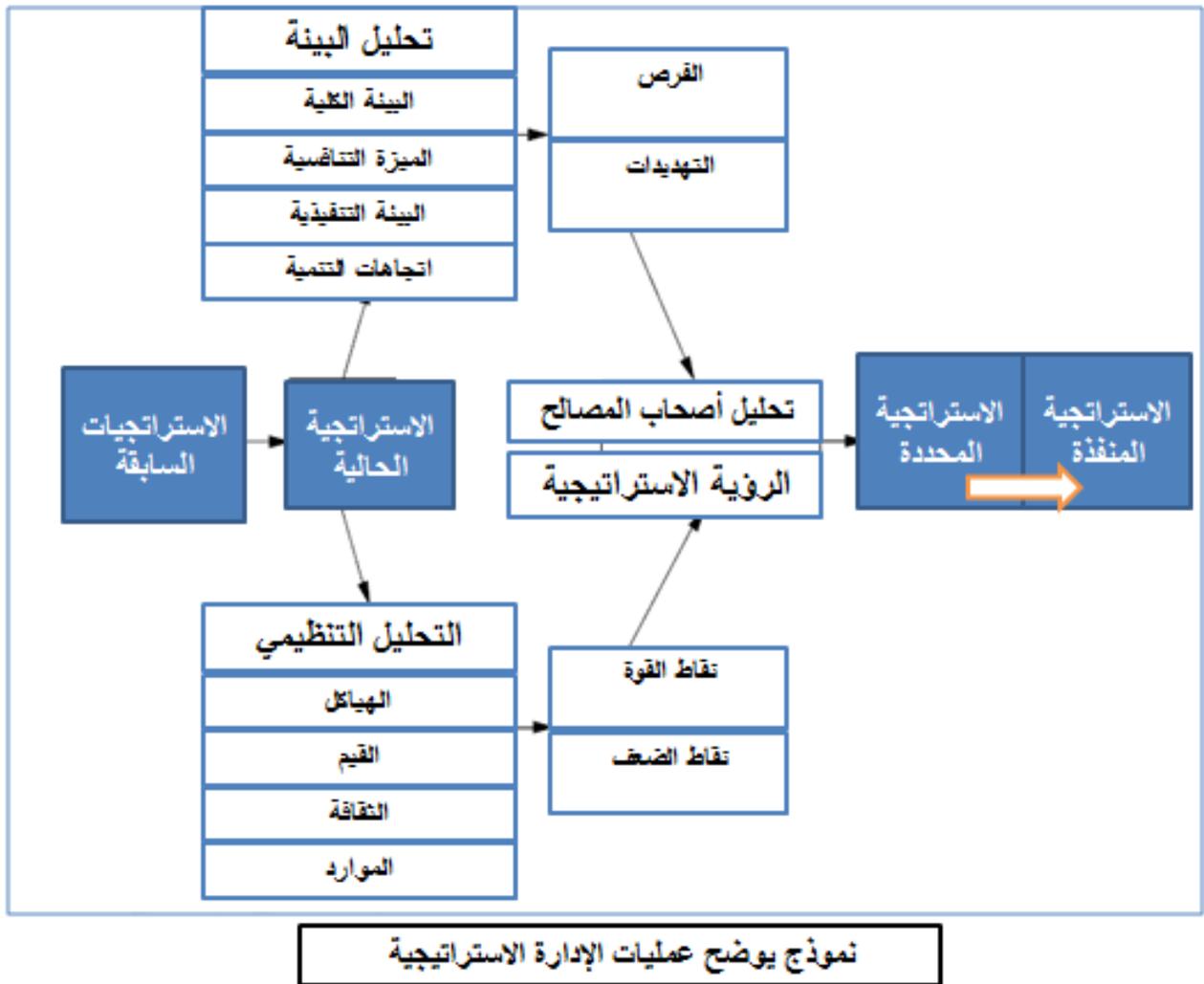
¹Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, **OP.Cit** , p:2

² H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, **OP.Cit**, p:126

³LBL Strategies Team, What is Strategic Management?**OP.Cit**

⁴ Strategic Management: Definition, Purpose and Example, **OP.Cit**

خطوة واحدة.¹ كما تتفق شروط الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في نفس الهدف ، إلا أن الفرق هو أن الأخير يستخدم أكثر في عالم الأعمال بينما يستخدم الأول في البيئة الأكاديمية. ،حيث يتم أحياناً الخلط بين التخطيط الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية ، لأن الخطة الإستراتيجية يتم بناؤها في هذه المرحلة². وبصفة عامة يمكن القول أن الادارة الاستراتيجية تقوم على ثلاثة أسئلة رئيسية :ماذا نفعل ولمن نفعل ذلك وكيف نتفوق؟ وهذه الأسئلة هي بمثابة مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي خاصة في مجال الأعمال³.



¹ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *OP.Cit*, p:126

²Remigijus Kinderis, Strategic Alliances – Their Definition And Formation, *OP.Cit*, Pp:1-2

³Strategic Management, *OP.Cit*.

ويمكن أن تكون الإدارة الاستراتيجية إما توجيهية أو وصفية، وتعني الإدارة الاستراتيجية الوصفية بتطوير الإستراتيجيات مسبقاً غير أن الإدارة الاستراتيجية الوصفية تعتمد على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ. وتكون الإدارة العليا مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والأفكار والأهداف أو التحديات التنظيمية ويمكن أن تقتبس هذه الأفكار من أي عامل في المنظمة أو الشركة. وجدير بالذكر أن بعض المنظمات تقوم بتعيين موظفين يتسمون بسمة التفكير الاستراتيجي ويطلق عليهم فئة الاستراتيجيين حيث تقوم مهامهم على التحليل والصياغة والتنفيذ والتقييم.¹

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بمجال الإدارة الاستراتيجية:

يرتبط بمجال الإدارة الاستراتيجية جملة من المفاهيم الفرعية التي ينبغي الوقوف عليها لفهم هذا المجال بشكل افضل، حيث يعتبر مفهوم الاستراتيجية بمثابة المفهوم الأساسي، والذي يرتبط بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وغيرها من المفاهيم كالتالي:

1-تعريف مفهوم الإستراتيجية strategy

تعود جذور تعريفات مفهوم الاستراتيجية إلى المجال العسكري الذي كان يتم فيه تنفيذ الاستراتيجية في مجالات الحروب والحملات الفردية والحملات العسكرية من اجل مواجهة العدو، والاستراتيجية بالمعنى العسكري هو فن الحرب حيث يشترك هذا المفهوم في تعريفه مع البيئة العسكرية و بيئة الأعمال التجارية في هدفين اساسيين المنافسة والبقاء وهناك في البيئة العسكرية استراتيجيات الردع والهجوم والدفاع . ويمكن للمقاتل العسكري تطوير استراتيجية العمل من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للخصوم واستغلال الموارد من أجل تحقيق نجاح هذه الاستراتيجية² غير أن الاستراتيجية هي مجموعة اهداف المنظمة وغاياتها الخطط التي يتعين تحقيقها من اجل تحديد الموقف بوضوح وتحديد ما هي الانشطة والمهام الرسميه للمنظمة وتحديد ما يجب ان تفعله المنظمة³ ومما تجدر الإشارة إليه أن

¹ Strategic Management: Definition, Purpose and Example , **OP.Cit**

² **Introduction: What Is Strategic Management**, on: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf

³Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector**In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007 , p:1

الاستراتيجية Strategy هو مصطلح عسكري ، وهناك رواد في تفسير هذا المصطلح أمثال "صن تزو" و"هومر" و "يوربيدس" الذين كان لهم باع طويل في تفسير مفهوم الاستراتيجية، حيث أنهم كان يطلق عليهم الكتاب الاستراتيجيين نظراً لإسهاماتهم البالغة في مثل هذا المجال في حقل العلوم العسكرية على وجه التحديد.¹ ولفهم ماهية الإدارة الاستراتيجية يحتم الاجابة على تساؤلات تتمثل في ما هو مفهوم الاستراتيجية وماهي سماتها ودورها وأهميتها في تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية؟ وفي هذا السياق، يؤكد الخبراء على أن الاستراتيجية هي خطوات عمل مصممة لتحقيق هدف محدد ليه المنظمة أو قد تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف في سياق إطار تنظيمي و الاستراتيجية في المنظمات يتم وضعها في أعلى مستوى من المسؤولية الادارية حيث يقوم كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة أو المنظمة بتقديمها الى مجلس الادارة والتي يجب أن يتوافر في شرط ان تتماشى مع توقعات أصحاب المصالح في الشركة او المنظمة او المؤسسة من أجل تعظيم قيمة ومستوى الربحية للمساهمين² غير أن الاستراتيجية هي اداة اساسيه تمكن المنظمه من التعامل مع التغيرات البيئيه الخارجيه التي تواجه المنظمه في ظل بيئه معقده وسريعه التغيير³ أضف إلى ذلك، ارتباط الإستراتيجية بما يجب فعله وما لا يجب فعله. حيث يتطلب ذلك تحقيق "التغيير" ، وفي بعض الأحيان تكون هناك تغييرات جذرية في العديد من جوانب العمليات في المجالات التجارية على سبيل المثال. وجدير بالذكر أن الإستراتيجية الناجحة هي نتاج جهد جماعي متكامل يعتمد على تعاون العديد من الإدارات وهي ليست عملية فردية يقوم بها فرد دون الاشتراك مع غيره من الأفراد⁴

والاستراتيجيه وفق مناقشات العلماء والمتخصصون امثال بريك و فريدركسون تعرف علي انها الفهم الدقيق والشعور الواضح بأهداف المنظمة وكيفية تحقيق هذه الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات والمنظمات في بيئه في قطاع الأعمال حيث تسهم الاستراتيجية في تقديم قيمة مضافة فريدة للعميل المتعامل مع الشركة أو المنظمة في ظل وجود رؤية واضح وقابلة للتطبيق في مجال عمل

¹Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, **Op.Cit**, p:2

²**Strategic Management**, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)

³Kong, Eric, A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sectorIn: Intellectual Capital and Innovation, **OP.Cit**,p:1

⁴Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, , **OP.Cit**,p:2

المنظمات ويرى الباحثون أن الاستراتيجية قد يكون من الصعب بها التنبؤ بالمستقبل ولكنها يجب أن تقوم على التحليل والرصد البيئي في البيئه الداخليه و الخارجيه لتفادي المخاطر وتجنب الأزمات حيث تعتمد على عملية التحليل الدقيق وفهم المحددات الداخلية والخارجية للتعامل مع التغيير وتكوين رؤية جديدة للمستقبل¹ ويمكن تعريف الاستراتيجية على أنها المجال الذي يقوم على صناعة القرار الديناميكي القائم على منظور طويل الأجل والذي يركز على النتيجة النهائية، والتي تحدد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها ومراقبة أداء وقرارات المنظمات المنافسة.²

كما تقوم الاستراتيجية من المنظور العسكري على أهمية أن تكون مرتبطة بالتعليم المستمر وتصبح منظمة تعليمية لاكتساب المهارات والمعرفة وتكوين رؤى جديدة باستمرار وتنفيذ الاختبارات والتوصيات المستمرة لتحقيق أفضل أداء للعاملين في جميع المستويات وتدريبهم على نحو مستمر.³ وتتمثل سمات مفهوم "الاستراتيجية" في أنها تهدف إلى التحكم الكامل في مسار العمل. وأن تطبق الاستراتيجية يعمل على تحقيق ازدهار الأعمال على المدى الطويل، بيد أن الاستراتيجية تغطي مجالاً زمنياً طويلاً وفق تحديد آفاق يمكن رؤيتها، وفق قياسها على مدى سنوات وليس على مدى أسابيع أو شهور، كما تُعنى الاستراتيجية بتحقيق نتيجة وتأثير يحيط بالمستوى الكلي وليس بجزء واحد، غير أنها مبنية على قدرة المنظمة ومدى استغلال الموارد والقدرات، كما تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق أفضل انسجام ممكن بين المنظمة والبيئة من جهة، وبين المنظمة ورسالتها من جهة أخرى.⁴

والجدير بالذكر أنه يتم تطوير الاستراتيجيات من أجل تحقيق أهداف المنظمة،. حيث ترتبط بعملية صياغة الاستراتيجيات، والتي يجب بها التعرف على الأهداف وتحديدها ومتابعتها وتحديد السياسات التي يجب اتباعها، غير أنها يجب أن تكون موجهة نحو المستقبل وهذه طبيعة الإستراتيجية التي تعتمد على تحديد خطة موجهة نحو المستقبل عبر دراسة الإدارة الوضع الحالي والوصول إلى الموقف المستقبلي للمنظمة، كما تقوم الاستراتيجية بالإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالمنظمة وخاصة في المجال

¹ **Introduction: What Is Strategic Management**, on: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf

²Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts, OP.Cit**, p:2

³David Hunger & Thomas. L. Wheelen ,Book Review by Asik Kathwala , **Essentials of Strategic Management, OP.Cit**, pp:2-3

⁴Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts, OP.Cit**, p:2

التجاري التي تتمثل في التعرف على درجة ربحية الأعمال الحالية و مستوى استمرارية العمل الحالي وتوقع الدخول في أعمال مختلفة في المستقبل فضلاً عن رصد فعالية السياسات الحالية للمنظمة¹ . ولا يعني تطبيق "الاستراتيجية" أنها الوسيلة التي ستحقق أهداف المنظمة، لكنه هناك ما يسمى بالاستراتيجية الجيدة" التي يرتبط بها بقاء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة، وتنفيذ الاستراتيجية الجيدة ستحدد بدقة ماهية تعريف الإدارة الإستراتيجية.²

كما تعرف الاستراتيجية على أنها عملية تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الاجل المؤسسة واعتماد مسارات للعمل وتخصيص فعال الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف المنظمة³ كما يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها نهج متماسك يسهم في مواءمة تطورات وقدرات المنظمات العامة أو الكيانات الأخرى من أجل تحقيق الأهداف والمنفعة.⁴ ناهيك عن ما تتطلبه الاستراتيجية من تنفيذ قرارات وموارد كبيرة ، غير أنها تتميز بقوة التزام المنظمة بها وعدم قدرتها على تغييرها، وحول المؤسسات في البيئة التنافسية ، غالباً ما تقوم الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها تتفوق وتختلف عن نظيراتها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها.⁵

وفي هذا الإطار يتفق الباحثون على أن الاستراتيجية هي بمثابة خطه ولعبه الاداره في بيئه قطاع الاعمال التجاريه وان تطور الاداره الاستراتيجيه تقوم على كيفية توجيه المنظمه لتحقيق اعمالها واهدافها وانه بدون استراتيجيه لن تتواجد خطه عمل متماسكه لتحقيق النتائج المرجوه⁶ حيث تقوم وظائف الاداره الاساسيه على تنفيذ استراتيجيات المنظمه خاصة في بيئة الاعمال من خلال الاداره الجيده والاستراتيجيه الجيده والتنفيذ الجيد والتخطيط الجيد والتي تحدد قوه أو ضعف الاستراتيجية التي تم تبنيها في المنظمه⁷ كما يرتبط مضمون مفهوم الإستراتيجية بما تقوم به الشركة أو المنظمة فعلياً، في حين ترتبط عمليات الإستراتيجية بالطريقة التي يتم تقرير ما ستقوم به المنظمة. ويرتبط مفهوم الاستراتيجية بالقرارات المتميزة

¹Introduction to Strategic Management, on: <http://rizvihmct.com/wp-content/uploads/2017/02/Semester-VI-strategic-managment.pdf>, pp:1-2

²Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts OP.Cit, p:2

³Remigijus Kinderis, Strategic Alliances – Their Definition And Formation, OP.Cit, P:5

⁴Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, 2017, pdf p:2

⁵Ibid., pdf p:3

⁶Dr I. Chaneta, Strategic Management Process , OP.Cit, p:1

⁷Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, Essentials of Strategic Management, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008 , p:12

لتحديد نهج المنافسة في صناعة المنتجات التي سيتم تقديمها والأسواق التي سيتم استهدافها، حيث تتسم بعدد من الخصائص التي تقوم على كونها مرتبطة بأهداف بسيطة ومتسقة وطويلة المدى. وتحقيق فهم عميق للبيئة التنافسية. والتنفيذ الفعال للإستراتيجية. حيث يعتبر العمل الاستراتيجي بمثابة بناء ثلاثي الأبعاد وفق هذه السمات الثلاثة.¹ غير أن الإستراتيجية ليست مجرد خطة. ولكنها عملية تقوم على تحديد خطة موحدة وشاملة ومتكاملة، تغطي جميع الجوانب أو المجالات الرئيسية للمنظمة. كما تحتاج المنظمات إلى صياغة استراتيجيات بديلة ترتبط ويجب أن تتوفر في الاستراتيجية شرط التوافق مع البيئة الخارجية والداخلية وزياده كفاءه الاداء الداخليه للمنظمة والاستغلال الامثل له الفرص في البيئة الخارجية² وتقوم الإستراتيجية على الأنشطة والمهام التي يجب أن تقوم بها المنظمات أو الكيانات الأخرى من أجل (إعادة) مواءمة تطلعاتهم وقدراتهم على نحو مقصود أو طارئ، وتحديد كيف يمكن تحقيق هذه التطلعات فعليًا في سياق معين أو تغييرها إن لزم الأمر، مع مراعاة القدرات الحالية والحاجة المحتملة لتطوير قدرات جديدة أو حتى لتغيير السياق.³ أضف إلى ذلك أهمية أن يكون هناك خطوة المراجعة الدورية حيث تكون الاستراتيجيات بحاجة إلى المراجعة لأنها تعتمد على الاحتياجات المتغيرة للأعمال⁴. كما يؤكد البعض على أن الاستراتيجية هي الطريقة الممنهجة والمنظمة في تحقيق قيمة فريدة لا للمنظمه وفهم عمليات تنفيذ الاستراتيجية لابد من الإجابة على مجموعة من التساؤلات التساوي الأول كيف وصلت المنظمة إلى وضعها الحالي والسؤال الثاني ما نوع المنتجات والخدمات التي تنوي إنتاجها في المستقبل وما درجة الاختلاف بينها وبين منتجات الشركات والمنظمات الأخرى⁵ أضف إلى ذلك ارتباط الاستراتيجية باستخدام الاصول الداخليه لتكوين ما يسمى بالقيمه المضافة وهذا يساعد على اقتناص الفرص من البيئة التنافسيه وتجنب المخاطر والتهديدات، ويؤكد الخبراء في مجال الاداره الاستراتيجيه أن الاستراتيجيه قد تتخذ اشكالا مختلفه.⁶

¹Ignas Dzemyda, Strategic Management Of Business Organizations, **OP.Cit**, Pp:9-11

² Introduction: What Is Strategic Management, **OP.Cit**.

³Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, , **OP.Cit**,p:2

⁴Introduction to Strategic Management, **OP.Cit**, pp:1-2

⁵ Introduction: What Is Strategic Management, **OP.Cit**.

⁶Strategic Management, **OP.Cit**.

أ- المغالطات والالتباسات حول تعريف مفهوم الاستراتيجية:

ثمة إلتباسين في تعريف مفهوم "وضع الاستراتيجية" خاصة في مجال الإدارة العامة، يتمثلان في التعامل مع هذا المفهوم على أنه "صيغة الفعل" بمعنى ما تمتلكه المنظمة وهو تعريف خاطئ، حيث أن الاستراتيجية ليست شيئاً "تملكه" كيانات القطاع العام تجسيداً للاستراتيجية، بل بالأحرى هي ممارسة مخططة لفعل شيء ما لتحقيق هدف ما. ولهذا السبب، يفتقد هذا المفهوم إلى البحث الكافي لتحقيق "وضع الاستراتيجية" بشكل جيد.¹ والاستراتيجيه مهمه للغاية بالنسبه للمنظمه في ظل محدوديه الموارد² وفي هذا الإطار، يحتم التساؤل حول ماهية أدوات الإستراتيجية التي تم استخدامها ولماذا وكيف؟ من شارك ولماذا وكيف؟ كيف بدت العملية الفعلية؟ و تشير الأبحاث في هذا السياق إلى أنه لا يوجد شيء اسمه أفضل عملية استراتيجية، فمن الناحية العملية، يوجد تباين كبير في كيفية وضع إستراتيجيات المنظمات العامة والكيانات الأخرى. وتعتمد هذه الخطوة على خطوة تقييم الاختلافات لتوضيح أفضل النتائج وكيف يمكن للسياقات أن تساعد في توضيح سبب نجاح الاستراتيجية أو عدم نجاحها. وقد تم أيضاً تسمية هذا النهج باسم "مدرسة تشكيل" الاستراتيجية. ويؤكد الباحثون أن اختلاف السياق في وضع الاستراتيجية يؤثر بالضرورة على نوع المنهج المستخدم. ويدور الالتباس الثاني حول طبيعة الإستراتيجية طويلة المدى والتي يمكن أن تؤدي إلى غموض التمييز بين التخطيط والتنفيذ. بمرور الوقت، يمكن أن يؤدي التخطيط إلى التنفيذ أو متابعته أو الاندماج معه. حيث أن عملية وضع الاستراتيجية قد تكون "مدروسة" أو "طارئة" فعلى سبيل المثال، تمتلك العديد من الخطط الإستراتيجية للمؤسسات العامة إطاراً زمنياً يتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات. لذلك يمكن القول بأن الإستراتيجية لا تستجيب بشكل كافٍ للظروف الطارئة، لكن الإستراتيجية لا تتعلق فقط بما هو موجود في الخطط الإستراتيجية. ولهذا تحتاج الهيئات العامة بشكل منتظم إلى التأكد من أن استراتيجياتها تتناسب مع الظروف الحالية.³

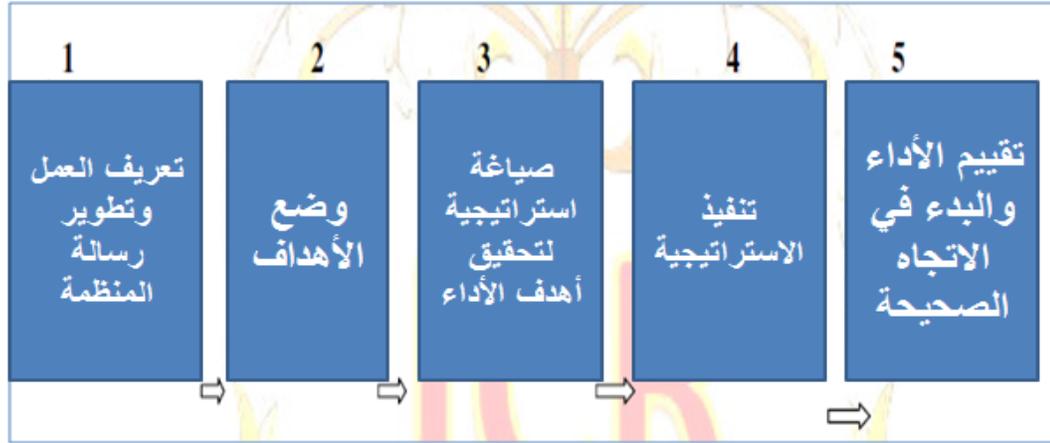
¹Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, **OP.Cit.** p:2

²Ignas Dzemyda, Strategic Management Of Business Organizations, **OP.Cit** Pp:2-5

³Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, **OP.Cit** p:2

ب-الصياغة ووضع الاستراتيجية strategizing

بمجرد حصول المنظمة على المعلومات يتم صياغة خطة عمل للوصول إلى الهدف . ثم يتم التأكد من أن الخطوات واضحة ومركزة وذات صلة مباشرة بالهدف . يلي هذه الخطوة خطوة اعداد التوجيهات والإرشادات التنفيذية المبسطة و سهلة الفهم وتحديد ما إذا كانت العملية أو الإجراءات ستؤثر على أطراف معينين أم لا.¹ كما إن وضع الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية لا يضمن الأداء التنظيمي المتفوق للمنظمة بشكل مستمر ، حتى في تلك المنظمات التي يتم إدارتها بشكل جيد، يمكنها أحياناً عدم التعامل مع الظروف الطارئة واستغلال المهارات بشكل جيد بسبب الظروف المعاكسة خاصة عندما تتجاوز قدرة



الإدارة على التنبؤ بها أو الاستجابة لها. وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية تعديل الظروف السلبية من خلال اتخاذ مواقف دفاعية استراتيجية وأساليب إدارية يمكنها التغلب على الأزمات والمخاطر. ولهذا السبب، يصبح أساس صنع الإستراتيجية الجيدة هو بناء موقع قوي ومرن بما يكفي لتقديم أداء ناجح على الرغم من العوامل الخارجية غير المتوقعة والطارئة.² ومفهوم الاستراتيجية هو مفهوم وعملية في آن واحد والهدف الرئيسي لكل منظمه خاصة تلك المنظمات في قطاع الاعمال التجاريه لتحقيق الارباح

¹ Strategic Management: Definition, Purpose and Example, OP.Cit.

²Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of Comprehensive Research**, Volume 5, 2015, , p:1

والاحتفاظ بالعملاء من أجل شراء المنتج أو تلقي الخدمة التي تقدمها المنظمة وتوسيع شبكته المبيعات الخاصة بها والتفوق على المنافسين في البيئه الخارجيه¹ ويجب أن ينظر إلى الاستراتيجية على انها خيط مشترك يربط بين انشطه المنظمه وبين السوق المحيطه بها و بين البيئه الخارجيه² كما يشار أيضاً إلى مفهوم الاستراتيجية إلى أنها عملية مستمرة لتحديد رساله المنظمه ورؤيتها واهدافها وتطوير السياسات والخطط التنفيذيه لتحقيق الرؤيه وتخصيص الموارد وكذلك تحقيق أهداف تلك السياسات والخطط بما يحقق اهداف ورؤيه المنظمه³ويمكن في ظل الظروف الطبيعيه للمؤسسة أو وحدة الأعمال اتباع عدد من الاستراتيجيات المختلفه التي يمكن أن تركز مواردها وطاقتها في نفس الوقت. والعنصر الأهم في الإستراتيجية أنها ذات سمة "مستقبلية" مرتبطة بالمستقبل وبالتالي فإنها محاطة بسمة عدم اليقين والمخاطر.⁴

2-التخطيط الإستراتيجي Strategic planning

من الاهمية بمكان حتمية الوقوف عند مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي ترتبط بتعريف كل من مفهوم الإستراتيجية strategy ، ووضع الإستراتيجية strategizing ، والتخطيط الإستراتيجي strategic planning، حيث يسهم الوقوف على جملة هذه المفاهيم في تحديد دورا كنهج لفهم التحديات والمتطلبات المختلفه في بيئه الإدارة، ورصد المشكلات ومعالجتها.⁵ و تعد الخطة الإستراتيجية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة لتطوير الخطة الشاملة التي تتضمن عناصر طويلة المدى والتي يجب أن تستند الى تعريف

¹Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5

²Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector**In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007 , p:1

³Strategic Management, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)

⁴Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2

⁵**Ibid**, pdf p:2

إلى الوضع الحالي الفعلي وأن تكون بسيطة وواضحة ومكتوبة وأيضًا و أن تمنح وقتًا كافيًا لتسويتها وإلا ستسبب أزمات ومشاكل¹.

أ- ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ وكيف يختلف عن التخطيط التكتيكي؟

مما تجدر الإشارة إليه أن على فكره التخطيط الاستراتيجي قد ظهرت بعد الحرب العالميه الثانيه² وقد عرفت على إنها عملية تحديد أهداف المنظمة ، والتغيرات في هذه الأهداف ، والموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف والسياسات التي تحكم عمليات الاستحواذ على هذه الموارد واستخدامها والتصرف فيها حيث .يتمثل الاختلاف الرئيسي بينهما في أن الاستراتيجية تحدد الخطط الرئيسية التي سيتم تنفيذها وتخصيص الموارد لها ، بينما التكتيكات هي وسيلة يتم من خلالها تنفيذ الخطط المحددة مسبقًا³ غير أن التخطيط يتم من خلال تحديد الخيارات الاساسيه والحيويه وتخصيص الاصول والموارد لتحقيق هذه الاهداف⁴ . والتخطيط الاستراتيجي لا يعتبر مهمة يتم الاعتماد عليها لمرة واحدة، ولكنها ترتبط بالخطة الاستراتيجية على مدار المجالات الزمنية المختلفة سواء الطويلة أو القصيرة.⁵ كما أن التخطيط الاستراتيجي والاداره الاستراتيجيه هما عملية واحدة من اجل تحديد ومعالجه التحديات، ولا يعتبر التخطيط الاستراتيجي او الاداره الاستراتيجيه عمليتان منفصلتان او مستقلتان ولكن كلاهما عمليه واحده ترتبط بمجموعه من المفاهيم والعمليات والإجراءات والأدوات والتقنيات والممارسات والهياكل في انظمه الاداره الاستراتيجيه والتي يجب الاعتماد عليها بشكل انتقائي وتكييفها بشكل مدروس وعلى نحو استراتيجي لتحقيق النتائج المرغوبه .وهناك مجموعه متنوعه من الاساليب لكل من خطوه التخطيط الاستراتيجي و خطوه الاداره الاستراتيجيه ولا يشترط ان تكون الحدود بين كلا العمليتين التخطيط والاداره

¹ Rainer Hampp Verlag, The impact of strategic management on business outcomes: Empirical research, Journal for East European Management Studies, , Vol. 11, Iss. 3,2006, p:230

²Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5

³Remigijus Kinderis, **Strategic Alliances – Their Definition And Formation**, Latgale National Economy Research, October 2013 , Pp:1-2

⁴ **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>

⁵Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2

واضح بالضرورة¹ ولا يقف التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط للمنظمة، بل هناك تخطيط على مستوى الدول، ويصنف التخطيط من قبل المتخصصين إلى نوعين تخطيط مركزي وتخطيط غير مركزي، حيث يرى البعض أنه هناك خلافاً على المستوى العام أو اللامركزي على مستوى الوزارات والأقسام والوحدات التي تكون المنظومة العامة. ولقد كانت هناك حاجة إلى العديد من المعلومات حول القواعد العامة للوحدات، حيث أن التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات المتاحة لكل قسم هام لتحديد الفرص المتاحة أمامه فرصة للوصول إلى أهدافه. فكل وحدة لها تركيز عليها، وغاياتها التي تسعى إلى التوصل إليها.² غير أن التخطيط الاستراتيجي هو خارطة طريق التي تعطي توجيهات للمنظمة من المرحلة الحالية إلى المرحلة المستقبلية، وتحدد إلى أين تذهب أو أين يجب أن تكون في غضون خمس أو عشر سنوات. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي توقعات متعددة السنوات لا تكون محددة مثل عملية التخطيط التنفيذي.³ كما تعرف على إنها مجموعة من الأنشطة المنظمة جيداً والتي تساعد المنظمة على تنظيم الحاضر بناءً على توقعات المستقبل المستهدف.⁴

ب. الغرض من التخطيط الاستراتيجي وخطواته

تعتبر خدمة احتياجات أصحاب المصلحة بشكل أفضل وتحديد أولويات المنظمة لتحقيق المطالب أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، حيث ترشد الخطة الإستراتيجية المنظمة تنفيذ وتقييم وإجراء تعديلات على البرامج ويجب أن تكون الخطة مرنة وعملية. ويتطلب تطوير الخطة الإستراتيجية مزيداً من المناقشة والوقت والحاجة إلى دراسة أفكار وبدائل القيادة.⁵ وفي معظم الأحيان، يتم تصميم عملية التخطيط

¹John Bryson, **Strategic Management in Public Administration** University of Minnesota Twin Cities· January 2020 p:1

² **التخطيط الاستراتيجي للدول**، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، 29 مركز الدراسات الاستراتيجية جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص:3

³ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research*, Volume 6, Issue 2, February 2016, p:126

⁴ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research*, Volume 6, Issue 2, February 2016, p:126

⁵ Ovidijus Jurevicius, **Strategic Management & Strategic Planning**, February 13, 2013, on: <https://strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html>

الاستراتيجي بشكل فريد لتناسب الاحتياجات المحددة .بأي حال من الأحوال ، تتضمن جميع النماذج الناجحة معظم الخطوات، حيث تقوم خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي على التالي:

الخطوة الأولى: إن عملية التخطيط الاستراتيجي هو تحديد رؤية ورسالة المنظمة، ووجود رؤية ورسالة واضحين أمر مهم للغاية بالنسبة للمؤسسة لأن المنظمة تحتاج إلى التأكد من الوضع الذي تتجه إليه .
الخطوة الثانية: بعد تحديد بوضوح الرؤية والمهمة حاجة مسح البيئية التي يتعين القيام بها .هناك العديد من الأطر التي يمكن استخدامها لهذا الغرض.حيث تستخدم المنظمات تحليل SWOT بشكل متكرر لإجراء التحليل البيئي¹.

الخطوة الثالثة: يقوم على تحليل الفجوة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويجب إجراء تحليل للفجوة بين الوضع المستقبلي المطلوب والوضع الحالي للمؤسسة، وفي إطار هذه الخطوة، تحتاج المنظمات إلى تخصيص موارد كافية وتطوير الاستراتيجيات المطلوبة لتقليل هذه الفجوة التي تم تحديدها

الخطوة الرابعة: عملية المقارنة المعيارية عبر مقارنة أداء المؤسسات مع أفضل معايير للصناعة والغرض من هذه الخطوة هو معرفة النقطة مرجعية لصياغة أهداف وغايات المنظمة .

الخطوة الخامسة:تحليل وتحديد القضايا الإستراتيجية بما يتوافق مع الرؤية والرسالة وهو الاعتبار الرئيسي في هذه الخطوة حيث يحتم على المنظمة معالجة هذه القضايا الأساسية أو الاستراتيجية بنجاح لتحقيق مهمتها وأهدافها.

الخطوة السادسة: تحتاج المنظمة إلى تطوير استراتيجيات لمعالجة القضايا الاستراتيجية من أجل تحقيق مهمتها حيث تصيغ المنظمة الأهداف وتطور خطط العمل .

الخطوة السابعة: في بعض الحالات الأخرى من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة ، يحتم تنظيم واتخاذ قرارات تسهم في الرد على تلك الاستراتيجيات المتوقعة أو الطارئة.

الخطوة الثامنة: تعتمد هذه الخطوة على تقييم الإستراتيجية التي تتم في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهو بمثابة إجراء تقييم للأداء سنويًا لتقييم آثار إجراء معين على الوضع طويل الأجل أو على رؤية ورسالة المنظمة.

¹ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016, p:2

الخطوة التاسعة: الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي التي تتم من خلال مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي. ويمكن أن تتم في هذه الخطوة اجراء التغييرات أو التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات بناءً على التقييم في الخطوة الثامنة من عملية التخطيط الاستراتيجي¹. وهناك عدد من المناهج في مجال التخطيط الاستراتيجي التي ترتبط بالمناهج العملية في مجال الاداره الاستراتيجيه وأداره القضايا الاستراتيجيه الهامه والملحة المرتبطة بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي كإطار لتحقيق المنفعة.² وعلى سبيل المثال، فقد قادت شركة جنرال إلكتريك التي كانت تعتبر واحدة من رواد التخطيط الاستراتيجي ، عملية الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية خلال الثمانينيات و بحلول التسعينيات ، بدأت معظم الشركات حول العالم أيضًا في التحول إلى الإدارة الإستراتيجية³.

3- التحليل الإستراتيجي **strategic Analysis**

ظهرت العديد من المشكلات في الماضي في مجال إدارة الأعمال بسبب ارتفاع التكاليف وضعف عمليات التسويق وغيرها من المشكلات، ولهذا السبب تم اجراء تحليل Swot للوصول إلى عدد من المعلومات التي تساعد المنظمة في تحديد جودة المنتج ونقاط القوة والضعف، وتعتبر خطوة التحليل من أهم خطوات الإدارة الإستراتيجية لكونها عملية ديناميكية حيث أنها عملية مستمرة ومتطورة ومتكررة. ولا يتم الوقوف عند خطوة التحليل لمرة واحدة، حيث أن خطوة التحليل هي الأخرى تعتبر عملية مستمرة ويحتم تكرارها.⁴ فقبل التخطيط لعملية استراتيجية جديدة ، تقوم المنظمة بتقييم العملية الحالية لتحقيق الهدف من خلال الاجابة على تساؤلات تتمثل فيما هية العمل؟ وما الذي لا يعمل؟ وما هي المدخلات وتوقعات أصحاب المصلحة ، كما يعد تحليل SWOT ، أو تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، أحد

¹ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016, p:2

²John Bryson ,**Strategic Management in Public Administration** University of Minnesota Twin Cities· January 2020 p:1

³David Hunger & Thomas. L. Wheelen ,Book Review by Asik Kathwala , **Essentials of Strategic Management**, HR Folks international, No published year, pdf , pp:2-3

⁴**Strategic Management**, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/apter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)

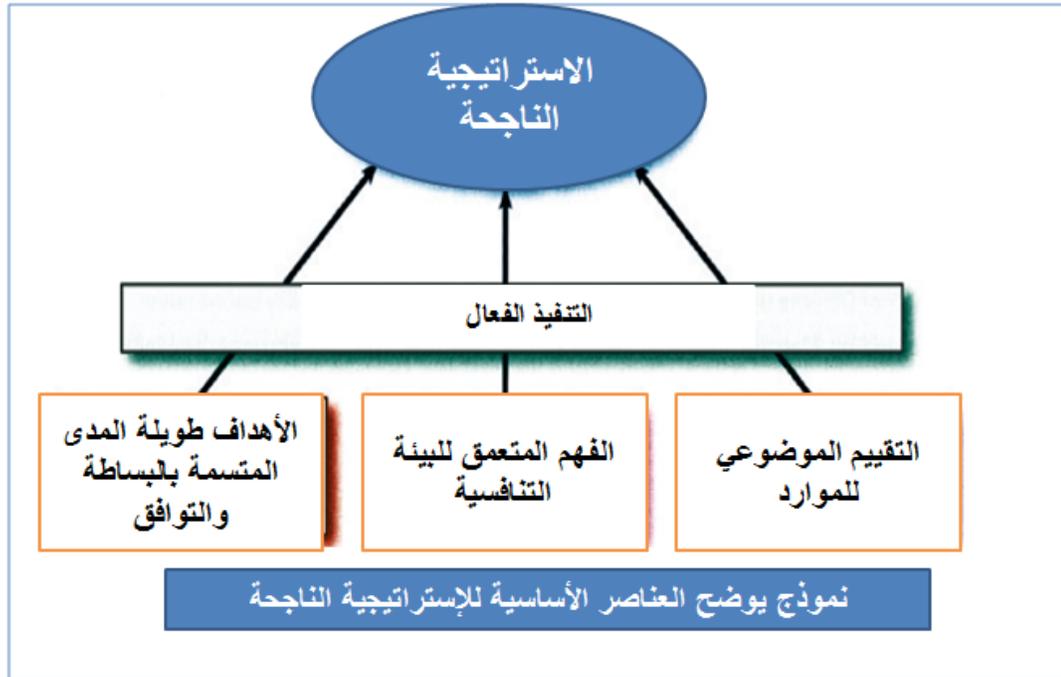
أهم أساليب التحليل في هذا المجال.¹ وتقوم دراسه الادارة الاستراتيجية على مراقبه وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط الضعف والقوه في المنظمه وهو ما يوضحه نموذج القوه والضعف SWOT حيث تقوم استراتيجيه المنظمه العدد من التحركات والدوافع وتطبيق النهج الذي تقوم به الاداره لتحقيق أداء ناجح للمؤسسه او المنظمه² ويعتبر التحليل الخارجي بعملية الإدارة الإستراتيجية على اعتباره أحد مكونات هذه العملية الذي يقوم على تحليل بيئة التشغيل الخارجية للمؤسسة. والغرض الأساسي من التحليل الخارجي هو تحديد الفرص الاستراتيجية والتهديدات في بيئة عمل المنظمة التي ستؤثر على كيفية متابعتها لمهمتها. حيث يحتم فحص ثلاث بيئات مترابطة في هذه المرحلة، بيئة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، عندما تكون المنظمة متخصصة في الأعمال التجارية، والدولة أو البيئة المحلية، والبيئة الاجتماعية والاقتصادية الأوسع أو البيئة الكلية. حيث يتطلب تحليل بيئة الصناعة إجراء تقييم للهيكل التنافسي لصناعة الشركة، بما في ذلك الوضع التنافسي للشركة ومنافسيها الرئيسيين. فضلاً عن تقييم تأثير العولمة على المنافسة داخل الصناعة. فقد يكشف مثل هذا التحليل أن الشركة يجب أن تنتقل بعض مرافق الإنتاج إلى دولة أخرى، وأن عليها التوسع بقوة في الأسواق الجديدة مثل الصين، أو أنها يجب أن تحذر من المنافسة الجديدة من الدول الجديدة. كما يتكون تحليل البيئة الكلية من دراسة عوامل الاقتصاد الكلي، و العوامل الاجتماعية، والحكومية، والقانونية، والدولية، والتكنولوجية التي قد تؤثر على الشركة وصناعتها.³ وجدير بالذكر أن الإدارة الاستراتيجية وفق خطوة التحليل تقدم تصور لنموذج هام للتوصيف الاستراتيجي والذي يشمل نماذج الوصف الاستراتيجي لعناصر عملية التحليل البيئي، وتحليل الموارد، والرؤية، والرسالة والأهداف، والبدائل، واختيار القرار، وتحليل المسار الاستراتيجي، والتحليل الهيكلي.⁴

¹ **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>

²Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of Comprehensive Research**, Volume 5, 2015, , p:1

³Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management**, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008, p:10

⁴Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:9-11



وهناك ما يسمى بالتحليل الداخلي، المرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تعمل هذه الخطوة على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة. ويتم النظر هنا في قضايا مثل تحديد كمية ونوعية موارد الشركة وقدراتها وطرق بناء مهارات فريدة وكفاءات مميزة في حالة البحث عن مصادر الميزة التنافسية. كما يتطلب بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها على أن تحقق الشركة كفاءة وجودة وابتكار واستجابة فائقة لعملائها¹ وتحليل البيئة الخارجية لا تقل اهمية عن البيئة الداخليه للمنظمة حيث ان الموارد الماليه والموارد البشريه من الموارد تلعب دورا رئيسي في تحديد وضع المنظمه ودرجه قوتها ودرجات ضعفها. ²ويرى الباحثون أن المنظمة يحاط بها ظروف السوق في حالة تحليل المنظمات المرتبطة ببيئة الأعمال، والذي يتغير بسبب تأثير العوامل الخارجية، حيث تؤثر هذه العوامل بالسلب على اداء المنظمه ومن تم تؤثر على المنتجات والخدمات التي تقدمها مما يجعل المنظمه تتجه نحو تحديد مصيرها والحفاظ على بقائها³

¹Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management**, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008, p:10

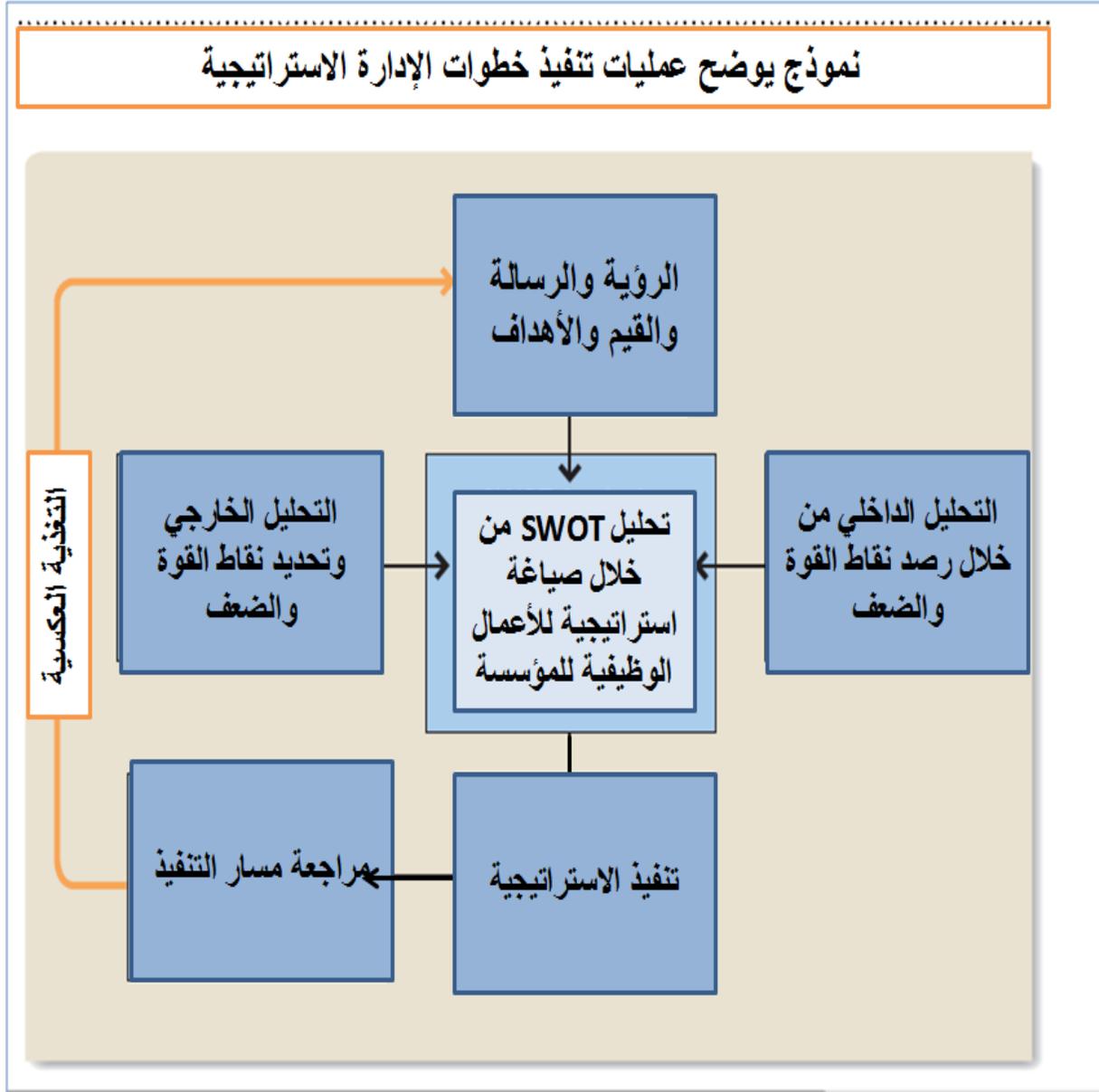
²Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5

³**Ibid**, Pp:2-5

أ- تحليل أصحاب المصالح stakeholders

يعرفون أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد والجماعات المرتبطين بالمنظمة أو المؤسسة والذين تربطهم علاقة مشتركة مع صاحب المنظمة لتحقيق الأهداف مثل تحقيق هدف الربح في مجال الأعمال التجارية على سبيل المثال، ومن أهم العمليات والخطوات الأساسية في تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحليل وصياغة الاستراتيجية هو تحليل هؤلاء "الأفراد" أو "الجماعات" من أجل تحقيق تنفيذ فعال لهذا المدخل.

نموذج يوضح عمليات تنفيذ خطوات الإدارة الاستراتيجية



حيث أن مفهوم "أصحاب المصلحة" لهم تأثير كبير على نجاح بيئة الأعمال بصفة عامة ونجاح تطبيق الاستراتيجية على نحو خاص، وبالتالي ، فهو أحد المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية. و يحدد الاستراتيجيون الهدف العام للعمل الذي يفوق توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، ليس فقط لتلبية مطالبهم المعروفة فقط، وهو ما يتضح في التحديد الدقيق لمفهوم الرؤية "vision" و مفهوم "المهمة" او الرسالة "mission للمنظمة. ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الجماعات تختلف حسب حجم المؤسسات وطبيعة أنشطتها وتمدها على المستوى الجغرافي. ففي بعض الحالات، قد تقف السياسات الحكومية والحكومات المحلية ووسائل الإعلام والناشطون حائلا في تنفيذ إستراتيجية ما محددة بشكل جيد. ولهذا السبب يسهم إجراء تحليل وتعريف لمفهوم "أصحاب المصلحة" مسبقاً في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبتها بشكل أفضل. غير أن تحليل أصحاب المصلحة هو بمثابة عامل حاسم ، لا سيما في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.¹

4- التفكير الاستراتيجي والاستراتيجية

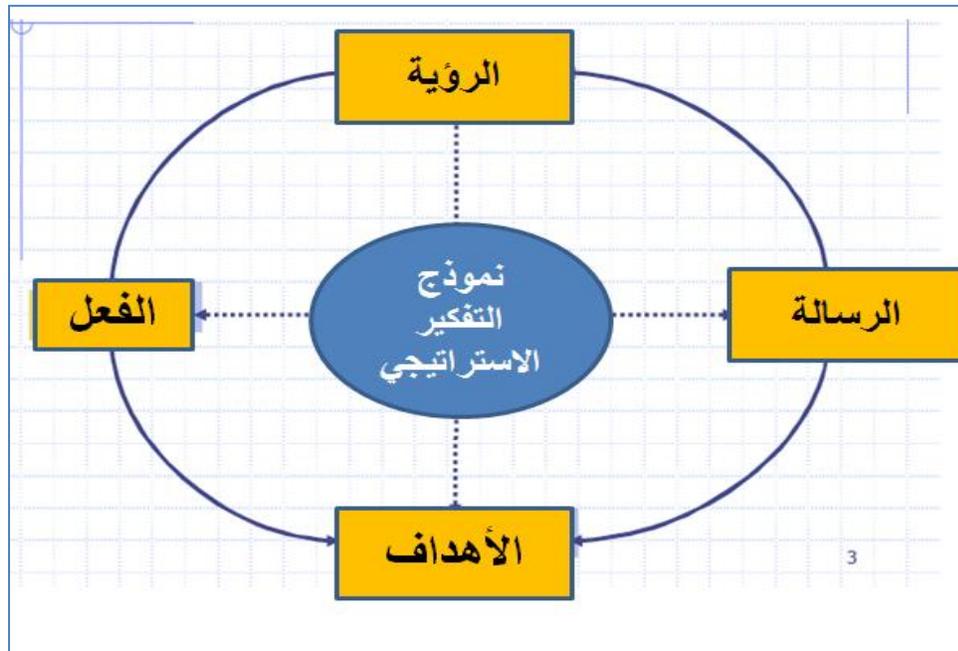
ترتبط عملية التفكير الاستراتيجي بمجال التفكير العسكري حيث تقوم عملية التفكير الاستراتيجي على التسلسل الهرمي لتحقيق الأهداف السياسية والعسكرية وتنفيذ السياسات والبرامج حيث تحدد الاستراتيجية القضايا في جدول الأعمال المرتبطة بالعمل المستقبلية من خلال تحديد ما الذي يجب تحقيقه ومتى وكيف يمكن تحقيقه ، وترتبط أيضا بوضع السياسات والمبادئ التوجيهية والإجراءات المسموح بها لتحقيق هذه الأهداف وتنفيذ البرامج الاستراتيجية من خلال الإجراءات المتسلسلة التي يتم تنفيذها خطوة بخطوة كما يعتمد التفكير الاستراتيجي على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، من خلال تحديد الإجراءات المحتملة بشكل يضمن اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات² ومن ناحية ، يمكن النظر إلى التفكير الاستراتيجي كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث أن قدرًا كبيرًا من التفكير الاستراتيجي مطلوب لتطوير خطة استراتيجية ناجحة. من

¹Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2

² **Introduction: What Is Strategic Management**, on: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf

ناحية أخرى ، يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي على أنهما وجهان لعملة واحدة وكل منهما بمفرده يعتبر أمر ضروري. كما أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي خطوتين هامتين ومكثتين لبعضهما البعض، وفي هذا الإطار فإن التفكير الاستراتيجي هو عملية ترتيب الخيارات من خلال التفكير المؤسسي ومن خلال تقييم البدائل والقرارات لمعرفة أفضل ملاءمة بين المؤسسات ومواردها والبيئة كما يشمل التفكير الاستراتيجي جميع الإجراءات ، نظرًا لأن التفكير الاستراتيجي مهم جدًا قبل كل إجراء متعلق بالاستراتيجية. غير أن التفكير الاستراتيجي هو طريقة متميزة في التفكير الفردي تستخدم الإبداع والحدس والتي تبني "منظورًا متكاملًا. غير أنه يعرف بأنه النموذج العقلي أو البنية المعرفية التي يجب أن تحدد كيف تتعكس المنظمة

على مشروع أعمالها التجارية وهذا يعني ، لماذا تستحق الوجود ، وماذا تريد أن تكون وماذا تفعل لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.¹ وتعكس هذه العملية تفكير مجموعة من الافراد في الادارة العليا أو فرق العمل الذين يتعاملون مع الموقف من خلال تطبيق التفكير الاستراتيجي الذي يمكن استغلاله بشكل المفيد وتحقيق ما يسمى بهذا الذكاء الجماعي في المنظمة للاستفادة من الفكر الاستراتيجي²



¹Strategic Management And Business Policy, Part II: Strategic Analysis Alfonso Vargas Sánchez, Pdf , P:3

² Introduction: What Is Strategic Management, OP.Cit

5- مفهوم الاستراتيجيون strategists وأنماطهم

يرتبط بمجال تنفيذ "الاستراتيجية" أطراف يطلق عليهم "الاستراتيجيين" والذين يتمثلون في وجود عناصر أربعة تتمثل في (الأفراد ، وفرق العمل ، والمؤسسات ، وأنماط التعاون) خاصة في مجال الإدارة العامة. والنوع الأول يطلق عليه "المتفاعل" ويتسم بأن له (تطلعات منخفضة ، وقدرات منخفضة) ، و"الحالم" يكون له (تطلعات عالية ، قدرات منخفضة) ، "المقصر في أدائه" هو من له (طموحات منخفضة و قدرات عالية) و"الاستراتيجي البارع" هو صاحب (التطلعات العالية ، و القدرات العالية). ويسهم تحديد أنماط شخصيات الأطراف المنفذون في مجال لغدارة الاستراتيجية في التقييم على مستوى واسع لطبيعة ونوعية الاستراتيجية المطبقة في مجال القطاع العام على وجه التحديد.¹ فالنمط الحالم هو الفرد أو المنظمة أو فريق العمل أو الاطراف المتعاونه الذي يكون لديه تطلعات عالية ولكن ليس لديه أو لا يطور القدرات اللازمة لتلبية هذه التطلعات. وتصبح الاستراتيجية في هذا النمط غير واقعية ، ومن غير المرجح أن تحقق الأهداف المرجوة. إستراتيجية أوروبا 2020 ، على سبيل المثال، لها أهداف طموحة للغاية تتعلق بالتوظيف والبحث والتطوير وتغير المناخ والطاقة والتعليم والفقير والاستبعاد الاجتماعي، وعلى الرغم من إحراز بعض التقدم نحو هذه الأهداف، فإنه لا يزال هناك الكثير منها غير قابل للتحقيق بحلول عام 2020. علاوة على ذلك ، لم تتبنى العديد من الدول الأعضاء في أوروبا هذه الأهداف في سياساتها الوطنية الخاصة بها، الأمر الذي يعكس العديد من الاستهجمات وجود وقدرات الإدارة لتحقيق استراتيجية أوروبا 2020. ويقوم النمط الثاني حول "المقصر في الإداء" على قيام منظمة عامة أو كيان آخر أو فرد أو فريق عمل بتنفيذ الاستراتيجية في ظل وجود تطلعات منخفضة على الرغم من امتلاكه قدرات عالية وعلى الرغم من قدرته على التطوير. ومثل هذه الاستراتيجية سماتها تصبح أنها عديمة الطموح ومن غير المرجح أن تؤدي جدواها وتحقق المنفعة. ويمكن العثور على مثال لهذا النمط في أهداف السياسة للعديد من البلديات الفلمنكية² حيث طُلب من هذه البلديات صياغة خطط سياسات لدورة السياسات 2014-2019 حيث قامت الأهداف على الحد الأدنى الذي يجب القيام به في مجالات سياسية محددة لتلقي التمويل من الحكومة الإقليمية الفلمنكية. وقد كان السبب الأساسي هو تجنب

¹Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, **OP.Cit**, p:2

² فلاندرز هي الجزء الشمالي الناطق بالهولندية في دولة بلجيكا.

المحاسبة أو إلقاء اللوم على هذه البلديات، وفي هذه الحالة كانت الاستراتيجية غير طموحة وعليه لن يتم تحقيق الأهداف المأمولة.¹

أما نمط الإستراتيجي البارع صاحب التطلعات العالية والقدرات العالية القائمة أو المطورة، فمن المرجح أن تكون الإستراتيجية المفضلة في هذا للعديد من الكيانات التي تسعى لتحقيقها عبر المواءمة بين الطموحات العالية لتحقيق الهدف وتحقيق قيمة المنفعة العامة والقدرات القوية بما يكفي لتحقيق التطلعات. فقد تكون خطة مارشال بعد الحرب العالمية الثانية مثلاً جيداً لتحقيق النمط الاستراتيجي البارع في تنفيذ الاستراتيجية، فلم يكن من المعقول تواجد الطموحات العالية حول تحقيق الانتعاش الاقتصادي وإعادة إعمار الدول الأوروبية التي مزقتها الحرب، لكن رغم ذلك تواجدت القدرات اللازمة لدعم تحقيق هذا الهدف، بمبالغ تمويلية تتجاوز 12 مليار دولار، والتي تم بها تمويل خطة مارشال لتأسيس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والتي لا تزال واحدة من المؤسسات العامة الدولية الرائدة في مجالات الإدارة العامة والإدارة والحوكمة. وهناك مثال آخر على تنفيذ الإستراتيجية في النمط الاستراتيجي البارع، حيث اعتبرت أعمال دلتا الهولندية، بمثابة انجاز استحق الاشادة به لتنفيذ المسؤولين بها نهج الوقاية الفعالة من الفيضانات. وفي هذا المثال كانت التطلعات عالية نحو تحقيق اهداف حماية هولندا من الفيضانات بسبب ارتفاع منسوب مياه البحر، وقد ضمنت الحكومة الهولندية القدرات اللازمة لتحقيق هذه التطلعات بما في ذلك استثمارات البنية التحتية الرئيسية. وعلى الرغم من أهمية نمط الاستراتيجي البارع في تنفيذ الاستراتيجية في بيئة القطاع العام على وجه التحديد، إلا ان العكس هو الحاصل، حيث يتم تطبيق الأنماط الثلاثة الأخرى في مجال الادارة الاستراتيجية في القطاع العام بسبب الافتقار إلى الطموح أو درجة الواقعية في استراتيجيات المنظمات العامة وهو جوهر الكثير من الانتقادات العامة للجمهور وكذلك الأكاديمية. وفي هذا الإطار، لكي تحقق الإدارة العامة إمكاناتها فهي بحاجة إلى مزيد من الاستراتيجيين المتمرسين.²

¹ Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, **OP.Cit**, p:2

² **Ibid**, p:2

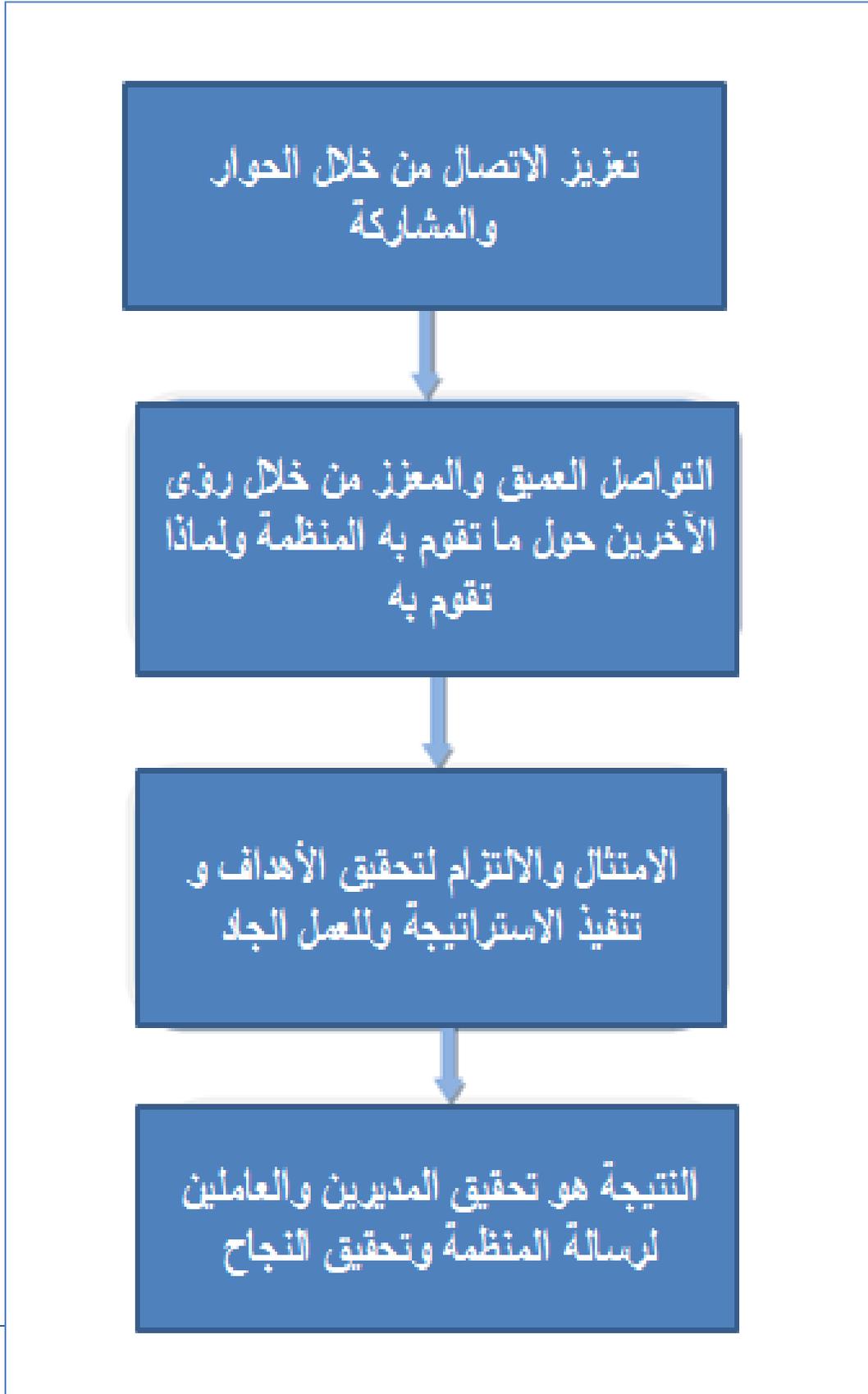
ثالثاً أهمية وفوائد الإدارة الإستراتيجية

تسهم الإدارة الاستراتيجية في جعل المنظمة أكثر فعالية، فقد أدركت معظم المؤسسات فوائد الإدارة الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمنظمة، وبالعودة إلى السياق التاريخي، فقد كانت صياغة استراتيجيات سليمة باستخدام منهج منظم ومنطقي وعقلاني للاختيار الاستراتيجي¹ وتكمن أهمية الاداره الاستراتيجية في توضيح كيفية تأثير عمليه صنع الاستراتيجية على اداء المنظمه و توضيح علاقه بين الشركه وبين العملاء الذين يتلقون الخدمات او الذين يقومون بشراء منتج من المنظمه و مدى رضاء العميل عن الخدمه او المنتج الذي يقوم شراؤه من شركه ما او من منظمه ما وكيف ان الاستراتيجية الجيده التي يتم تطبيقها في بعض الشركات تبدو اكثر فاعليه وتحقق ربحيه اكثر من الشركه الاخرى وبالتالي يصبح مجال الاداره الاستراتيجية مهم للاشخاص والشركات والمجتمع² ويوضح الشكل التالي فوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات والتي تقوم على تحسين الاتصال والحوار بين الأطراف، من خلال دعم المشاركة، وتحسين الاتصال من خلال آراء الآخرين حول ما تقوم به المنظمة وتخطط له وأسباب ذلك، وتحقيق أكبر قدر من الالتزام لتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات، فضلاً عن قيام المديرين والعاملين في المنظمة بتحقيق النتائج المرتبطة برسالة المنظمة ورؤيتها. أضف إلى ذلك، تحقيق فوائد الإدارة الإستراتيجية على مستويين ، الأول هو تحقيق المنافع المالية والثاني المنافع غير المالية. وتشمل أوجه الاصلاح والتطوير في مجال المبيعات والربحية والإنتاجية لتحقيق الفوائد المالية، كما يمكن للإدارة الإستراتيجية السليمة أن تقود المنظمة لتحقيق مهمتها وأهداف الشركة، كما تتمثل المنافع غير المالية في تعزيز الوعي حول التهديدات الاستراتيجية للمنافسين من البيئة و ومن ثم رفع إنتاجية الموظفين، كما تسهم الإدارة الاستراتيجية في تجنب مقاومة التغيير واستكشاف المزيد من الفرص، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على تجنب المشاكل عن طريق تحسين آليات التواصل بين المديرين على مستويات مختلفة وفق التسلسل الهرمي، كما تحقق الإدارة الاستراتيجية النظام والانضباط في المنظمة، فضلاً عن تطوير إطار

¹ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016, p:126

²Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, *Essentials of Strategic Management*, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008 , p:12

عمل للتنسيق والتحكم في مهام المنظمة، أضيف إلى ذلك تعزيز فرص الاتصال والتفاعل بين المديرين والموظفين، وتطوير قدرة التفكير الاستراتيجي لجميع الأعضاء والعاملين في



المنظمة¹ وتركز الإدارة الإستراتيجية في أي منظمة على قضايا تحقيق الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها ، حيث تعتبر بمثابة عملية ومسار يوجهان الإجراءات في المنظمة .² كما ان مجال الاداره الاستراتيجيه يوضح دور المديرين الاستراتيجيين وكيف يقومون بالتاثير على عمليه صنع استراتيجيه في الشركه وتوفير نهج كامل ومركز علي تحقيق الاداره الاستراتيجيه الجيده في المنظمه وتحديد مهامها وأهدافها³ ومن الاهمية بمكان ضرورة تفهم الوضع الحالي والتحديات التي تواجه الشركه او المنظمه في البيئه الحاليه كما تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والاداره الاستراتيجيه المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي حيث يعتبر التفكير الاستراتيجي اهم اداة من ادوات التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد المديرين على تحديد الاولويات وتحديد الاجراءات الرئيسييه اللازمه لتحقيق مهمه واهداف المنظمه⁴ ويؤكد الباحثين على أنه من الأهمية بمكان ضرورة التفكير في سبب نجاح بيئة الاعمال التجاربه التي تعتمد على المنطق الربحي لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على بقائها في السوق المتغيره كما يحتم ضرورة البحث عن سبب تفسير النمو المستمر والربحية ليه بعض الشركات والمنظمات في هذا ألقطاع ويجب التساؤل حول ما اذا كان هناك استراتيجيون يتابعون اعمال نجيب الشركات وهل لديهم تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات⁵ وتتمثل هذه المهمة في تحقيق اداء متفوق مقارنة بالمنافسين في أسواق ويمكن للاستراتيجيات ان تجعل المنظمات أو الشركات أكثر ربحية من منافسيها مع زيادة حصتها في السوق أو تحقيق انفراد في المنتجات التي يتم تصنيعها والخدمات التي يتم تقديمها ،وبالتالي يصبح التساؤل حول دور الاداره الاستراتيجيه والبحث في اهميه اكتساب الميزة التنافسية لمثل هذه المنظمات والشركات

¹Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:9-11

² H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016, p:126

³Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management**, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008 , p:12

⁴ H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *OP.Cit*, p:124

⁵Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2

والتساؤل حول كيف يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية لدي الشركه ومن المهم ايضا البحث عن اكتساب المعرفة والمهارات في مجال الاداره الاستراتيجيه.¹

وقد اهتم العديد من الباحثين والدارسين بذكر الآثار الإيجابية ومنافع تطبيق الإدارة الاستراتيجية و فوائد عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وفي الشركات في قطاع الأعمال التجارية على وجه التحديد، حيث تستخدم عملية التخطيط الاستراتيجي للحفاظ على فرص بقاء المنظمة كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين على تكوين نظرة بعيدة و رؤية مستقبلية لتحديد المشاكل والأزمات التي يحتمل أن تواجه المنظمة أو تواجه المؤسسة وبالتالي يقومون به عملية صنع القرار التي في تجنب المشكلات والأزمات المتوقعة، كما تتمثل أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تركيز الجهود وتحديد الاتجاهات وتميز المنظمة أو المؤسسة عن المنظمات والمؤسسات الأخرى في البيئه الخارجيه، و تحقيق عملية صنع قرار فعالة تركز على البيئه الخارجية وتستغل الأدوات لتوجيه قيادة المنظمة وتحقيق التواصل المتبادل كما تسهم الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات بشكل منطقي ومنهجي وخفض تكاليف الأعمال و تقليل مستوى الغموض وعدم اليقين في المنظمه.² وتتمثل أيضا أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة في تحقيق هيكله نظام الشركة أو المنظمة لضمان تقييم المشاكل ومواجهة المخاطر والاستخدام الناجح للأصول والامكانيات في الشركة في إطار زمني محدد. وتساعد الإدارة الإستراتيجية في المنظمة على تحقيق الأهداف ووضع القضايا الأساسية وتحقيقها في ظل التغيرات الخارجية، ويساعد التخطيط الاستراتيجي في إطار مدخل الإدارة الاستراتيجية على توجيه المنظمة للتركيز على البيئه الداخلية لها وتحديد وضعها الداخلي وتحديد الصعوبات التي تواجه الإدارة ومساعدتهم على تحقيق الأهداف التعامل مع الظروف المعاكسة³

وما يزيد من أهمية الإدارة الاستراتيجية هو عنصر التخطيط الذي يعتبر أهم الخطوات في تفعيل الإدارة الاستراتيجية، لكونها عملية مستمرة. وفي هذا الإطار ينبغي تحديد من يقوم بمهام الإدارة الإستراتيجية.

¹Ibid, p:2

² Rainer Hampp Verlag, The impact of strategic management on business outcomes: Empirical research, *Journal for East European Management Studies*, , Vol. 11, Iss. 3,2006, p:30

³ **Importance of Strategic Management in an Organization**, on: <https://exeedcollege.com/blog/importance-of-strategic-management-in-an-organization/>

وذكر أهميتها وشروطها¹ كما تتمثل فوائد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفوائد الماليه وغير الماليه وزيادة الكفاءة التشغيلية والتنفيذية على مستوى المنظمة.² أضف إلى ذلك تاثير عنصر التغيير الذي يزيد من أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية خاصة في عالم الأعمال سريع التغيير في قدرتها على تحقيق ابتكار المنظمة لزيادة أرباحها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة ولكي تقوم على ثلاثة خطوات أساسية تتمثل في التخطيط والتفكير المستقبليين وتخصيص الموارد حيث تتمثل عملية التخطيط في كونها إدارية أساسية للمنظمة لتحقيق توقع الاتجاهات المستقبلية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، ويقوم التفكير المستقبلي من خلال تفعيل استراتيجيات مدروسة ومخطط لها مسبقا بحيث تكون المنظمة قادرة على وضع أهداف واضحة ومحددة وتحقق المنفعة والربح للمؤسسة، و تعتبر تخصيص الموارد بمثابة الجانب الصعب في عملية الإدارة الاستراتيجية التي يتم فيها التهاب الخيارات والقرارات تحت ضغط وفي وقت حاسم.³ كما تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي والموائمة بين الرؤية وبين رسالة المنظمة⁴ من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية كما تسهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار نتائج عالية ليه إرضاء العملاء المتعاملين مع المنظمة وتكوين صورته جيده لي الشركة او المنظمة في ادهاني جميع أصحاب المصلحة وفي النهاية تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق توسع المنظمة أو الشركة في نطاق الأعمال وزيادة حصص المبيعات و الأرباح والتوسع في السوق والتمدد على المستوى الوطني والدولي ناهيك عن دور الإدارة الإستراتيجية في تقليل المخاطر إلى حد كبير⁵

¹ By: Prof. Dr. András Nábrádi, **Strategic Management Process: An Introduction**, University of Debrecen Faculty of Ag. Economics and Rural Development Business Management and Marketing, pdf, p:3

²Remigijus Kinderis, **Strategic Alliances – Their Definition And Formation**, Latgale National Economy Research, October 2013, P:5

³ Margaret Rouse, **strategic management** Posted on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/n/strategic-management>, (acssesed:10-10-2010)

⁴**Strategic Management**, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (acssesed:11-10-2020)

⁵ Dr. Dhaneswar Harichandan, **Strategic Management**, (Revised Syllabus W.E.F Academic Year 2014-15), University Of Mumbai, Pdf, pp:11-12

ويؤكد الباحثين على أن فوائد الإدارة الاستراتيجية تتمثل في تحقيق الفوائد الماليه وغير الماليه وزيادة الكفاءة التشغيلية والتنفيذية على مستوى المنظمة.¹

غير أن الأهمية تكمن أيضا في تسهيل فرص التعاون بين الشركات والأطراف الأخرى ، حيث تقوم معظم الشركات بإشراك المديرين كوسطاء في عملية صياغة الخطة الاستراتيجية .والمديرين الواسطيين هم الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجية المنصوص عليها في الخطة وهم ليسوا ملتزمين بدعمها.

²وبالتالي ، يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ودمج جميع المجالات الوظيفية للشركة من خلال تسهيل التواصل بين المديرين على جميع المستويات .وتساعد الإدارة الإستراتيجية في مواجهه مشكله عدم اليقين التي تتحكم في مسار العمل المستقبلي وتحقق الوضوح في الأهداف والتوجهات في المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية لتكون قادرة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا الموظفين للمضي قدما في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة كما تأتي فوائد الإدارة الإستراتيجية في توجيه المنظمة نحو تحقيق النمو يعتبر النمو في الأعمال التجارية سبب لبقاء المنظمة في بيئة مضطربة وغير مستقر و متغيرة بين الحين والآخر³ . فضلاً عن دورها في رصد التهديدات وتحقيق الاستفادة من الفرص المحتملة، اضعف الى ذلك ان أهمية مكون الميزة التنافسية التي تسعى الإدارة الاستراتيجية من خلال المكونات السابقة نحو تحقيقها للمنظمة أو الشركة في بيئة الأعمال كما تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق النمو المستدام من خلال أداء تنظيمي أكثر كفاءة وتحقيق التنظيم المتناسك عبر التواصل وتنفيذ الأهداف على مستوى المنظمة فضلا عن زيادة الوعي الإداري حيث تسعى وسائل الإدارة الاستراتيجية إلى رفع وعي المديرين والموظفين ليكونوا أكثر ادراكا لمواجهة التحديات وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي والتفكير بشكل استراتيجي لمواجهة التحديات⁴ .

¹Remigijus Kinderis, **Strategic Alliances – Their Definition And Formation**, Latgale National Economy Research, October 2013 , P:5

²Ibid:1-2

³ **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>

⁴ **Importance of Strategic Management in an Organization**, on: <https://exeedcollege.com/blog/importance-of-strategic-management-in-an-organization/>

ثالثاً: النماذج والمناهج النظرية للإدارة الاستراتيجية:

ظهرت عدد من النماذج التي تم تبينها من قبل الباحثين في مجال تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتي يعد أهمها النموذج الكلاسيكي لعملية الإدارة الإستراتيجية: حيث يعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي على تطبيقات اقتصاديات التنظيم الصناعي النابعة من "النظرية الاقتصادية"، حيث يتضمن هذا المنهج تحليل القائم بالتشغيل والبيئة المحيطة به عبر نموذج يطلق عليه (SWOT) ، وصياغة وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجية. النهج القائم على الموارد: حيث يعتمد هذا النهج على الموارد وإدارتها والتي ستساعد الأعمال على تطوير وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. والنهج القائم على تحليل وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة: حيث يركز على نموذج أصحاب المصلحة في بيئة الأعمال التجارية من خلال تحليل شبكة من العقود التي تشكلها علاقات المنفعة المتبادلة، حيث يمكن للإدارة الفعالة لهذه العلاقات وشبكة أصحاب المصلحة تحسين الأداء التنافسي للمنظمات والشركات. وتعكس اختلافات تطبيق هذه النماذج جوانب مختلفة لاكتساب الميزة التنافسية، وهو هدف الإدارة الإستراتيجية. حيث تمتلك معظم المنظمات الناجحة الموارد والمواهب التي توفر الميزة التنافسية لها، والعمل على ارضاء العملاء وارضاء أصحاب المصلحة. كما يلعب مديرو الأعمال دورًا حيويًا في تنفيذ هذه العملية، من خلال قدرتهم على تطوير الاستراتيجيات ومراقبتها والمشاركة في عمليات الشراكة الاستراتيجية.¹ وقد كانت العناصر الرئيسية لنموذج الإدارة الاستراتيجية قائم على التصميم التدريجي من خلال فهم الطبيعة القائمة على التطور التدريجي للنهج المطبق، فلم يكن نتاج هذا التصميم نابع من خطة رئيسية وضعها الوزراء أو المسؤولون، حيث ظهرت ظهرت العناصر الأساسية بشكل منفصل وتجمعت بطريقة تجريبية وتدرجية، حيث اتخذت الحكومة الخطوة الأولى في عام 1993 بعدما نشرت رؤية طويلة الأجل لنيوزيلندا حتى عام 2010. وقد أثار هذا النهج قلق المسؤولين في نيوزلندا، وكان نتيجة لذلك، تطوير منهج أطلق عليه : مجالات النتائج الاستراتيجية "SRAS في مجال الخدمة العامة المقدمة، في حين هناك نهج تقليدي أطلق عليه " مجالات النتائج الرئيسية" KRAs²

¹Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, **OP.Cit**, p:2

²Ibid, p:4

1- نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT)

يرجع ظهور الإدارة الإستراتيجية إلى الخمسينيات من القرن الماضي عندما نادى المتخصصون بأهمية الجمع بين "الوضع الداخلي" و "التوقعات الخارجية" للمؤسسة، حيث اعتبر المتخصصون أن تنفيذ الاستراتيجية سيكون بمثابة الوسيلة لتحقيق هذا الجمع عبر مجموعة الإجراءات والخيارات للموائمة بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.¹ كما تقوم الإدارة الاستراتيجية على ضمان استخدام الموارد في الشركة أو المنظمة بحكمه وتخطيطها من أجل الاستفادة من الفرص ومن المكونات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف حيث تقوم المنظمة بالتعرف على نقاط القوة والضعف وإدراك أوجه القصور واستخدام التخطيط الاستراتيجي لسد الفجوة بين نقاط القوة بين نقاط الضعف وبين قدرة الشركة وإمكاناتها.² وقد قدم Weirich عام 1982 مفهوماً إضافياً للتحليل الداخلي والخارجي في مصفوفة تحليل المنظمة تُعرف باسم إطار عمل SWOT،³ والتي تفسر نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الخاصة بالمنظمة ويظل تحليل SWOT بمثابة إطار عمل إداري استراتيجي في بعض المنظمات، حيث أنه يتمتع بتاريخ طويل في مجال الإدارة الاستراتيجية، والأهم من ذلك هو إمكانية تطبيقه في كل القطاعات المختلفة وليس فقط في القطاع الخاص وخاصة القطاعات غير الربحية التي تعمل في كثير من الأحيان في ظل قيود مالية هائلة نتيجة لحركة إصلاح القطاع العام⁴ ويشمل التقييم البيئي تحليلات خارجية لاتجاهات المستوى الكلي والجزئي التي تؤثر على المنظمة، والتحليلات الداخلية للكفاءات الأساسية للمنظمة، وتقييم SWOT. وتقوم مرحلة صياغة الإستراتيجية على تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وإنشاء إستراتيجيات عالية المستوى لتحقيق الوضع المستقبلي المرغوب فيه. كما تحدد مرحلة التخطيط الاستراتيجي تدفقات العملية من أجل تطوير خطة إستراتيجية

¹ **Introduction: What Is Strategic Management**, on: [http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content store/Sample chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content%20store/Sample%20chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf)

² Margaret Rouse, **strategic management** Posted on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/n/strategic-management>, (acssesed:10-10-2010)

³ Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector**In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007, p:5-6

⁴ Margaret Rouse, **strategic management** Posted on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/n/strategic-management>, (acssesed:10-10-2010)

طويلة المدى لتوجيه عملية صنع القرار في القيادة ولتطوير خطة تشغيل استراتيجية على المدى القريب لتوجيه الموظفين¹.

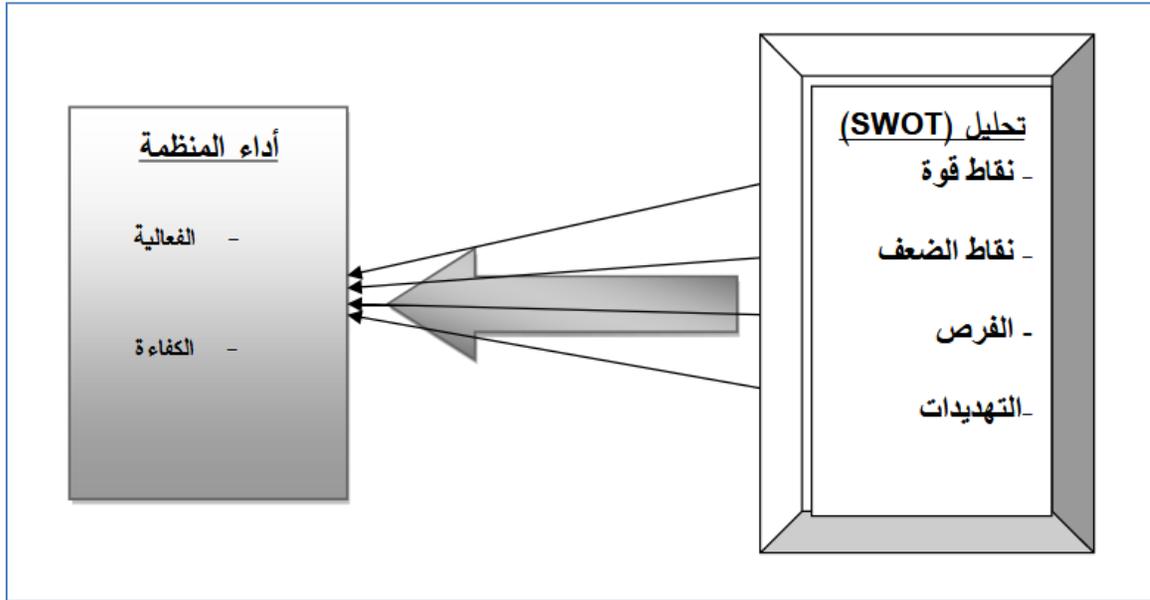
وعلى الرغم من انتقاد عملية تحليل SWOT السائدة بسبب بساطتها وقابليتها للتعميم، وذلك بسبب افتقارها إلى نظرية واضحة والتحليل العشوائي للانتقال بين متغير إلى آخر مما يتولد عنه نتائج مضللة في عملية الإدارة الاستراتيجية، ذلك تصبه هذه العملية محل شك خاصة في تطبيقها في مجال المنظمات غير الربحية ومع استمرار تطوير الإدارة الإستراتيجية، بدأ إطار عمل SWOT يطبق وفق طريقتين منفصلتين حيث يمثل أحدهما على تحليل الفرص والتهديدات، ويركز الآخر على نقاط القوة والضعف.² ويعتبر تحليل SWOT أحد أنواع أطر الإدارة الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لبناء واختبار إستراتيجيات أعمالها. حيث يقدم هذا التحليل عرضاً مفصلاً للعوامل الداخلية والخارجية والعوامل الأخرى التي يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف المنظمة وغاياتها. وتساعد عملية تحليل SWOT القادة على تحديد ما إذا كانت موارد وقدرات المنظمة ستكون فعالة في البيئة التنافسية التي يجب أن تعمل ضمنها فضلاً عن دورها في صقل الاستراتيجيات المطلوبة للبقاء ناجحة في هذه البيئة³ وتحليل (SWOT) هو الأداة الأكثر شيوعاً في عمليات التقييم الخارجية والداخلية، والفكرة الأساسية لهذا التحليل تقوم على تحديد وتوثيق نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبعد ذلك يتم بناء استراتيجية قادرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات بعد معالجة نقاط الضعف والبناء على نقاط القوة. كما يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة، بالفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها من البيئة الخارجية. إن تحليل أو نموذج تحليل سوات يمكن أن يطلق عليه النموذج المزدوج للبيئة والاداء، أو

¹ **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>

² Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector** In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007, p:5-6

³ Denise Lindsey Wells, **Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation**, Director, Executive Support Division, Department of the Navy Total Quality Leadership Office, pdf, p:4

النموذج الرباعي للفرص، والتهديدات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف¹ وفق ما يوضحه الشكل التالي² و يساعد نموذج تحليل SWOT ادارة المنظمة على تحديد الوضع الاستراتيجي واختيار استراتيجية معينة وفق أربع استراتيجيات تتمثل في استراتيجية هجومية: التي تهدف لاستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة الى نقاط قوة كبيرة. وهناك ما يطلق عليه الاستراتيجيات العلاجية التي تهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود



فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة. وحول الاستراتيجيات الدفاعية فهي تهدف للدفاع ضد اخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة. - استراتيجيات انكماشية: تهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلي وفق ما يوضحه الشكل التالي.³

¹ محمد سامي الوطن، الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الفادسية كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، 2017

² جغوبي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، الجزائر، كلية التيسير والادارة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير 2016/2015 ص: ج

³ محمد سامي الوطن، الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34-35

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	التهديدات

وترتبط الإدارة الاستراتيجية بعملية التحليل الاستراتيجي التي تركز على على ثلاثة مبادئ هي مبدأ السلطة حيث تعتمد السلطة أي في منظمة على مجموعة المميزات التي يتميز بها فرد بعينه عن الآخرين ، والتي تجعله يستحق أن يصبح قائداً. وهناك نوعان من السلطة، نوع يجعل من السهل التعامل البيئة الخارجية ويسمى بالبيئة الإلزامية ونوع آخر تسطيع المنظمة من خلاله أن يكون لها مكانة خاصة مميزة عن غيرها من المنظمات ويضمن استقرارها ويعرف بالنسق المغلق وهناك مبدأ الشك حيث تحاط كل منظمة بمجموعة من الشكوك وهنا يظهر دور القائد في التنبؤ بحدوثها وذلك عن طريق مهاراته وعلاقاته، كما يظهر مبدأ الفعل الملموس الذي يعنى قيام المدراء بمواجهة جميع المشكلات وحلها بما يتفق مع مصلحة العاملين بها¹ والتحليل مختلف عن أسلوب التركيب وهو إرجاع الكل إلى أجزائه ، وهو تفتيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه وإعادة تركيبه على وفق الحاجة ، في حين يمثل التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر المؤسسات عملية فهم التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها في أنشطة المنظمة الداخلية ، وينظر إليه بوصفه " فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، فضلاً عن اختيار أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة فيها واستغلالها باتجاه تحسين

¹ أسماء سعيد سلامة ، التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس ، العدد الأول ، - يونيو ، ٢٠١٩ ، ص: 113

أدائها، وعليه فإن معرفة المؤسسة لبيئتها الداخلية يمثل قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في مواردها وأنشطتها المختلفة ومعرفتها لبيئتها الخارجية يتمثل في قدرتها على تشخيص الفرص والتهديدات المحتملة، في حين إن الاستجابة المثلى للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية نقاط القوة وتعزيزها بغية استعمالها في استغلال الفرص المتاحة ، وتجنب التهديدات المحتملة، فضلاً عن محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن¹

رابعاً: محددات وعوامل وعناصر الإدارة الاستراتيجية

تكون المنظمة في ظل البيئات المضطربة والمتغير في حالة جهد وصراع مستمرين لتحقيق التكيف مع قدراتها وكفاءاتها ومواردها المتأصلة، ومواجهة التغيرات في الاتجاهات المختلفة وفي ظل تنامي الأحداث الخارجية، وفي هذا الإطار تقوم المنظمات بعمليات التحديد والتطبيق والتقييم الاستراتيجي لمكاسبهم بشكل استراتيجي.² وجدير بالذكر أن تحسين فعالية مهام المنظمة هو العامل الأكثر أهمية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتحقيق العملية على مستويات مختلفة ومديرين مختلفين. ويؤكد العديد من المتخصصين على أنه لا يوجد نموذج محدد للإدارة الاستراتيجية. فمن أجل فهم الإدارة الاستراتيجية يحتم النظر إليها على أنها دورة تتكون من أربع وظائف تتمثل في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة. وتتميز كل هذه الوظائف بتركيز واضح على الهدف.³ غير أنه يحاط ببيئة الإدارة الاستراتيجية بيئة معقدة وديناميكية، حيث تصبح تطبيق الادارة لاستراتيجية بحاجة إلى معرفة الاتجاه السائد في البيئة ، ويؤدي زيادة التعقيد إلى صعوبة التنبؤ بالنتيجة المستقبلية، كما يكون هناك حاجة لتحريك التوازن بين الاعتبارات التي تقوم عليها الاستراتيجية. أضف إلى ذلك محدد لتقدير غير الكافي للإدارة الاستراتيجية: حيث يكون المدراء غير مدركين للطريقة التي يمكن بها تنفيذ الإدارة الاستراتيجية وهناك ما يطلق عليه

¹ ظافر يونس غاوي الجبوري ، التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SOWT)) للأداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة المثنى، رسالة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة 2019، ص:13

² Yazan: Sireen Khemesh, Strategic Management Basic Concepts, OP.Cit, p:2

³ Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:9-11

قيود التنفيذ حيث لا يمكن حل العديد من المشكلات عن طريق الادارة الاستراتيجية وحدها ولكنها تتطلب استخدام جوانب أخرى من الإدارة.¹

كما يعتبر الأثر البيئي بمثابة مكون آخر يساعد في تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية حيث يتم ذلك من خلال تحديد الآثار البيئية المؤثرة على عمل الشركات وإدراك التحولات المستقبلية والتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية كما تعمل الادارة الاستراتيجية على تحقيق مواجهه الصعوبات المستقبلية استكشاف الفرص والتعرف على الاساليب والمناهج للوصول الى هذه الفرص². ويتطلب من المنظمه ضروره تحديد وتقييم الظروف الخارجية والداخلية بشكل موضوعي والتنبؤ بالمستقبل ومراقبه الوضع باستمرار حيث ان الاستراتيجية الجيده يمكنها ان تحقق اهداف المنظمه في ظل التحديات التي تواجه السوق المتغيره وتجعله قادرا على التكيف بسرعه مع التغيرات في البيئة لضمان نجاح المنظمه ويحقق التحسين المستمر لاداء هذه المؤسسات من خلال توجيه الموظف نحو تحقيق اولويات المنظمه التي تتجه نحو تحقيق انجاز اهدافها النهائية و تنفيذ استراتيجيه العمل³ كما ترتبط عناصر الإدارة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي الذي يشير إلى صلاحيات ومسؤوليات المنظمة بمستوياتها المختلفة، وجميع الأنظمة والموظفين والإجراءات والعمليات. يُطلق على الإدارة الكاملة للمؤسسة اسم الإمكانيات والتي تدمج الموارد ضمن عملية إدارة المنظمة للمنظمة لتحقيق أهدافها.⁴ و يسלט هذا التعريف الضوء على بعض الاعتبارات الهامة، التي تتمثل في حاجة المنظمات إلى استراتيجيات في سياقات محددة والتي يحتم ضرورة توافقها مع أهداف وطموحات وقدرات المنظمة. فقد ناقش العديد من المؤلفين الاستراتيجيات الناجحة في سياق الشبكات المعقدة. أضف إلى ذلك، أن الاستراتيجية في سياق الإدارة العامة لا يشترط بها أن ترتبط بفكرة الميزة التنافسية، وعليه يكون هناك اختلاف في تطبيق مجال الإدارة

¹Understanding Strategic Management A guide to help you focus on all your business activities over the medium and longer term, 2020, on: https://failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Understanding-Strategic-Management.pdf , p:6

² GISM business school, **What is the importance of Strategic Business Management?**, <https://www.gisma.com/blog/what-is-the-importance-of-strategic-business-management>

³Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5

⁴Ibid, 9-11

الاستراتيجية وفق اختلاف المجال أو السياق الذي يطبق فيه، بخلاف البيئة التجارية ذات المنطق الربحي التي يشترط بها تحقيق الميزة التنافسية. والفكرة الرئيسية الكامنة في "الاستراتيجية" هي أن المنظمات العامة والكيانات المرتبطة بها، من خلال استراتيجياتها، يمكنها بالفعل تحقيق أهداف هامة تتمثل في تحقيق "المنفعة العامة"¹

الميزة التنافسية

يتضح هذا العنصر بشكل كبير في مجالات التجارة والصناعة والأعمال، ذات البيئة المضطربة، حيث يكافح أصحاب هذه المجالات للحفاظ على وجودهم في ظل بيئة التغييرات المستمرة، نتيجة ظهور سلسلة القوانين الجديدة والتغييرات في التركيبة السكانية للعملاء، أو التغييرات التي تحدث في هيكل القوى العاملة في المنظمة نفسها، كل ذلك من شأنه التأثير على رؤية ورسالة المنظمة، الأمر الذي يفرض على المنظمة تطبيق النهج الاستراتيجي، من خلال اتخاذ الترتيبات التنفيذية المناسبة لاستيعاب هذه التغييرات والاستجابة لها، وتنفيذ سياسات وإجراءات لتحقيق التوافق مع التغير التشريعي الجديد، وتعيين موظفين جدد وتطوير الوصف الوظيفي.² ويعتبر عامل "التنافسية" من العوامل الحاسمة التي تؤثر على مجالات عمل المنظمات في بيئة الأعمال، حيث يفرض هذا العامل على المنظمات حتمية مواجهه، خاصة وأن البيئة التنافسية دائما ما تكون محفوفة بالمخاطر، حيث يرى المتخصصون أن هذه السمة هي أهم خصائص وسمات البيئة الطبيعية لحياة بيئة الأعمال وأصحاب المشاريع الباحثين عن الربح. وعليه، فإن الإدارة الإستراتيجية تدور حول اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وفي بعض الأحيان يكون أفضل وضع لتطبيق هذا المدخل هو تحقيق المقارنة بين المنظمة ومنافسيها وتقديم شيء لا يمكن للخصوم فعله أو تقديمه، ومن هنا تظهر الميزة التنافسية، ففي فترة الركود الاقتصادي، تتمتع الشركة ذات الأصول النقدية الكبيرة بميزة تنافسية كبيرة على سبيل المثال، وهناك تتحقق الميزة التنافسية للشركة والتي تعتبر بمثابة نقطة قوة لها. حيث أن امتلاك ميزة تنافسية وحمايتها أمر ضروري لنجاح الأعمال على المدى الطويل. يمكن للشركة الحفاظ على هذه الميزة فقط لفترة معينة، حيث يمكن للمنافسين تقليد أو التقليل من الميزة التي يتمتعون بها في ظل الظروف الطبيعية للمنظمة أو الشركة، ولهذا السبب لا بد أن تسعى الشركات جاهدة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. ففي بيئة الأعمال التجارية يمكن تعريف الإدارة

¹Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2

²Ibid p:3

الإستراتيجية بأنها فن وعملية تقرير وتنفيذ وتقييم الوظائف متعددة الأبعاد والتي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها. حيث تنفذ كل منظمة عدد من المهام المصممة لتصنيع منتجات أو تقديم خدمات ليتم بيعها أو تسليمها أو توزيعها على عملاء من الأفراد أو الشركات. ويحتاج العملاء أيضًا إلى أن يكونوا على استعداد لقبول هذه المنتجات أو الخدمات وطلبها والحصول عليها ودفع ثمنها. وقد يتغير هذا الوضع مستقبلاً نتيجة احتمالية أن يتم توجيه العملاء أو توجيههم من قبل شركات أخرى نتيجة للتغيرات في المنتجات أو الخدمات التنافسية أو عالية الجودة لمنافسيهم . أو حدوث أي تغيير في تطلعاتهم وتوقعاتهم، ولهذا السبب تلجأ الشركات باستمرار إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية من أجل أن تكون قادرة على التكيف مع مثل هذه الظروف المتغيرة. وقد يتطلب هذا التكيف تغيير أي جزء من عمليات المنظمة أو توجهاتها، والتي تتم بناء على التغيير في طبيعة المنتج أو نمط الخدمات وطرق الانتاج وطريقة تقديم الخدمات للمتلقين من العملاء، وعليه يتعين على الشركات اتخاذ ترتيبات جديدة لثلاثة أسباب مرتبطة بمكافأة أو إرضاء أصحاب المصلحة، والقيام بالمهمة الأساسية للمنظمة أو للحفاظ على رسالتها، والسبب الأهم هو تحقيق بقاء المنظمة أو الشركة في سوق المنافسة.¹

خامساً: قطاعات ومجالات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

1- الإدارة الإستراتيجية في سياق غير ربحي

قبل تعريف الادارة الاستراتيجية ينبغي تحديد النطاق الذي يطبق فيه، حيث يتم تطبيق هذا النهج في مجالات مختلفة منها القطاعات الخاصة الربحية والقطاعات غير الحكومية والقطاعات الحكومية². والاداره الاستراتيجية في المنظمات الغير ربحيه وتفسر الاداره الاستراتيجية في هذا السياق علي انها مجموعه القرارات والاجراءات الإداريه في المنظمه والتي تقوم باستخدامها من أجل ضمان الميزة التنافسية وتحقيق الاداء المتفوق على المديين الطويل والقصير وبالتالي فان الاداره الاستراتيجية تتمثل في عدد من الخطوات الاساسيه من خلال ما يسمى بعملية الرصد البيئي والرصد البيئي هو مسح البيئه بحث عن المعلومات واختيار البيانات الاساسيه ذات الصلة والعمل على تفسيرها وبناء نموذج استراتيجي

¹Ibid, p:5

²LBL Strategies Team, **What is Strategic Management?** Aug 3, 2017, on: <https://searchcio.tec.htarget.com/definition/strategic-management>

واختبارها ووضعها في مجال التنفيذ. ويؤكد الباحثين على أن مجال الاداره الاستراتيجيه تم تطويره في العقود الثلاثه الماضيه حيث شهد عملية التحول من الاقتصاد القائم على المعرفه الذي كان يركز على الانتاج والتوزيع واستخدام المعرفه والمعلومات الى الاقتصاد الصناعي القائم على تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات.¹

2- الإدارة الإستراتيجية في الإدارة العامة

كما توضح "الاستراتيجية" كيفية تحقيق التطلعات والتوقعات في سياق معين مع مراعاة القدرات الحالية أو المطلوبة. وبالتالي يجب الحكم على جودة الاستراتيجية من خلال طبيعة التوقعات والقدرات اللازمة لتلبية التطلعات ومدى ارتباط التطلعات والقدرات في سياق معين، بعبارة أخرى ، يمكن أن تختلف الاستراتيجيات اختلافاً كبيراً في مدى توافقها مع التطلعات وقدرات المنظمة.² وكانت قد ظهرت فكرة ان الحكومة يمكنها ان تدير نفسها بشكل استراتيجي بطريقه تشبه الاداره الاستراتيجيه في منظمات القطاع الخاص الربحية حيث ظهر هذا الاتجاه في نيوزلندا منذ عام 1994 د³ فقد اتجه الباحثين والمتخصصين بتحديد الأساس المنطقي لمنهج الاداره الاستراتيجيه للحكومة و القطاع العام ووصف عناصر و مكونات المنهج الذي يتم تطويره من اجل ان يناسب به القطاع العام في مجال الاداره العامه وتقييم كثير هذا المنهج وتأثيره اداء الحكومة وعلى الفرص والتحديات المستقبلية التي تواجه اداء المنظمه العامه وتقوم الإدارة الاستراتيجية في المجال الحكومي على ضرورة قيام الحكومة باتخاذ قرارات عالية الجودة، نظراً لطبيعة دور الحكومة الذي يقوم على العمل المعقد، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد المحددات الحاسمة للحكومة والتي تحدد درجة نجاح حكومة وفشل أخرى وقدرتها على إدارة وتنفيذ هذه القرارات. والحكومة الحديثة بطبيعتها حكومة ذات أداء متشابك وتعمل في بيئة معقدة، ولهذا السبب يتطلب آلاف القرارات التي يجب اتخاذها في الوقت الحاسم وتنفيذها بشكل يومي لتحقيق محصلات العمل الحكومي

¹Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector**In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007 , p:5

²Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2

³Alex Matheson Gerald Scanlan, and Ross Tanner, **Strategic Management In Government: Extending The Reform Model In New Zealand**, State Services Commission, New Zealand , pdf p:1

في النهاية. حيث أن التأثير المركب لهذه القرارات ذات مستوى عال، بسبب حجم ومستويات القطاعات الحكومية. فقد كشف التراجع الكبير في ثروات نيوزيلندا خلال السبعينيات وأوائل الثمانينيات عن العيوب المتأصلة في النموذج التقليدي لاتخاذ القرارات الحكومية المركزية، حيث تم رصد التكاليف التراكمية للقرارات غير الناجحة في الظروف الحادة، وقد أكد الباحثين على أن العمل تحت الضغط والظروف الطارئة، أدت إلى فشل الحكومات المركزية في التعامل مع السمات المترسخة في بيئة الإدارة العامة مثل الغموض وعدم اليقين، وعدم تماثل المعلومات بين الأداء والنتائج المحتملة للقرارات، والفشل في حل الأزمات الطارئة التي تتعرض لها الحكومات لهذا السبب جاء الاهتمام بتطبيق مبدأ "العمل الاستراتيجي" أو "الأداء الاستراتيجي" النابع بالأساس من مفهوم "الاستراتيجية"، فإن تكون إستراتيجيًا يعني أن تكون انتقائيًا selective من خلال اختيار وتصفية عناصر عديدة وانتقاء أفضلها في الوقت الحاسم، ثم العمل على تحويل الموارد وتحقيق الأداء الكافي لإحداث الفرق المطلوب لدعم هذا الاختيار. فقد اختارت نيوزيلندا نموذج عمل للإدارة الاستراتيجية، وكانت فكرة تصميمه الرئيسية قائمة على مبدأ البساطة. حيث أراد المسؤولين الحكوميون التقليل من القيود المفروضة وتمكين "عامل المعلومات" ليصبح هو المحرك الرئيسي والفعال في تقدير الدور الحاسم لتوجيه السلوك في الإدارة.¹

سادساً: عمليات الإدارة الاستراتيجية وتطوير الرؤية والرسالة :

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على عدد من العمليات التي تقوم على صنع الافتراضات، بما في ذلك التنبؤ بالتأثيرات البيئية، وتقييم الأعمال السابقة وتحديد المهمة أو رسالة المنظمة، كما تعتمد الإدارة الاستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي، والذي يتضمن تحليل SWOT، ووضع الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات والتقييم والاختيار فضلاً عن خطوة تنفيذ الاستراتيجيات والرقابة التي تشمل تخطيط الأعمال.² وقد طور العديد من الأكاديميون والمديرون العديد من الأطر لتوجيه عملية الإدارة الإستراتيجية وفق خمس مراحل، حيث تواجدت العديد من المدارس الفكرية لبحث مسألة القيام بالإدارة الإستراتيجية، ويمكن القول بشكل عام، أن عملية الإدارة الاستراتيجية تتضمن مراحل

¹Alex Matheson Gerald Scanlan, and Ross Tanner, **Strategic Management In Government: Extending The Reform Model In New Zealand**, State Services Commission, New Zealand , pdf p:4

² H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *OP.Cit* , p:123

التقييم والتحليل وغيرها من المراحل المعروفة، إلا أن العوامل التي تؤثر على نجاح هذه العمليات تتمثل في تحقيق التواصل الفعال وجمع البيانات والثقافة التنظيمية التي يكون لها دورًا مهمًا في عملية الإدارة الإستراتيجية - خاصة في الشركات الكبيرة والمعقدة. يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الاتصال وثقافة الشركة السلبية إلى عدم محاذاة خطة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة والأنشطة التي تقوم بها وحدات وإدارات الأعمال المختلفة، غير أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن تحليل قرارات الأعمال المتعددة الوظائف قبل تنفيذها للتأكد من أنها تتماشى مع الخطط الإستراتيجية¹. وتتمثل عمليات الإدارة الاستراتيجية في التالي:

1-تحديد الهدف الاستراتيجي

هي خطوة أولى في عملية الإدارة الإستراتيجية والتي تقوم على التسلسل الهرمي للأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها، والهدف الاستراتيجي يخدم الغرض من تحديد ما ترغب فيه المنظمة على المدى الطويل.

2-صياغة الاستراتيجية:

يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها على نحو مقصود، أو يمكن أن تظهر بطريقة غير مخططة عند تحديد الأنماط المطلوبة والوصول للحقائق على نحو مسبق ثم تحدد الاستراتيجية الجيدة بعدها لتدخل حيز التنفيذ. أو يمكن إدراك الاستراتيجية ، وفي جميع الحالات الثلاثة ، يُطلب من صانعي السياسات وغيرهم من صناع القرار أن يكونوا على قدر من الكفاءة في وضع وصياغة الاستراتيجيات.² وتتعلق هذه العملية بالتخطيط الإستراتيجي الذي يتم إجراؤه على مستويات مختلفة على مستوى الشركات و مستويات الأعمال والتشغيل، حيث تقوم على عدد من الخطوات الفرعية التي تتمثل في توضيح المهمة وأهداف المنظمة ، كما تقوم على تحليل البيئات الداخلية والخارجية للقوى العاملة ، والآلات والمصادر الأخرى الموجودة داخل المنظمة. أضف على ذلك أهمية اختيار الاستراتيجية فليس من الممكن لأية منظمة أن تنفذ جميع الاستراتيجيات لذلك يجب أن تكون الإدارة ذات أسلوب انتقائي.و يجب أن تختار أفضل استراتيجية اعتمادًا على الموقف وعليها أن تأخذ في الاعتبار مستوى التكاليف والفوائد وما إلى

¹ Margaret Rouse, **strategic management** Posted on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/n/strategic-management>, (acssesed:10-10-2010)

²Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2

ذلك¹ . ويحتم استغلال الموارد بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة حيث تتضمن عملية الادارة والتخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة واستغلال الموارد البشرية والموارد التكنولوجية والمواد الطبيعية وحتى جميع الموارد المحدودة في طبيعتها²

3- تنفيذ الإستراتيجية:

بمجرد صياغة الاستراتيجيات ، فإن الخطوة التالية هي تنفيذها. حيث يتم وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال ست عمليات فرعية تُعرف باسم المشروع والتنفيذ الإجرائي وتخصيص الموارد والتنفيذ الهيكلي والسلوكي والوظيفي. يتعامل تنفيذ المشروع مع إنشاء المنظمة. ويتعامل التنفيذ الإجرائي مع الجوانب المختلفة للإطار التنظيمي الذي يتعين على المنظمات العمل ضمنه . ويتعلق تخصيص الموارد يتعلق بالمشتريات والالتزام بموارد التنفيذ، كما يتعامل الجانب الهيكلي للتنفيذ مع تصميم الهياكل والأنظمة التنظيمية وإعادة التنظيم بحيث تتوافق الهيكل مع احتياجات الاستراتيجية . وتأخذ الجوانب السلوكية في الاعتبار أسلوب القيادة لتنفيذ الاستراتيجيات. فضلاً عن أهمية الثقافة وسياسة الشركة واستخدام القوة والقيم الشخصية وأخلاقيات العمل والمسؤوليات الاجتماعية أضف إلى ذلك الجوانب الوظيفية التي تتعلق بالسياسات³.

والتنفيذ هي عملية اتباع الخطوات الموضحة في الخطة الإستراتيجية. وهي مرحلة للتأكد من أن جميع أصحاب المصلحة ينفذون الخطة على النحو المصمم لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقوم خطوة تنفيذ الإستراتيجية على مواءمة المنظمة بناء على الإستراتيجية المصاغة وتنفيذ خطة التشغيل الإستراتيجية من خلال الاتصال الفعال وإدارة التغيير وإدارة المشروع وأساليب إدارة المخاطر . وتقوم خطوة إدارة الأداء على قياس أداء إستراتيجية المنظمة ، والتعلم من المؤشرات المبكرة وتكييف الخطة بذكاء لتصبح مركزاً على الإستراتيجية تحقيقاً للاستمرارية⁴.

¹Strategic Management, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)

²Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5

³Strategic Management, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)

⁴Strategic Management: Definition, Purpose and Example August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>

4-التقييم الاستراتيجي:

التقييم الاستراتيجي يقيّم تنفيذ الاستراتيجيات وقياس الأداء التنظيمي.، حيث تهدف التغذية الراجعة من التقييم الاستراتيجي إلى التحكم في عملية الإدارة الاستراتيجية. وفي هذه المرحلة يحاول المديرون التأكد من أن الخيار الاستراتيجي يتم تنفيذه بشكل صحيح ويلبي أهداف المنظمة، وتقوم عملية التقييم الاستراتيجي على عدد من الخطوات التي تتمثل في وضع المعايير حيث يحتاج الاستراتيجيون إلى وضع المعايير والأهداف لتنفيذ الاستراتيجيات. والتركيز على الجودة ، والكمية والتكاليف والوقت . يجب أن يكون المعيار محددًا ومقبولاً من قبل الموظفين كما ينبغي أن تكون قابلة للتحقيق. فضلاً عن أهمية الاعتماد على قياس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي مع مجموعة الأهداف للوصول إلى تحليل وتحديد مسار الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹ تقييم المحصلات النهائية تتم من خلال تحديد هل تم تنفيذ العملية بشكل مناسب على مستوى المنظمة؟² .

أ- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

هناك ثلاث مراحل للإدارة الإستراتيجية تتمثل في التحليل الاستراتيجي وتطوير الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية. يعد التحليل الاستراتيجي أحد العناصر الرئيسية للإدارة الإستراتيجية. بناءً على هذا التحليل المرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والبيئة الجزئية والكلية، تتواجد عدد من التهديدات والفرص في نفس الوقت. حيث يعتمد نجاح المؤسسة على ما إذا كانت قادرة على اكتشاف الفرص واستخدامها بنجاح لصالحها ورؤية وتجنب التهديدات التي يمكن أن تعرقل المنظمة. وهناك خطوة أخرى مهمة للغاية هي استراتيجية الإدارة الإستراتيجية، والتي تتضمن إستراتيجية المنظمة للتوجه المستهدف ، وتحديد البدائل الإستراتيجية لإعداد الحلول ، والتقييم والاختيار النهائي للقرارات الإستراتيجية. فبعد مرحلة تطوير إستراتيجية المنظمة ، تكون المرحلة التالية من الإستراتيجية التي تتمثل في التنفيذ ، والتي تتضمن مهام إعداد الفاعلين ، وتخصيص الموارد وتخطيط الميزانية ، وإجراءات المحاسبة والرقابة.³

ب- تطوير رؤية ورسالة المنظمة في مجال الإدارة الاستراتيجية:

¹Strategic Management, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)

² Strategic Management: Definition, Purpose and Example , OP.Cit

³Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:9-11

السؤال الذي يطرحه كبار المديرين في أي شركة هو "ما هو عملنا وماذا سيكون؟" حيث يدفع هذا السؤال المديرين إلى التفكير في الشكل الذي يجب أن يكون عليه عمل المؤسسة وتطوير مهمة أوضح للمكانة التي يجب أن تصل إليها المنظمة خلال السنوات الخمس إلى العشر القادمة. عادة ما ترتبط رسالة mission المنظمة بالمساعي التي تسعى إليها، والدور الذي يجب أن تقوم به، حيث تحدد الرسالة المسار المستقبلي للمنظمة وتجيب على تساؤل "من نحن وماذا نفعل وإلى أين نتجه".¹ كما يعرف مفهوم "رسالة المنظمة" mission على أنها سبب وجود المؤسسات والمنظمات ومهامها وأنشطتها، وتحديدتها هي بمثابة الأساس لتنفي استراتيجيات العمل. حيث تم تصميم جميع أنظمة التشغيل اللازمة للحفاظ على موارد المنظمة وإجراءاتها وجهودها التي تركز على تحقيق رسالتها ومهمتها الأساسية. وربما يكون هدف تحديد رسالة المنظمة ومهمتها غير هام بالنسبة للممولين أو المقرضين، إلا أن تعريفها وتحديدتها هام في عملية تفعيل الإدارة الاستراتيجية وخطواتها. هناك ما يطلق عليه "الاستراتيجية العقلانية" والدافع الرئيسي وراء الاستراتيجيات العقلانية هو تحقيق المهمة ورسالة المنظمة وإرضاء أصحاب المصلحة، وتحقيق بقاء المنظمة وهو الهدف الأسمى والأهم.² والمدراء هم أساس عملية صنع الإستراتيجية، حيث يحتم عليهم تحمل مسؤولية صياغة الاستراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية ووضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ. ولهذه الفئة أدوار إستراتيجية مختلفة، لتحقيق القيادة الاستراتيجية التي يكون لها دور في توجيه وقيادة عملية صنع الاستراتيجية على نحو فعال.³

ج- تحديد الأهداف

الغرض من تحديد الأهداف هو تحويل الرسالة إلى أهداف من خلال أداء محدد. حيث تعمل الأهداف كمقاييس لتتبع أداء المنظمة ودرجة تقدمها. و إن التحدي المتمثل في محاولة سد الفجوة بين الأداء الفعلي والمطلوب يدفع المنظمة إلى أن تكون أكثر إبداعاً. يجب أن تتضمن مجموعة الأهداف بشكل مثالي أفقاً زمنياً قصير المدى وطويل الأجل. حيث توضح الأهداف قصيرة المدى الإصلاحات الفورية

¹Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , *Journal of Comprehensive Research*, Volume 5, 2015, , p:4-6

²Yazan: Sireen Khemesh, *Strategic Management Basic Concepts*, 2017, pdf p:2

³Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, *Essentials of Strategic Management*, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008, p:10

والنتائج المرجوة من قبل الإدارات. وتحديد الهدف خطوة هامة يحتم تحديدها من قبل القيادة أو الإدارة العليا. وعندما يتم تقسيم أهداف المنظمة إلى أهداف محددة لكل وحدة ، فإن المديرين من المستوى الأدنى يتحملون المسؤولية عن تحقيقها. وعليه يظهر أداء موجه نحو النتائج ، من خلال سعي كل إدارة في المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة¹ ويتواجد في معظم الشركات والمؤسسات نوعان رئيسيان من المديرين في هذا السياق، المدير العام الذي يناط به تحمل مسؤولية الأداء العام للشركة أو عن إحدى وحداتها الفرعية أو أقسامها الرئيسية المستقلة بذاتها، والمديرين الموظفين، المسؤولين عن الإشراف على وظيفة معينة، أو أي مهمة أو نشاط أو عملية، مثل المحاسبة، والتسويق أو البحث والتطوير أو تكنولوجيا المعلومات أو الخدمات اللوجستية. فالمنظمة أو الشركة عبارة عن مجموعة من الوظائف أو الأقسام التي تعمل معًا من أجل صناعة منتج أو تقديم خدمة معينة إلى السوق. فإذا كانت الشركة تقدم عدة أنواع مختلفة من المنتجات أو الخدمات، فإنها غالبًا ما تكرر هذه الوظائف وتنشئ سلسلة من الأقسام المستقلة، كل منها يحتوي على مجموعة وظائفها الخاصة، لإدارة كل منتج أو تقديم خدمة معينة. ويصبح المديرون العامون لهذه الأقسام مسؤولين عن خط إنتاجهم الخاص، ويكون شغلهم الشاغل هو سلامة أداء الشركة بأكملها أو القسم الذي يكون تحت إدارتهم، فهم مسؤولون عن تحديد كيفية إنشاء ميزة تنافسية وتحقيق ربحية عالية بالموارد المستغلة ورأس المال المتاح لهم. وعلى الرغم من ذلك، يكون للمديرين العامين أدوار إستراتيجية تختلف حسب مجال مسؤوليتهم، حيث يحتم عليهم بيان وتوضيح مهمة ورسالة الشركة أو المنظمة، وهو المكون الأول لعملية الإدارة الإستراتيجية المرتبط بصياغة رسالة المنظمة، والذي يوفر الإطار أو السياق الذي يتم من خلاله صياغة الإستراتيجيات. كما يتكون بيان الرسالة وصياغتها من أربعة مكونات رئيسية تتمثل في إعلان سبب وجود الشركة أو المؤسسة أو المنظمة، والإعلان عن الوضع المستقبلي المطلوب، وهي تعكس الرؤية للمنظمة، ثم اعلان القيم الأساسية الحاكمة للمنظمة، عن حالة مستقبلية مرغوبة ، يشار إليها عادة بالرؤية ؛ بيان بالقيم الأساسية للمنظمة، يليها بيان الأهداف الرئيسية للمنظمة والشركة.² فعلى سبيل المثال ، تتمثل الرسالة

¹Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of Comprehensive Research**, Volume 5, 2015, , p:4-6

²Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management**, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008, p:10

الحالية لشركة Microsoft في "تمكين الأفراد والأعمال في جميع أنحاء العالم لاستيعاب إمكانياتهم الكاملة، كما تتمثل رؤيتها في الهدف الشامل للشركة بأن تكون اللاعب الرئيسي في صناعة البرمجيات. وتشمل القيم الأساسية التي تلتزم بها الشركة "النزاهة والصدق" و "الاهتمام الكامل بعملائها وشركائها و"الانفتاح والاحترام" و "مواجهة التحديات الخارجية. وتحدد رسالة شركة Microsoft بشكل مطلق سياق صياغة الإستراتيجية داخل الشركة.¹

سابعاً: الإدارة الإستراتيجية ودورها وقت الأزمات

وعلى الرغم من محدودية الدراسات التي تتناول هذا الموضوع ، إلا هناك اتجاهات حول مجالات إدارة الأزمات والإدارة الإستراتيجية التي اتسمت بالتطور حيث حاول العديد من العلماء استكشاف المجال المشترك بين هذه المجالات وخلصوا إلى أن إدارة الأزمات والإدارة الاستراتيجية مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض ذلك لكنه لم يتم دمج نموذج عملي للإدارة الإستراتيجية بإدارة الأزمات .كما أن العلماء والممارسين الإداريين الإستراتيجيين ، بشكل عام ، لم يتبنوا هذا الارتباط بعد. ويمكن القول بصفة عامة أن ربط المجلسين يشكلان قوة للمنظمات وقدرة دفاعية لمنع تطورات الأزمات أو تقليل تأثيرها في حالة حدوث أزمة ما.² وجدير بالذكر أن الأزمات خاصة في مجال الاقتصاد العالمي قد استرعت انتباه المنظرين والممارسين لتسليط الضوء على مجموعة من مشاكل الإدارة الإستراتيجية. حيث يناط بلجنة مهنية مستقلة تكون مدرجة في الهيكل التنظيمي للشركات مهمة تعزيز مبادئ الكفاءة والديمقراطية والوضوح. لكنها في الغالب تكون غير قادرة على منع الأزمات ، وبالتالي فهي تفشل في حماية الشركات من التطورات الأكثر سلبية. وعلى الرغم من التعقيد الموضوعي لإدارة الهياكل الهرمية الكبيرة وتوقعاتها ، فإن إحدى المشكلات الحاسمة هي زيادة عدم اليقين بشأن المسؤولية عن توزيع السلطة بين المديرين الاستراتيجيين. وأول هذه المشاكل هو التوزيع الوظيفي للإدارة الإستراتيجية في الأزما، والعمل على ربطها لتحقيق منع الازمة في الشركة. فعلى الرغم من أن الادارة الاستراتيجية لا يرتبط دورها بتحقيق

¹Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management**, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008, p:10

² HotelsKaram Mohamed , **The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star GhaziLecturer–Hotel Studies Department** The Higher Institute of Tourism and Hotels in Alexandria (EGOTH, Journal of The Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University, Vol. 14, Issue 1(2017) , pp:1-2

التنبؤ للالتزامات المستقبلية، إلا أن المتخصصون كرسوا جهودهم لربط المجلسين معا، حيث تسعى المنظمات والمؤسسات الكبرى إلى تفعيل دور الادارة الاستراتيجية لتمكينها من تحقيق إدارة الأزمات وتجنب حدوثها.¹ وبصفة عامة، تعتبر حالات الأزمات سمة لا يمكن فصلها عن أداء الشركات في اقتصاد السوق (في ظروف عدم الاستقرار الاقتصادي والمالي والسياسي). وبالنظر إلى ذلك ، يجب على الشركات التكيف مع الظروف التي ترتبط بالعوامل البيئية الخارجية و داخليًا ، ويجب على المديرين تحديد خطة لنشاط الشركة لمنع الأزمة والتكيف مع الموقف. ومما تجدر الإشارة إليه أن الأدبيات الحديثة لا تغطي موضوع إدارة الشركات أثناء أحداث الأزمات بشكل صحيح دراسة مما ينعكس على تصنيف الإجراءات التي يقوم بها كبار المديرين في الشركة في مراحل ومستويات مختلفة من الأزمة ، أو معرفة ما يشكل حسن التوقيت وقيمة البحث الذي تم إجراؤه² وعلى سبيل المثال، يعتبر مجال صناعة السياحة والضيافة من أكثر المجالات المعرضة بشكل خاص لأنواع عديدة من الأزمات بما في ذلك الكوارث الطبيعية والهجمات الإرهابية وعدم الاستقرار السياسي والأمراض المعدية والحوادث الصناعية والحروب والركود الاقتصادي وما إلى ذلك . كما أن الأزمات في حالة تنامي مستمر في الوقت الحالي، نتيجة تفاقم العمليات والهجمات الإرهابية ، وعدم الاستقرار السياسي والحروب من الدول المجاورة . وفي هذا الإطار جاء الاهتمام بمجال الإدارة الاستراتيجية ودراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات- الأمر الذي يؤدي إلى الضغط على مديري الأعمال للتخطيط والتفكير بشكل استراتيجي أثناء الأزمة من خلال إدارة كل من الفرص الإيجابية والتحديات السلبية التي تطرحها الأزمة باستمرار . وبالتالي ، تحتاج المنظمات إلى التخطيط للأزمة بشكل متزامن وعلى نحو يحقق الاستراتيجية . غير إن التفكير والتخطيط في نفس الوقت يزيد من قدرة المنظمة على منع أو تخفيف أو إدارة الأزمات بنجاح .³ ويرى الباحثون أن دمج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحسين قدرة المنظمات ليس فقط على البقاء ، ولكن أيضًا على الازدهار ، سواء في الأوقات الطبيعية أو في أوقات

¹ Maximilian Groh وSTRATEGIC MANAGEMENT IN TIMES OF CRISI, American Journal of Economics and Business June 2014, Strategy-specific Project Management in Times of Crisis View project, University of Minho, 2-14, pp:1-2

² Maximilian Groh وSTRATEGIC MANAGEMENT IN TIMES OF CRISI, OP.Cit., pp:1-2

³ Carl Cox, Crisis Management Strategies - 12 Step Approach, on May 21, 2019 4:09:00 PM, on: <https://www.executestategy.net/blog/crisis-management-strategies>

الأزمات وتكمن أهمية هذا المجال في أن التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الأزمات يتم إجراؤها في العادة بمعزل عن بعضها البعض ، إذا تم إجراؤها في أي وقت .ومن الضروري ملاحظة أن الأزمات ينتج عنها تهديدات خطيرة لكنها في الوقت ذاته مرتبطة بفرص كبيرة .ولا ينبغي إدارة هذه التهديدات والفرص من خلال نظام واحد ، بل من خلال نهج مزدوج يتمثل في إدارة الأزمات المترامنة والتخطيط الاستراتيجي وفي الوقت الذي نجد فيه أن إدارة الأزمات تركز على الفرص ، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يركز على التهديدات.المحتملة ولهذا فإن جهود معالجة الأزمات المتناثرة قد تؤدي إلى إساءة استخدام الموارد المحدودة ، وخلق تهديد للمنظمة.ومما تجدر الإشارة إليه أن العديد من الكتابات أكدت على أهمية التكامل بين إدارة الأزمة مع التخطيط ولكن لا يزال هناك عدد محدود من الابحاث التجريبية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، غير أنه هناك ندرة في مجال البحث الكمي الذي يدرس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات فيخاصة في مجال تقديم الخدمات الفندقية، حيث أن هذا القطاع أكثر القطاعات عرضة للأزمات.¹

الاختلاف بين إدارة الأزمات والإدارة الاستراتيجية والعلاقة بينهما

وتعنى الإدارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين تتعامل إدارة الأزمات مع محاولات تحديد مجالات الأزمات المحتملة والتنبؤ بها ، وتطوير الإجراءات والتدابير المصممة لمنع حدوث أزمات أو من تطور حادث إلى أزمة ، وتقليل الآثار أو الاضطراب الناجم عن أزمة لا يمكن منعها.ويمكن تفسير التطور الموازي للحقلين عندما نأخذ في الاعتبار أن الباحثين والممارسين في المجالين قد اختلفوا تاريخياً حول عدد من العناصر المؤثرة على عملية الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات من حيث الخلفيات التعليمية والوظائف ؛ ووجهات نظر أصحاب المصلحة ؛ التقيد بالنماذج السائدة ؛ التوجهات الثقافية (الأعراف والمعتقدات).²

ومما تجدر الإشارة إليه أن كلا المجالين متعددان بطبيعتهما. وغالبًا ما يأتي الأفراد الذين يعملون ويجرون أبحاثًا في مجال التصنيع المستمر من مجالات الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم

¹ HotelsKaram Mohamed , The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star GhaziLecturer–Hotel Studies Department,OP.Cit pp:1-2

² **Integrating The Crisis Management Perspective**, on <https://onlinelibrary.wiley.com/1111/1467-6486.00071>

السياسية والإدارة العامة والعلاقات العامة وعلوم البيئة والهندسة الكيميائية وعلوم الكمبيوتر والتواصل. ومن ناحية أخرى ، فإن أنصار الإدارة الإستراتيجية عادة ما يكونون متدربين في سياسة الأعمال والإدارة العامة والأعمال وبيئتها والإدارة والأعمال الدولية والسلوك التنظيمي. غير أن الاقتصاديين ينظرون إلى الأزمات من منظور الحركات السلبية في متغيرات الاقتصاد الكلي الناجمة عن فشل السياسة الحكومية. وحول علماء الاجتماع ونظرتهم للأزمات فهم ينظرون إليها في ظل تأثير عدم المساواة الاجتماعية ، وزيادة في "الفردية العسكرية" ، وتدهور الأسرة والمجتمع ، وما إلى ذلك، في حين يعتبر علماء النفس أن الأزمة هي انهيار هوية الفرد أو إحساسه الذاتي بالذات ، غير أن أدبيات إدارة المواقف الطارئة تتعامل مع إدارة الأزمات بشكل مباشر مع القرارات والإجراءات التكتيكية، كما يرى باحثون أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق للتأهب استراتيجي كما هو الحال في تنظيم الاستجابة للطوارئ قبل وقوع الأزمة.

¹ HotelsKaram Mohamed , The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star GhaziLecturer–Hotel Studies Department **OP.Cit.,** pp:1-2

الفصل الثالث

دور منهج الاستشراف Foresight في التنبؤ بالأزمات

مقدمة عامة:

بات منهج الاستشراف ومنهجيات التخطيط وتحليل المخاطر محل اهتمام من قبل الحكومات حول العالم في قطاعات ومجالات مختلفة، والتي من شأنها أن تساعد في تحسين قدرة المنظمات على الاستعداد للطوارئ أو رفع دقة المنظمات على عمليات الإدارة من خلال عمليات التخفيف من حدة المخاطر والكشف عنها والتقييم والاستجابة ثم مرحلة التعافي، وتحظى الأساليب والطرق المطورة بأهمية خاصة لدمج الأفراد المتطوعين وصانعي القرار والمدنيين والمنظمات المحلية في أنشطة التخطيط والاستشراف أو تحليل المخاطر، ويشمل ذلك عملية التخطيط لإضافة هذه الموارد التشاركية في مراحل إدارة المخاطر في سياق عملية الاستشراف.¹ وقد لاقى مجال إدارة الأزمات تطورات متعددة في مجال إدارة الأزمات على الصعيد النظري والعملي، ومازال حتى الآن يتعرض للتطوير المستمر من قبل الباحثين الغرب، حيث أنه منهج Method يحاول من خلاله خبراء إدارة الأزمات تطويره ليؤدي مهمته القائمة على التنبؤ بشكل يحقق تجنب أو تقليل حدة المخاطر والأزمات المتفاقمة في مجالات متعددة. ولهذا السبب، لوحظ عدد من التحولات في مجال تطبيق منهج الاستشراف في مجال إدارة المخاطر أو الأزمات بصفة عامة، بيد أن لكل مجال طبيعته التي تختلف من مجال لآخر، وبالتبعية فهناك اختلاف في طبيعة الأزمات التي تنشأ في هذه المجالات. الأمر الذي يضطرنا إلى تشریح مفهوم foresight من خلال التحليل المتعمق لأصله المفاهيمي وتتبع مسار التطورات النظرية التي لحقت به حتى وصل إلى مسماه النهائي، فضلاً عن أهمية رصد تطبيقاته المختلفة في سلسلة الأزمات التي مرت بعدد من المجالات الاقتصادية والمالية والإدارية والبيئية والسياسية والأمنية والدولية، فضلاً عن أهمية رصد هذا المفهوم في المجال التكنولوجي، والذي يقدم فيه مؤخراً اسهامات قيمة لتمكين القوة الرقمية من القيام بمهمة الاستشراف foresight لتحقيق إدارة فعالة للأزمات والطوارئ. أضف إلى ذلك، أهمية الوقوف عند محور التعقيدات والمغالطات المرتبطة بمنهج الاستشراف وتحليل المنظورات الأكاديمية التي عرضت هذا الجانب في مختلف الدراسات في مجال صنع السياسات واتخاذ القرارات الموجهة نحو المستقبل. وفي هذا الإطار، فن منهج الاستشراف يرتبط ويتداخل مفاهيمياً مع عدد من المناهج والمفاهيم الأخرى في مجال إدارة

¹ ISCRAM, **Planning, Foresight and Risk Analysis**, on: <https://iscram2019.webs.upv.es/submissions/call-for-papers/planning-foresight-and-risk-analysis/>

الأزمات والمخاطر، وهو ما نسعى إليه لتحليل وتعريف هذا المنهج وتحديد دوره وأهميته في إدارة المخاطر وتخفيفها وفق عدد من السيناريوهات لأبرز الأزمات الدولية متعددة الأبعاد والمجالات. وفي هذا الإطار يسعى الفصل التالي إلى توضيح الارتباط الوثيق بين الاستشراف وبين إدارة الأزمات وعرض ما تم تغطيته في الأدبيات الأجنبية التي كان لها باع طويل في تفسير مفهوم "الاستشراف" foresight تحت مظلة المجال الأساسي الذي يطلق عليه "التفكير الموجه نحو المستقبل" future-oriented thinking FOT أو صنع القرار الموجه نحو المستقبل FODM future-oriented Decision Making في مجال المهام التطلعية أو الاستشرافية forward looking activities

أولاً: الإطار النظري لتحليل مفهوم الاستشراف Foresight

1- العلاقة بين مفاهيم التنبؤ والتقدير ومنهج الدراسات المستقبلية

يشار إلى مفهوم الاستشراف foresight في بعض المجالات بمفهوم التقدير الاستراتيجي S.E strategic estimate أو التقييم الاستراتيجي S.A strategic assessment، وهي في الغالب مرتبطة بعدد من الخطوات والمراحل التي تقوم على تقدير المشكلة والأزمة ثم الاستجابة لها¹ وعلى الرغم من أهمية مجال التقدير الاستراتيجي ودوره عسكرياً في إدارة الأزمات، إلا أن التقييمات الحديث لمناهج التربية العسكرية كشفت مؤخراً عن مدى تراجع هذا المنهج ودوره التفكير بالمستقبل وتوقع التحديات والفرص التي قد تظهر في البيئة الاستراتيجية في دراسة الماضي ومحاولة فهم الحاضر.² والجدير بالذكر، أن هذا المنهج تم تطويره ليحل محله منهج الاستشراف foresight والذي يقوم على فكرة محاولة التنبؤ بالمستقبل. وحقيقة الأمر أن كل ما سبق هي مفاهيم مختلفة من حيث التعريف والتطبيق ولكنها تدور في فلك "المستقبل". وفي الوقت ذاته، فإن المفاهيم السابقة تختلف عن مفهوم التقدير القائم على محاولة التنبؤ forecasting، حيث أن الأخير يختلف عن المفاهيم السالف ذكرها رغم اشتراكهم في عنصر "التقدير" ويختلف عن المفهوم المستحدث foresight والذي يتشابه معه في

¹ **Strategic Estimate of the Situation**, <https://www.ndu.edu/Portals/59/Documents/Global/Alu>

[mni_Summit/02 Strate_Est_Framework_Explained.pdf?ver=2018-06-01-083439-133pdf](https://www.ndu.edu/Portals/59/Documents/Global/Alu), p:1

² Charles Hodges Benson , **Gaining The Long View: Reforming Organization And Empowering Knowledge Workers To Improve Strategy And Intelligence**, Dod Civilian, National Defense University Joint Forces Staff College, Joint Advanced Warfighting School, Pdf , p:2

عنصر التنبؤ أو التوجه نحو المستقبل. لكن هذه المفاهيم بالأساس مرتبطة بمجال التفكير الموجه نحو المستقبل المرتبط لإدارة الأزمات والمخاطر، حيث جاء تطبيقها كمناهج تسهم في تحقيق الدور الوقائي أو الاستباقي لموجهة حالة عدم اليقين *uncertainty* في مجال التعامل مع الأزمات ومحاولة توقعها للتخفيف من حدتها وتجنبها ومن ثم تحقيق أقصا استجابة حال حدوثها. حيث تقوم هذه المناهج على المهام التطلعية الاستشراف وفق نطاقات زمنية قصية وطويلة الأجل في مجال إدارة الأزمات.¹ كما يشير البعض إلى مفهوم الاستشراف *foresight* بمفهوم ال *prevision* وربما يكون الأخير أكثر تقدما من الأول إلا أن كلاهما موجهان نحو الاستعداد للمستقبل في مجال صناعة القرارات وقت الأزمات.² وقد هناك اهتمام من قبل الباحثين لمجال التقديرات الاستراتيجية SE وتقدير المواقف من خلال تطبيق منهج التقدير *Forecasting* ضمن مجال القرار الموجه نحو المستقبل، واللافت في الأمر، أن هذا المنهج يختلف عن منهج الاستشراف *foresight*. وقد مر المنهجين بتطورات متلاحقة ومتدرجة حتى أقر الخبراء والمتخصصون تطبيق منهج الاستشراف في مجال القرار الموجه نحو المستقبل بدلا من منهج التقدير *forecasting*، حيث يقوم الأخير على تقدير كيف سيكون شيء ما في المستقبل في حين يقوم منهج *foresight* على القدرة على التنبؤ والاستعدادية ببصيرة نحو المستقبل، حيث ينصب دوره على ما هو أبعد من التقدير *forecasting* لأنه يقوم على جوانب متعددة أهمها التواصل واعداد قرارات متوجهة نحو المستقبل. ولهذا السبب اتجهت الحكومات في مرحلة ما بعد التسعينيات نحو تغيير المنهج الموجه نحو المستقبل من التقدير إلى الاستشراف، حيث يعتبر الأخير وسيلة للنظر إلى المستقبل من خلال أدوات البحث المستقبلي كما أنه يشمل استخدام التطبيقات للوقت الحاضر وأهمية الدراسات المستقبلية للوقت الحاضر.³ وعلى الرغم من التطورات التي لحقت بمجال التفكير الموجه نحو المستقبل *FOT*، والتحول من منهج إلى منهج، إلا أن تطبيق المناهج السابقة سواء التقدير أو الاستشراف، لا يسير على

¹ Aubrecht Christoph, Özceylan Aubrecht Dilek, Klerx Joachim and Freire Sérgio, Future-oriented activities as a concept for improved disaster risk management, *Disaster Advances*, vol:6, Dec 203 p:1

² Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020

³ KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, *Journal of Forecasting*, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), Karlsruhe, Germany, vol:22, 2003p:93

وتيرة واحدة، تبعاً لاختلاف ظروف المجال وطبيعة الأزمات الناشئة،¹ غير أن فكرة "التنبؤ" prediction في حد ذاتها ربما تكون هدف بعيد المنال خاصة في بعض المجالات التي لا يمكن تحقيق القياس بها أو لاوصول لمتغيرات ثابتة تسهم في قياس الظواهر ومن ثم التنبؤ بها أو توقعها. فعلى سبيل المثال، هناك العديد من الأزمات الدولية في مجال العلاقات الدولية والتي تقوم على تبين منهج استشراف المستقبل لتقدير المواقف الاستراتيجية، مثل دور الناتو NATO في إدارة الأزمات، حيث يصدر سنوياً تقرير حول التحليل القائم على الاستشراف الاستراتيجي لعرض دور الناتو في التعامل مع الأزمات الدولية، وتحديد الاتجاهات التي من شأنها ستشكل المستقبل وتوقع الآثار المترتبة على أداء التحالف تجاه القضايا حتى عام 2035. والجدير بالذكر في هذا السياق أن مفهوم التوقع أو التصور يختلف عن التنبؤ، ولهذا السبب يقوم الناتو بتطبيق ما يسمى بمنهج الاستشراف القائم على التقدير strategic foresight analysis على الرغم من استخدام ذات المفهوم القائم على محاولة التوجه نحو المستقبل من خلال التنبؤ، إلا أن منهج التطبيق في دور الناتو قام مقام "التقدير" وفق ما أقره خبراء لناتو الذين أكدوا على أن تحليلاتهم تقوم على تقدير وتقييم مكرر للاتجاهات ونتائجها لفهم وتوقع وتصوير طبيعة البيئة الأمنية الديناميكية المعقدة، ولهذا السبب تختلف تطبيقات منج الاستشراف foresight من مجال لآخر ومن أزمة لأخرى. كما يتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال التفكير الموجه نحو المستقبل على ارتباط منهج الاستشراف بما يسمى "تخطيط السيناريو"، حيث يسهم الأخير في دعم عمليات صناعة القرار والتحليل الاستراتيجي، حيث تعتبر السيناريوهات بمثابة قصص متقنة داخلياً أو بمثابة رؤى حول المستقبل يُعتمد عليها في صناعة السياسات أو تطويرها وهي بمثابة "خلفية" backdrop للخبراء وصانعي السياسات الهدف منها هو الخروج في مجال الاستشراف بخيارات مرنة قوية تحمل قدرًا من الابتكار والتطوير لإدارة الأزمات.² ومما تجدر الإشارة إليه أن مجال إدارة الأزمات قد لاقى تطوراً في التطبيق وفي تعريفه نظرياً ليوزاي التطور الحاصل في مجال الاستشراف والتنبؤ، فهناك مفهوم إدارة الأزمات crisis management CM وإدارة الأزمات crisis Governance CG.

¹ Theo S. Eicher ; David J. Kuenzel ; Chris Papageorgiou ; Charis Christofides, **Forecasts in Times of Crises**, March, 2018.

² CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector** Zurich, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011p:2

والفكرتين يعكسان توجه حديث من قبل الخبراء لتحقيق ما يسمى بأطر إدارة الأزمات C.G التي تقوم على منهج الاستشراف الموجه نحو محاولة التنبؤ وليس التوقع أو التصور¹ فضلاً عن تطبيق مبادئ الحكم الجيد good governance. وجدير الذكر أن مفهوم governance هو مفهوم بديل لكلمة إدارة management ، لكن رغم تشابه الترجمة إلا أن التطبيق يختلف بين كلا المفهومين. حيث سعى الخبرة نحو تحقيق ما يسمى بالحوكمة التوقعية anticipatory Governance لإدارة المخاطر والأزمات من خلال تطبيق منهج الاستشراف ومحاولة التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها.²

أ- التطورات التاريخية لمجال الدراسات المستقبلية

قبل الحرب العالمية الثانية ، كان التنبؤ بالمستقبل إلى حد كبير مسألة خيالية وليست علمية، حيث كان يحاول الناس التنبؤ بالمستقبل دون أن يكون هناك أساس منطقي أو عملي يسهم في تحقيق هذا الهدف. ويؤكد أحد البارزين في مجال التنبؤ والاستشراف المستقبلي الذي يدعى "توما كوسا" في مقاله عام 2011 بعنوان "تطور دراسات المستقبل" أنه لم تكن هناك مناهج علمية لدراسة المستقبل موجودة قبل أربعينيات وخمسينيات القرن الماضي. كما أكد "توما كوسا" على أن الأشخاص الذين أرادوا معرفة ما قد يحمله المستقبل كانوا يعتمدون على المعتقدات الخارقة للطبيعة والتصوف، تماماً مثل ما يفعله العرافين الذين يستخدمون أساليبهم الخاصة في التنبؤ بالنتائج المستقبلية كتحليل الرؤية النفسية، أو قراءة الكرة البلورية ، أو علم الفلك ، أو تنبؤات نوستراداموس، غير أنه أكد على وجود عدد من المحاولات والاجتهادات في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي نبعت من المجالات الاقتصادية والاجتماعية و أظهرت الظواهر العلمية التي كانت نتيجتها تنامي الدعاوي والمطالب لتحقيق فهم أفضل للمستقبل، ومن ثم ظهر على إثر ذلك مجال لاستشراف الفكر العسكري. ومن بين الظواهر الأخرى ، تمددت العولمة والصناعة والتحضر إلى آفاق جديدة و بدأ السفر إلى الفضاء واستخدام التكنولوجيا النووية وتطوير تكنولوجيا المعلومات، وعليه فإن هذه البيئة سريعة التغير، أدت إلى ازدهار التفكير الإداري ، وأدرك العديد من الفاعلين أنهم بحاجة إلى أساس وطريقة متينة للتخطيط طويل الأجل، في

¹ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, **Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management**, Proceedings of the 8th International ISCRAM Conference Lisbon, Portugal, May 2011, p:1

²OECD, **Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures**, OECD, october, 2019 , p:4

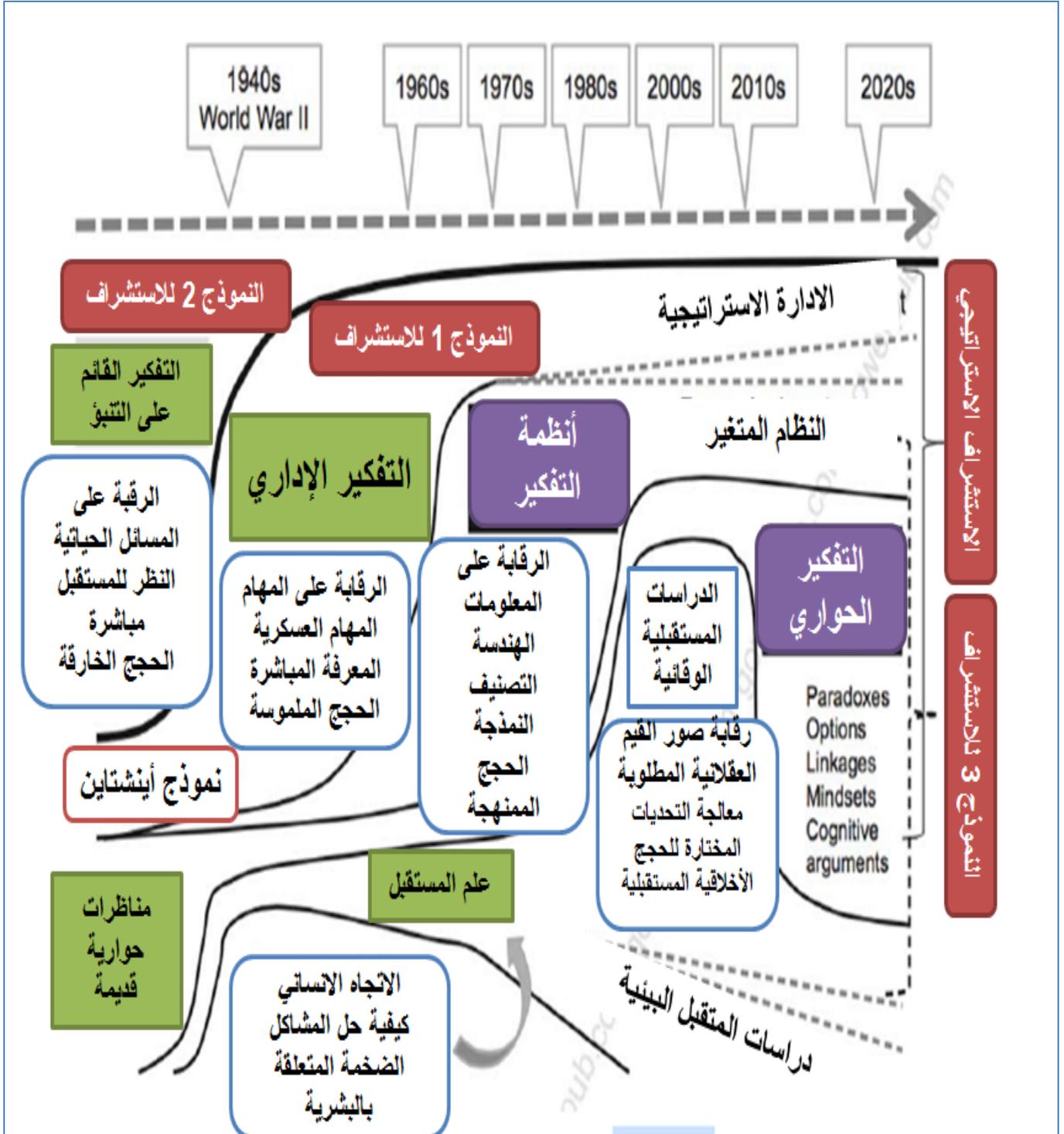
الوقت نفسه ، تم تطوير أساليب جديدة و طرق معينة بما في ذلك استقرار الاتجاه ، والاستشراف التكنولوجي وغيرها، وبدأت جهات فاعلة مختلفة في تطبيق هذه الأساليب لتحقيق التوقع والتنبؤ. كما ابتكرت مؤسسة RAND أساليب مبتكرة من أجل تطوير الاستراتيجيات العسكرية وفهم التقنيات العسكرية الجديدة بشكل أفضل.¹

وفي الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي ، بدأ البحث المستقبلي في الانتشار خارج نطاق المجال العسكري، حيث بدأ الباحثون في دراسة الآثار طويلة المدى لظواهر متعددة مثل استهلاك الطاقة ، والنمو السكاني ، والقضايا البيئية ، والتنمية الاقتصادية ، وكذلك الحركات الاجتماعية. وخلال هذه الفترة ظهر مفهوم علميان أساسيان تمثلا في مفهوم "التفكير المنهجي" ومفهوم "علم المستقبل" ، وأصبحا مؤثرين للغاية. وقد نشرت في عام 1966، دراسة هامة بعنوان "التاريخ و تنبؤات الاجتماعية" لـ Ossip Flechtheim والتي كانت متصلة بشكل كبير بمجال الدراسات المستقبلية ، حيث اقترح فليكتايم حتمية أن يكون علم المستقبل له دور أساسي في حل مشاكل الإنسانية وتجنب الكوارث والحروب والظلم، والفقر.² لذلك ظهرت العديد من الدعاوي التي تقترح ضرورة التحول من التفكير المعياري التقليدي إلى المناهج القابلة للتكيف ، والتي تشجع السياسات المرنة لتحقيق الاستجابة العالية للتغيير³ . وهناك منظمات لا تقوم بتنفيذها النهج الحديث في طريقة التفكير المستقبلية المعتمدة على الاستشراف، حيث يتطلب من المنظمات التقليدية ضرورة التوجه نحو تطبيق منهج الاستشراف وتطبيق تحولاً نموذجياً حول كيفية التفكير في المستقبل ، بل يتطلب أيضاً تحولاً ثقافياً وتمكين ثقافة تنظيمية داخلية تشجع العاملين على ممارسة هذا النهج الحديث من التفكير الموجه نحو المستقبل، كما ينبغي على موظفين الخدمة المدنية مثلاً أن يتم تشجيعهم على اكتساب المعرفة وتبادل المعلومات وممارسة التفكير الاستباقي على

¹ Bence Németh, **Strategic Foresight Process—Improvements For The Hungarian Ministry Of Defense**, MA, Zrínyi Miklós , Master thesis, National Defense University, June 2016, p:2

² **Ibid**, p:7

³ UNDP, **Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries** , UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2014 , p:4



مراحل تطور مجال الدراسات المستقبلية ومنهج الاستشراف

كل مستوى من مستويات الإدارة العامة واتخاذ القرار على أعلى مستوى¹. ويؤكد الباحثون أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت أكثر انتشارًا في فترة الثمانينيات مما أثرت بشكل كبير على مجال الدراسات المستقبلية، وبالرغم من ذلك لم يكن هناك تطوير لأساليب الدراسات المستقبلية، ووفقًا لتوما كوسا، فقد أدى تطوير مفاهيم الإدارة الإستراتيجية إلى إتاحة الفرصة أمام مجال الاستشراف Foresight ليكون له الدور الأكبر في مجال الدراسات المستقبلية. فعلى الرغم من أنه قد تم إنشاء 80% من أساليب الدراسات المستقبلية في الفترة بين (1950-1980) إلا أنه قد تم تطوير 20% فقط من الأساليب المنهجية في مجال الدراسات المستقبلية بين الفترة من عام (1980-2010)، غير أن الأساليب الجديدة المتعلقة بالبحوث المستقبلية لم تظهر منذ الثمانينيات، وبناء على ذلك يصبح مجال الدراسات المستقبلية بحاجة إلى مزيد من التطوير لتبني مناهج مستقبلية تؤدي أهداف التنبؤ بشكل علمي.² كما مر منهج الاستشراف بعدد من التطورات التاريخية بدءًا بالتعريف "الكلاسيكي" من قبل بن مارتن الذي قدمها على أنها العملية التي تسهم في محاولة النظر لمستقبل بشكل منهجي وعلى المدى الطويل لمجالات علوم التكنولوجيا والاقتصاد بهدف تحديد مجالات البحث الاستراتيجي والتقنيات والأساليب التي من المحتمل أن تحقق أكبر الفوائد الاقتصادية والاجتماعية. كما عرفها كوتس وصاغها على نطاق أوسع من خلال تعريفه للاستشراف على أنها العملية الشاملة لفهم وتقدير المعلومات الناتجة عن التطلع إلى الأمام.³ وقد أنشأت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (والمفوضية الأوروبية) وحدات أبحاث مستقبلية مخصصة في أواخر الثمانينيات، حيث تم تطوير برنامج الدراسات المستقبلية الدولية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2011 التي تقوم على استخدام الاستشراف الاستراتيجي لدعم عمليات الحوار حول صنع السياسات، كما تم إنشاء نظام استكشاف الآفاق horizon-scanning system وهو نظام يمكن استخدامه من قبل أي لجنة أو إدارة تابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ويستخدم في تحليل الاتجاهات الكبرى لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. كما تم شبكة مجتمع الاستشراف الحكومي (GFC) التي تم تأسيسها في عام 2013 وتضم الآن 70 عضوًا من جميع الدول الأعضاء

¹Ibid, p:8

² Bence Németh, Strategic Foresight Process—Improvements For The Hungarian Ministry Of Defense, OP.cit, p:5

³ KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, OP.Cit:p:96

في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، حيث ساهمت كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من المؤسسات البحثية والمنظمات المؤهلة بوحدة بحثية مستقبلية مثل المفوضية الأوروبية ، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، واليونسكو بخبراتها الاستشرافية¹ .

2-تعريف مفهوم الاستشراف foresight

يعتبر مفهوم الاستشراف الاستراتيجي من المفاهيم التي تعود اصولها في فرنسا في فترة الخمسينيات من القرن الماضي حيث جاء الاهتمام بهذا المفهوم بناء على اهمية تكوين رؤية للمستقبل بعد الحرب العالمي الثانيه وعقب ظهور أزمة النفط في منتصف السبعينيات، زاد الاهتمام بهذا التوجه، الامر الذي أدى الى تواجده العديد من المتخصصين والباحثين من اجل تحقيق نموذج جديد للبحث المستقبلي من التنبؤ forecasting وينتهي بالاستشراف foresight² وعلى الرغم من وجود العديد من التعريفات والتفسيرات للاستشراف الاستراتيجي strategic foresight ، يمكننا تعريف الاستشراف الاستراتيجي على أنه الطرق والوسائل التي تقوم من خلالها المنظمات لتحديد الأحداث المحتملة والتنبؤ predict بها والتي قد تؤثر على البيئة المحيطة ومن ثم يمكنهم التخفيف من المخاطر، واستغلال الفرص³ وجدير بالذكر أن مجال الاستشراف المستقبلي لا يرتبط فقد بمفاهيم الاحتمالية أو المستقبل، بل يرتبط أيضا بمفاهيم عدم اليقين في التنبؤ والتنبؤ الاحتمالي⁴

وتعود أصول منهج الاستشراف Foresight إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية ، بينما سيطرت تطبيق مناهج كل من التنبؤ القائم على التوقعات ومنهج الدراسات المستقبلية على الستينيات والسبعينيات ، وفي فترة التسعينيات ، اكتسب منهج الاستشراف أهمية ملحوظة من قبل الباحثين خاصة Mintzberg ، الذي ميز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ، وهو ابتكار مفاهيمي أثار أيضًا أفكارًا جديدة

¹ OECD, **High Level Risk Forum Policy Seminar Preparing governments for long term threats and complex challenges**, OECD Conference Centre, Paris, France, 23 September 2016, pp:6-10

² Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

³ Bence Németh, Strategic Foresight Process—Improvements For The Hungarian Ministry Of Defense, **OP.Cit**, p:2

⁴ Elliot Jacks, Jim Davidson, H.G. Wai, **Guidelines On Early Warning Systems And Application Of Nowcasting And Warning Operations**, World Meteorological Organization, 2010,P: 6

تتعلق بالاستشراف¹ ويشير مصطلح "الاستشراف" إلى عمليات التوقع التي تحدد الفرص والتهديدات التي قد تنشأ في الإصدارات المتوسطة إلى الطويلة الأجل في المستقبل، ولكونها طريقة تفكير ، فإن هذه العملية تشجع على الابتكار والتقييم الاستراتيجي والاستعداد الاستباقي للمستقبل، وعندما سعى التخطيط التقليدي إلى منع الفشل ، فإن الاستشراف الاستراتيجي يعطي الأولوية لعامل المرونة من خلال الاكتشاف المبكر والتعافي السريع². و مما تجدر الإشارة إليه أن الاستشراف الاستراتيجي هو شكل واحد فقط من مجال الاستشراف الأساسي foresight حيث يعد الأخير هو الآخر بمثابة جانب واحد من الدراسات المستقبلية³ وتأخذ عمليات الاستشراف بعين الاعتبار التواصل المستمر بين الخبراء متعددي التخصصات بهدف تشكيل رؤى مشتركة وسيناريوهات متسقة ، وبالتالي تشكيل وبناء التطورات المستقبلية طويلة الأجل⁴ واللافت في النظر أن لكل باحث أو متخصص في مجال الدراسات المستقبلية كانت له رؤيته حول تفسير منهج الاستشراف، فهناك باحثين كانوا يؤكدون على أن المستقبل يجب أن يكون قائماً على خيار واحد فقط لأن المستقبل سيكون واحد تماماً مثل حال الحاضر الذي يعتبر حاضرًا واحدًا فقط، وهناك من كان يرى أن المستقبل يحتم بأن يعتمد على عدد من السيناريوهات والبدائل المختلفة ولا يعتمد فقط على خيار واحد⁵ كما يؤكد الباحثون على أن نموذج الاستشراف الاستراتيجي يقوم على ثلاثة مبادئ رئيسية تتمثل في المبدأ الأول حول عدم إمكانية تحقيق تنبؤ واحد للمستقبل في هناك أكثر من توقع محتمل للمستقبل والمبدأ الثاني يقوم على أن المستقبل هو العالم الآخر الذي يحتم ضرورة استكشافه والتنبؤ به والمبدأ الثالث وهو مبدأ متقابل يقوم على ضرورة أن يكون هناك مقدره على تصور المستقبل واستحضار المستقبل⁶ ويعرف الاستشراف وفقاً لتقرير الإدارة العامة للبحوث التابعة

¹ Bence Németh, Strategic Foresight Process—Improvements For The Hungarian Ministry Of Defense, **OP.Cit**, p:4

² UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries , **OP.Cit**, p:4

³ Bence Németh, Strategic Foresight Process—Improvements For The Hungarian Ministry Of Defense, **Op.Cit**, p:2

⁴ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit.**, p:3

⁵ KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, **OP.Cit**,pp:93-96

⁶ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

للمفوضية الأوروبية ، بأنه عملية منهجية للقيام بالأنشطة الاستشرافية للحكومات والمنظمات الدولية والشركات، ويتم تصنيف الاستشراف الاستراتيجي وفقاً لثلاثة معايير تقوم على استنباط الخبراء للمعرفة لتطوير استراتيجيات طويلة الأجل وتحديد الأساليب الكمية التي تستخدم الإحصاءات والبيانات، وتحديد وطرق العمل لتحديد استراتيجيات التخطيط.¹ ويؤكد الباحثون على أن طرق الاستشراف متعددة ولها عدد من الأساليب التي يتم تطبيقها والتي تُستخدم بشكل شائع في العديد من التخصصات المختلفة، حيث يقر المتخصصون أن عمليات الاستشراف هي عملية "متعددة الأساليب" تساعد في الحد من المخاطر والكوارث ، فضلاً عن دمجها في مجتمعات العلوم والسياسات والممارسات.² وحول دور الاستشراف الاستراتيجي يؤكد الباحثون كثرة تطبيقه في مجال صنع السياسات هو منهج يقوم على مجموعة واسعة من التطورات المستقبلية التي يتم التحضير له بشكل فعال ويتطلب النظر في مجموعة واسعة من التطورات المستقبلية المحتملة وآثارها، ولا يجب أن تكون معتمدة على افتراضات محدودة حول المستقبل مما ينعكس بشكل سلبي على إدارة الأزمة في حالة تغير الظروف.³ كما يشمل الاستشراف الوسائل النوعية والكمية لرصد الدلائل والمؤشرات الخاصة بالاتجاهات والتطورات وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على اعتبار الأخير أنه بمثابة خطوة من خطوات عملية الاستشراف.⁴ وتقوم كل بلد بنشر عدد من التقييمات الاستراتيجية التي طبقت بها منهج الاستشراف الاستراتيجي لتحديد كيفية تأثير الاتجاهات ورصد ظواهر معينة تؤثر على الدولة وتساعد القادة في التفكير والتخطيط على المدى الطويل بشكل محسوب وممنهج وقائمة على استغلال المهارات كما هو الحال في استراتيجيات السياسة

¹ OECD, High Level Risk Forum Policy Seminar Preparing governments for long term threats and complex challenges, **Op.Cit** , p:6

² Markus Leitner, Julia Bentz, Tiago Capela Lourenco, Rob Swart, Karin Allenbach & Guillaume Thibaut Rohat, **Foresight for policy & decision-makers** ,Work Package 4 – institutional strengthening, pdf, p:6

³ **Strategic foresight for the COVID-19 crisis and beyond: Using futures thinking to design better public policies** 10 June 2020, on: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/strategic-foresight-for-the-covid-19-crisis-and-beyond-using-futures-thinking-to-design-better-public-policies-c3448fa5/>

⁴ KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, **OP.Cit**, p:96

الصناعية ، أو تصميم سياسات اجتماعية أو سياسات متعلقة بمجال الزراعة أو الطاقة .¹ ومما تجدر الإشارة إليه أن عملية التخطيط تزداد في درجة فعاليتها ضمن عملية الاستشراف عندما تقوم على التعاون بين العديد من الأطراف والمنظمات المشاركة في حالات الطوارئ² و وفقاً لمينتزبرج ، فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية رسمية تقسم الهدف إلى مجموعة خطوات ، و أن "التفكير الاستراتيجي يقوم على "التركيب والتوليف" كما أنه يقوم على الحدس والإبداع. وفي سياق تعريف مينتزبرج ، قام جوزيف فوروس بمجادلة تعريفه حيث أكد على أن الاستشراف كان " جانباً من جوانب التفكير الاستراتيجي الذي يقوم على استكشاف المستقبل وتطوير الخيارات ولكنها لا تتعلق بعملية تنفيذ الإجراءات³ كما ينبغي أن يوضع في الاعتبار صعوبة مجال الاستشراف بسبب طبيعة المجالات القائمة على الشكوك المستمى حول الوضع المستقبلي خاصة في مجالات الأسواق وإدارة الأعمال والإدارة بشكل عام والقيم الاجتماعية التي سيكون لها تأثير مهم على المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها.⁴ ومن أكثر المجالات استخداماً وتطبيقاً لمجال الاستشراف المستقبلي هو مجال السياسة الدولية، حيث يؤكد المتخصصون على أن هذا المجال في الوقت الحاضر يؤثر عليه الأحداث بشكل كبير مما أدى إلى توجه الباحثين نحو محاولة تحديد خط سيره المستقبلي عبر التوقع والتنبؤ، فعلى سبيل المثال ، كانت ملامح "النظام العالمي الجديد" تلوح في الأفق في مرحلة "نهاية الحرب الباردة" عام 1990 حيث تلى هذه الفترة توجه العديد من الباحثين نحو مجال المعرفة المستقبلية والدراسات التي تقوم على مناهج التوقع والتنبؤ والحاجة إلى "معرفة أفضل" بالمستقبل، فقد ازدادت بشكل ملحوظ عملية إنتاج الكتب والتوجه نحو تبني مناهج التوقع أو التنبؤ forecasting وتطبيق منهج "بناء السيناريوهات التي تقوم على رواية الماضي والمستقبل وضرورة تطبيق أسلوب إعادة الوصف التي تسهم في تغيير وإعادة النظر في الطرق

¹OECD, Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures, **OP.Cit**, p:3

² ISCRAM, Planning, Foresight and Risk Analysis, **OP.Cit**.

³ Bence Németh, Strategic Foresight Process—Improvements For The Hungarian Ministry Of Defense, **OP.Cit**

⁴ Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, *Greener Management International* · March 2002, pp:37-38

التي نحلل بها الماضي والمستقبل. الطريقة التي ننظر بها إلى طرقنا لفهم الماضي والحاضر والمستقبل¹.

ثانياً: مناهج التنبؤ المتعددة والتوجه نحو المستقبل

1- التنبؤ بين الماضي والحاضر والمستقبل

هناك فرق واضح وفاصل بين "الماضي" الذي يعد مجالاً "مغلق" بمعنى أنه حدث بالفعل و "المستقبل" الذي هو يعد مجالاً "مفتوح" بمعنى أنه لا يزال يتعين تحقيقه بطريقة أو بأخرى. ومن ثم يصبح هناك فرقاً بين "الاعتقاد وبين "الفعل" الذي لا يقوم على فكرة التحليل والتعريف بقدر ما هو مرتبط بالنطاق الزمني.² وينبع عدم اليقين من عدم قدرتنا على مقارنة الحاضر بالماضي، فعندما نتفكر المواقف إلى مقارنات بالماضي، فإن ذلك يعكس مزيد من الصعوبات حول تصور كيفية حدوثها في المستقبل، وقد اشتهر الخبير الاقتصادي فرانك نايت بتحليله حول عدم اليقين والذي أكد على أن عدم اليقين يمكن فهمه على أفضل وجه بالمقارنة بالالزامات والمخاطر. حيث أكد "نايت" على أنه في حالات الخطر، يمكننا حساب احتمالية نتائج معينة، لأننا رأينا العديد من المواقف المماثلة من قبل، فعلى سبيل المثال، شركة التأمين على الحياة، يكون لديها بيانات كافية عن رجال يبلغون من العمر 45 عاماً وغير مدخنين لتقدير المدة التي سيعيشها أحدهم. ويؤكد نايت على أنه يمكن للمديرين ذوي التقدير الجيد رسم مسار ناجح حتى في ظل عدم اليقين. والتقدير والحكم الجيد يعتمدان إلى حد كبير على الخبرة، ففي العديد من المواقف غير المؤكدة، يلجأ المديرون، في الواقع، إلى القياس التاريخي عبر قياس مواقف الماضي لتوقع المستقبل. وهذا هو السبب في أن كليات إدارة الأعمال تستخدم منهج دراسة الحالة حيث أنه الطريقة لتعريف الطلاب بمجموعة من المقارنات وبالتالي مساعدتهم ظاهرياً على تطوير التقدير والحكم على الأمور.³ ولا يمكن لأحد أن يشك في أن الأشياء تترايط مع بعضها العالم، وخاصة عندما نقرر تطبيق طريقة ما لفهم العالم من حولنا فإننا نعتمد على الترابط بين الأشياء في الأساس. وينشأ الخلاف

¹ Andreas Wenger (Editor), The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future, OP.Cit, p:45

² Ibid, p:54

³ J. Peter Scoblic, Learning from the Future, on: <https://hbr.org/2020/07/emerging-from-the-crisis>, (acssesed:14-10-2020)

حول "كيف يحدث أمراً ما؟. والذي أدى إلى اختلاف وجهات النظر بين عدد من الاتجاهات الأكاديمية في تفسير هذه المسألة، فهناك أنصار المذهب التمثيلي الذين أكدوا على أن الطرق المستخدمة في تفسير ذلك تتوافق مع كيفية وجود الأشياء بالفعل. وهو أقرب إلى مرحلة الإدراك المتأخر، في حين يرى مناهضو هذا المذهب أن طرق التفسير للأمور لا يجب أن يرتبط بالعلاقة السببية والوجود الفعلي لها بل يحتم ضرورة اعتمادها على التنبؤ بما ستحدث مستقبلاً.¹ والفرق بين "المستقبل" و "الاستشراف" عملية دقيقة، حيث يقوم منهج الدراسات المستقبلية على التأمل في المستقبل من خلال تصور الممكن والمعقول والمحتمل والمفضل. وعملية الاستشراف هي بمثابة وضع إستراتيجيات حول كيفية التنقل في مسار ما لمواجهة عدم اليقين². ومما تجدر الإشارة إليه، أن التنبؤ بالظروف المستقبلية مهم للغاية في مرحلتي ما قبل الكارثة وما بعدها، فكلا المرحلتين مرتبطتين بعملية إدارة الأزمة، فقد تكون مرحلة ما بعد حدوث الأزمة هامة لمرحلة ما قبل الحدوث، خاصة في تلك الأزمات التي يمكن لها أن تظهر بشكل متكرر في المستقبل. في حين يعكس التفسير التاريخ التطلع إلى الوراء من أجل فهم الماضي وفي كل الأحوال فإن هذه المفاهيم تعمل جميعاً بطريقة متكاملة و تساعد على فهم الماضي أو الحاضر أو المستقبل - وبالتالي، تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات المستجدة.³ وتتبع تحليل هذه المفاهيم من العلاقة المباشرة بين "الاعتقاد" وبين "الفعل" حيث ترتبط هذه الخطوات بمراحل الإدراك المتأخر والاستشراف المستقبلي وفق رأي المتخصصون، حيث يؤكد كل من "ديوي" و "بيرسين" أن العملية الأساسية لهذا المراحل تقوم على مفهوم "التحقيق" investigation التي يتم تطبيقها دائماً لحل المشكلات العملية والنظرية، حيث يقوم كل من صانعو السياسة في المجال العسكري على وجه التحديد ببتكرين إستراتيجية أمنية متوسطة المدى تقوم بالدور الاستطلاعي.⁴ ويحذر المتخصصون من مرحلة الإدراك المتأخر للأزمات والمخاطر hindsight، الأمر الذي أدى إلى ظهور منهج "الاستشراف" foresight الذي يقوم على عدد من التقنيات التي تقوم على التفكير بالمستقبل أو تستخدمه كأداة للتخطيط الاستراتيجي. وجدير

¹ Andreas Wenger (Editor), The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future, **OP.Cit**, p:57

² UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries , **OP.Cit**, p:4

³ Andreas Wenger (Editor), The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future, **OP.Cit**,p: 52

⁴ **Ibid**,p: 53

بالذكر أن منهج الدراسات المستقبلية منهج يقوم على استخدام الخيال ولاتصور للهروب من الحاضر وتحقيق الابتكار من خلال التفكير في طرق مختلف .

ويمكن القول أن الهدف النهائي لمنهج الدراسات المستقبلية هو إرشاد عملية صنع القرار من خلال استكشاف الاتجاهات المستقبلية لتكوين رؤية مستقبلية. والرؤية مختلفة عن الاستشراف، كما أن أدوات الرؤية مختلفة عن أدوات الاستشراف، حيث تميل الرؤية إلى أن تكون صورة ثابتة للمستقبل في حين يعتمد الاستشراف على الافتراضات التي يفهم دائماً أنها في حالة تغير مستمر، وللرؤية المستقبلية فوائد لكونها تعتبر أداة تخطيط طويلة الأجل¹ كما كان مجال التفكير في المستقبل والأحداث المستقبلية محل اهتمام المتخصصون منذ زمن بعيد وحتى الآن، وعلى الرغم من التطورات المتلاحقة على مجال الدراسات المستقبلية يبقى هناك حقيقة واحدة لا يمكن انكارها أو اغفالها وهو أن المستقبل لا يمكن التنبؤ به، لكن ثمة حقيقة أخرى تتمثل في أنه يمكن أن يتم توقع المستقبل وفق عدد من البدائل، كما أنه من الممكن التحضير للمستقبل والاستعداد له، رغم صعوبة التنبؤ به، وجدير بالذكر أن عمليات الاستشراف يحتم مقارنتها لعمليات التنبؤ القائم على التوقع، حيث ترتبط عملية الاستشراف بعملية التخطيط لتشكيل المستقبل² وفي هذا السياق يهتم محللون المجال الاستراتيجي بتحليل مفهوم "الاحتمالية" probability وهو مفهوم ومهارة حيث لا يمكن لأحد أن يحظى بهذه المهارة وهي تسبب مشاكل في فهمها لدى البعض خاصة في التعامل مع الأزمات، بحيث لا يستطيع الكثيرون التعامل مع المفاهيم الإحصائية أو عامل الاحتمالات بشكل فعال خاصة في مجال عملية صنع القرار³.

2- التداخل المفاهيمي في مفاهيم التنبؤ الثلاثة prediction, forecasting and foresight

قام العديد من الباحثين بصياغة مناهج مختلفة، لتحقيق هدف التنبؤ وهذا الامر بطبيعته ربما يؤدي إلى التعددية ومن ثم إلى التعقد في تحديد وتعريف مجال التوجه نحو المستقبل على نحو دقيق، لذلك وقع المتخصصون في هذا دائرة الغموض حول تعريف المفاهيم التي قد تبدو متداخل ومتشابهة مع بعضها

¹ UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries ,OP.Cit, p:4

² KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, Op.Cit,pp:93-96

³ Elliot Jacks, Jim Davidson, H.G. Wai, Guidelines On Early Warning Systems And Application Of Nowcasting And Warning Operations, OP.Cit,p: 6

البعض، فالمفاهيم الثلاثة كلها تؤدي إلى هدف واحد وهو محاولة فهم المستقبل والتنبؤ به، لكن المنهجية تختلف فضلاً عن اختلاف السياقات واختلاف الأزمات التي تطرأ في كل سياق.¹ وهناك مجموعة من المفاهيم المترادفة إلى حد كبير والتي قد تختلط مع المفهوم الأساسي "الاستشراف" الذي يعتبر آخر مرحلة من مراحل تطور الدراسات المستقبلية بعد مرحلة "التقدير الاستراتيجي"، فهناك مفهوم التفسير التاريخي historical explanation ومفهوم "التنبؤ القائم على التوقع forecasting وكذلك مفهوم "التنبؤ" prediction. ويعتبر المفهومين الأخيرين نقيض للمفهوم الأول حو التفسير التاريخي، حيث يتشابه مفهوم التنبؤ القائم على التوقع مع مفهوم التنبؤ في ان كلاهما مرتبطان بمفهوم "التطلع للأمام" looking forward² و يؤكد الباحثون على انه من الممكن التمييز بين مفهوم الاستشراف وبين مفهوم التنبؤ، غير أن الاستشراف يتسم بكونه نهج متعدد التخصصات كما يمكن التمييز بين هذه المناهج من خلال الابعاد الزمنية واتخاذ القرارات على المدى القصير او على المدى البعيد والاجراءات التي يمكن تطبيقها في كل منهج ويرى اخرون بان التوقعات التقليدية تقوم على اسقاط الاتجاهات الحالية المستقره لدراسة وتفسير خصائص موقف معين في حين تحاول مجالات استشراف المستقبل تحديد الاحتياجات المستقبلية وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والبحث عن الاجراءات الملائمة والمحتملة التي يمكن لها ان تغير المستقبل بطريقه مناسبة.³ و يرى الباحثون بأن مفهوم الاستشراف ومفهوم التنبؤ القائم على التوقعات هما منهجان ضمن إطار واحد قد يكون هذا الاطار هو منهج الدراسات المستقبلية الموجهة نحو استكشاف المستقبل أو ضمن من مجال اداره المخاطر الذي يدمج بين منهج الاستشراف منهج التنبؤ القائم على التوقع وعليه يكون المفهومين مكملين لبعضهما البعض، في حين تظهر اتجاهات أخرى تؤكد عكس هذا الرأي حيث يري باحثون أن الاستشراف والتنبؤ القائم على التوقع هما مفهومان متناقضان وليس متكاملان⁴ كما يعرض الباحثين تحليلاتهم حول تبيان الفرق بين مفهومي التنبؤ القائم على التوقعات والتنبؤ القائم على المؤشرات، حيث يقوم التنبؤ القائم على التوقعات على التقييم الكمي

¹ Kerstin Cuhls, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, **OP.Cit**,pp:93-96

² Andreas Wenger (Editor), The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future, **OP.Cit**, p: 52

³ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

⁴ **Ibid**, pp:3-5

وقياس حالة معينة في المستقبل،¹ كما يوضح الشكل التالي ، وجود العديد من الأساليب لدراسة المستقبل، حيث تمثلت أول فئة من فئات مناهج الدراسات المستقبلية في "التنبؤ" foretelling القائم على التكهن، وهو النهج الأكثر استخداماً على نحو غير مجدي وليس له أي أساس علمي على الإطلاق ويشمل العراف الذي يخبرنا بالمستقبل من كرة بلورية . في حين يشير منهج التنبؤ prediction القائم على المؤشرات إلى التوقع المدروس وفق مؤشرات ومنهج علمي مثل استخدام خبراء الأرصاد الجوية والإحصائيين أسباباً قوية تسهم في تحديد أمر ما سيحدث مستقبلاً بمنتهى الدقة وتكون درجة الدقة مؤكدة وعالية تصل إلى مستوى اليقين بنسبة 100%. في حين يشير المنهج الثالث للتنبؤ forecasting إلى التنبؤ القائم على استغلال بيانات ومعلومات سابقة وتم دراستها من خلال تقنيات الاقتصاد القياسي بما في ذلك منحنيات الاتجاه و استقراء الاتجاه، فعلى سبيل المثال ، يحاول علماء الديموغرافيا التنبؤ بالبيانات الديموغرافية للمستقبل أو يتوقع الاقتصاديون نمو الناتج المحلي الإجمالي لبلد ما للعام التالي. وفي ظل الاختلاف بين منهج الاستشراف وبين المنهج التنبؤ القائم على التوقع ومنهج التنبؤ القائم على المؤشرات يمكننا القول بأن مجال بحوث العلوم الاجتماعية مختلفة في أزماتها والمواقف الطارئة التي تظهر بها عن أزمات مجال الأبحاث الطبيعية التي تظهر نتيجة الأزمات الطبيعية التي يصعب السيطرة عليها في البيئة المحيطة وفي هذا السياق يؤكد الباحثون على أهمية تحديد السياق ثم تحديد المنهج المناسب للتنبؤ والتوقع بالأزمات، حيث يعتمد تحديد المنهج الموجه نحو المستقبل على السياق الذي سيتم فيه التنبؤ بالمخاطر والأزمات. كما يؤكد توما كوسا في تحليله للاختلافات بين النماذج على أن الفرق بين المنهج الثاني والثالث في التنبؤ وعلاقته بالدراسات المستقبلية هو أن التنبؤ forecasting القائم على التقديرات أو التوقعات، يوفر تقديرات لاحتمالات لكنه لا يمكن أن يحوي "التنبؤ القائم على المؤشرات prediction. وبمعنى آخر فإن عامل اليقين لا يتواجد في المنهج الثاني مقارنة بالمنهج الأول. ويقوم المنهج الرابع "الاستشراف foresight على تطبيق عملية منهجية وتشاركية لجمع المعلومات الاستخباراتية في ما يتعلق بالمستقبل فضلا عن كونها عملية بناء رؤية متوسطة إلى طويلة الأجل تهدف إلى اتخاذ قرارات يومية أو طويلة الأجل. ويمكن لعملية الاستشراف أن تتم من خلال

¹ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

تقارب الاتجاهات النابعة من التطورات الأخيرة خاصة في مجالات "تحليل السياسات" و "التخطيط الاستراتيجي" و "الدراسات المستقبلية". حيث تجمع هذه العملية بين عوامل التغيير الرئيسية ومصادر المعرفة المختلفة من أجل تطوير رؤى استراتيجية استباقية. واللافت في الأمر أن عملية الاستشراف تشبه في نقطة الانطلاق منهج التنبؤ القائم على التقديرات forecasting، لكون الأخير يقوم أيضاً على دراسة ورصد الاتجاهات . بناء عليه يقوم منهج الاستشراف على اكتساب فهم أعمق وأشمل للمستقبل . غالباً ما تتضمن عملية الاستشراف عدة جهات فاعلة وتوفر أيضاً عدد من البدائل بدلاً من الاعتماد على توقع واحد فقط.¹ ويقوم المنهج الخامس على الدراسات المستقبلية والتي تعتبر المظلة التي تحوي في طياتها كافة المناهج التي تم ذكرها وخاصة منهج الاستشراف إلا أنه يعتبر منهج أكثر رؤية واستباقية لكونه يعتمد على محاولة رؤية عالم أفضل وإحداث تغيير تجاهه. وقد برز الاستشراف كمنهجية مستخدمة في الثمانينيات وكذلك في التسعينيات، حيث يرجع الفضل على اهتمام الباحثين وتوجههم إلى حد كبير نحو فهم أكبر لأهمية التفكير الاستراتيجي ودوره. ولا ينبغي الخلط بين الاستشراف الاستراتيجي والتنبؤ القائم على التوقع فقد أصبح التنبؤ القائم على التوقع طويل الأجل يفقد مصداقيته بشكل ملحوظ، حيث أثبتت التنبؤات وفق هذا المنهج أنها غير صحيحة، حيث أن منهج الاستشراف يكسب القيادة القدرة على توقع مستقبل بديل² ويظهر الفرق المفاهيمي بوضوح بين مفاهيم الاستشراف وبين مفاهيم التنبؤ القائم على التوقع والتنبؤ القائم على المؤشرات في مجالات محددة مثل مجال المخاطر الطبيعية التي يظهر فيها الباحثون بان هناك تشابه بين مفهوم التنبؤ القائم على التوقع وبين مفهوم الاستشراف ولهذا السبب ظهر مجال اداره المخاطر والازمات كاطار شامل وكامل يضمن في طياته مناهج الاستشراف ومناهج التنبؤ القائم على التوقع ضمن مجموعه واحده متسقة ومتناسقة من خلال عمليه الاتصال والتواصل لتحقيق هدف اداره المخاطر³

¹ Bence Németh, strategic foresight process—improvements for the hungarian ministry of defense, **OP.Cit.**

² UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries , **OP.Cit**, p:4

³ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

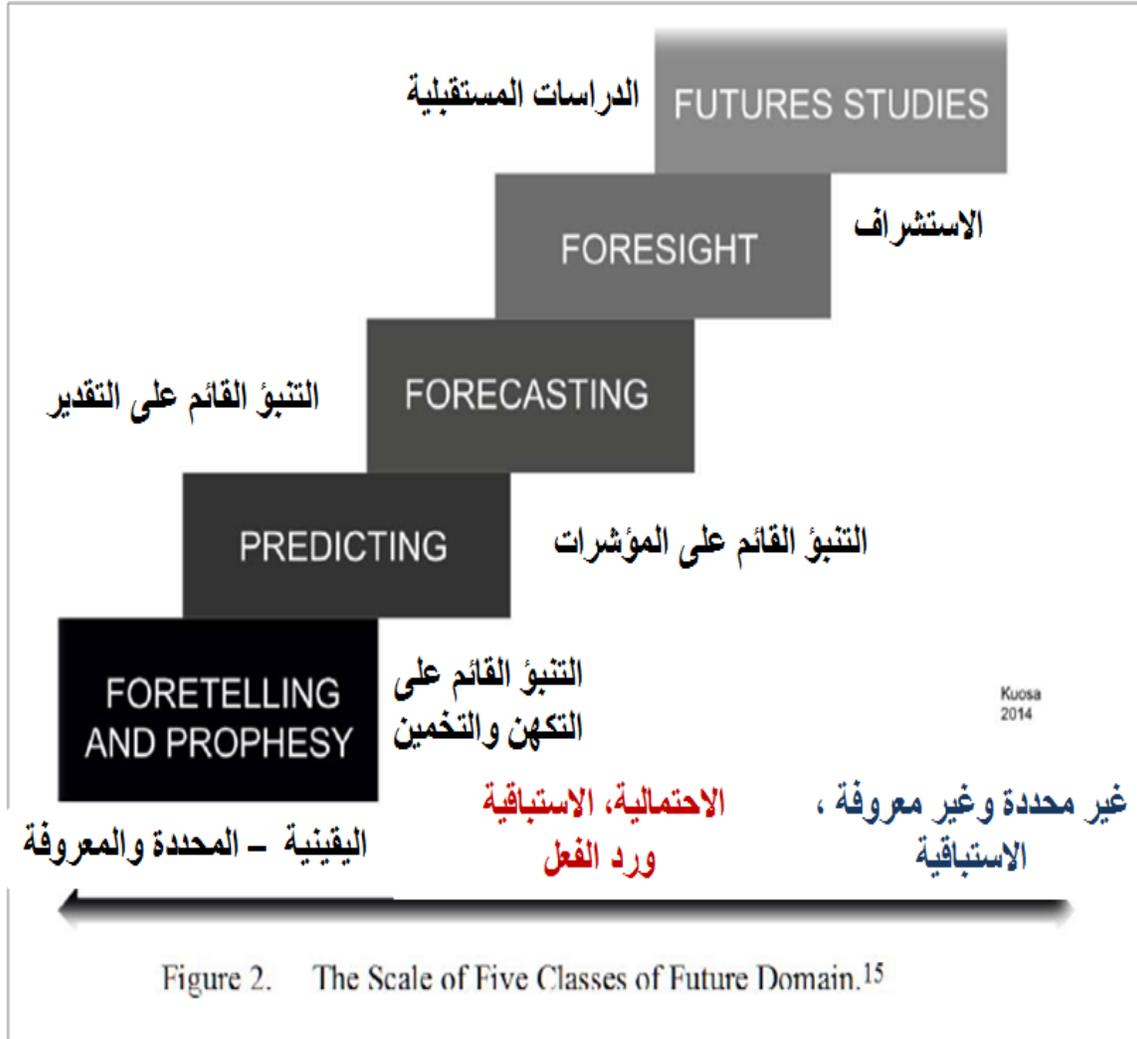
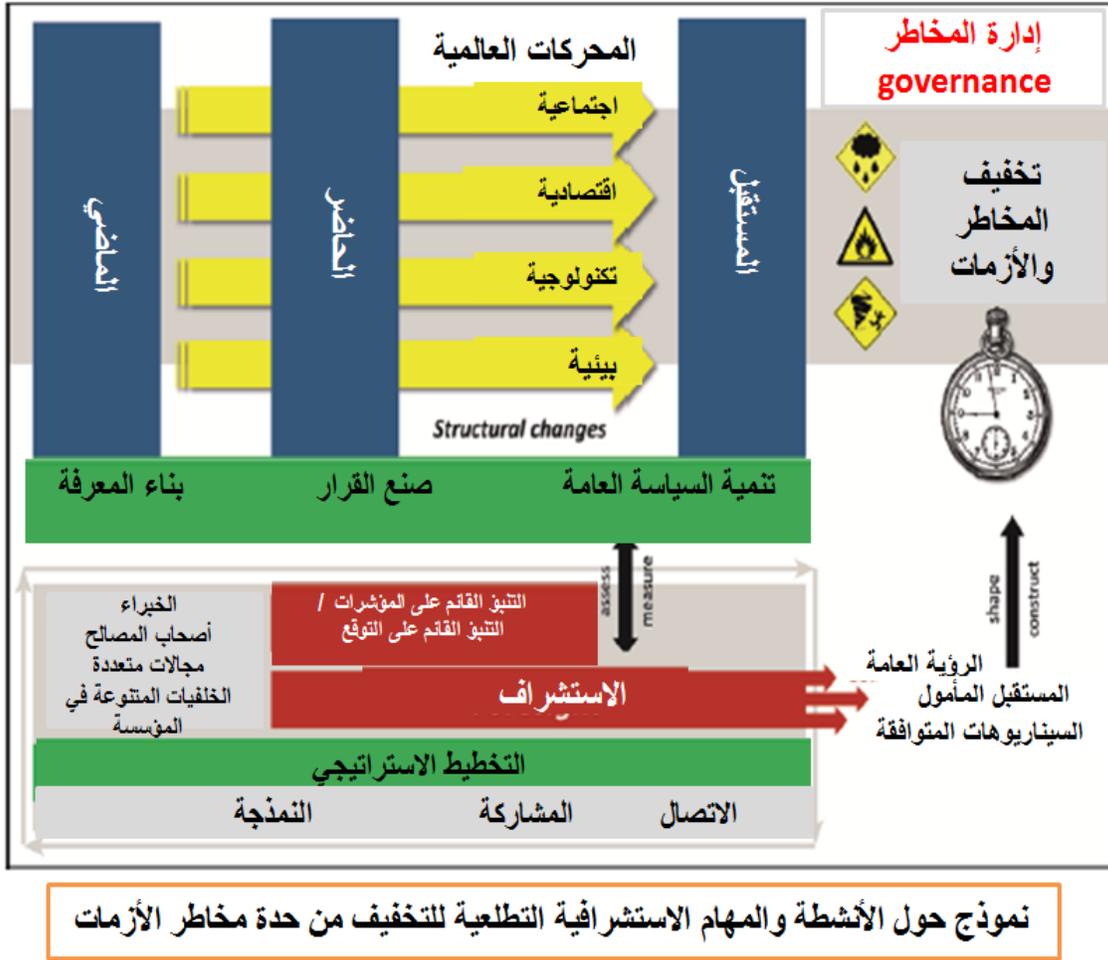


Figure 2. The Scale of Five Classes of Future Domain.¹⁵



أ- الفرق بين مناهج التنبؤ forecasting and predicting

تمر عملية إدارة الأزمات بعدد من المراحل الأساسية التي تقوم على مرحلة التحليل، حيث تعتب رخطوة التحليل بمثابة الخطوة الأساسية والجوهرية في إدارة الأزمات، حيث يركز التحليل على تطور مستوى الأزمة، مما يسهم في تحقيق الإدارة الوقائية والاستباقية للأزمات قبل حدوثها، فضلاً عن امكانية التنبؤ بالاتجاهات في البيئة الخارجية والداخلية. وهناك مرحلة الذروة التي يحتم بها يجب تطبيق إدارة فعالة للأزمات ، والتي تهدف ،إلى مراقبة البيئة وضرورة تشكيل تدابير وقائية أو تدابر تسهم في التكيف مع الأزمات، وخلال مرحلة الأزمة ، يتم تطبيق تدابير للتعامل مع الأزمة أثناء ظهورها، ثم تقوم المرحلة

الثالثة على تحديد تدابير إدارة الأزمات وفق تحديد نوع الأزمات¹ فعلى سبيل المثال يمكن للعلماء أن يتنبؤوا بأين ومتى سيصل الإعصار إلى اليابسة ومدى تدميره، كما يمكن مراقبة ظروف الغلاف الجوي وتوقع الأعاصير ويمكن لنماذج فيضان النهر استخدامها لتحقيق عملية تنبؤ ناجحة، وفي كل حالة ، يعتمد هذا "ببساطة" على تتبع الأزمات السالف حدوثها . وعلى الرغم من أن مجال أبحاث مخاطر الطبيعة يمكن فيه الاعتماد على منهج التنبؤ القائم على التوقع بنجاح وسلاسة، إلا أنه ثمة مخاطر طبيعية أخرى تشبه بعض الأزمات على الساحة السياسية أو مجالات أخرى لا يمكن أن يعتمد بها على مرحلة الحدوث المسبق والتنبؤ بمسبباتها وعواقبها، مثل أزمة الزلازل ، التي لا يمكن التنبؤ بها ولا تظهر نماذج ثابتة نتيجة حدوثها المتكرر يمكن صانع القرار من الاستفادة منها وتحديد احتمالية ومكان تكرارها.² ويؤكد الباحثين على اختلاف تطبيق مناهج التنبؤ حيث يقوم النمط الأول للتنبؤ prediction على توضيح الأحداث السلبية المستقبلية بأكبر قدر ممكن من الواقعية ، بينما يهدف النمط الثاني حول التنبؤ القائم على التوقعات forecasting إلى عرض قصص مستقبلية محتملة معقولة ومتسقة داخلياً. ويرى الباحثون أن الاختلاف بين المنهجين يتمثلان في "نوع المعرفة" المطلوب بناؤها ونوع الخبرة المطلوب الاعتماد عليها. حيث تسهم كل من المعرفة والخبرة بتحديد التطورات المحتملة في المستقبل وتطبيق المناهج بشكل دقيق. ففي النمط الأول حول التنبؤ القائم على المؤشرات، تُهَم السيناريوهات على أنها "رسوم توضيحية للأحداث السلبية للأزمة أو الموقف، وبالتالي فهي تستند المعرفة النابعة من الخبرة، والتي تتعلق بالحوادث التي حدثت مسبقاً في الماضي، أما النمط الثاني حول التنبؤ القائم على التوقعات فهو يقوم على جمع مجموعة من الأشخاص المتنوعين في مهاراتهم وخبراتهم ويشترط أن يكونوا مبدعين وخياليين في عملية صياغة رؤى المستقبل. ويكون الهدف هو الدفع بحدود المعرفة إلى ما هو أبعد مما يمكن توقعه في المستقبل مقارنة بالمنهج الأول الذي يقوم على التجربة المسبقة في الماضي .

¹ Meruyert Talantovna Nurmaganbetova ; Raushan Erbolatovna Tarakbayeva ; Mahabbat Kenzhekhanova Nakisheva , **Developing the algorithm of crisis management in the system of crisis administration at the enterprise.** 20/10/2017, on: <https://www.semanticscholar.org/paper/Developing-the-algorithm-of-crisis-management-in-of-Nurmaganbetova-Tarakbayeva/dcda81a3927ff3d232726c9e285d5e7ccbc10d5>

² Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the

Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

كما يهدف النمط الأول للتنبؤ عبر رسم السيناريوهات إلى تصوير الأحداث التي تحدث بشكل واقعي قدر الإمكان. ففي النمط الأول للتنبؤ يمكن القول أن درجة اليقينة والثقة تكتسب من ما يطلق عليه من قبل الباحثين اسم "المعرفة الآمنة" ، التي تعمل على رفع مستوى الثقة والأمان في إدارة الأزمات مسبقاً قبل حدوثها، في حين يقوم النمط الثاني على ارتفاع نسبة عدم اليقين في المستقبل بشكل صريح، وفي المقابل تزداد مستويات التوقعات من الأفراد الذين يعتمد عليهم في تطبيق هذا المنهج¹. وفي هذا الإطار، يؤكد المتخصصون المهتمون بمجال الدراسات المستقبلية على ان المنهج السائد في هذا النوع من المخاطر هو التنبؤ القائم على التوقع، ولهذا السبب يكون مفهوم الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي بالنسبة للعلماء البيئيين المشاركين في مجتمع الأخطار الطبيعية جديداً، وقد يُفترض للوهلة الأولى أنه مشابه لمناهج التنبؤ القائم على التوقع والتنبؤ القائم على المؤشرات² ومن الأمثلة على منهج التنبؤ القائم على المؤشرات predicting والمرتبط حدوث الأزمات في الماضي وامكانية الاستفادة منها وتكوين خبرة تسهم في إدارة الأزمة اللاحقة والمتكررة، سلسلة الأزمات العديدة التي حدثت في الماضي، مثل الأزمات المالية في عام 2008 ، وغيرها خاصة في المجال الاقتصادي، أنه هناك مجال لتحسين مؤشرات التنبؤ الاقتصادي ، وأنه يمكن أن يكون نظام بمثابة نظام للإنذار المبكر الذي يعمل جيداً في وقت الأزمات الاقتصادية كأداة فعالة للغاية لمنع النتائج السلبية وتخفيف حدة تفاقمها، فضلاً عن مساعدة البنوك المركزية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة على الرد والاستجابة واتخاذ الإجراءات المضادة بما فيه الكفاية وتجنب لأكبر قدر من الخسائر. ويقوم التنبؤ القائم على التوقع بأنه تقدير الوضع المستقبلي غير المعروف حيث يمكن أن يساعد في تحديد المراحل المستقبلية. كما يعتبر التنبؤ القائم على التوقع بمثابة منج أكثر عمومية ، حيث يعتمد على النماذج التي تم تطويرها من معرفة الأحداث الماضية مثل تقدير آثار الفيضانات المستقبلية بناءً على نماذج المخاطر النظرية. كما تعتمد دراسة الأحداث السابقة لإنشاء نماذج تنبؤية وتعليمية للقرارات المستقبلية على افتراض أن العناصر والعلاقات المرتبطة بها في نظام

¹ Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020, p:96

² Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

معقد يمكن اكتشافها والتحكم فيها والسيطرة عليها.¹ ومما تجدر الإشارة إليه أن الاقتصاديون قد طوروا عدد من الوسائل والطرق العلمية الموضوعية لعدد من الموضوعات المختلفة بالتنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها، ومن أكثر المجالات والقضايا المطبق بها منهج التنبؤ القائم على المؤشرات في البحث الاقتصادي اليوم هو التنبؤ بالنتائج المحلي الإجمالي. الأمر الذي يثبت قدرة منهج التنبؤ القائم على المؤشرات على استكشاف إمكانيات وقدرات المؤشرات الرائدة في التنبؤ بالأزمات الاقتصادية بالتركيز على البيانات المتاحة. وفي هذا الإطار فقد قام المتخصصون بتحليل جهود التنبؤ الاقتصادي السابقة والحالية والتي تم بها تحقيق قدر معقول من النجاح في مجال تفعيل منهج التنبؤ القائم على المؤشرات وخاصة تلك المتعلقة بالتنبؤات القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل.² وقد يساعد مجال التنبؤ الاستراتيجي القائم على التوقعات forecasting المديرين على التعامل مع الأزمات، لكن الباحثين يؤكدون على أنه منهج قابل للتطوير لأنه يعتمد على مجموعة من النظريات والأساليب للتطلع إلى المستقبل، فإنه يحول استراتيجية المنظمة نحو منظور وطويل الأمد واستراتيجي من أجل إحداث تغيير استراتيجي، كما يؤكد بعض الباحثين على أن هذا المنهج ربما لا يعكس طريقة تفكير لكونه مرتبط بنموذج معين أو تقنية محددة أو منهجية محددة أو نظرية، كما لوحظ، أنه لا يوفر منظور متكامل للقيام بالمهام التطلعية، وعليه يرى الباحثين أهمية أن يتم الدمج بين منهجي التنبؤ القائم على التوقعات وبين منهج التنبؤ الاستراتيجي³ ويمكن النظر إلى التنبؤ الاستراتيجي على أنه منهج يركز على التوقعات طويلة الأجل التي تعتبر بمثابة استراتيجية للمنظمة، حيث يحول استراتيجية المنظمة إلى المجالات التي تتعامل بشكل أكبر مع الابتكار والتغيير، حيث يؤكد الاقتصاديون أنه على أنه بمثابة مجال فرعي من اقتصاديات الأعمال الذي يتواجد فيه الدراسة والتطبيق العملي للطرق والنظريات والنماذج والتقنيات للتحليل طويل الأجل للبيئة وبالتالي يمكن اعتبار التنبؤ الاستراتيجي بمثابة نموذج تقييم لعدد من الأساليب المختلفة للتفكير في المستقبل غير أنه بمثابة النهج المترسخ في مختلف المجالات الفرعية في الاقتصاد وعلم الاجتماع والإحصاء وغيرها من المجالات. و ينظر بعض الباحثين إلى هذا المنهج على

¹ Ibid, p:3

² UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries , OP.Cit, p:6

³ Henrik Johannsen Duus, Strategic Forecasting: The Management Perspective, *Management Research Review*, Vol. 39, No. 9, 2016

انه وسيلة للتفكير تتحرف تماما عن الأساليب التقليدية، لكن النقطة الحاسمة في هذا الموضوع، هو أن منهج التنبؤ الاستراتيجي القائم على التوقع لا يرتبط بالتنبؤ بالمستقبل وإنما يرتبط بفهم المستقبل. ومما تجدر الإشارة إليه التنبؤ بشكل عام هو هدف طموح للغاية وربما مستحيل في حين أن فهم المستقبل هو هدف منطقي ويحقق أهداف المنظمات خاصة عندما تكون في وضعيات تنافسية، حيث أن عملية التنافس في الأساس تقوم على اكتشاف النقص والقصور في أداء المنافسين¹ وفي بعض المجالات يمكن أن يكون تطبيق منهج التنبؤ القائم على التوقع فعالا في حالة رصد استنتاجات مسبقة حول الأزمات ومعرفة خصائصها والعناصر المرتبطة بها، وعليه تكون مرحلة التنبؤ القائمة على التوقع في مرحلة ما قبل الكارثة ناجحة مقابل قلة مستوى عدم اليقينة المرتبطة بالأزمة، كما في مجال أبحاث المخاطر الطبيعية، الذي تم التوصل فيه إلى العديد من الاستنتاجات العلمية والتي يمكن وصف العديد من أنواع المخاطر بشكل جيد من حيث المسببات والنتائج المترتبة عليها.² وقد أخذ منهج التنبؤ الاستراتيجي القائم على التوقع يتجه نحو مزيد من التطبيق في الشركات والجامعات وغيرها من المؤسسات خاصة في مجال الاقتصاد، حيث يتزايد الاضطراب والتعقيد في الاقتصاد الدولي بشكل ملحوظ، وهو ما أدى إلى استخدام منهج التنبؤ الاستراتيجي القائم على التوقعات من خلال تنفيذ عملية التحليل الاستراتيجي للظروف الكلية والمتوسطة، خاصة وأن مجال الاقتصاد يفضل الاعتماد على نهجاً مفتوحاً بدلاً من النهج المغلق والثابت لكيفية عمل النظام الاقتصادي. كما أن التنبؤ الاستراتيجي القائم على التوقع يقوم على الاستخدام متعدد التخصصات لمختلف النظريات والأساليب والنماذج والتقنيات (الكمية وكذلك النوعية) في بيئة ثقافية تنظيمية تدعم محاولات فهم البيئة المستقبلية للمؤسسة او المنظمة. كما يؤكد البعض على أن القدرة على التنبؤ الاستراتيجي القائم على التوقع يعمل على تشكيل تنمية ثقافية وخبرات تحليلية تسهم في رفع كفاء المنظمة على التعامل وقت المنافسة ووقت الازمات.³ ويؤكد الباحثون على أنه هناك طرق في عمليات التنبؤ القائمة على التوقع والتي ترتبط بنطاق زمني

¹ UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries , OP.Cit, p:5

² Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, OP.Cit, p:3

³ UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries ,OP.Cit p:20

محدد كتلك الطريقة المستخدمة على نطاق واسع للأنشطة التطلعية قصيرة الأجل والتي تعد بمثابة عملية استقراء للاتجاه، حيث يعمل استقراء الاتجاه الخطي المستند إلى السلاسل الزمنية بشكل خاص وعلى نحو جيد عندما لا يكون هناك تغيير هيكلي في الافتراضات البيئية.¹ ويشير التنبؤ القائم على التوقع عادة إلى استخدام الأساليب الكمية ، لا سيما الإحصائية لتوقع المستقبل لكنه لا يعتبر المنهج الأمثل دائما، وفق تأكيد كل من جلين وجوردون اللذان قما بمراجعة شاملة لهذا المنهج في مجال الدراسات المستقبلية مراجعتها الشاملة، والمعنى العام والأقرب بمفهوم ومنهجية التنبؤ القائمة على التوقع دائما ما يكون مرتبط بالأساليب الكمية، حيث إنها أداة يمكن استخدامها في أي تخصص ، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام منهج التنبؤ القائم على التوقع لمعرفة خصائص التركيبة السكانية، كما تعتمد العديد من المجالات على المنهجية ذاتها القائمة على التوقع والأساليب الإحصائية مثل تطبيق مناهج التنبؤ في مجال الأعمال والاقتصاد وحتى السياسة والعلاقات الدولية.²

ثالثاً: أهمية وأهداف وعناصر منهج الاستشراف foresight

1- أهمية منهج الاستشراف في إدارة الأزمات

تقدم عملية الاستشراف الاستراتيجي القدرة على المعرفة والتشكيل والتكيف مع التغيير فور حدوثه، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهم لعملية الاستشراف الاستراتيجي ، والذي يساعد القادة على تجاوز حالة عدم اليقين من خلال تعليمهم كيفية توقع المستقبل المحتمل رغم عملهم في الوقت الحاضر. ³وعليه فإن عملية الاستشراف الاستراتيجي تعمل على تزويد الحكومات والمجتمعات بالقدرة على استكشاف المستقبل والاستعداد له باستمرار من أجل التنقل والتكيف وتشكيل المستقبل من خلال صنع سياسات أفضل، غير أن الاستشراف الاستراتيجي مطلوب عندما تكون هناك درجة عالية من عدم اليقين المحيط بالتغيرات في السياق المستقبلي كما في القرارات الحكومية الواسعة التي تتعلق بمجالات سياسية

¹ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit.**, p:3

² Strategic foresight for the COVID-19 crisis and beyond: Using futures thinking to design better public policies , **OP.Cit**

³ J. Peter Scoblic , Learning from the Future, **OP.Cit.**

أو قطاعات معينة¹ ويؤكد الباحثون على أن خطوة وضع استراتيجية فعالة في مواجهة عدم اليقين ، يحتاج من القادة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على الاستشراف الاستراتيجي ، وتسخير قوة الخيال لبناء رابط ديناميكي بين التخطيط والعمليات² . وللاستشراف الاستراتيجي دور في التطلع إلى الأمام حيث أكد الباحثون على أن هذا المنهج له تاريخ ونظرية وممارسات متعددة هدفها أن يكون هناك امكانية لتوص وتخيل المستقبل وليس لتنبؤ بالمستقبل ، وذلك من خلال الاعتماد على طرق إبداعية تزيد من قدرة القيادة على المعرفة والتشكيل والتكيف مع ما يحدث في السنوات القادمة.، غير أن الاستشراف الاستراتيجي لا يساعدنا في معرفة ما يجب التفكير فيه بشأن المستقبل. لكنه يساعد في معرفة كيفية التفكير في قضية ما أو مسألة ما³ . وتتباين أهمية الاستشراف الاستراتيجي للحكومات وفق أهدافهم، حيث استخدمت بعض الحكومات منهج الاستشراف الاستراتيجي كأداة لتحسين جودة صنع السياسات لسنوات عديدة، وهناك حكومات أخرى لم تحقق نتائج من محاولات دمجها للاستشراف الاستراتيجي مع التخطيط الاستراتيجي على المستوى السياسي⁴. يمكن أن تكون طرق الاستشراف وطريقة تطويرها عملية معقدة للغاية، ولا يوجد نهج قياسي واحد يناسب جميع المواقف، لذلك يحتم ضرورة أن يكون هناك فهم عميق للسياق الذي يتم تضمينه فيه وتحديد مجموعة واضحة من الأهداف. وبالتالي ، يجب أن يكون السياق وكذلك الهدف من الاستشراف واضحين وأن يتم اختيار الأساليب والعمليات وفقاً للسياق والأهداف التي سينتج عنها في النهاية نجاح عملية الاستشراف في توقع الأحداث وتخليها بشكل عملي⁵. كما تعتمد عملية الاستشراف على تطوير مجموعة من الأساليب التطلعية التي تهدف إلى مساعدة صانعي القرار على استكشاف وتوقع ما يمكن أن يحدث بطريقة تشاركية ، والاستعداد لمجموعة من المستقبلات المحتملة والتأثير عليها وتشكيلها⁶. كما تتمثل أهمية الاستشراف في تحقيق نظام التحذير الاستراتيجي لإدارة المخاطر في حالات عدم اليقين الاستراتيجية وهي عملية منظمة ومنهجية لتقليل عدم اليقين بشأن

¹OECD, Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures, **Op.Cit**, p:3

² J. Peter Scoblic , Learning from the Future, **OP.Cit**

³ **Ibid.**

⁴ OECD, High Level Risk Forum Policy Seminar Preparing governments for long term threats and complex challenges, **OP.Cit**, pp:6-10

⁵ Markus Leitner, Julia Bentz, Tiago Capela Lourenco, Rob Swart, Karin Allenbach & Guillaume Thibaut Rohat, Foresight for policy & decision-makers, **OP.Cit** p:6

⁶ **Ibid**, p:6

المستقبل وتهدف إلى السماح لصانعي السياسات وصانعي القرار باتخاذ القرارات مع مهلة زمنية كافية لرؤية تنفيذ تلك القرارات بشكل مناسب.¹ ويمكن اعتبار هدف التخفيف من حدة المخاطر والكوارث بمثابة الهدف الرئيسي والمشارك بين كل هذه المناهج بغض النظر عن الاختلافات والفوارق المفاهيمية وتطبيق المناهج التي تدور حول فكرة التنبؤ بالمستقبل.² وفي هذا الإطار فإن مجال صنع السياسات ودرجة جودتها تعتمد على درجة فعالية تطبيق منهج الاستشراف الذي يسهم في تحديد التحديات والفرص الجديدة، ويساعد على توليد أفكار وتوجهات جديدة حول أفضل السبل لتعزيز الأهداف المجتمعية وخدمتهم في ظل الأزمات عبر توسيع نطاق التصورات الممكنة والمحتملة حول المستقبل.³ ومما تجدر الإشارة إليه أن منهج الاستشراف يمكن أن يضيف قيمة في صنع السياسات من خلال تحقيق الترق والتطلع للمستقبل الذي يتم عبر تحديد الفرص والتحديات الجديدة المحتمل ظهورها في المستقبل والاستعداد لها، كما يحقق الاستشراف ابتكار في عملية صنع السياسات الذي يحفز عملية التفكير حول أفضل السياسات لمواجهة التحديات، أضف إلى ذلك، فإن منهج الاستشراف يسهم اختبار الاستراتيجيات الحالية أو المقترحة وتحديد مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.⁴ كما تسمح السياسات المتطلعة للأمام والتكيف والمرنة بالمشاركة في الأحداث وتشكيلها وتكييفها لتحقيق أفضل فائدة للمنتفعين منها، كما يمثل نظام الاستشراف الفعال عملية توليد وإدارة المعلومات التي تتكون بشكل عام من ثلاث مراحل تتمثل في مرحلة جمع المعلومات ومرحلة تفسير البيانات وصياغة سيناريوهات مختلفة من المستقبل و مرحلة تطوير خيارات استراتيجية للعمل.⁵

¹ Strategic foresight for the COVID-19 crisis and beyond: Using futures thinking to design better public policies, **Op.Cit**

² Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

³ Strategic foresight for the COVID-19 crisis and beyond: Using futures thinking to design better public policies, **OP.Cit**

⁴OECD, Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures, **OP.Cit**, p:3

⁵ UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries , **OP.Cit**, p:4

2- تحليل البيئة المحيطة ومنهج الاستشراف

أ- سمات البيئة المحيطة

يؤكد الباحثين على ان النظر إلى هذا المستقبل يمثل تحدياً على عاتق الجهات السيادية في الدول، وعلى الرغم من صعوبة التهديدات وفي الوقت ذاته صعوبة التنبؤ بالمستقبل، فإن هذا لن يمنع العسكريون والجهات المكلفة بتحقيق الأمن من التطوع إلى المستقبل.¹ وفي تقييم المخاطر ، يجب أن يأخذ في الاعتبار احتمالات الأحداث المتسارعة والتي قد تتفاوت في درجات خطورتها احتمالية تأثيرها على المجتمع وما يترتب على ذلك من ضرر.² ففي ظل تفاعل الأحداث والاتجاهات في مختلف المجالات مع بعضها البعض بطرق غير متوقعة، أصبحت الحكومات درك بشكل متزايد أن القليل من التحديات المعاصرة يمكن حصرها في مجال واحد من مجالات السياسة وأن التركيز على قضية واحدة يكون في كثير من الحالات غير كافٍ، وأن معالجة تغير المناخ ، على سبيل المثال ، تشمل العديد من القضايا الأخرى محل الاهتمام بما في ذلك قضايا المياه والزراعة والأمن الغذائي .بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للمؤسسات البيروقراطية مصدر المعلومات وشديدة اللامركزية أن تمنع تكوين صورة كاملة عن موقف ما أو قضية ما³ . " وجدير بالذكر أن التغييرات الهيكلية المستمرة والمتسارعة تتطلب من المنظمات محاولة إيجاد طريقة جديدة للتفكير الموجه نحو المستقبل ليس فقط بسبب التحول السريع الذي يحدث في البيئة المحيطة ولكن أيضاً بسبب عدم قدرة الأنظمة التقليدية في المنظمات على مواجهة التطورات السريعة والمباغطة التي تحدث، غير أن أساليب التنبؤ أو توقع الأحداث المستقبلية وعمليات التقدير اتسمت هي الأخرى بعدم جدواها وقدرتها على تحقيق نتائج فعالة في مجال إدارة الأزمات ومنع المخاطر أو تخفيف درجة خطورتها.⁴ كما يؤكد الباحثون على أن الاستشراف يتلازم مع التفكير الذي

¹ Nato, Strategic Foresight Analysis Report, Nato Unclassified - Publicly Disclosed, 2017, P:97

² Elliot Jacks, Jim Davidson, H.G. Wai, **Guidelines On Early Warning Systems And Application Of Nowcasting And Warning Operations**, World Meteorological Organization, 2010,P: 6

³ UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries , **Op.Cit**, p:4

⁴ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

يتجه نحو التكيف والمرونة، حيث يحتم على العاملين في المنظمات ضرورة أن يكونوا ذو أداء استباقيٍّ وسريع، والذي يسهم في مساعدة الحكومات على مواجهة التحدي المتمثل في التخطيط على المدى الطويل و مواجهة عدم اليقين وسرعة التغيير.¹ ولا ينبع مطلب التفكير الاستراتيجي حول الأمن المستقبلي من الوعي بالتغيرات التي تطرأ على البنية الاجتماعية داخل الدول وتطور البيئة الدولية التي قد تكون أرضاً خصبة للتهديدات ، بل تنشأ أيضاً من التحديات والفرص التي تظهر في مثل هذه التهديدات.، ومما تجدر الإشارة إليه أن الامن المستقبلي في بيئة مليئة بالتهديدات جاء نتيجة تنامي عدد من الظواهر أدت إلى مزيد من التعقيد مثل النمو السكاني ، والتغير البيئي ، والعولمة ، وانتشار أسلحة الدمار الشامل ، والأيدولوجيات المتطرفة ، والإرهاب سواء الإرهاب التقليدي أو الارهاب السيبراني، الأمر الذي سيجبر المؤسسات المسؤولة عن الأمن إلى تصور سيناريوهات عديدة وغير محتملة حول الاستخدام المحتمل للعنف، أضف إلى ذلك تهديدات النزاعات الدينية والعرقية ، وتغير المناخ ، وتجارة المخدرات العالمية ، والهجرات الجماعية ، وعدم الاستقرار الإقليمي ، والجريمة المنظمة العابرة للحدود الوطنية ، والأوبئة ، وندرة الموارد ، وخصخصة العنف وظهور جماعات النفوذ المتشددة من غير الدول ، هي بطبيعتها غير محدودة إقليمياً أو من الناحية القانونية .ومن ثم يصعب أيضاً منعها ، وفي كثير من الأحيان يكون من الصعب أيضاً تحديد ومقاضاة المسؤولين عنها²

ب- عدم اليقين uncertainty

تعرف وضعية عدم اليقين بأنها حالة تفتقر إلى السوابق، ففي اللحظة ذاتها التي يكون فيها الحاضر أقل ما يشبه الماضي ، ليس من المنطقي أن يعتمد على الرجوع إلى الماضي بحثاً عن أدلة توضيحية تفسر المستقبل، ففي أوقات عدم اليقين يواجه المديرين مشكلة "حدود الخبرة" ، لذلك يجب أن يبحثون عن طريقة أخرى تساعدهم في حل مشكلتي عدم اليقين ومشكلة محدودية الخبرة، وهنا يأتي دور وأهمية لاستشراف الاستراتيجي³ ويرى المتخصصون أنه كلما زاد مستوى عدم اليقين في موقف ما أو أزمة ما

¹ UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries ,OP.Cit , p:4

² Marian Kozub, **Strategic Thinking about Future Security, Partnership for Peace Consortium of Defense Academies and Security Studies Institutes**, Vol. 11, No. 1 (Winter 2011), p:38

³ J. Peter Scoblic , Learning from the Future, **OP.Cit.**

كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الغموض المرتبطة بتحليل الظاهرة أو الأزمة محل الإدارة، ومن ثم فإن عملية التنبؤ القائمة على التوقع تصبح معقدة.¹ ومما تجدر الإشارة إليه، أن وضعية عدم اليقين المسيطرة على مجالات الرؤى المستقبلية تقوم على مجموعة متنوعة من المراحل المستقبلية² كما ترتبط استراتيجيات المستقبل بالتفكير الاستراتيجي لضمان تحقيق ما أطلق عليه الباحثون اسم "الأمان المستقبلي"، التي تقوم على درجة عالية من اليقينية والثقة بما يتعلق بالأحداث المستقبلية في مجال إدارة الأزمات والمخاطر، وعليه فإن عملية التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأمان المستقبلي، يجب أن تبدأ من خلال ترتيب الاعتبارات وتحديد الهدف الأساسي والمنهج المناسب.³ وتعتبر الاستباقية بمثابة عنصر حاسم يسهم في تفادي المخاطر وتجنب حدوثها قبل وقوع الأزمة، والاستباقية رغم أهميتها، فهي بحاجة إلى مناهج تحقق المعرفة المسبقة للأزمات قبل حدوثها، وهو أمر صعب، مما ينعكس على جدوى وكفاءة مناهج التنبؤ الموجه نحو المستقبل.⁴ وفي ظل ظروف عدم اليقين العالية في بعض الأزمات، أصبح تطبيق المناهج الرسمية والاعتماد على الخبراء منخفض بشكل ملحوظ. حيث يؤكد المتخصصين على أهمية التوازن بين الأساليب الرسمية وغير الرسمية في عملية بناء السيناريوهات في المنهج الاستشرافي، فقد تم تطوير منهج الاستشراف المستقبلي Foresight Futures لتقوم على الإبداع والتفاعل بين الأطراف.⁵ وقبل أزمة كوفيد 19 فقد أثر التغيير التكنولوجي السريع، والاعتماد الاقتصادي المتبادل المتزايد، وعدم الاستقرار السياسي المتزايد على المستقبل ليكون غامضًا بشكل كبير.⁶ وفي كثير من المجالات تم تطبيق ما يسمى بمنهج الإنذار المبكر القائم على الاستشراف خاصة في القضايا المرتبطة بالمخاطر السياسية والجيوسياسية والشكوك، والأمن الوطني والدولي، والقضايا الأمنية التقليدية وغير التقليدية، وبعبارة أخرى، فإن إدارة المخاطر في هذه المجالات تواجه عدم اليقين

¹ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

² Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, **OP.Cit**, pp:39-40

³ Marian Kozub, Strategic Thinking about Future Security, **OP.Cit**, p:30

⁴ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

⁵ Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, **OP.Cit**, pp:39-40

⁶ J. Peter Scoblic, Learning from the Future, **OP.Cit**.

نتيجة التهديدات المحتملة، لكنه في الوقت ذاته فهي تواجه عدد من الفرص التي تؤثر على هذه المجالات.¹ كما لجأ العديد من القادة إلى التنبؤ على المدى القصير الأكثر قابلية للتقدير والتوقع وهي آلية للتعامل مع حالة عدم اليقين. وبحلول بداية عام 2020، كان الشعور بعدم اليقين منتشرًا لدرجة أن العديد من المديرين التنفيذيين كانوا يضاعفون الكفاءة على حساب الابتكار، ويفضلون الحاضر على حساب المستقبل حتى فرضت أزمة كوفيد نفسها على الموقف، ولم يصبح أمام الكثير من المنظمات خيار سوى التركيز على النجاة من التهديدات المباشرة. ويؤكد الباحثون أنه على الرغم من سعيهم نحو إدارة الأزمة، فإنهم بحاجة إلى طريقة لربط الجهود الحالية بالنتائج المستقبلية. وفي عملية بناء السيناريوهات يحتم التساؤل حول كيفية مواجهة المنظمات حالات عدم اليقين التي يتطلب الاستجابة لها، وبناء على هذا التساؤل، دخل الباحثون في حيز الجدل حول دور عدم اليقين ودوره في عملية الاستشراف، وهل يمكن أن يؤدي عدم اليقين المنخفض إلى استراتيجيات لا تتجنب التهديدات ولا تستفيد من الفرص؟²

3- تطبيقات الدول المتقدمة والنامية لمنهج الاستشراف

هناك أنواع مختلفة من أنظمة الاستشراف الاستراتيجي التي تنفذها مجموعة مختلفة من دول العالم، حيث تكون بعض أنظمة الاستشراف الاستراتيجي مموله ومعتمدة على التنسيق المركزي في الدولة، كما يعتمد البعض الآخر بشكل أكبر على التعاون غير الرسمي داخل الشبكات التي تشمل كلاً من القطاع الحكومي والقطاع الخاص والأكاديمي و البعض الآخر يعمل بنظام مختلط بين النظام المركزي من قبل الحكومات التي تصدر الأوامر والتنظيمات المركزية ولكننا في الوقت ذاته تعتمد على العملية التشاركية مع أطراف آخرون يتمثلون في القطاعات المختلفة في الدولة.³ وغالبًا ما تواجه البلدان النامية موارد وقدرات محدودة لتطوير القدرة الاستشرافية، حيث تسعى المنظمات الدولية في الوقت الحالي إلى عقد المؤتمرات التي تجمع العلماء والممارسين وصانعي السياسات في جميع أنحاء العالم. لتوفي فرصة

¹ Strategic foresight for the COVID-19 crisis and beyond: Using futures thinking to design better public policies, **OP.Cit**

² Diana Stafie, **Scenario Planning and Foresight under Uncertainty**, 10-4-2020, on: <https://brandminds.live/scenario-planning-and-foresight-under-uncertainty/>

³ OECD, High Level Risk Forum Policy Seminar Preparing governments for long term threats and complex challenges, **OP.Cit**, pp:6-10

واعداد منصة للتواصل وتبادل المعرفة. والهدف من ذلك هو تطبيق منهج الاستشراف الاستراتيجي بما يحقق أهداف التنمية المستدامة ويساعد واضعي السياسات في البلدان منخفضة القدرات لتطوير سياسات تنمية مستدامة طويلة الأجل من خلال التعاون مع الأكاديميين والممارسين والمؤسسات المستقلة، كما يتم عقد أنشطة متنوعة حول الاستشراف الإقليمي في أوروبا وآسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي الهدف منها هو تركيز عمليات التعاون على تحديد الأولويات الإقليمية لتحديد جداول أعمال العمل ، وتغطي قضايا متنوعة مثل الزراعة والإنتاج الغذائي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغير المناخ والأمن المائي والمرونة البيئية لاتاحة فرص التعاون الإقليمي الحالي للبلدان الأقل نمواً للاستفادة من الموارد والخبرات والمعلومات من الدول الأخرى¹ والجدير بالذكر أن الدول المتقدمة تهتم بتطبيق مجال الدراسات الاستشرافية من خلال تمكين لجان مختصة بالنظر في القضايا التي تهم المجتمع لتحديد ورصد التحديات المستقبلية، حيث تقوم لجنة المستقبل في البرلمان الفنلندي بتحديد الأساليب المتطورة ورصد التحديات المستقبلية وصياغة تشريعات تفيد العلمية الاستشرافية² وعلى الرغم من أهمية منهج الاستشراف وتطبيقه في الدول المتقدمة والمنظمات الدولية حول العالم إلا أنه لا يحظى باستخدام واسع النطاق في الدول النامية ، ربما لأنه قد يكون مكلفاً من حيث الوقت والمال، حيث تفتقر هذه الدول إلى القدرات المالية والمعرفية والموارد والمهارات³. كما تقوم بعض الجهات حول العالم بالاعتماد على أسلوب "تحليل الاستشراف الاستراتيجي (SFA) وهو جهد تعاوني يعتمد على الخبرة والموارد من الناتو والدول الشريكة والمنظمات الدولية والصناعة والأوساط الأكاديمية لتحديد الاتجاهات والآثار التي من المحتمل أن تشكل البيئة الأمنية المستقبلية .وهي مبنية على تحليل القواسم المشتركة والاختلافات من أجل فهم التصورات المتباينة للتحديات المستقبلية والفرص والآثار التي تواجه التحالف، وتوفر هذه الطريقة أساساً لمنظور طويل المدى للتحالف وهو أمر ضروري للنجاح في فترة التغييرات الناتجة عن عالم ديناميكي ومعقد. حيث يقوم التحليل على تحليل الموارد المالية وتأثير العولمة ومستقبل

¹ UNDP, Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries , OP.Cit, p:4

²OECD, Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures,OP.Cit , p:3

³ OECD, High Level Risk Forum Policy Seminar Preparing governments for long term threats and complex challenges, OP.Cit, pp:6-10

الذكاء الاصطناعي وصعود الصين وإعادة توزيع القوة الجيوستراتيجية. وقد يكون الغرب أقل هيمنة في النظام الاقتصادي المستقبلي ، فإنه لا يزال بإمكان حلفاء الناتو التأثير على البيئة الأمنية المستقبلية من خلال الخيارات الاستراتيجية التي يتخذونها اليوم . على الرغم من أن مستويات العنف المرتبطة بالنزاع المسلح قد أظهرت اتجاهًا متناقضًا ، إلا أن البيئة الأمنية حول المنطقة الأوروبية الأطلسية أصبحت أكثر تقلبًا ، مع تزايد احتمالية نشوب نزاع بين الدول وزيادة تهديد الإرهاب والاستقطاب، و من المرجح أن تحدث تغييرات سريعة ، مرتبطة بتحولات القوة والتحديات التي تواجه النظام العالمي الحالي في العقدين المقبلين، و في هذا السياق ، سيواصل الناتو توفير الإطار الرئيسي للدفاع الجماعي للمنطقة الأوروبية الأطلسية. كما يعتبر التحليل الاستراتيجي للناتو بمثابة أساس فكري لتطوير تقرير إطار عمليات التحالف المستقبلي¹

كما تهتم المنظمات الدولية في الوقت الحالي بنشر المعرفة حول أهمية منهج الاستشراف الاستراتيجي وأدوات الاستشراف الرئيسية التي تستخدمها الحكومات وائتلافات أصحاب المصلحة المتعددين لتطوير سيناريوهات ومسارات قابلة للتنفيذ للإصلاح الهيكلي والسياسي. وتشمل هذه الأدوات جمع المعلومات الاستخباراتية حول المستقبل ، واستكشاف ديناميات التغيير ، ووصف المستقبل المحتمل ، وتطوير واختبار السياسة، فقد أصبح منهج الاستشراف مرتبط بشكل كبير بمجالات التنمية المستدامة، ولهذا السبب، يتم تمكين الأطراف المناط بها تنفيذ عمليات لاستشراف مثل المسؤولين الحكوميين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام والمسؤولين الحكوميين في المناصب العليا والمتوسطة في الوزارات التنفيذية والهيئات الحكومية ووزارات المالية والمؤسسات الحكومية الأخرى ، حيث يعتبر هؤلاء بمثابة الفئة المستهدفة والرئيسية لمبادرات التدريب والتعليم لتدريبهم على مناهج أدوات التخطيط المعاصر لمواجهة التغييرات.²

¹ Nato, **Strategic Foresight Analysis Report**, Nato Unclassified - Publicly Disclosed, 2017, P:97

² **Foresight and Scenario Planning Methodologies**, 2020, on: <https://www.cef-see.org/2020-foresight>

4- التطبيقات المعاصرة لمنهج الاستشراف القائم على السيناريو

وفي الوقت الحالي، وبعد أن سادت تطبيقات القوة الالكترونية في مختلف المجالات لا سيما تلك التي تتعلق بالتنمية المستدامة، وأصبحت هناك تحديات وفرص في آن واحد، واحتمالية ظهور للأزمات، ظهر تطبيق منهج التخطيط القائم على السيناريو في مجال المدن الذكية، فقد شكل التغير العالمي ، بما في ذلك النمو السكاني والتنمية الاقتصادية وتغير المناخ ، تحديات ملحة للمدن الذكية في القرن الحادي والعشرين. حيث أصبحت تحتاج إلى إدارة تنميتها بفعالية ومواجهة التحديات التي لها تأثير كبير على نشاطها الاقتصادي وتأثير ذلك على حياة مواطنيها. ففي سياق التغير المستمر ، يبحث صناع القرار في باستمرار عن أدوات ذكية جديدة لمعالجة الأزمات والتحديات المحتمل ظهورها في هذا المجال، حيث يرى الباحثون أن منهج الاستشراف يعمل كأداة فعالة لتحليل وتوقع مستقبل المدينة الذكية، وأن هدفها هو تطوير منهجية لتخطيط وتنفيذ رؤية لتطوير المدينة الذكية على أساس البحث الاستشرافي.¹

ولقد اقترح المتخصصون في هذا المجال نموذج من خمس مراحل وقد تم تطويرها بشكل منهجي قائم على تنفيذ عملية منظمة وشفافة ومرنة يمكن أن تسهل تطوير الرؤى مستقبلية المستدامة لتنمية المدن الذكية من خلال مشاركة ومعرفة وخبرة عدد كبير من أصحاب المصلحة في المناطق الحضرية في مراحل إنشائها. حيث يقوم هذا النموذج على التحليل الذي يتضمن تحليل العوامل على المستوى الاجتماعي والتكنولوجي الاقتصادي و البيئي و السياسي والقانوني فضلا عن التحليل الهيكلي، وتطبيق نموذج دلقي، والرؤية الإبداعية، و بناء السيناريوهات وتحديد الإجراءات المتعلقة بتطوير المدن الذكية. ويقسم النموذج إلى أربع فئات رئيسية إما أن تكون فئات جديدة ، لم يتم تنفيذها حتى الآن وفئات تم تنفيذها فعلياً ، وفئات مستمرة تستمر أو فئات غير مطلوبة ليتم إيقافها، ووفق هذه التقسيمات للفئات يتم تحديد الإجراءات التي تم تنفيذها في الماضي والتي سيتم استعادتها لاستقبال المرحلة القادمة.² كما يعتبر مجال انشاء المدن الذكية من المجالات الأكثر تعقيدا والذي يحتم التعامل مع تحدياته المستمرة من خلال تبين منهج الاستشراف وبناء السيناريوهات، نظراً للمشاريع الجديدة القائمة على التقنيات المبتكرة

¹ Danuta Szpilko, **Foresight as a Tool for the Planning and Implementation of Visions for Smart CityDevelopment**, Faculty of Engineering Management, Bialystok University of Technology, Wiejska ,February 2020, p:2

² Danuta Szpilko, **Foresight as a Tool for the Planning and Implementation of Visions for Smart CityDevelopment**, **Ibid**, p:2

المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية ومجالات أخرى مثل التلوث والبيئة وإدارة النفايات وغيرها من القضايا والمشكلات المتعلقة بهذا المجال. ومما تجدر الإشارة إليه أن إدارة تحديات المدن الذكية تتسم بالتنوع والتعقيد وعدم اليقينية الأمر الذي أدى إلى الفشل في إدارة التحديات النابعة من هذا المجال، فقد كان التركيز في إدارة هذا المجال على الاستثمار في تمكين التقنيات والقوة الرقمية دون أن يكون هناك اعتراف حقيقي بالمشاكل في المدن الذكية وبدون مشاركة المجتمع المحلي، حيث يؤكد المتخصصون على أهمية أن تهدف المدينة الذكية إلى أن تصبح منطقة إبداعية ومستدامة توفر مستوى معيشة مرتفعاً وبيئة آمنة من خلال فعالية إدارتها والتنبؤ المستمر بمشكلاتها وتحدياتها. ومما يزيد مجال المدن الذكية تعقيداً هو ارتباطها بمجالات أخرى تتمثل في الاقتصاد الذكي، والتنقل الذكي، والبيئة الذكية، والأشخاص المتفاعلين مع الحياة الرقمية الجديدة، والحياة الذكية، والإدارة الذكية، وعليه فلا يمكن اعتبار المدينة أنها مجال يعتمد فقط على تمكين التكنولوجيا، بل أنه مجال يركز على النهج الشامل للمدينة الذكية واحتياجات الأفراد وتنوع مطالبهم. وعلى الرغم من أهمية التمكين الرقمي ولاتقني في تسهيل حياة الأفراد، إلا أنها تلقي بمزيد من التحديات وهو ما يحتم ضرورة أن تكون احتياجات وتفضيلات الأفراد وتنوعها قائمة على توفير الحلول الذكية. حيث يجب أن تخدم الحلول التقنية والبنية التحتية مصالح الأشخاص الذين يعيشون بها.¹

رابعاً: منهج الاستشراف والتخطيط القائم على السيناريو

1- تعريف عملية تخطيط السيناريو

تعتبر عملية تخطيط السيناريو بمثابة عملية تستخدمها المنظمات التي ترغب في تقييم استعدادها للمستقبل من خلال تطوير وفحص الآثار المترتبة على مجموعة من المستقبلات البديلة الممكنة. يتم استقراء السيناريوهات من تحليل منهجي مفصل للقوى الدافعة للتغيير التي قد تواجهها المنظمة على مدى 15 إلى 30 عاماً القادمة.² وقد اتجهت المنظمات في القطاعين الخاص والعام إلى دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لتحقيق أهداف تتمثل في النجاح في التأقلم مع بيئة تتسم بالصعوبة، والتغلب على

¹ Ibid., pp:3-4

² Deon Canyon, **Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning**, daniel k. Inouye asia pacific center for security studies occasional paper, october 2018 , pp:3-4

المشاكل المعقدة وغير واضحة المعالم ، و التعامل مع موقف مرتبط بدرجة عالية من الغموض¹، وبدءًا من الستينيات ، انتشر مجال تخطيط السيناريوهات في عالم الأعمال حيث ساعد القادة الذين يعملون بمفاهيم معقدة ووضعية من عدم اليقين على إنشاء قصص متماسكة ومعقولة حول المستقبل الذي يمكنهم العمل معه عند التخطيط لاستراتيجياتهم. ويعد تخطيط السيناريو أحد الأدوات التي نستخدمها في تطبيق منهج الاستشراف، غير أن السيناريو في جوهره هو قصة ، ووجهة نظر لكيفية تطور المستقبل. وهذا يثير الخيال والتفكير من خلال تحدي الافتراضات الحالية والحقائق المعروفة. وعندما نتحدث عن تخطيط السيناريو ، يمكننا التمييز بين النهجين التاليين: السيناريوهات المحركة بالمستقبل والسيناريوهات المحركة بالقرارات.² ويرى لباحثون أن السيناريو هو "قصة" story توضح رؤى المستقبل المحتمل أو جوانب المستقبل المحتمل، والسيناريوهات ليست عملية تساعد في تحقيق تنبؤات حول المستقبل ولكنها تشبه إلى حد ما محاكاة بعض المراحل المستقبلية المتوقعة، حيث يتم استخدامها كطريقة استكشافية أو كأداة لصنع القرار ، بشكل أساسي لتسليط الضوء والكشف عن الخيارات المتاحة وعواقبها المحتملة.³ يستخدم تخطيط السيناريو أدوات نوعية وكيفية لتصور المستقبل عبر بناء القصص والأحداث التي يتم توضيحها بالصور والمؤشرات لإنشاء تمثيلات تحاكي عوالم بديلة يتردد صداها مع مجموعة من الأفراد المختلفين. السيناريوهات هي نماذج تمثيلية معقولة ومنطقية للمستقبل بناءً على مجموعات من الافتراضات المتسقة داخليًا ، إما حول العلاقات وعمليات التغيير أو حول الحالات النهائية. وهناك أنواع من تخطيط السيناريوهات التي تم ذكرها في الفصل الأول حول التقديرات الاستراتيجية، حيث يقوم تخطيط السيناريو المعياري الذي يقوم على التنبؤ بالارتداد أو التنبؤ المعياري والذي يعتمد على الرؤى الإيجابية أو السلبية للمستقبل، وبناء السيناريو المعتمد على النماذج التمثيلية مختلف عن تلك المعيارية. ويتخذ المنهج الاستكشافي في بناء السيناريوهات الاتجاهات السابق حدوثها كنقطة انطلاق لها،

¹ **Strategic Foresight & Scenario-Based Planning**, Abrams Learning & Information Systems, 2013, on: <https://static1.squarespace.com/static/5d3b480bfa024000019cd09d/t/5d3ba62dc6a36400016e981c/1564190254699/Strategic+Foresight+and+Scenariobased+Planning+%28White+Paper%29.pdf>

² Diana Stafie, **Scenario Planning and Foresight under Uncertainty**, 10-4-2020, on: <https://brandminds.live/scenario-planning-and-foresight-under-uncertainty/>

³ CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector, **OP.Cit**, p:4

حيث تستند هذه الأساليب على أربعة افتراضات رئيسية تؤكد على أن المستقبل ليس استمراراً للعلاقات والديناميكيات السابقة فحسب ، بل يمكن تشكيله أيضاً من خلال الاختيار والعمل البشري. ولا يمكن توقع المستقبل ، لكن استكشاف المستقبل يمكن أن يوجه القرارات من الحاضر غير أنه لا يوجد مستقبل واحد ممكن فقط.¹ وفي مجال الاستشراف يمكن العثور على معظم المؤلفات حول منهج السيناريوهات الذي اهتم به الباحثون حيث يُنظر إلى تخطيط السيناريو على أنه أسلوب للمساعدة في عمليات التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار² . ويؤكد الباحثون على أن البيئة المحيطة بالمنظمات تتعرض لأنواع كثيرة من التوترات والازمات المختلفة، وفي مجال إدارة مخاطر الكوارث على وجه التحديد، هناك حاجة ملحة إلى ابتكار طرق جديدة تدعم بشكل استباقي عمليات صنع القرار.³ ويرى الباحثون أن تعريف المخاطر من خلال تطبيق الاستراتيجية الموجهة نحو المستقبل تقوم على محاولة توقع ما قد يحدث وليس ما يحدث فعلياً، ولهذا السبب يتم الاعتماد على منهج "السيناريوهات المتوقعة" في مجال إدارة الأزمات لتحديد هذا الهدف، وخاصة في مجال إدارة المخاطر، حيث تستخدم السيناريوهات كأداة غير أن المتخصصون يؤكدون على أن تخطيط السيناريو هو بمثابة منهج منظم لتقييم المخاطر والتعامل معها بجميع أشكالها⁴ وفي هذا السياق ، تعتمد السيناريوهات على مجموعة من القصص "متسقة داخلياً" أو الآراء حول المستقبل. حيث يتم استخدام هذه القصص أو الآراء المختلفة كخلفية مرجعية للخبراء وصانعي السياسات لتطوير الاستراتيجيات والسياسات، والهدف هو الخروج بمجموعة من الخيارات حول السياسة التي تتمثل بالمرونة والابتكار، كما أن عملية تخطيط السيناريو ليست مجرد أداة تدعي أنها قادرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية لكنها عملية تمكن المنظمة من المراحل المستقبلية المختلفة وتنتظر في الآثار المترتبة على اتخاذ القرار في الوقت الحاضر. وبالتالي ، فإن تخطيط السيناريو في إعدادات

¹ Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, **OP.Cit**, pp:39-40

² CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector, **OP.Cit**, :7

³ Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, **OP.Cit**, p:3

⁴ CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector , **OP.Cit**, p:4

تطوير السياسة يعزز فهم السياسات الحالية والمستقبلية المحتملة التي يمكن أن تساعد بدورها في اكتشاف المشكلات وتجنبها قبل حدوثها .¹

أ- نموذج بناء السيناريوهات في مجال إدارة المناخ

على سبيل المثال، قامت المملكة المتحدة بتنفيذ نموذج استشراف قائم على إطار وفق عملية بناء السيناريوهات الذي تم تطويره بالتشاور مع أصحاب المصلحة من قطاع الأعمال والحكومة والأوساط الأكاديمية .حيث تم تطوير السيناريوهات ومراجعتها عبر سلسلة من الدراسات والمهام خلال الفترة 1997-2001 من قبل فريق باحثون في برنامج أبحاث السياسة العامة والتكنولوجيا في جامعة ساسكس - برايتون ، المملكة المتحدة، حيث قام الإطار الذي تم انشاؤه على استعراض شامل لسيناريوهات المراحل المستقبلية الوطنية والعالمية ويستند إلى الأعمال الموجودة مسبقاً مثل السيناريوهات التي طورتها الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ لتوقع انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في المستقبل. حيث قام النموذج على وضع نهج Foresight Futures للاستشراف المستقبلي الذي يصف تطور السيناريوهات ويحدد الخطوط العريضة غير أن النموذج خصص فيه مجموعة التطبيقات العملية لهذا النهج والذي يستخدم على نطاق واسع في المملكة المتحدة في مجال صنع السياسة.² ويعتبر منهج السيناريو بمثابة أحد المفاهيم الرئيسية والطرق الأكثر استخداماً في الاستشراف، فقد تم تقديم مصطلح السيناريو من قبل هيرمان خان في الخمسينيات من القرن الماضي فيما يتعلق بالدراسات العسكرية والاستراتيجية التي أجرتها مؤسسة RAND حيث تم استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى القضايا المتعلقة بالسياسة العامة للولايات المتحدة والعلاقات الدولية والدفاع.³ وأثبتت السيناريوهات أنها مناسبة بشكل خاص لاستكشاف القضايا البيئية التي تحددها عمليات التغيير طويل الأجل والمعقد. كما تم تطبيقها في مجالات أخرى مثل تلك المتعلقة بالتجارة الدولية والمياه، غير أن مجال تطبيق وتطوير السيناريوهات

¹ CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector, **Ibid**, p:7

² Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, **OP.Cit**, pp:37-38

³ CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector, **OP.Cit**, p:4

جاء بالاعتماد على المقابلات مع المؤسسات والمجموعات التي طبقت سيناريوهات Foresight Futures على مجموعة من القضايا.¹

2- أهمية منهج بناء السيناريوهات في مجال الاستشراف

يتم استخدام عملية تخطيط السيناريو في عمليات صنع القرار المؤسسي منذ أواخر السبعينيات ، وقد وجد أنه يساعد في فهم البيئات غير المؤكدة ، والتغلب على قيودها المعرفية ، كما يجمع تخطيط السيناريو صانعي القرار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يولدون رؤى من خلال عملية التشاور لاستكشاف وتطوير مستقبل بديل.² حتى أن المخططين العسكريين استخدموا أداة التخطيط القائم على السيناريو في الحرب العالمية الثانية لتطوير سلسلة من البدائل المستقبلية في محاولة لفهم أفعال العدو المحتملة.³ ويرى المتخصصون أن أحد أغراض واستخدامات السيناريوهات هو مساعدة صانعي القرار على اكتساب المعرفة والفهم لتوقع السياق الذي يتعين عليهم التصرف فيه. وعلى الجانب الآخر، ينبغي استخدام السيناريوهات بشكل فعال من خلال اقتناع الأطراف المشاركة في هذه العملية بقيمة وأهمية هذا المنهج في تحقيق الاشتشراف، حيث أن قوة السيناريوهات والمنطق القائم عليها ينبغي أن تكون صامدة أمام انتقادات المشاركين في صنعها وصياغتها.⁴ وتعتبر السيناريوهات بمثابة نهج منظم وشامل ، حيث توفر السيناريوهات وسيلة للتعامل مع القضايا الحاسمة والتي تستدعي ضرورة تحقيق الابتكار وتحليل التغيير في النظم الاجتماعية والاقتصادية، في بيئة عمل باتت تتطلب المسؤولية الاجتماعية والشفافية والمشاركة ، حيث يمكن أن يساعد تخطيط السيناريوهات أيضًا في عملية إدارة مشاركة أصحاب المصلحة وصنع القرار في تنفيذ العمليات.⁵ وفي الوقت الحالي يتم استخدام السيناريوهات بشكل واسع الانتشار، وإذا أرادت الشركات وضع إستراتيجية فعالة في مواجهة مشكلة عدم اليقين ، فإنها تحتاج إلى إعداد عملية

¹ Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, **OP.Cit**, pp:37-38

² Deon Canyon, Daniel k. Inouye, **Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning**, Asia pacific center for security studies occasional paper, October, 2018 , pp:3-4

³ **Ibid**, pp:3-4

⁴ **Scenario Method**, on: <http://www.foresight-platform.eu/community/forlearn/how-to-do-foresight/methods/scenario/>

⁵ Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, **OP.Cit**, pp:37-38

استكشاف مستمرة تسمح لكبار المديرين ببناء جسور دائمة ومرنة بين أفعالهم في الوقت الحاضر وتفكيرهم في المستقبل. والتخيل هو العنصر الهام في عملية الاستشراف الاستراتيجي لكنه بحاجة إلى إضفاء طابع مؤسسي ليكون جوهر وأساس عملية الاستشراف الاستراتيجي.¹ وفي الأساس ، يتم استخدام السيناريوهات لتحليل الأحداث المستقبلية المحتملة للمخاطر في الوقت الحاضر وللمساعدة على تجهيز المنظمة ورفع استعداديتها، كما تعود جذور تخطيط السيناريو إلى الأربعينيات عندما استخدم العلماء خلال مشروع مناهاتن منهج السيناريو لتقييم الآثار المحتملة للقنبلة الذرية. حيث تم تطبيق هذا النهج في مرحلة الحرب الباردة عندما طورت مراكز الأبحاث الأمريكية مثل معهد راند بالشراكة مع الوكالات العسكرية الحكومية الأمريكية سيناريوهات لتخيل المواجهات المختلفة بين الدول التي يمكن أن تحدث خلال ذلك الوقت، حيث تم تطبيق منهج تخطيط السيناريو ضمن المستويات الاستراتيجية العسكرية.² وكذلك بالنسبة للبيروقراطيون في الذين يطورون "سيناريوهات" للمستقبل، وكذلك الخبراء والباحثين في مجال العلاقات الدولية أو الدراسات الأوروبية بتطبيق هذه الخطوة التي تقوم على تفسير عميق ودقيق للمشكلات والأزمات والعمل على تحليلها بالشكل الذي يسمح في نهاية الأمر بإيجاد حل للأزمات المتفاقمة عبر نظرية ديوي للتحقيق والتفسير.³ كما أن عملية بناء السيناريو في مجال الاستشراف لا يُفهم على أنه أساس للتخطيط للطوارئ ولكن كأساس لمناقشات إضافية لاكتشاف أو اختبار الإستراتيجية المنفذة في المنظمة. ووفق هذا الأسلوب يمكننا القول أن عملية بناء السيناريو في مجال استشراف المخاطر يقوم على تساؤل مهم وهو " ماهي المخاطر المحتملة التي قد تواجهها المنظمة أو الدولة خلال السنوات الخمس المقبلة؟ "للإجابة على مثل هذا السؤال ، سيتم أولاً إنشاء سيناريوهات لتصور المراحل المستقبلية المختلفة على مدى السنوات الخمس المقبلة ثم استخدامها في إعداد ورشة عمل حيث يمكن للمشاركين تحديد المخاطر المختلفة في السنوات المستقبلية، من هنا، يمكن تطوير استراتيجيات مختلفة لمواجهة التحديات المطروحة في كل سيناريو. فعلى سبيل المثال ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير استراتيجية لتجنب المخاطر بشكل مثالي أو يمكن استخدامها ببساطة لإجراء تشخيص منهجي لقدرات

¹ J. Peter Scoblic , Learning from the Future, **OP.Cit.**

² CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector, **OP.Cit**, p:4

³ Andreas Wenger (Editor), The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future, **OP.Cit**,p: 53

المنظمة¹ لذلك فإنه من الضروري تحقيق "التنبؤ" بالمستقبل أو "التنبؤ" بظروف البيئة المحيطة أو على الأقل تصور السيناريوهات المحتملة التي من شأنه تسهم في اتخاذ القرار المناسب قبل حدوث الأزمة، حيث تشكل التوقعات الدقيقة خاصة التوقعات قصيرة الأجل الأساس لأنظمة الإنذار المبكر والتخطيط لتدابير الطوارئ والاستجابة لها.² وفي هذا الإطار، اهتم الباحثون بتطبيق منهج الاستشراف والتفكير المستقبلي لإدارة مشكلات وتحديات هذا المجال المعقد، ففي ظل الفرص والتهديدات التي قد تظهر خلال السنوات والعقود القادمة، تمثل سيناريوهات المستقبل أداة إرشادية لتوجيه منهج الاستشراف، وتمكين الأطراف للتعامل مع التحديات والمتمثلين في رجال الأعمال، والحكومة، والباحثين الذي يسهمون في بناء تصور المستقبل المحتمل من أجل تحسين ودعم تهداف السيناريوهات إلى توفير أداة تخطيط سيناريو عامة وقابلة للتطوير، وتقدم رؤى ذات درجة عالية من الموثوقية ومتسقة مع العالم ومناسبة لمجموعة من التطبيقات المختلفة. لذلك كان الباحثون بحاجة على البدء بالاعتماد على مستوى عالٍ من التجريد والاستكشاف الافتراضات والأحكام القيمة حول المستقبل بدلاً من الاعتماد على الخبرة المحددة والتحليل الرسمي.³ وقد أثبتت العديد من الأبحاث أنه من الممكن إجراء تنبؤات دقيقة حتى في مجالات مثل مجال الجغرافيا السياسية، كما يعتبر تخطيط السيناريو بمثابة الأداة الأكثر تميزاً لتحقيق الاستشراف الاستراتيجي والتي تقوم على عدد من المراحل التي تتمثل في تحديد القوى التي ستشكل السوق وظروف التشغيل في المستقبل واستكشاف كيفية تفاعلهم ومراجعة الحاضر لاستشراف وتخيل المستقبل، ثم استغلال ذلك بتكوين استراتيجيات تعمل على تحقيق جاهزية المؤسسات⁴. و تقوم أهداف الاستشراف الاستراتيجي والتخطيط القائم على السيناريو على تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تحسين قدرات القادة والموظفين وقدرات الفريق لحل المشكلات المعقدة في البيئات الصعبة في الوقت الحاضر والمستقبل ودمج التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ لدعم النمو والاستدامة وإدارة الجهود المتعددة

¹ CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector , OP.Cit, p:7

² Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management, OP.Cit, p:3

³ Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, OP.Cit, pp:39-40

⁴ J. Peter Scoblic , Learning from the Future, OP.Cit

وتشكيل القدرات والتنظيمات المستقبلية.¹ وفي المشاريع المطبقة لمنهج الاستشراف ، تعتبر طريقة السيناريو أداة لتحليل السياسات تساعد في وصف مجموعة محتملة من الظروف المستقبلية. يمكن استخدام السيناريوهات على المستوى الوطني والإقليمي والمحلي لتحسين القدرة على التخطيط وإثراء قرارات السياسة العامة الاستراتيجية وتوجيه الاستثمارات الرأسمالية الرئيسية. على سبيل المثال ، يتيح تطوير السيناريوهات رؤى جديدة للفرص والمخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ القرارات بشأن النقل العام والتي سيكون لها عواقب وخيمة على تنمية المنطقة على مدى السنوات القادمة. ولكي تكون هذه المنهجية فعالة، يجب أن تكون السيناريوهات معقولة ومتسقة وتقدم رؤاها المستقبلية وفق عدد من الشروط التي تتمثل في :

1. **المنطقية:** يجب أن يكون السيناريو منطقياً حيث يحتم أن يقع ضمن حدود ما يمكن تصوره حدوثه.

2. **الاتساق:** يجب أن يكون السيناريو متسقاً داخلياً، بحيث يحتم أن لا يحوي على أي تضارب داخلي قد يؤثر على درجة مصداقية السيناريو.

3. **أداة صنع القرار:** يجب أن يساهم كل سيناريو وكل السيناريوهات المحددة باقتراح مجموعة من الرؤى المستقبلية والتي تنعكس على علمية اتخاذ القرار.²

3- اقتربات وأنواع منهج بناء السيناريوهات:

السيناريو" هو في مجموعة من المعتقدات حول المستقبل والتي من شأنها أن تدعم قراراً استراتيجياً معيناً، حيث تحتاج بشكل أساسي إلى تحديد نقاط القوة والضعف ، والهدف من ذلك هو البحث عن إجراءات بديلة قصيرة الأجل تبدو أقل عرضة للمخاطر. وفي حالة الفهم الكامل للجوانب المحتملة التي ستشكل المستقبل ، يكون من المناسب إعادة التفكير في السيناريوهات الخاصة وتقييم الاستراتيجية الحالية مقابل الاستراتيجية الجديدة.³ غير أن أدوات الاستشراف مثل أداة تخطيط السيناريو ، تسهل الوعي المستقبلي الذي يعمل من خلال التغلب على التحيزات الموجودة مسبقاً وتبسيط التعقيد وتقليل عدم اليقين بهدف

¹ Strategic Foresight & Scenario-Based Planning, OP.Cit.

² Scenario Method, OP.Cit.

³ Diana Stafie, **Scenario Planning and Foresight under Uncertainty**, 10-4-2020, on: <https://brandminds.live/scenario-planning-and-foresight-under-uncertainty/>

اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فاعلية¹ وقد كان أهم تطور أثناء الحرب العالمية الثانية وبعدها مباشرة هو ظهور أسلوب التخطيط للسيناريو الذي يتعلق بمجال الاستشراف، حيث استخدم Herman Kahn تخطيط السيناريو لدراسة كيفية استخدام الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة للأسلحة النووية ضد بعضهما البعض. وقد كان Kahn أحد الخبراء المتخصصين والبارزين في هذا المجال الذي واصل تطوير هذا المنهج، لدرجة أن مجلة Scientific American وصفته بأنه "يفكر في لا يمكن تصوره"، غير أنه لاقى اهتمام العديد من الباحثين والعلماء البارزين في تلك الفترة.² ويعود أصل وتاريخ الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية بناء السيناريوهات إلى الستينيات والسبعينيات. والتي قامت على أهمية وجود الخبرة والإبداع والتفاعل بين الأطراف. كما تشمل الأساليب الأقل رسمية الأساليب التفاعلية مثل ورش العمل والمؤتمرات المستقبلية. وتتضمن التقنيات الأكثر رسمية، والكمية في كثير من الأحيان والتي كانت مستندة على معرفة الخبراء وتحليل التأثير المتقاطع ومنهج دلفي وإجماع الخبراء. كما تشمل الممارسات الإبداعية العصف الذهني وكتابة السيناريو. ويتضمن تطوير السيناريوهات كلاً من التحليل العقلاني والحكم الذاتي، لذلك يتطلب الأمر طرقاً تفاعلية وتشاركية، حيث تطرح مناهج السيناريو الاستكشافي شروط بديلة في إطار العمل لبناء نماذج تمثيلية معقولة للمستقبل. يُنظر إلى هذه التمثيلات على أنها مجموعة متنوعة من البدائل ويتم في هذا الإطار تصوير المستقبل من خلال تطوير حالات بديلة متعددة.³ ويتميز نهج تخطيط السيناريو عن التخطيط التقليدي حيث يقوم الأول على أهمية التكيف مع الظروف الجديدة. على الرغم من وجود طرق مختلفة لبناء السيناريوهات، إلا أن ثلاثة عناصر رئيسية أكدت عليها المدرسة الفرنسية، La Prospective والتي يتم من خلالها بناء ممارسات منهج السيناريو حيث يقوم العنصر الأول على تحديد المتغيرات الرئيسية المستقلة والتابعة والعنصر الثاني حول تحليل أدوار الاستراتيجيات والعنصر الثالث يقوم على بناء السيناريوهات المعقولة على أساس الافتراضات حول المتغيرات الرئيسية والعلاقات بينها. وعلى الرغم من وجود عناصر محددة في بناء

¹ Deon Canyon, Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning, **OP.Cit**, pp:3-4

² Bence Németh, Strategic Foresight Process—Improvements For The Hungarian Ministry Of Defense, **OP.Cit**.

³ Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, **OP.Cit**, pp:39-40

السيناريوهات إلا أن التطبيقات والأساليب المستخدمة في بناء السيناريوهات مختلفة وفق رأي الخبراء المستقبليين. وبشكل عام ، كلما كانت المشكلة محدودة كانت الخيارات محددة بشكل أفضل ، وكلما كانت الفترة الزمنية أقصر ، زادت فعالية الأساليب الكمية في تحديد نتائج دقيقة. وتتسم معظم القرارات والإجراءات اليومية بأنها مشروطة بافتراضات حول المستقبل وما سيحدث فيه ، ولهذا السبب ظهر ما يسمى بمنهج السيناريو التشاركي حيث يسعى منهج تخطيط السيناريو التشاركي إلى الكشف وإعادة البناء و تجميع هذه الافتراضات الضمنية حول التغيير ثم استخدام المعلومات الكمية كطريقة لتجميع وتوضيح المحتوى الكيفي لهذه السيناريوهات.¹

أ- كيف يمكن صياغة استراتيجية في مواجهة عدم اليقين؟

يقوم منهج الاستشراف وفق خطوة التفكير الاستراتيجية المسبقة التي تحدث قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال توسيع التصورات حول الخيارات والبدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظمة. فقد كان في مجال الإدارة المالية العامة ، يتم استخدام طرق الاستشراف الكمي ، مثل التنبؤ predicting، بشكل شائع، إلا انه مؤخراً يتم الاعتماد على الأساليب والأدوات الجديدة لتخطيط التغييرات الاجتماعية ، بما في ذلك الإصلاحات الهيكلية الأمر الذي يؤكد على أهمية منهج الاستشراف وفائدته وإمكانية تطبيقه في مجال صنع القرار التنظيمي. فعندما تفكر الحكومة في عملية تخطيط سيكون لها آثار لمدة 5 أو 10 أو 20 عامًا في نطاق واحد أو عبر مجالات سياسية متعددة ، فغالبًا ما تستخدم مزيجًا من منهجيات الاستشراف مثل منهج السيناريوهات وغيرها من المناهج لإثراء عملية التخطيط. حيث تزداد أهمية هذه الأدوات نظرًا لأن التحديات الناشئة والمعقدة مثل التنمية المستدامة أصبحت تجتاح أجندة السياسات المحلية والدولية. كما تتيح معرفة كيفية وقت استخدام أدوات الاستشراف لمسئولي السياسات فضلاً عن إمكانية معرفتهم بتطوير وفهم التحديات المعقدة ومتعددة المستويات من خلال الزمان والمكان على نحو شامل وواضح، وتعميق تقييم الخطط الحالية بشكل حاسم، وتطوير التعاون داخل وعبر القطاعات ، وتوفير فرص جديدة للابتكار والتكامل. وفي مجال السياسات، غالبًا ما تكون عمليات التخطيط

¹ Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, **OP.Cit**, pp:39-40

الاستشرافي تشاركية ، فهي تشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يمثلون النظام الأوسع ، من أجل تحديد القضايا طويلة الأجل بشكل جماعي وتعزيز التشاور من خلال التخطيط الاستراتيجي.¹

ب-التخطيط القائم على السيناريو " مثال شركة شيل"

في الماضي، تم توظيف هذا المنهج بشكل أساسي وتطويرها من قبل القطاع الخاص والأعمال وتحديداً في أبحاث وممارسات الإدارة الإستراتيجية. حيث جاء تطوير هذا المنهج نتيجة اشتهاار شركة رويال دتش شيل بتطبيقها منهج تخطيط السيناريو خلال السبعينيات كجزء من الإدارة الاستراتيجية.² وتم استخدام السيناريوهات لأول مرة من قبل الشركات الكبيرة التجارية حيث قامت شركة "شيل" التي تعمل في مجال النفط، بتطبيق منهج التخطيط من خلال السيناريوهات فقد كانت هذه الشركة نموذجاً في هذا المجال وأصبحت معروفة بتطبيقها نظام التخطيط السيناريو المؤسسي. فقد مكن منهج تخطيط السيناريو هذه الشركة من توقع الارتفاع والانخفاض المستقبليين في عملية بيع النفط في عام 1973. ومنذ ذلك الحين تم استخدام السيناريوهات في مجال الخدمات المالية والبنوك وشركات التأمين ، نظراً لقيمتها كأداة لتحليل وفهم القرارات التنافسية.³ فخلال أزمة النفط قامت الشركة بتبسيط التعقيد من خلال الاستشراف الاستراتيجي وتخطيط السيناريو ، حيث غيرت شل استراتيجيتها ودفعت نفسها بنجاح إلى قمة الصناعة ، وهي خطوة معتمدة لاستخدام تخطيط السيناريو. واليوم ، انضمت مؤسسات مثل إنتل وفورد وديزني إلى شركة شل في توظيف المستقبلين للاستفادة من أدوات الاستشراف لتطوير وابتكار إستراتيجية على مستوى المؤسسة.⁴ كما ساهم اعتماد هذا النهج للشركة بالتطلع إلى الأمام وإنشاء قصص متنوعة وعقلانية حول ما هو ممكن. و في الآونة الأخيرة ، بدأت الحكومات في استخدام تخطيط السيناريوهات بشكل متزايد في الاستشراف الاستراتيجي وأنشطة إدارة المخاطر. ففي المجال العسكري ، تعتمد كل من وزارة الدفاع البريطانية ووزارة الدفاع السويدية ، على سبيل المثال لا الحصر ، بشكل كبير على تقنيات

¹ Foresight and Scenario Planning Methodologies, 2020, on: <https://www.cef-see.org/2020-foresight>

² CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector , OP.Cit, p:4

³ Scenario Method, OP.Cit.

⁴ Deon Canyon, Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning, OP.Cit, pp:3-4

السيناريو للتخطيط والتدريب ودعم تطوير القوة والقدرات على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك ، فإن جهود تقييم المخاطر الشاملة على المستوى الوطني المطبقة في مجموعة متنوعة من الدول حول العالم ، تستخدم السيناريوهات لعرض الخطورة المحتملة لتقييم المخاطر في حالات الطوارئ وإدارة الكوارث ، ومما تجدر الإشارة إليه أن منهج تخطيط السيناريوهات يستخدم في مجالين مختلفين وفي نفس الوقت مترابطين ومتصلين بالسياسة العامة :حيث يقوم المجال الأول على مجال السيناريوهات في عملية الاستشراف والثاني حول مجال السيناريوهات في تقييم المخاطر.¹ كما قامت كل من مؤسسات القطاعين العام والخاص بتنفيذ منهج السيناريوهات لمجموعة واسعة من الوظائف، فضلاً عن تحديد البدائل للسياسات، غير أنه مستخدم من قبل غالبية شركات الصناعة وخاصة الشركات متعددة الجنسيات التي تقوم بتطبيق منهج السيناريوهات لتطوير استراتيجيات أعمالها.

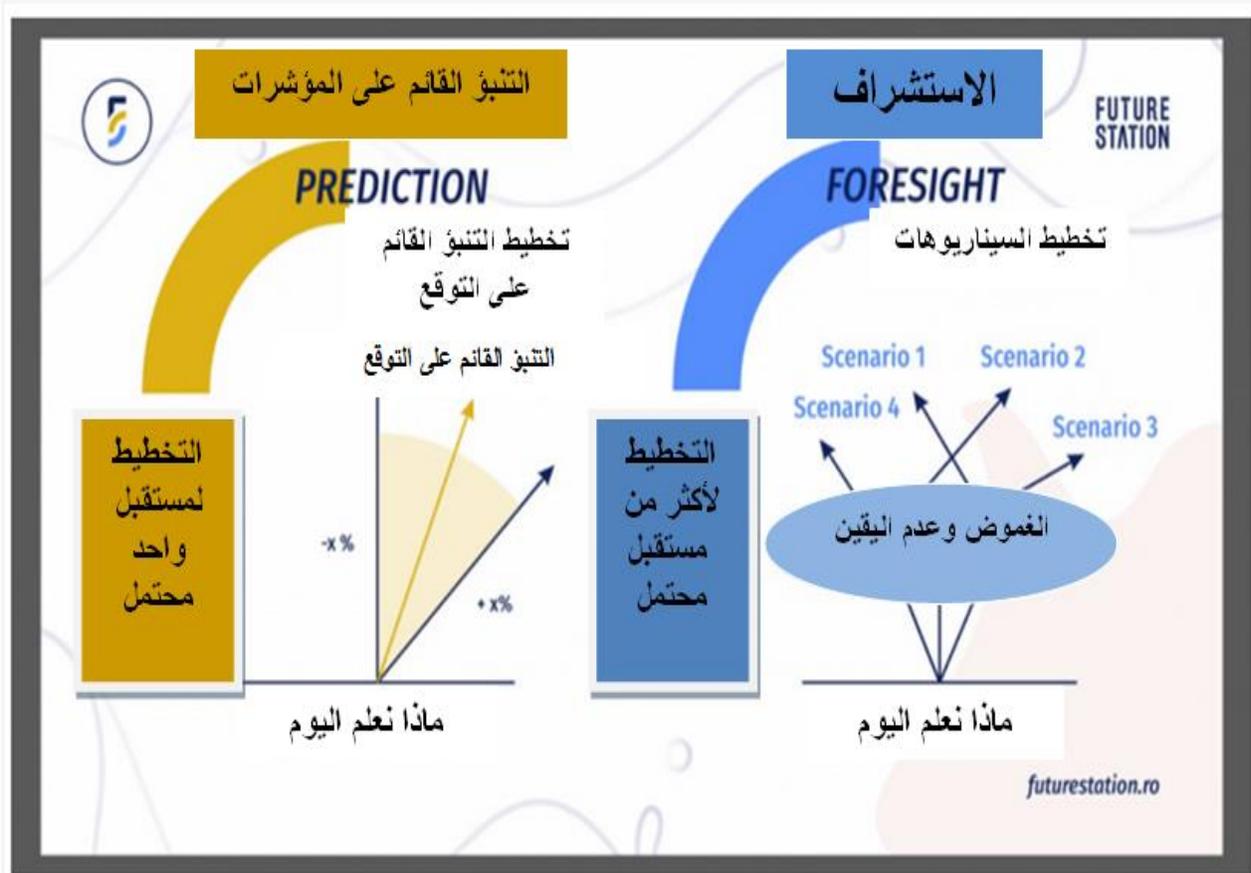
ج- "السيناريوهات النوعية"

قد لا ترتبط الأساليب الكمية بمنهج السيناريوهات النوعية "الكيفية" ، حيث يمكن لهذا المنهج استكشاف العلاقات والاتجاهات التي لا يتوفر عنها سوى القليل من البيانات الرقمية أو لا تتوفر عنها أية بيانات على الإطلاق، كما ويمكن أن تساعد السيناريوهات النوعية المديرين التنفيذيين في القطاع العام على التفكير بطريقة منضبطة حول المستقبل عند اتخاذ قرارات السياسة العامة وصناعة القرارات والنظر في المراحل المستقبلية ، واستخدام ما تم تعلمه من الأحداث السابقة في مرحلة عملية تطوير السيناريو أثناء عملية صنع القرار الرسمية لتعزيز دور القيادة، أضف إلى ذلك دور هذا المنهج في تحقيق الإبداع والابتكار. ويمكن أن يكون تطوير السيناريو مفيداً لأي مؤسسة عامة أو خاصة ترغب في فهم المستقبل الناشئ وآثاره المحتملة، حيث يمكن استخدام السيناريوهات من قبل صناع القرار وكذلك الخبراء الخارجيين وغيرهم ممن لديهم وجهات نظر قيمة² حيث تقوم رؤيتهم على مجموعة من الخلفيات المتعددة التي يمكن أن توفر رؤى مفيدة لعملية بناء السيناريو في مجالات مثل العلوم والتكنولوجيا ، والعلوم الاجتماعية ، والعلوم البيئية ، والاقتصاد ، والديموغرافيا وغيرها، حيث تنفذ نماذج بناء السيناريوهات في الدول المتقدمة بناء على إشراك أشخاص من الخارج ويحتم أن يكونوا متخصصين في

¹ CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector, **OP.Cit**, p:4

² Scenario Method, **OP.Cit**.

نفس المجال الذي يتم فيه تطبيق هذا المنهج لاتخاذ قرارات محددة تجاه القضايا والتحديات. فعلى سبيل المثال، في عملية بناء سيناريوهات في مجال السياسة يتم إشراك أشخاص من مجالات السياسة الأخرى أو المجالات المرتبطة. وتعني المشاركة المباشرة لصانعي القرار قدرتهم على الفهم المتعمق والتصرف بناءً على آثار السيناريوهات المحتملة.



د- سيناريوهات محركة بالمستقبل

تسهم السيناريوهات المستقبلية في تحقيق التفكير فيما وراء التحدي أو الأزمة، حيث تعتبر بمثابة سيناريوهات استكشافية حيث أنها تساعد المؤسسات على استكشاف الاتجاهات الجديدة وعلامات التغيير، وإنشاء خيارات استراتيجية جديدة، ودعم عمليات التشاور حول المستقبل المحتمل. كما يرى الباحثون أنها بمثابة أداة جيدة تسهم في تغيير العقلية وتحقيق الانفتاح.

هـ - سيناريوهات يحركها القرار

تُستخدم السيناريوهات التي يحركها القرار في اختيار نهج استراتيجي معين عند مواجهة معلومات غير كاملة أو غير مؤكدة حول المستقبل ويتم استخدام عدد من التساؤلات في تطبيق هذا المنهج حول بناء قدرات جديدة لمواجهة التغيير أم لا، ويؤكد الباحثون على أن هذا النوع من السيناريوهات وفي ظل حاجة العديد من القادة لاتخاذ قرارات، فإن هذه النوع من السيناريوهات يعتبر أكثر ملاءمة لقرارات القادة.¹ ومما تجدر الإشارة إليه أن الاستشراف الاستراتيجي يمكّن المنظمات من تصور مجموعة من البيئات المستقبلية المحتملة، ثم يمكّن التخطيط القائم على السيناريو المؤسسات من تطوير استراتيجية تكيفية للنجاح مع تطور المستقبل ، أضف إلى ذلك . أهمية تحليل البيئة الاستراتيجية عبر تحديد وتحليل حجمها أو وظيفتها أو أهدافها.و هناك عدد من المتطلبات التي ترتبط بتحديات البيئة الإستراتيجية ويحتم ضرورة التفكير الاستراتيجي الفعال والتعلم والتخطيط واتخاذ القرار لتحقيق بقاء المنظمات والتي تقوم على التالي:

1- السرعة المتزايدة للتفاعل البشري والتنظيمي في بيئة غنية بالمعلومات

2- أنظمة مترابطة بإحكام في عالم مترابط

3- عدم اليقين والغموض الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في جميع أنحاء العالم

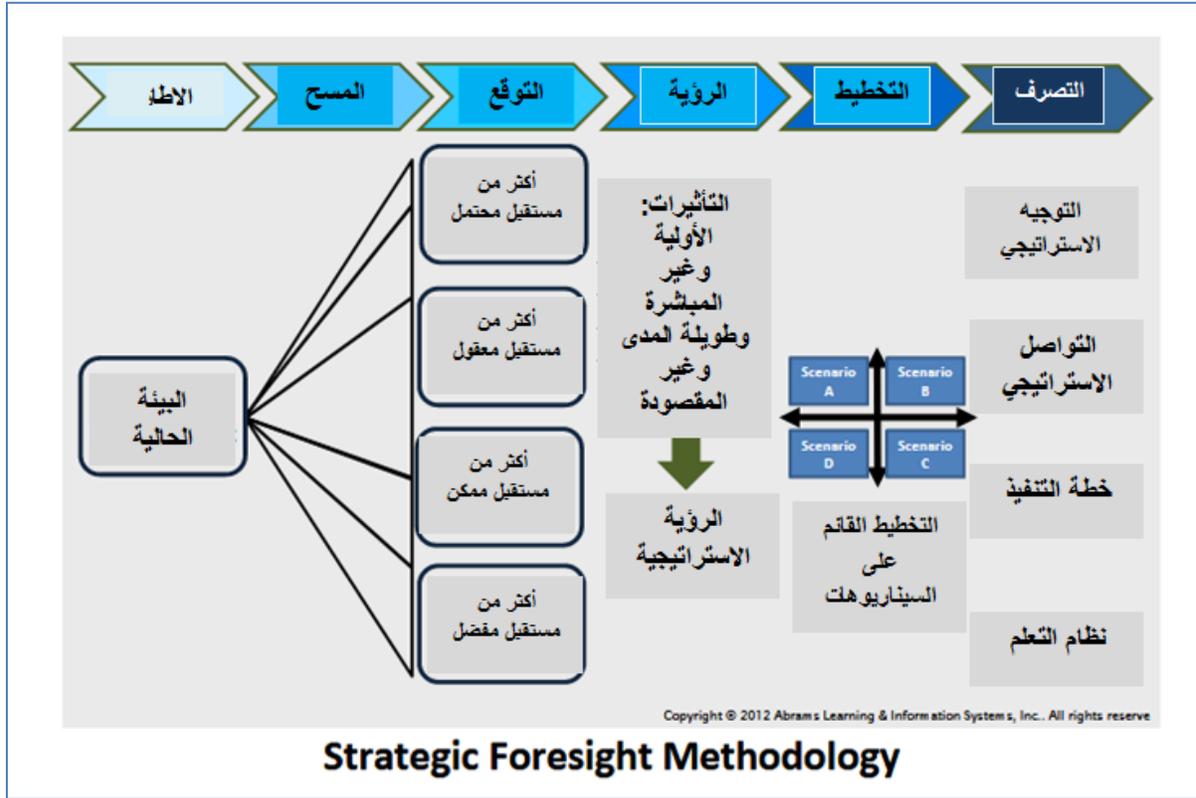
4- العديد من المشاكل المعقدة التي تهدد العمليات الحالية والمستقبلية

5- التهديدات البيئية والأمنية المحلية والعبارة للحدود

و تتجلى آثار البيئة الإستراتيجية بشكل أساسي في التعلم التنظيمي واتخاذ القرار . ففي ظل غياب نظام تعليمي فعال ، ستظل المؤسسات التي تعيش في بيئة غير مستقرة بشكل متزايد وغير مستعدة للأحداث المستقبلية مما يؤدي إلى الافتقار إلى المرونة والاستدامة والفشل في تحقيق الاستشراف في نهاية الأمر . كما أن غياب رؤية واستراتيجية قابلة للتطبيق تؤدي إلى اتخاذ القرارات التنظيمية التي ستكون بمثابة رد فعل دون أن يكون هناك استجابة حاسة وفعالة للأزمة ولن يكون هناك استغلال للفرص بشكل جيد . والتخطيط القائم على السيناريو يدعم تطوير التفكير الاستراتيجي التنظيمي والتعلم والتخطيط واتخاذ القرار . وتكون النتيجة هي نهج متكامل وتعاوني للرؤية وتحقيق الابتكار الذي ينتج عنه نتائج ملموسة في

¹ Diana Stafie, Scenario Planning and Foresight under Uncertainty, **OP.Cit.**

شكل رؤية استراتيجية تنظيمية وخطط عمل وأنظمة تعلم. وتتم منهجية الاستشراف الاستراتيجي بعدد من المراحل التي تقوم على تحديد بأهداف المنظمة وغاياتها لتطوير الخيارات الاستراتيجية والتخفيف من



المخاطر. ثم العمل على ترجمة التخطيط القائم على السيناريو إلى قرارات تنظيمية وعمليات واتصالات استراتيجية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والمساهمين في تطوير الاستشراف الاستراتيجي و القدرة على التخطيط القائم على السيناريو¹

و- المعرفة والسيناريوهات

يرى متخصصون علم النفس المعرفي أن البشر يمتلكون معرفة مقننة تستند إلى المعلومات المعالجة ، والمعرفة الضمنية القائمة على المعلومات غير المعالجة ، حيث تتسم الأولى بأنها تحمل معنى في حين

¹ **Strategic Foresight & Scenario-Based Planning**, Abrams Learning & Information Systems, 2013, on: <https://static1.squarespace.com/static5d3b480bfa024000019cd09d/t/5d3ba62dc6a3640016e9/81c/1564190254699/Strategic+Foresight+and+Scenariobased+Planning+%28White+Paper%29.pdf>

تقوم المعرفة الثانية على عدو وجود المعنى ، كما يتم تعزيز قرارات التخطيط الاستراتيجي من خلال متابعة عملية تصور كيفية أداء الاستراتيجيات الحالية ونماذج التشغيل في ظل سيناريوهات مستقبلية مختلفة. وقد وجد مديرو الأزمات أن تخطيط السيناريو أداة مفيدة لإدارة عدم اليقين والمخاطر والفرصة لأنه يوفر إطارًا تم اختباره جيدًا لفهم الاحتياجات المستقبلية وتحديد أولويات الإجراءات على المدى القريب.¹ ناهيك عن أن تخطيط السيناريو هو أداة تضع المشاركين في بيئة معرفية ضمنية ، خارج إطارهم المرجعي الحالي ، وتتطلب منهم إنشاء معرفة مقننة لفهم بيئة جديدة. يعزز هذا التدريب قدرة الشخص على التوقع من خلال التغلب على التحيزات المعرفية ونقل المعرفة الظرفية الجديدة من الضمنية إلى المقننة وتساعد عملية تحدي الافتراضات والأطر المرجعية ومصادر المعرفة على التغلب على العديد من القيود المعرفية الطبيعية لدى صانعي القرار.² وهناك العديد من الأساليب التي تسهم في تطوير السيناريوهات، حيث يرى بعض المتخصصون أهمية تطبيق اقتراب أطلق عليه اقتراب "walk through the process" وهو مقسم إلى عدد من الخطوات وعنصرين أساسيين. وأحد العناصر هو "تركيز القرار" في السيناريوهات ، مما يعني أن العملية تبدأ وتنتهي ليس برؤية المستقبل ، ولكن بالاتفاق على القرار الاستراتيجي الذي يجب أن تصمم السيناريوهات من أجله، كما يقوم العنصر الرئيسي الثاني على "منطق السيناريو" الذي يشكل جوهر العملية، وتقوم الخطوات الستة على التالي:

1- **تحديد المشكلة المحورية:** فعند البدء في عملية تطوير السيناريو ، فمن الأفضل أن تتم عملية التطوير "من الداخل إلى الخارج"، عبر البدء بقرار أو سؤال محدد ، ثم الانطلاق نحو تحليل البيئة الخارجية. والسيناريوهات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة صانع القرار على اتخاذ قرارات استراتيجية غير أن التركيز المحدد والمحدود سيجنب السيناريوهات الانجراف إلى تعميمات واسعة حول مستقبل المجتمع أو الاقتصاد العالمي. وعند تحديد القضية المحورية ، من المهم مراعاة الإطار الزمني المناسب للسيناريوهات ، لأنه سيؤثر على نطاق القضايا التي يجب مراعاتها في عملية تطوير السيناريو. كما أنه من المهم عند اتخاذ قرار بشأن القضية المحورية ، التعامل بشكل صريح مع وضعية عدم اليقين الذي قد يميز المستقبل على المدى

¹ Deon Canyon, Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning, OP.Cit, pp:3-4

² Ibid, pp:3-4

الطويل. وفي هذه الخطوة ، من المهم البدء في التفكير في العوامل الرئيسية التي يمكن أن تلعب دوراً محورياً حيث يحتم التساؤل حول ما هية العوامل الرئيسية التي يجب معرفتها عن المستقبل من أجل تحسين جودة القرارات تحديد.

2 - تحليل العوامل المحركة: تتمثل الخطوة التالية في تحديد الدوافع الرئيسية التي ستؤثر

على القوى الرئيسية المدرجة على المستوى الكلي والجزئي، حيث أن القوى الرئيسية البيئية الصغيرة هي تلك التي لها تأثير مباشر على القضية التي تتعامل معها، على سبيل المثال ، عندما يتم العمل على تحديد قرارات مناسبة في مجال أو قطاع قطاع تصنيع معين، فيمكن أن تكون المحركات الصغيرة مرتبطة باتجاهات سوق القطاع ، واللوائح الخاصة بالتصنيع ، والتقنيات الجديدة ، إلخ. كما تعتبر القوى الرئيسية للبيئة الكلية أوسع نطاقاً وربما تكون ذات مستوى عالمي وهي تتعلق بالقوى الاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والبيئية التي قد يكون لها تأثير على القضية أو التحدي محل الاستشراف حول ظروفه المستقبلية، والهدف هو البدء في بناء نموذج مفاهيمي للبيئة تتضمن الاتجاهات والقوى المؤثرة وتضع خرائط لعلاقة السبب والنتيجة بين القوى. وسيكون من الممكن أيضاً تحديد ما هية الاتجاهات والشكوك الرئيسية ، والتي تعتبر الأكثر أهمية في تحديد عوامل القرار الرئيسية والتي تمثل القوى "الدافعة" لتغيير كبير في المستقبل. وفي هذه المرحلة ، من الممكن تحليل هذه القوى عن طريق تجميعها وتحديد درجة أهمية كل قوة عن الأخرى، وقد تتطلب هذه الخطوة بعض البحث المكتبي. وقد تغطي الأبحاث فهم وتحليل تأثير الأسواق ، وفهم التكنولوجيا الجديدة ، والعوامل السياسية ، والقوى الاقتصادية ، وما إلى ذلك. والهدف هو توضيح العناصر الرئيسية للقوى الدافعة من خلال تحديد الاتجاهات الرئيسية. كما يجب أن تتضمن قائمة العوامل المحركة العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها.¹

3 الترتيب حسب الأهمية والشكوك: تتكون الخطوة التالية من ترتيب القوى المحركة على

أساس معيارين: درجة "أهمية" القضية المحورية المحددة في الخطوة الأولى ودرجة "عدم

¹ Scenario Method, Op.Cit.

اليقين" المحيط بتلك العوامل و اتجاهات. وتتضمن هذه الخطوة وضع هذه التغيرات ضمن مصفوفة لرصد وتحليل افتراضات العلاقة بين التأثير و عدم اليقين مع نظام تسجيل تقليدي يتنوع بين "العالي-والمتوسط-والمنخفض". ويتم وفق هذه الخطوة تحديد السيناريو بناء على القوى ذات الأهمية العالية في ظل مستوى منخفض من عدم اليقين يؤدي إلى اعداد التخطيط الحالي في الوقت الحاضر، بخلاف العلاقة الثانية عندما يكون هناك قوى ذات أهمية عالية في مقابل وجود درجة عدم يقين عالية فإن ذلك يتطلب توقع نطاقات مستقبلية متعددة يحتم التخطيط لها على المدى البعيد.

4 - **تحديد منطوق السيناريوهات:** تسهم الخطوات السابقة في تحديد المحاور التي يمكن بناء السيناريوهات على أساسها ومن ثم اكتشاف منطوق السيناريوهات، ويجب أن ينصب تركيز الانتباه على المتغيرات والعلاقة بينها المتمثلة في العلاقة بين أهمية القوى وبين درجة عدم اليقين، و يعد تحديد محاور السيناريوهات خطوة حاسمة في عملية إنشاء السيناريو بأكمله. ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الخطوة يلعب بها الحدس والإبداع دورا هاما، حيث أن الهدف الرئيسي يتمثل في ضرورة أن ينتهي الأمر بعدد محدود من السيناريوهات التي من شأنها أن تحدث اختلافاً واضحاً بالنسبة لصانع القرار.¹

¹ Scenario Method, **Ibid.**

الخاتمة والنتائج

اتسم منهج الدراسات المستقبلية المتعدد الأبعاد باختلاف المصطلحات المرتبطة به والتي تعبر عن فكرة التنبؤ وتهدف إلى توقع الأزمات المستقبلية وفق ما تم عرضه في هذه الدراسة المطولة والمفصلة. وقد قامت الدراسة على تتبع التطورات التاريخية لهذا المجال بداية من رصد المناهج التاريخية القائمة على التكهّن العشوائي، والتقدير الاستراتيجي منهج عسكري نابع من السياق العسكري، وصولاً إلى ما أقره فيليب تيتولك في دراسته منهج التقدير القائم على التوقع forecasting و وصولاً لمناهج التنبؤ القائم على المؤشرات prediction وانتهاء بكل من المناهج الحديث التي تتمثل في منهج الاستشراف foresight ومنهج الاستشراف المتقدم prevision. وبغض النظر عن اختلاف آليات وأدوات المناهج السابق ذكرها في مجال الدراسات المستقبلية، فإن جميعها يقوم على هدف واحد يتمثل في تحقيق التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها. وقد أقر جميع الباحثين المتخصصين بدراسة المستقبل على صعوبة ذلك، إلا أنهم أكدوا على أهمية الاعتماد على منهج السيناريوهات والتخطيط الاستراتيجي. والتساؤل في هذا السياق يدور حول كيف يمكن بناء منهج استشراف استراتيجي في المنظمات لتحقيق هدف التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها؟

في إطار ما تم دراسته في هذه الدراسة ورصد وتتبع آراء الخبراء والباحثين، تكمن الإجابة في أنه يمكن دمج العمليات المستقبلية الصريحة مع عملية التخطيط الاستراتيجي لتكوين استشراف استراتيجي ، وبالتالي إنشاء عملية تعتبر فيها المنهجيات المستقبلية مثل تخطيط السيناريو عملية فعالة تسهم في تحقيق هدف التنبؤ بالأزمات. وهناك بعض الاقتراحات والتوصيات المستمدة من الأدبيات في مجال مناهج المستقبل، حيث أن يكون العمل الأولي قائم على خطوة المشاركة مع الموظفين في المنظمة ، وكذلك مع المديرين التنفيذيين. وإذا كان لدى جميع الموظفين القدرة على التفكير بشكل استراتيجي ، فإن المنظمات التي تستفيد من هذه القدرة والمهارة وتصبح قادرة على التطور بمرور الوقت حيث يزيد مستوى الوعي حول كيفية التفكير في المستقبل في عمليات التخطيط. وبدون هذا الوعي، فمن المرجح أن يكون أي عمل قائم على استخدام الأساليب والأدوات المستقبلية أقل فعالية، ورغم أهمية تطبيق هذا النهج إلا أنه لا يزال يتم تطبيق من قبل منظمات محدودة ، حيث أنه لا يزال ذلك يمثل تحديًا كبيرًا للمخططين الذين يرغبون في دمج نهج مستقبلي في عملياتهم. فالماضي معروف ومؤلف ، والحاضر

يتعلق بالتعامل مع المشاكل والقضايا الحالية ، بينما المستقبل مجهول وغير معروف. وفي هذا الإطار يمكن رصد مجموعة التوصيات وفق آراء الخبراء المستقبليين على النحو التالي:

1. من الأهمية بمكان أن تحدد المنظمة قدرتها على فهم دورها في الاستدامة بشكل عام ، أي الاعتراف بدرجة من المسؤولية تجاه البيئة المحيطة وتجاه الأجيال القادمة.
2. ضرورة تطوير فهم للسياق الذي سيتم فيه تطوير إستراتيجية المنظمة ومن الناحية الواقعية ، سيحدث معظم التخطيط في المجال العملي ، ولكن بمرور الوقت ، يمكن للمؤسسة أن تضع رؤيتها على جدول أعمال أوسع وأكثر توسعا بالنطاق العالمي.
3. في إطار العملية الاستشرافية تحتاج المنظمة إلى تركيز عملها الاستشرافي وتحديد هل يتعلق الأمر بمساعدة المنظمة على تطوير مستقبلها المفضل وتوثيق ذلك في خطة محددة، أم أنها تتعلق بالنظر في جميع العقود المستقبلية المحتملة ، سواء كانت ممكنة أو معقولة أو محتملة.
4. من المهم أيضًا استخدام مجموعة من المنهجيات ، الكمية والنوعية ، بمرور الوقت. عندما تصبح المنظمة "واعية للمستقبل" ، حيث يمكن استخدام منهجيات أكثر تعقيدًا وتحديًا. كما يمكن لمنظمة أيضا البدء بتخطيط السيناريو
5. جميع الأساليب والمنهجيات المتعلقة باستشراف المستقبل بها بعض المثالب ،ولكن استخدامها جميعها في وقت واحد أمر هام لضمان حديد مخرجات ذات أسس جيدة.
6. بعض المناهج تغفل البعد الانساني في تطبيق مناهج استشراف المستقبل الذي يقوم بتطبيقه العنصر البشري بالاساس، لذلك يوصي الباحثين أهمية دمج نهج أكثر إنسانية في التخطيط الذي سيعزز من الإنتاج في النهاية، حيث يعتبر "العامل البشري" ضروريًا للتنفيذ ، سواء من حيث ضمان النجاح وقد يساعد بناء أدوار الموظفين في مرحلة تشكيل الإستراتيجية وكذلك التنفيذ في تحسين فرص التنفيذ الناجح.
7. أن نتائج الدراسات تشير إلى أن "استخدام التفكير المستقبلي والأدوات يحسن صنع القرار سواء على المستوى الشخصي والتنظيمي والمجتمعي والاجتماعي والعالمي" ، والمستقبل له دور في

تشكيل الإستراتيجية ، وعليه ، يتطلب ذلك وجود "رئيسًا تنفيذيًا مستنيرًا وإدارة عليا تقوم بتطبيق هذا التفكير .

8. هناك حاجة ملحة إلى إعادة تصور نموذج التخطيط الاستراتيجي التقليدي باعتباره استشرافاً استراتيجياً من أجل تحديد التفكير الاستراتيجي كمجال منفصل للعملية التنظيمية للاستشراف. حيث إن دمج المناهج المستقبلية في التخطيط يعني أن القدرة على الاستشراف يمكن أن تتطور بمرور الوقت ، بحيث يمكن للمنظمات استخدام الاستشراف الاستراتيجي بدلاً من التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإستراتيجية.

9. ضرورة اتخاذ قرارات أفضل وأكثر حكمة بشأن الاتجاهات والاستراتيجيات المستقبلية وهو هدف أساسي للاستشراف الاستراتيجي. غير أن زيادة عمق المعرفة المتاحة لدعم عملية صنع القرار حول خيارات الإستراتيجية من خلال تحليل مجموعة من المعلومات السابقة والحالية والمستقبلية لا يمكن إلا أن تعزز الأساس الذي تُبنى عليه استراتيجية المنظمة. حيث تؤكد نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن تلك المنظمات التي تتبنى منهج الاستشراف سيكون لديها استراتيجية ناجحة ، في حين أن الإدراك المتأخر سيشير إلى أن نقص تبني الاستشراف الاستراتيجي كان عاملاً رئيسياً في الفشل التنظيمي للمنظمة.

10. يمكن فهم المستقبل القريب بوضوح من خلال تطوير القدرات المناسبة وطرح الأسئلة الصحيحة والتشاور مع الأشخاص المناسبين. ويوفر الاستخدام الدقيق لمثل هذه الخطوات إلى تحقيق وصولاً تنظيمياً لنظرة عامة هيكلية متطورة، وستجد المنظمات التي تشارك بفعالية في هذه العملية مجموعة من النتائج أهمها تجنب المشاكل واغتنام الفرص وتطوير رؤية طويلة الأجل قائمة على الاستشراف التطلعي ، كما يمكن أن يوفر الاستشراف الاستراتيجي تقدماً متماسكاً ليكون حجر الزاوية للنجاح التنظيمي في القرن الحادي والعشرين.

11. أهمية تطبيق نهجاً عاماً لتخطيط السيناريو التشاركي الذي يستهدف الاستراتيجيين في الحكومة والشركات، حيث يؤكد الخبراء على أهمية سيناريوهات المستقبل وهي مجموعة أوسع من أدوات

الاستشراف التي تحتاج مؤسسات الأعمال والقطاع العام التي تحتاج إلى تطبيقها بشكل أكثر اتساقًا.

12. أهمية التفكير في المستقبل والذي يعتبر أمر جوهري لجميع عمليات صنع القرار، حيث لا يمكن اتخاذ قرار دون النظر في العواقب المستقبلية لهذا القرار، حيث يجب أن يتم مراعاة ملاءمة القرار وعواقبه، نظرًا للظروف المستقبلية المتغيرة. فكلما كانت عواقب القرارات الحالية غير مؤكدة وطويلة المدى، كلما كانت المنظمة أكثر عرضة لهذه التغييرات، ومن هنا يحتم إضفاء الطابع الرسمي على عملية التفكير في المستقبل.

13. يرى الخبراء والباحثين أنه في ظل تغير العالم الذي يُنظر فيه إلى الظروف الاقتصادية والسياسية تتغير بسرعة أكبر، يمكن أن يلعب تخطيط السيناريو دوراً كبيراً، فعلى وجه التحديد، يمكن المؤسسات من توضيح الافتراضات الراسخة بعمق وتحديها حول المستقبل، والنظر في العلامات المبكرة للاتجاهات السياقية الجديدة، والتخطيط للاستجابات المحتملة وتطوير طرق لزيادة قدرة المنظمة على التكيف، وأهمية تفعيل عملية تخطيط السيناريو بشكل دوري في المنظمات وقد تسعى المنظمة أيضًا إلى تضمين "إجراءات روتينية" مستقبلية في عمليات الأعمال.

14. أهمية توليد وعي أكبر حول الاتجاهات المستقبلية على أنه أحد شروط التعلم والتغيير التنظيمي. فغالبًا ما يكون التفكير في المستقبل عملية اجتماعية، ونادراً ما يمكن ترجمة رؤى الأفراد إلى واقع للآخرين دون موافقتهم. وبهذا المعنى، فإن الحاضر هو نتيجة الاتفاقات السابقة حول ما سيكون عليه الحاضر. الأمر الذي يحتم ضرورة الاهتمام بالطبيعة التشاركية للتفكير المستقبلي، مما يعكس الحاجة إلى توضيح أفكار العديد من الأشخاص وتحديها من خلال عملية منظمة وتجميع النتائج في سرد السيناريو والمؤشرات. ومن خلال تضمين هذه العمليات في نظام المنظمات، لن تتحسن جودة عمليات تخطيط السيناريوهات فحسب، بل ستنمو أيضًا فائدتها في التأثير على عمليات التغيير.

15. تقوم عملية بناء السيناريوهات على تحقيق منظمات أكثر وعياً واستجابةً بالإضافة إلى المنظمات التي تتجنب بنجاح أكبر للمخاطر، وعليه فإن عملية تضمين إجراءات الاستشراف داخل المؤسسات

تتعلق بالقضية المركزية حول أهمية وقيمة المعلومات والمعرفة المتولدة في عملية بناء السيناريوهات. وغالبًا ما يكون للمعلومات المتعلقة بالمستقبل قيمة اقتصادية. حيث تعمل معظم المنظمات لعي حماية أنواع معينة من المعلومات حول المستقبل (خاصة تلك التي تتعلق بالتقنيات الجديدة واستراتيجيات العمل الجديدة وما إلى ذلك).

16. من الضروري اتباع نهج أكثر ديناميكية لنظرية الإدارة الاستراتيجية ، ومما تجدر الإشارة إليه أن عوامل البيئة الكلية تميل أثناء الأزمات إلى تمثيل ظاهرة ذات تأثير أقوى في المستقبل مما كانت عليه في الماضي بسبب التغيرات السريعة وغير المتوقعة.

17. يؤكد الخبراء أهمية أن تركز نظرية الإدارة الإستراتيجية بشكل أكبر على دراسة حالات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ظل الاضطرابات التي يسببها اقتصاد الأزمة تقصر أفق الزمان والمكان المستخدم في التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي ، فإن التخطيط الاستراتيجي التقليدي والإدارة الاستراتيجية القائمة على مثل هذا التخطيط تميل إلى أن تصبح غير كفؤة.

توصيات لإدارة الأزمات بشكل أفضل :

1- تفعيل منهج التخطيط الإستراتيجي : يحتم على المنظمة ضرورة وضع إطار عمل محدد لإدارة الأزمات لمواصلة عملياتها بفعالية ، وعليه يتطلب من المنظمة ضرورة إدارة الأزمات عبر عدد من الخطوات والوسائل أهمها، إدارة المشكلات فلا توجد منظمة في هذا العالم ترغب في مواجهة أي موقف قد يضر بعملية التشغيل أو قد يعطل سير العمل. وعلى وجه الخصوص ، لا تقوم المنظمات بمواجهة أي ظروف تساعد وسائل الإعلام في تغطيتها، وذلك لأن أي قضايا يتم فحصها من قبل الجمهور يمكن أن تؤدي إلى آثار قانونية ومالية وسياسية سلبية، تؤثر بالسلب على أداء المنظمة، ولهذا السبب يحتم ضرورة التخطيط للمشكلات الطارئة، حيث يوصى بشدة أن يكون لدى المنظمات خطط طوارئ للتعامل مع أنواع متنوعة من الأزمات. حيث يعكس إعداد خطة الطوارئ مقدماً مدى جاهزية المنظمة واستعدادها بشكل مناسب لمواجهة الأزمات، وبالتالي فإن التخطيط للطوارئ ضروري للغاية.

2- وضع خطة لاستمرارية العمل: هناك حالات تتأثر فيها المنظمات إلى حد ما بالأزمة، الامر الذي قد يؤدي إلى توقف العمل في المنظمة خاصة التجارية، وللتعامل مع مثل هذه السيناريوهات، يجب أن يكون لدى المنظمات خطة استمرارية الأعمال. حيث تساعد خطة استمرارية الأعمال المنظمات بشكل كبير على الحد من تأثير الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة تدريب كل موظف بشكل مستمر فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الأزمات. كما يجب ألا يقتصر التدريب على الأزمة الجسدية التي قد تحدث بسبب بعض الكوارث الطبيعية، ولكن يجب أيضاً توفير التدريب للتعامل مع العوامل الذهنية.

3- تفعيل الأساليب التنظيمية الاستراتيجية في المنظمات: يعتمد نجاح إدارة الأزمات الإستراتيجية على تحديد الأزمة نفسها في الوقت المناسب وتطبيق أكثر الطرق كفاءة للتغلب عليها، والإدارة الإستراتيجية الناجحة تعتمد بشكل كبير على استخدام عدد من الأساليب الاستراتيجية والتكتيكية، حيث يؤكد خبراء الإدارة الاستراتيجية، أن الأساليب الاستراتيجية في المنظمات، تشمل إنشاء هياكل مؤسسية جديدة، وتنظيم وتحديث، ودمج وإعادة هيكلة وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية. وتستخدم هذه الأساليب في منهج الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات الطارئة.

4- التشخيص المبكر وتمكين نظام الإنذار المبكر للأزمات: يمكن تطبيق هذا النظام في أوقات الأزمات التي ترتبط بالنظام المالي للمنظمة، والتي تتطلب الاستجابة السريعة ورد الفعل المناسب من قبل المنظمات لتفادي المخاطر المالية الحقيقية، وتحقيق الإدراك الكامل للإمكانيات الداخلية للشركة من أجل القضاء على الأزمة وهذه الأمور ضرورية لتحقيق الفعالية لإدارة الأزمات الاستراتيجية. وهناك بعض المجالات التي طبقت منهج التقدير forecasting لصناعة القرارات الملائمة لإدارة المخاطر والأزمات وخاصة السياسية والأمنية، لكنها اتجهت في الوقت ذاته نحو ربط هذا المنهج بعنصر التنبؤ وتكوين ما يسمى بنظام الإنذار المبكر EWS early warning sys خاصة في الأزمات الدولية وتحقيق ما يسمى بنظام الإنذار المبكر للأزمات الدولية ICEWS. وهو نظام يمزج بين القوة الالكترونية ونماذج التنبؤ بالأزمة للتنبؤ بمجال الأزمات السياسية، حيث تم تبني هذا المشروع من قبل مؤسسة لوكهيد مارتن لصناعة التكنولوجيا المتقدمة للتنبؤ بالأزمات الدولية والمحلية

وعمليات التدمير والعنف وذلك بالتعاون مع فريق جامعة ديوك لتنفيذ سلسلة من الدراسات والنماذج الاحصائية التي تعتمد على عدد من المتغيرات لإتمام القياس الكمي ومن ثم التنبؤ.

5- تنفيذ مراحل إدارة الأزمات الاستراتيجية : تتميز كل مرحلة من مراحل تطور حالة الأزمة بعدد من الوظائف والأهداف التي يجب التخطيط لها وتنفيذها من أجل إدارة استراتيجية فعالة للتغلب على الأزمة. ففي مرحلة الأزمة ، من الضروري توخي الحذر لتشخيص الظروف الخارجية ، وتقييم النتائج المحتملة للعوامل السلبية وتنفيذ التدابير الوقائية. فمن الضروري التعرف على مؤشرات الأزمة وتوضيحها ، وتحليل أسبابها ، وتحديد نوع الأزمة وعمقها المحتمل ، وتقييم ظروف ما بعد الأزمة ، وتحديد العوامل المؤثرة ووضع استراتيجيات جديدة واختيار وتنفيذ استراتيجية للتغلب على عواقب الأزمة. كما يقوم الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية للأزمات على الإجراءات المتكاملة لأطراف الإدارة في المنظمات أو الشركات، حيث يحتوي كل هدف من أهداف إدارة الأزمات الإستراتيجية في مراحلها المختلفة على اتجاهات بعض الإجراءات والسلطات المسؤولة والنتائج المتوقعة لتحديد وظائف إدارية محددة. كما يجب أن يكون لدى كل منظمة إجراءات وخطط عمل موضوعة لمنع الأزمات وإدارة الأزمات ، سواء كانت حالات الأزمات أو الأحداث الاقتصادية أو سياسية أو هيكلية أو بيئية. من الضروري أن يتبنى القادة التنظيميون نموذجًا استراتيجيًا لإدارة الأزمات.

6- المشاركة والتشاور وتحديد الأولويات الاستراتيجية: تسهم عملية التشاور الشاملة لمراجعة الإستراتيجية في تحقيق المشاركة الفعالة لتكوين استراتيجية منقحة تركز بشكل أكبر على مجموعة محدودة من الأولويات ، والتي من شأنها أن توفر إرشادات أقوى لمواجهة الأزمات ، كما يتطلب ضرورة التركيز على مجموعة محدودة من الأولويات الإستراتيجية ، واختيار المجالات التي لم يتم تناولها من قبل الآخرين ، كما يجب أن تكون واضحة بشأن ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال كل أولوية استراتيجية. وتحقيق أنظمة تنسيق أكثر شمولية أو كفاءة . وأثناء عملية مراجعة الإستراتيجية ، يجب على المنظمة النظر في كيفية معالجة القضايا الناشئة، والاختيار بين خيارين إما تغيير الاستراتيجية أو تعديلها.

7- تحديد المؤشرات الأولية في الاستراتيجية: يحتم على المنظمة أو الإدارة المعنية ضرورة تحديد المؤشرات في الاستراتيجية المنقحة للمساعدة في قياس تنفيذ الأولويات الرئيسية. كما يجب أن تضع خطة عمل لتوجيه تنفيذ الإستراتيجية، وتعزيز تركيزها على النتائج ، بما في ذلك المتابعة الميدانية.

8- أخذ توصيات الشركاء في الاعتبار: يحتم على المنظمة ضرورة دمج آراء الأطراف الشريكة مع المنظمة partners وكذلك رفع تقارير لهم توضح مخرجات نتائج إدارة الأزمات واستقبال التقارير الصادرة عنهم التي توضح تقييماتهم حول الأزمات. والتأكد من أن جميع الموظفين في المنظمة يفهمون ، وقادرون على نشر خطط وإجراءات العمل للأزمات التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من خطة إدارة الأزمات الاستراتيجية للمؤسسة. كما نبغي بذل الجهود لإشراك أصحاب المصلحة في معالجة الأزمات من خلال تضمين أصحاب المصلحة كجزء لا يتجزأ من خطط عمل إدارة الأزمات القابلة للتنفيذ.

9- تكليف جهات خارجية لتقديم الدعم العلمي والتوصيات: يحتم على المنظمات ضرورة تمكين المنظمات الاستشارية أو المؤسسات الأكاديمية القادرة على دعم المنظمة بمهام تحليلية وبحثية. فضلاً عن الاستعانة بالخبراء الاستشاريين والتي ستكون بمثابة وسيلة فعالة من حيث التكلفة لزيادة قدره المنظمة التحليلية.

10- تفعيل برامج التعليم وتبادل المعرفة وتطبيق "المجتمع المستعد": يؤكد الباحثون على أن الاستعدادية للأزمات في المؤسسات والمنظمات يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، غير أن أهم الطرق لتحقيق إدارة أزمات استراتيجية هو ترسيخ ثقافة التعلم على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، عبر التعلم من الأخطاء والحوادث السابقة ، ومن خلال أنظمة الإبلاغ ، كما يمكن تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي من خلال الأفراد وداخل المنظمات وهذا يعزز من موقف المنظمات القادرة على التعلم (في كل من مرحلتي ما قبل الأزمة وما بعدها). وتظهر القدرة الأولية على المساهمة في التعلم من خلال تشكيل مجتمع يطلق عليه " المجتمع المستعد" والذي بدوره يفتح الساحة لتبادل المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تكون مفيدة عبر المنظمات المختلفة وبين الأفراد أيضاً. كما تتيح هذه الممارسة المشتركة لطرق جديدة لعرض المعرفة وعرض أفكار ومعرفة وممارسات جديدة في المستقبل. ومما تجدر الإشارة إليه، أن "المجتمع المستعد" يعد بمثابة حاضنة للمعرفة الضمنية ، التي

يمكن صقلها وتسخيرها وإدارتها للاستخدام في المستقبل. ومن خلال العلاقات الاجتماعية والساحات النقاشية، يمكن للأفراد والمنظمات تحقيق استعدادية أكبر من خلال تبادل معارفهم وخبراتهم المتراكمة وتحقيق معرفة ضمنية، وعبر هذه المعرفة يمكن للأفراد الجدد والحاليين تحقيق المعرفة دون الحاجة إلى تجربة الموقف بشكل مباشر ، مما يزيد من قدرتهم على مواجهة موقف أو حادثة ما وتحقيق استعدادًا أفضل. ويشكل الجمع بين المعرفة الضمنية والمجتمع المستعد دائرة إيجابية قائمة على تراكم المعرفة وتبادلها ومعالجتها وإعادة مشاركتها ، وبالتالي تحسين الاستعداد العام وقدرات التأهب للأزمة. كما يحتاج الموظفون إلى التمكين والاستعداد لمواجهة الأزمات ويجب أن يكونوا على دراية وقادرون على التصرف والاستفادة من الموارد التنظيمية المتاحة. كما يجب أن يكونوا قادرين على الاستفادة من مهارات الاتصال البشرية ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من مهارات الاتصال لنقل رسالة المنظمة في أوقات الأزمات. ويجب أن يمارسوا قيادة قوية للمساعدة في منع تكرار الأزمات.

11- الإدارات الاستراتيجية المخصصة في الهيكل التنظيمي للمنظمة : يجب أن يناط بالإدارة العليا مهمة وضع الاستراتيجيات والأطر والسياسات الجديدة والحفاظ عليها ، ويجب أن تستجيب هذه الاستراتيجيات والأطر والسياسات بشكل يحقق تجنب الأزمات على نحو استباقي، كما يتطلب من المنظمة بشكل دور كشف المؤشرات الأولية وتأثير العوامل الخارجية في البيئة المحيطة ، وهذا يكون من مهمة إدارات رسمية مدمجة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويطلق عليها الإدارات الاستراتيجية، أو (أقسام SPM) المخصصة تعمل بشكل خاص لإرشاد وتوجيه المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا خاصة في البنوك وذلك لضمان تحقيق المراجعات المتكررة لجميع مجالات ممارسات الأداء الاستراتيجي ، والتخطيط الاستراتيجي ، وتنفيذ الخطة) وعمل المراجعات المناسبة لإدارة المؤسسات بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

12-الانتقاد المستمر للخطط : يوصي خبراء الإدارة الاستراتيجية للأزمات بأهمية انتقاد الخطط بشكل دوري ومراجعتها على نحو مستمر طوال العام ،سواء في بداية العام أو في بداية دورة مدتها ثلاث سنوات، وتمكين دور مجلس الإدارة والأخذ بالآراء الصادرة عن المجلس.

13- تفعيل إدارة المواهب talent management في أوقات الأزمات: من المداخل الإدارية الهامة التي سعت إليها المنظمات مؤخراً نحو تفعيلها هو دمج مايسمى بإدارة المواهب في الهيكل التنظيمي للمنظمات والتي تقوم على افراد لهم قدرات خارقة يمكن الاعتماد عليهم في أوقات الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة، والبحث عن الموهوبين والاحتفاظ بهم خارج فريق القيادة ، هو أحد الخطوات الهامة لنجاح هذه الإدارة، فهناك أشخاص تبحث المنظمات عنهم على الفور، الأشخاص الذين يكون لديهم المعرفة المؤسسية العالية. وقد لا يكونون الأفضل أداءً في بعض الأحيان، لكنهم يعرفون جميع خصوصيات وتفاصيل المنظمة التي يعملون بها ولهم القدرة العالية على فهم تأثير التغييرات المحتملة على الأعمال لا سيما التجارية. وفي كثير من الأحيان يكونون غير راضين عن أداء الشركة. وفي هذه الحالة يحتم على المنظمة قبل حدوث الأزمة أن تعتمد على هؤلاء الأشخاص الذين يكون لهم استعدادية كاملة للإشارة إلى الحقائق غير المريحة في المنظمة. ويعتبر التحول أيضاً فرصة حقيقية للعثور على المستوى التالي من المواهب في المؤسسة أو المنظمة واكتشاف أشخاص يعتمد عليهم في الأزمات اللاحقة، حيث يكون إنقاذ المنظمة أو المؤسسة في وقت الأزمات فرصة سانحة لجذبهم والاحتفاظ بهم. ومن المهم إدراك أن الاحتفاظ لا يتعلق دائماً بالمال والمكافآت. يتعلق الأمر أيضاً بمعرفة احتياجات الفرد والبحث عن طريق إشراكهم، فضلاً عن دور القادة التنظيميين في المنظمات والذين يحتم إشراكهم في جميع المجالات الوظيفية لإدراج التخصصات في فريق إدارة الأزمات ، وتحديد الأحداث أو السيناريوهات المحتملة التي قد تؤدي إلى حالات الأزمات وتأثيرها المحتمل على المنظمة .

14- تفعيل برامج التدريب: يجب على الشركات والمنظمات عقد دورات تدريبية على إدارة الأزمات حتى يكون المدراء التنفيذيون وقادة الفرق وجميع الموظفين على دراية بالبروتوكولات والإجراءات وخطط العمل لنشرها عند وجود أزمة وشيكة.

قائمة المراجع

References:

1. Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020
2. Aubrecht Christoph, Özceylan Aubrecht Dilek, Klerx Joachim and Freire Sérgio, Future-oriented activities as a concept for improved disaster risk management, *Disaster Advances*, vol:6, Dec 2003
3. KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany, *Journal of Forecasting, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI)*, Karlsruhe, Germany, vol:22, 2003
4. Theo S. Eicher ; David J. Kuenzel ; Chris Papageorgiou ; Charis Christofides, **Forecasts in Times of Crises**, March, 2018.pdf
5. CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector Zurich**, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011.
6. Claire e. Steele, maj, usa, **the weaponization of space a strategic estimate** a thesis presented to the faculty of the u.s. Army command and general staff college in partial fulfillment of the requirements for the degree master of military art and science, b.s., fort leavenworth, kansas, 2001.
7. Seyed Mojtaba Hosseini a, Fatemeh Dirakvand , Omidreza Safarian a, Ali Ayoubian, Risk Assessment of Crisis Management in Response to Natural Disasters with an Emphasis on Earthquakes, *Civil Engineering Journal Vol. 5*, No. 3, March, 2019
8. kristan wheaton and kelly morningstar, **estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way?**, november 14, 2019.pdf

9. H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016
10. John Bryson ,**Strategic Management in Public Administration** ,University of Minnesota Twin Cities, January 2020
11. OECD, **Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures**, OECD, october, 2019.
12. Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, *Greener Management International* · March 2002
13. Philip E. Tetlock ,**superforecasting: The Art and Science of Prediction** , New York, 2015 pp:70-75
14. OECD, **Preparing governments for long term threats and complex challenges**, High Level Risk Forum Policy Seminar, 23 OECD Conference Centre Paris, France September 2016, p:13
15. **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>
16. H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research* , Volume 6, Issue 2, February 2016
17. CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector** Zurich, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011

18. **Future-oriented analysis brings ease and confidence to planning your next steps**, on: <https://www.m-brain.com/blog-posts/future-oriented-analysis-brings-ease-and-confidence-to-planning-your-next-steps/>
19. **Joint Doctrine Publication 01 UK Joint Operations Doctrine Joint Doctrine Publication 01 (JDP 01)**, dated The Development, Concepts and Doctrine Centre Ministry of Defence Shrivenham, November 2014, pdf, p:17
20. Philip E. Tetlock ,**superforecasting: The Art and Science of Prediction** , NewYork, 2015
21. Claire e. Steele, maj, **usa, the weaponization of space a strategic estimate** a thesis presented to the faculty of the u.s. Army command and general staff college in partial fulfillment of the requirements for the degree master of military art and science, b.s., fort leavenworth, kansas, 2001
22. OECD, **Preparing governments for long term threats and complex challenges**, High Level Risk Forum Policy Seminar, 23 OECD Conference Centre Paris, FranceSeptember 2016
23. Military factory, **strategic estimate (US DoD)**, on:https://www.militaryfactory.com/dictionary/military-terms-defined.asp?term_id=5116, (accessed: 25-9-2020, 5:30 am)
24. **Joint Publication 5-0, Joint Planning**, Joint Force Development, USA, 16 June 2017, pdf,
25. Nawal A. Al Eid, **Crisis and disaster management in the light of the Islamic approach: COVID19 pandemic crisis as a model (a qualitative study using the grounded theory)** Department of Psychology, King Khalid University, Abha, Saudi Arabia, 19 June 2020, on: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pa.2217>
26. Clarence j. Bouchat, **an introduction to theater strategy and regional security**, strategic studies institute, august 2007.
27. course Hero, **The strategic estimate shall include the following**, on: <https://www.coursehero.com/file/p5kq6kvr/The-Strategic-Estimate->

- [shall-include-the-following-elements-of-a-Strategic/](#), (acssesed:22-9-2020)
28. **planning and organizational: operational and tactical**, pdf on:<https://fas.org/nuke/guide/usa/doctrine/army/fm3-100/CH6.PDF>,
29. Rex R. Michel, **Historical Development of the Estimate of the Situation**, U.S. Army Research Institute, October, 1990p:2
30. Austin M. Knight, The Estimate of the Situation, *Society of American Military Engineers*, Vol. 7, No. 35 , October, 1915.
31. **Strategic Estimate Of The Situation**, On: https://Www.Ndu.Edu/Portals/59/Documents/Global_Alumni_Summit/02Strate_Est_Framework_Explained.Pdf?Ver=2018-06-01-083439-133pp:2-4
32. NATO ,COPD, **Supreme Headquarters Allied Powers Europe Belgium: An Introduction To Operations Planning At The Operational Level A Summary Of The Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive Interim, V2.0 Dated 4 Oct 13, Pdf**
33. Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge, Sep 25, 2015
34. Seyed Mojtaba Hosseini a, Fatemeh Dirakvand , Omidreza Safarian a, Ali Ayoubian, **Risk Assessment of Crisis Management in Response to Natural Disasters with an Emphasis on Earthquakes**, Civil Engineering Journal Vol. 5, No. 3, March, 2019
35. Natalie Donaire **The new reality of crisis and crisis management**, May 4, 2020on: <https://diligent.com/au/a-new-reality-crisis-management-topics-every-board-should-consider/>
36. Charles Hodges Benson , **Gaining The Long View: Reforming Organization And Empowering Knowledge Workers To Improve Strategy And Intelligence**, Dod Civilian, National Defense University Joint Forces Staff College, Joint Advanced Warfighting School, Pdf

- 37.Herman, Michael. **Intelligence Power in Peace and War**, pdf
- 38.Michael Maccoby,Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, **Research Technology Management**, Volume 44. No. 3. May–June, 2001.
- 39.ICRC report, **decision-making process in military combat operations**, international committee of the red cross19, October 2013
- 40.CMOE, **Future-Focused Leadership: 8 Core Beliefs**, centre for management and organization effectivnes, on: <https://cmoe.com/blog/future-focused-leadership-8-beliefs/>
- 41.Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh and Rossilah Jamil,Effect of the Organisational Culture on Crisis Management in Hotel Industry: A Qualitative Exploration, **International Journal of Entrepreneurship**, Vol: 23 Issue: 2, 2019
- 42.Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge, Sep 25, 2015
- 43.Linda Lach, Darlene Nzorubara, Seven Essential Crisis Management Planning , Steps for PAOs , April 1, 2020, on: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/seven-essential-crisis-management-planning-steps-paos>
- 44.Mika Nieminen and Kirsi Hyytinen, **Future-oriented impact assessment: Supporting strategic decision-making in complex socio-technical environments**, Nieminen and Hyytinen: Future-oriented impact assessmenVolume: 21 issue: 4,2015
- 45.**What is Organizational Future Orientation** July 29th, 2010, on :<http://futureorientation.net/2010/07/29/what-is-organizational-future-orientation/>
- 46.William ‘Rick’ Crandall and John E. Spillan, **A look to the future: emerging trends in crisis management**, School of Business, University of North Carolina at Pembroke, J. Sustainable Strategic Management, Vol. 2, No. 1, 2010, p:21

47. Rob J Hyndman and George Athanasopoulos, **Forecasting: Principles and Practice**, Monash University, Australia, May, 2018, pp:90-91
48. Jonas Svava Iversen, **futures thinking methodologies – options relevant for “schooling for tomorrow”**, pdf, p:1
49. Kristan Wheaton and Kelly Morningstar, **estimating the situation: intuition, deliberation, or a third way?**, november 14, 2019
- 50.¹ Robin Scheu, **Strategic Thinking vs Strategic Planning - What's the Difference?** 10/26/2017, on: <https://addisoncountyedc.org/blog/strategic-thinking-vs-strategic-planning--whats-the-difference>
51. Hallgeir Sjøstad, **Short-sighted greed? Focusing on the future promotes strategic cooperation**, Norwegian School of Economics, September 2017, pdf, p:3
52. Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020, p:3
53. Stoyan Nikolov Madzharov, **The Challenges of the Future and the Increasing Significance of Crisis Management**, on: <https://www.crisisnavigator.org/The-Challenges-of-the-Future-and-the-Increasing-Significance-of-Crisis%20Mana.456.0.html>
54. Natalie Donaire **The new reality of crisis and crisis management**, May 4, 2020 on: <https://diligent.com/au/a-new-reality-crisis-management-topics-every-board-should-consider/>
55. Kerstin Cuhls, **From Forecasting to Foresight Processes—New Participative Foresight Activities in Germany**, *Journal of Forecasting, Forecast.* 22, NO 93 (2003), p:95
56. Robert S. Kaplan and Anette Mikes, **Managing Risks: A New Framework**, June 2012 Issue, on: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>

57. CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector** Zurich, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011p:2
58. **The Productive Narcissist**, Broadway Books, 2003, chapter 4. "Strategic Intelligence, Conceptual Tools for Leading Change", Oxford University Press, 2015.
59. Yusaf Akbara, Bernardo Balbonib, Guido Bortoluzzib, Desislava Dikovac, Andrea Tracognab, Disentangling resource and mode escalation in the context of emerging markets. Evidence from a sample of manufacturing SMEs, *Journal of International Management*, vol:24, 2018
60. Holman, E A Silver, Roxane Cohen, **Future-oriented thinking and adjustment in a nationwide longitudinal study following the september 11th terrorist attacks motivation and emotion**, vol:29, no.(4), 2005 , p:2
61. ¹Yusaf Akbara, Bernardo Balbonib, Guido Bortoluzzib, Desislava Dikovac, Andrea Tracognab, **Disentangling resource and mode escalation in the context of emerging markets**. Evidence from a sample of manufacturing SMEsP:260
62. Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge, Sep 25, 2015, pp:132-135.
63. OECD, **High Level Risk Forum Policy Seminar Preparing governments for long term threats and complex challenges**, OECD Conference Centre, Paris, France, 23 September 2016, p:13
64. Paul J.H. Schoemaker, **Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**, January 15, 1995, on: <https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>
65. Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:4

66. David Hunger & Thomas. L. Wheelen ,Book Review by Asik Kathwala ,
Essentials of Strategic Management, HR Folks international, No
published year, pdf , pp:2-3
67. Prof. Dr. András Nábrádi, **Strategic Management Process: An
Introduction** ,University of Debrecen Faculty of Ag. Economics and
Rural Development Business Management and Marketing, pdf , p:9
68. John Bryson ,**Strategic Management in Public Administration**
University of Minnesota Twin Cities· January 2020 p:1
69. Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business
Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of
Comprehensive Research**, Volume 5, 2015, , p:1
70. **Strategic Management**, on: [https://courses.lumenlearning.com/boundless-
management/chapter/strategic-management/](https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/), (acessed:11-10-2020)
71. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**,
Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5
72. **Fundamentals of Strategic Management**, on:
[https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-
binaries/53794_Chapter_1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/53794_Chapter_1.pdf), p:6
73. **Introduction: What Is Strategic Management**, on:
[http://www.blackwellp
ublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/1405
11181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf)
74. **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26,
2020, on: [https://www.indeed.com/career-advice/career-
development/what-is-strategic-management](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management)
75. Remigijus Kinderis, **Strategic Alliances – Their Definition And
Formation**, Latgale National Economy Research, October 2013 , P:3

- 76.LBL Strategies Team, **What is Strategic Management?**Aug 3, 2017, on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>
- 77.**Introduction: What Is Strategic Management,** on: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL_Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf
- 78.Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector**In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007 , p:1
- 79.**Strategic Management,** on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (acsessed:11-10-2020)
- 80.**Introduction: What Is Strategic Management,** on: <http://www.blackwellpublishing.com/>
- 81.[content/BPL_Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL_Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf)
- 82.**Introduction to Strategic Management,** on: <http://rizvihmct.com/wp-content/uploads/2017/02/Semester-VI-strategic-managment.pdf>, pp:1-2
- 83.¹Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts,** 2017, pdf p:2
- 84.Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management,** University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008 , p:12
- 85.Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of Comprehensive Research,** Volume 5, 2015, , p:1

86. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5
87. Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector** In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007 , p:1
88. Strategic Management, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (acessed:11-10-2020)
89. Rainer Hampp Verlag, The impact of strategic management on business outcomes: Empirical research, Journal for East European Management Studies, , Vol. 11, Iss. 3, 2006, p:230
90. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5
91. Remigijus Kinderis, **Strategic Alliances – Their Definition And Formation**, Latgale National Economy Research, October 2013 , Pp:1-2
92. **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>
93. Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2
94. John Bryson ,**Strategic Management in Public Administration** University of Minnesota Twin Cities· January 2020 p:1
95. Ovidijus Jurevicius, **Strategic Management & Strategic Planning**, February 13, 2013 , on: <https://strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html>

96. John Bryson ,**Strategic Management in Public Administration** University of Minnesota Twin Cities· January 2020 p:1
97. David Hunger & Thomas. L. Wheelen ,Book Review by Asik Kathwala ,**Essentials of Strategic Management**, HR Folks international, No published year, pdf , pp:2-3
98. **Strategic Management**, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)
99. **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>
100. Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of Comprehensive Research**, Volume 5, 2015, , p:1
101. Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management**, University of Washington, Texas A&M University, Cengage, 2008, p:10
102. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:9-11
103. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5
104. ¹ **Introduction: What Is Strategic Management**, on: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf
105. **Strategic Management And Business Policy, Part Ii: Strategic Analysis** Alfonso Vargas Sánchez, Pdf , P:3
106. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:9-11

107. Rainer Hampp Verlag, The impact of strategic management on business outcomes: Empirical research, *Journal for East European Management Studies*, , Vol. 11, Iss. 3,2006, p:30
108. **Importance of Strategic Management in an Organization**, on: <https://exeedcollege.com/blog/importance-of-strategic-management-in-an-organization/>
109. By: Prof. Dr. András Nábrádi, **Strategic Management Process: An Introduction** ,University of Debrecen Faculty of Ag. Economics and Rural Development Business Management and Marketing, pdf , p:3
110. Remigijus Kinderis, **Strategic Alliances – Their Definition And Formation**, Latgale National Economy Research, October 2013 , P:5
111. Margaret Rouse, **strategic management** Posted on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/n/strategic-management>, (acssesed:10-10-2010)
112. **Strategic Management**, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (acssesed:11-10-2020)
113. Dr. Dhaneswar Harichandan, **Strategic Management**, (Revised Syllabus W.E.F Academic Year 2014-15), University Of Mumbai, Pdf, pp:11-12
114. Remigijus Kinderis, **Strategic Alliances – Their Definition And Formation**, Latgale National Economy Research, October 2013 , P:5
115. **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>
116. **Importance of Strategic Management in an Organization**, on: <https://exeedcollege.com/blog/importance-of-strategic-management-in-an-organization/>

117. **Introduction: What Is Strategic Management,** on: http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/140511181X/Dobson_strategic%20management_sample%20chapter.pdf
118. Margaret Rouse, **strategic management** Posted on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/n/strategic-management>, (acssesed:10-10-2010)
119. Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector**In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007 , p:5-6
120. Margaret Rouse, **strategic management** Posted on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/n/strategic-management>, (acssesed:10-10-2010)
121. **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>
122. Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector**In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007 , p:5-6
123. Denise Lindsey Wells, **trategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation**, Director, Executive Support Division ,Department of the Navy Total Quality Leadership Office, pdf , p:4
124. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:9-11

125. **Understanding Strategic Management A guide to help you focus on all your business activities over the medium and longer term,** 2020, on: https://failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Understanding-Strategic-Management.pdf , p:6
126. GISM business school, **What is the importance of Strategic Business Management?**, <https://www.gisma.com/blog/what-is-the-importance-of-strategic-business-management>
127. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5
128. ¹Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2
129. LBL Strategies Team, **What is Strategic Management?**Aug 3, 2017, on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>
130. Kong, Eric, **A review of the strategic management literature: the importance of intellectual capital in the non-profit sector**In: **Intellectual Capital and Innovation**, Conference Name: 28th McMaster World Congress, Ontario, Canada Publisher: McMaster University, January 24-26, 2007 , p:5
131. Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2
132. Alex Matheson Gerald Scanlan, and Ross Tanner, **Strategic Management In Government: Extending The Reform Model In New Zealand**, State Services Commission, New Zealand , pdf p:1
133. Margaret Rouse, **strategic management** Posted on: <https://searchcio.techtarget.com/definition/n/strategic-management>, (acssesed:10-10-2010)

134. ¹Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2
135. **Strategic Management**, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)
136. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:2-5
137. **Strategic Management: Definition, Purpose and Example** August 26, 2020, on: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>
138. ¹**Strategic Management**, on: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/strategic-management/>, (accessed:11-10-2020)
139. Ignas Dzemyda, **Strategic Management Of Business Organizations**, Mykolo Romerio Universitet As, 2014 Pp:9-11
140. Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of Comprehensive Research**, Volume 5, 2015, , p:4-6
141. Yazan: Sireen Khemesh, **Strategic Management Basic Concepts**, 2017, pdf p:2
142. Dr I. Chaneta, Strategic Management Process Department of Business Studies Faculty of Commerce University of Zimbabwe, , **Journal of Comprehensive Research**, Volume 5, 2015, , p:4-6
143. HotelsKaram Mohamed , **The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star GhaziLecturer–Hotel Studies Department** The Higher Institute of Tourism and Hotels in Alexandria (EGOTH, Journal of The Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University, Vol. 14, Issue 1(2017) , pp:1-2
144. Maximilian Groh و**STRATEGIC MANAGEMENT IN TIMES OF CRISI**, American Journal of Economics and Business June 2014,

- Strategy-specific Project Management in Times of Crisis View project, University of Minho, 2-14, pp:1-2
145. ¹Carl Cox, **Crisis Management Strategies - 12 Step Approach**, on May 21, 2019 4:09:00 PM, on: <https://www.executestrategy.net/blog/crisis-management-strategies>
146. **Integrating The Crisis Management Perspective**, on <https://onlinelibrary.wiley.com/1111/1467-6486.00071>
147. ISCRAM, **Planning, Foresight and Risk Analysis**, on: <https://iscram2019.webs.upv.es/submissions/call-for-papers/planning-foresight-and-risk-analysis/>
148. **Strategic Estimate of the Situation**, [https://www.ndu.edu/Portals/59/Documents/Global Alumni Summit/02 Strate Est Framework Explained.pdf?ver=2018-06-01-083439-133pdf](https://www.ndu.edu/Portals/59/Documents/Global_Alumni_Summit/02_Strate_Est_Framework_Explained.pdf?ver=2018-06-01-083439-133pdf), p:1
149. Charles Hodges Benson , **Gaining The Long View: Reforming Organization And Empowering Knowledge Workers To Improve Strategy And Intelligence**, Dod Civilian, National Defense University Joint Forces Staff College, Joint Advanced Warfighting School, Pdf , p:2
150. Aubrecht Christoph, Özceylan Aubrecht Dilek, Klerx Joachim and Freire Sérgio, Future-oriented activities as a concept for improved disaster risk management, *Disaster Advances*, vol:6, Dec 203 p:1
151. Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020
152. KERSTIN CUHLS, From Forecasting to Foresight Processes— New Participative Foresight Activities in Germany, *Journal of Forecasting*, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), Karlsruhe, Germany, vol:22, 2003p:93

153. Theo S. Eicher ; David J. Kuenzel ; Chris Papageorgiou ; Charis Christofides, **Forecasts in Times of Crises**, March, 2018.
154. CRN REPORT, Focal Report 5, **Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector** Zurich, Crisis and Risk Network (CRN), Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich July 2011p:2
155. Christoph Aubrecht, Sérgio Freire, Josef Fröhlich and Beatrice Rath, **Integrating the Concepts of Foresight and Prediction for improved Disaster Risk Management**, Proceedings of the 8th International ISCRAM Conference Lisbon, Portugal, May 2011, p:1
156. OECD, **Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures**, OECD, october, 2019 , p:4
157. Bence Németh, **Strategic Foresight Process—Improvements For The Hungarian Ministry Of Defense**, MA, Zrínyi Miklós , Master thesis, National Defense University, June 2016, p:2
158. UNDP, **Foresight as a Strategic Long-Term Planning Tool for Developing Countries** , UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2014 , p:4
159. OECD, **High Level Risk Forum Policy Seminar Preparing governments for long term threats and complex challenges**, OECD Conference Centre, Paris, France, 23 September 2016, pp:6-10
160. Elliot Jacks, Jim Davidson, H.G. Wai, **Guidelines On Early Warning Systems And Application Of Nowcasting And Warning Operations**, World Meteorological Organization, 2010,P: 6
161. Markus Leitner, Julia Bentz, Tiago Capela Lourenco, Rob Swart, Karin Allenbach & Guillaume Thibaut Rohat, **Foresight for policy & decision-makers** ,Work Package 4 – institutional strengthening,pdf, p:6

162. **Strategic foresight for the COVID-19 crisis and beyond: Using futures thinking to design better public policies** 10 June 2020, on: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/strategic-foresight-for-the-covid-19-crisis-and-beyond-using-futures-thinking-to-design-better-public-policies-c3448fa5/>
163. Frans Berkhout and Julia Hertin, Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool, *Greener Management International* · March 2002, pp:37-38
164. J. Peter Scoblic , **Learning from the Future**, on: <https://hbr.org/2020/07/emerging-from-the-crisis>, (acssesed:14-10-2020)
165. Meruyert Talantovna Nurmaganbetova ; Raushan Erbolatovna Tarakbayeva ; Mahabbat Kenzhekhanova Nakisheva , **Developing the algorithm of crisis management in the system of crisis administration at the enterprise.** 20/10/2017, on: <https://www.semanticscholar.org/paper/Developing-the-algorithm-of-crisis-management-in-of-NurmaganbetovaTarakbayeve/dcda81a3927ff3d232726c9e285d5e7ccbc10d5>
166. Andreas Wenger (Editor), **The Politics and Science of Prevision: governing and probing the future**, CSS Studies in Security and International Relations, Center for Security Studies, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), Zurich, 2020, p:96
167. Henrik Johannsen Duus, Strategic Forecasting: The Management Perspective, *Management Research Review*, Vol. 39, No. 9, 2016
168. Nato, Strategic Foresight Analysis Report, Nato Unclassified - Publicly Disclosed, 2017, P:97
169. Elliot Jacks, Jim Davidson, H.G. Wai, **Guidelines On Early Warning Systems And Application Of Nowcasting And Warning Operations**, World Meteorological Organization, 2010,P: 6

170. Marian Kozub, **Strategic Thinking about Future Security, Partnership for Peace Consortium of Defense Academies and Security Studies Institutes**, Vol. 11, No. 1 (Winter 2011), p:38
171. Diana Stafie, **Scenario Planning and Foresight under Uncertainty**, 10-4-2020, on: <https://brandminds.live/scenario-planning-and-foresight-under-uncertainty/>
172. Nato, **Strategic Foresight Analysis Report**, Nato Unclassified - Publicly Disclosed, 2017, P:97
173. **Foresight and Scenario Planning Methodologies**, 2020, on: <https://www.cef-see.org/2020-foresight>
174. Danuta Szpilko, **Foresight as a Tool for the Planning and Implementation of Visions for Smart City Development**, Faculty of Engineering Management, Bialystok University of Technology, Wiejska ,February 2020, p:2
175. Deon Canyon, **Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning**, daniel k. Inouye asia pacific center for security studies occasional paper, october 2018 , pp:3-4
176. **Strategic Foresight & Scenario-Based Planning**, Abrams Learning & Information Systems, 2013, on: <https://static1.squarespace.com/static/5d3b480bfa024000019cd09d/t/5d3ba62dc6a36400016e981c/1564190254699/Strategic+Foresight+and+Scenariobased+Planning+%28White+Paper%29.pdf>
177. Diana Stafie, **Scenario Planning and Foresight under Uncertainty**, 10-4-2020, on: <https://brandminds.live/scenario-planning-and-foresight-under-uncertainty/>
178. Deon Canyon, ,Daniel k. Inouye, **Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning** ,Asia pacific center for security studies occasional paper, October, 2018 , pp:3-4

179. **¹Scenario Method**, on: <http://www.foresight-platform.eu/community/forlearn/how-to-do-foresight/methods/scenario/>
180. CRN REPORT, Focal Report 5, Using Scenarios to Assess Risks: Examining Trends in the Public Sector , OP.Cit, p:7
181. Diana Stafie, **Scenario Planning and Foresight under Uncertainty**, 10-4-2020, on: <https://brandminds.live/scenario-planning-and-foresight-under-uncertainty/>
182. **Foresight and Scenario Planning Methodologies**, 2020, on: <https://www.cef-see.org/2020-foresight>
183. **Strategic Foresight & Scenario-Based Planning**, Abrams Learning & Information Systems, 2013, on: <https://static1.squarespace.com/static5d3b480bfa024000019cd09d/t/5d3ba62dc6a36400016e9/81c/1564190254699/Strategic+Foresight+and+Scenariobased+Planning+%28White+Paper%29.pdf>

مناهج التنبؤ والاستشراف المستقبلي