

2016

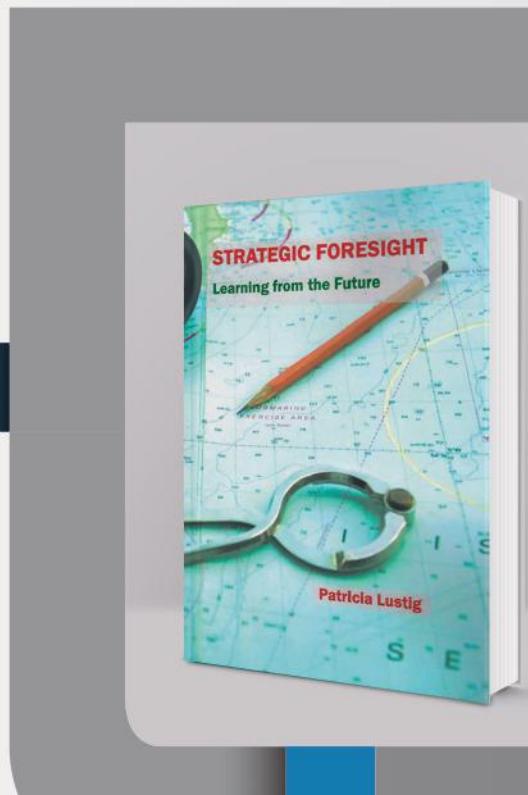
# كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

## الاستشراف الاستراتيجي كيف نتعلم من المستقبل



تأليف

باتريشيا لوستيج

# ما هو استشراف المستقبل؟

الاعتقاد السائد بأن استشراف المستقبل مرادف لقراءة الطابع والكف والرجم بالغيب ليس صحيحاً، لأن الاستشراف أداة للتخطيط الاستراتيجي والتفكير في المستقبل لضمان استدامة المؤسسات وتمكنها من مواجهة التحديات واغتنام الفرص. ويطلق بعض الخبراء على الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل مصطلح «الطلع إلى المستقبل»، ويعبرونه تفكيراً محوره استكشاف المستقبل ومحاولة استيعاب معطياته.

لا يقتصر الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل على المؤسسات؛ إذ يستخدمه كل الناس في حياتهم اليومية عند التخطيط لمستقبلهم والاستعداد له؛ ويعُد شراء سلعة من أبسط أمثلة تخطيط الأفراد لمستقبلهم والاستعداد له، فحين تفكّر في شراء هدية لأحد أصدقائك، فإنك ستفكر بما سيروق لصديقك، وستتخد قرار الشراء بناء على ذلك. وستفكّر بعد ذلك من أين تشتري الهدية ثم توفير المال اللازم لذلك، وكل هذا يحتاج إلى التخطيط حتى تصل إلى المتجر وتقوم بعملية الشراء. لكي تتخذ أنجع القرارات، يجب أن تفكّر ملياً، وتجمع المعلومات، وتحلّلها وتحدد الروابط بينها: كأن تربط بين ولع أحد أقاربك بالقراءة وكثرة تنقله بالقطار، ما يجعلك تستنتج أنه يحتاج إلى تطبيق يعينه على القراءة الإلكترونية، ثم تدبّر المال اللازم لشراء التطبيق وتبحث عن البائع المناسب، وتفضّل بين الشراء الإلكتروني وبين الشراء التقليدي، ثم تشتري القارئ المناسب وتهديه لقريبك. وكل هذه العمليات للتفكير فيما سيكون، ووضع البدائل والسيناريوهات المناسبة، كلها أنماط لاستبصار الاستراتيجي للمستقبل.



## في ثوانٍ...

ليست التنمية - على المستويين الفردي والجماعي - شأننا راهناً وحسب، بل هي شأنٌ مستقبليٌ أيضاً، ذلك أنها ليست هدفاً ساكناً محدداً بإطارٍ زمنيٍ ومكانياً، وإنما هي شأنٌ مستقبليٌ متغيرٌ بغيرِ الزمان والمكان؛ لذا فإنها تتطلب باستمرارٍ، وأكثر من أي شيء آخر، رؤيةً استراتيجيةً دقيقةً، تكون قادرةً على رصد وتقديم أهدافٍ محددةٍ لا مجرد تخميناتٍ ضبابية، أو دعواتٍ مفتوحةٍ من دون برامج عمل واضحة.

وبناءً على ذلك فإنه من الضرورة بمكان لبلوغ الأهداف الفردية والجماعية من استشراف المستقبل بأدواتٍ وأساليبٍ علميةٍ وعمليةٍ في آنٍ معاً، أن تكون قادرة على تمهيد الطريق؛ حتى يتمكّن أفراد المجتمع من المضي قدماً على أرضية صلبة ونحو غاياتٍ محددةٍ العالم، ولا بدّ لتحقيق ذلك من بيئةٍ مستدامةٍ تضمن استدامة نظم العمل واستقرارها، وهي مسألة تحظى بأهمية متزايدة لا سيما مع نزوح المجتمعات نحو المركز في المدن العمالقة التي تتكاثر حول العالم؛ لتضم بين جنباتها المترامية أعداداً كبيرةً من البشر، ومعهم أنشطتهم الاقتصادية المشابكة، طارحةً بذلك المزيد من التحديات في وجه التنمية المستدامة، الأمر الذي يتطلّب من الجميع وقفةٍ مسؤولةً، واستجابةً سريعةً وحكيمةً.

وكمّ من تلك الاستجابة، تقوم مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم من خلال إصدارها الشهري «كتاب في دقائق» ب تقديم مجموعة مناقشة من ملخصات ثلاثة كتب شهيرة يُكمل بعضها بعضاً وفق تلك الرؤية، وتشكل بمجموعها حلقةً متكاملةً تبدأ من استشراف المستقبل، وتنتهي بالسبل الكفيلة لإنجاز الأهداف الموضوعة، مروراً بكيفية التعامل مع واحدة من أهم معضلات الاستدامة، داعيةً الجميع إلى التطلع بثقة نحو المستقبل، عملاً بقول سيدى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»: «أنا أؤمن وأتطلع إلى المستقبل، وأريد منكم أن يكون لديكم الإيمانُ نفسه، وأن نعمل جميعاً على صناعته بإرادتنا وإيماننا».

وقد جاء الكتاب الأول «الاستشراف الاستراتيجي.. كيف نتعلم من المستقبل» ليضع القارئ أمام فهم عملي، ولا يخلو من العمق لتلك المسألة المهمة، فالتعلم هنا لا يكمن من خبرات الماضي ودروسه فقط، وإنما من تحديات المستقبل أيضاً، فيما يقدم الكتاب الثاني «المدن المستدامة.. تطوير المكان لخدمة الإنسان» قراءةً متصرّفةً لمسألة المدن العمالقة التي باتت سمةً لحياتنا المعاصرة، مؤكداً أنَّ الطريق إلى مجتمع الاستدامة في تلك المدن لا بدّ وأن يمرّ عبر تكوين رؤية اجتماعية، وادرارٍ مشتركةٍ للمستقبل المأمول. ولأن استشراف المستقبل وبلوغ المجتمعات المستدامة لا يتحقق إلا بالفعل، كان الكتاب الثالث «عادة الإنجاز.. لا يتحقق الأمل إلا بالعمل» دليلاً عملياً يُعيّن على الفعل، ويساعد على وضع الأهداف المتواخدة على طريق التحقيق سواءً أكانت أهدافاً فرديةً أم مجتمعيةً.

وفي الختام أتمنى أن تطال موضوعات المجموعة الجديدة من «كتاب في دقائق» استحسانكم، وأن تردد مخيالاتكم بالمزيد من الإبداع في جوانب حياتكم كافة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



للتطور في عدّة قطاعات، مثل قطاع الصناعات الإلكترونيّة كما حدث مع موتورولا، وتفاعل بعضها مع بعض، ومن ثم الربط بينها بهدف استيعاب التوجّه العام للسوق. وُسّهم الآليّات المذكورة في رسم إطار ذهنّي يمكن الانطلاق منه لتحديد الأهداف، ثم تشكيل الرؤى ووضع استراتيجيّات قصيرة ومتوسّطة المدى، مما يؤهّل القادة لاتخاذ قرارات سليمة، لبناء مستقبل مشرقٍ لمؤسّساتهم. وهذا يعني أنَّ ممارسة الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل يشجّع القادة على استقاء واستيفاء المعلومات من مصادر متعددة، والتعاون مع كلِّ الأطراف لتنفيذ الخطط والاستراتيجيّات.

تغيرات، فضلاً عن تقدير حجم استثماراتها في قطاع الأجهزة الإلكترونيّة مقابل ما ستحقّقه من مكاسب. فالافتراض المبدئي هو أنَّ المؤسّسة اتخذت قراراتها بناءً على رؤية واضحة لما يجب، أو يمكن أن يكون عليه النجاح المستقبلي. ومع هذا قد يبدو الأمر مخاطرة غير محسوبة، رغم أنَّ المؤسّسة قامت بالبحث ودراسة ما هي مقدمة عليه، وما تخلطت لتحقيقه من نجاحات. الجدير بالذكر أنَّ الاستشراف الاستراتيجي يعتمد على عدد من الآليّات والعمليّات التي تمكّن الأفراد والمؤسّسات من جمع المعلومات بطرق منظمة ومن مصادر متعددة: لأنَّ ترابط بين مجموعة من الاتجاهات الجديدة المحركّة

وكما يستخدم الأفراد الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل، تستخدمنه المؤسّسات كي تنافس، وتتموّل، وتزدهر. ويحضرنا هنا تاريخ شركة «موتورولا» التي بدأت بتصنيع أجهزة الراديو الخاصة بالسيارات. في عام 1947، أنتجت الشركة أول دفعّة من أجهزة التلفاز واستمرّت في إنتاج تلك الأجهزة حتّى عام 1974؛ وهو العام الذي باعت فيه مصنع التلفزيون. لكن ربع القرن الذي يفصل بين البدء بإنتاج أجهزة التلفزيون وبين بيع هذا القطاع يدل على أنَّ اتخاذ قرار البيع لم يكن قراراً متسرّعاً أو وليد اللحظة، بل جاء نتيجة دراسة أخذت في الاعتبار ما يشهده سوق الراديو والتلفزيون من

## متى تتجنّب استشراف المستقبل؟

هناك حالات يجب عدم استخدام الاستشراف الاستراتيجي فيها، وهي:

- ◆ عدم قدرة المؤسّسة على التعامل مع نتائج الاستشراف وتوظيف معطياته؛ فالاستشراف الاستراتيجي يتضمن التنفيذ والتطبيق.
- ◆ صعوبة تحديد ذوي المصالح والمعنيين والمستفيدين.
- ◆ غياب القيادة القادرة على دعم الاستراتيجيّة وتفعيل التغييرات المنبثقة عن الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.
- ◆ عدم توافر الوقت والعنصر البشري اللازمين لتنفيذ خطط الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.
- ◆ عدم وضوح الأهداف التي تريد تحقيقها مما يزيد من صعوبة طرح التساؤلات المطلوبة لتشكيل الرؤى ووضع الخطط.



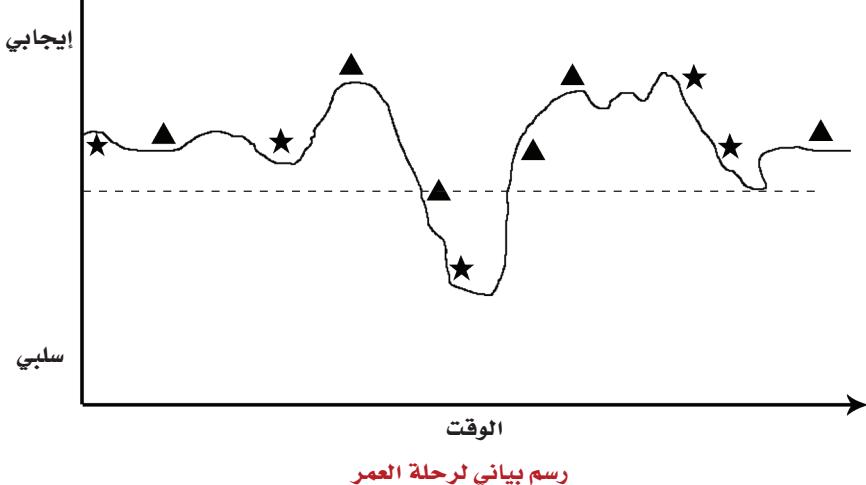
**«البصيرة نعمة إلهية، أمّا التفكير فهو خادم مطيع، لكنّنا نعيش في عالم يقدّر الخَدَم أكثر من النِّعَم».ـ ألبرت آينشتاين**

## أدوات الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل



لولا التغيير المستمر لقام الأفراد باستنساخ الماضي ليديروا المستقبل، ولكن ذلك ليس كذلك في عصرنا الحالي ولم يكن في سابق العصور. لا يستطيع الأفراد حل مشكلات المستقبل والتعاطي مع قضيّاته بنفس الأسلوب الذي استخدموه في الماضي؛ فلا أحد يعرف التحدّيات التي ستواجهه في المستقبل، مما يحتم البحث عمّا يقدّمه المستقبل من فرص، محاولين الحذر من المخاطر، أو تحديد آثارها السلبية على الأقل. فابحث عن الفرص ومحاولة تجنب المخاطر محوران مهمان للاستبصار الاستراتيجي.

## الأداة الأولى: تتبع رحلة عمرك



يعدُّ تتبعُ الإنسان رحلة عمره من خلال رسم بياني يوضح مواطن قوته ونقاط ضعفه (أو نقاط النجاح ونقاط الفشل)، فضلاً عن تحديد ما اختاره، وما تم فرضه عليه أمراً في غاية الأهمية؛ إذ يسهم في جعله يتذكّر ما اتخذه من قرارات وأينها كان مصيريًّا. يساعدنا مثل هذا التدريب على فهم طرق تحقيق الأهداف وتقييد الخطط، ووضعه على أول الطريق لفهم شخصيّاته، وبالتالي نحو تفعيل الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.

رسم خطًّا بيانيًّا يعكس مراحل النجاح والفشل في حياتك بحيث تعبر أولى نقاط الخطّ عن لحظة مولده. تلي ذلك اختياراتك أو قراراتك التي اتخذتها بإرادتك وعبر عنها بشكل «مثُّل»، وعبر عما يحدث لك من أمور خارجة عن إرادتك بـ«نجمة». هذا يعني أنك ستضع نجمة في بداية الرسم البياني لتعبر عن يوم ميلادك. ليس في هذا الرسم صواب أو خطأ. بعد أن تنتهي من التشكيل البياني،

- ◆ أي الأحداث كانت أكثر تأثيراً عليك ولماذا؟
- ◆ ما القيم التي ساهمت بشكل أساسي في تشكيل رحلة عمرك؟
- ◆ كيف أثّرت الأحداث في تكوين قيمك؟
- ◆ ما أهم طرق التعلم في حياتك؟
- ◆ كيف تغيّر سلوكك بمرور الوقت؟
- ◆ هل كنت إيجابياً أم سلبياً في مسيرة حياتك؟
- ◆ ما الذي تعلمته وعرفته عن نفسك؟
- ◆ انظر إلى الخط الذي رسمته وتأمل مسار حياتك عبر طرح الأسئلة التالية:
- ◆ متى استخدمت الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل؟
- ◆ ما نتيجة الاستشراف الاستراتيجي في رأيك؟
- ◆ ما الذي تراه مصدرًا للفخر في حياتك؟
- ◆ ما أهم درس تعلّمته في حياتك؟
- ◆ متى كنت تشعر بأنك في قمة نشاطك وحماسك؟

## الأداة الثانية: رحلة البطل

تعدُّ رحلة البطل أداة للتأمّل والتفكير تساعدنا على الخروج من دائرة الذات ومعرفة إلى أين وصلنا؟ وإلى أين نمضي؟ إذ يقضي القادة والمديرون الجديرون وقتاً طويلاً في التأمّل وهو يفكرون في تقييم رحلتهم وتصحيح مسارهم. وينطبق هذا المبدأ أيضاً على المشروعات والمؤسسات. فمن آليات استشراف المستقبل أن يكرّس الإنسان وقتاً من حياته للتأمّل وفهم ذاته، لأن التأمّل يمكّنا من تحقيق الوعي بالذات. كما يساعد التأمّل على تطوير مهارات القيادات في إدارة المؤسسات والمشروعات المتطرّفة ومواجهة الظروف المتغيرة واستباقها أو التوافق معها والاستجابة لها. كما يساعدك على التخلص من الأفكار والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تحول بين القائد ومؤسساته من جهة، وبين التطور والمنافسة والنجاح من جهة أخرى.



## مراحل رحلة البطل

1. **نداء المغامرة:** هذه هي النقطة أو البداية التي يدرك فيها الإنسان حتميّة التغيير، وأن عليه اتخاذ مسارات وقرارات حاسمة و مختلفة في حياته.
2. **رفض النداء:** في بعض الأحيان تكون استجابة الإنسان لنداء المغامرة سلبية، وذلك بسبب الخوف أو الالتزام بواجب ما، أو الشعور بعدم الأمان أو عدم الكفاءة، أو لأي سبب يمنعه من تغيير وضعه الحالي، إما برفض ضغوط التغيير أو تأجيلها.
3. **الدعم الخارجي:** حين يبدأ البطل رحلته ويلزمه بها، يبدأ باستحضار موارده ومصادر الدعم المتاحة له، شعوريًّاً أو لا شعوريًّاً. فقد يلجأ إلى معلم أو مرشد أو مدرب أو صديق، أو يعيد قراءة كتاب أثر في حياته، أو يستعين ببيت خبرة استشاري بطريقة رسمية.

## 10. التسامي وبلغ المجد: حين تراجع

احتياجات دوافع البطل المادية، لتنتصر المثاليات والأخلاقيات والقيم الإنسانية: يشعر بالسلام والحب والسعادة ويتسامي فوق الواقع، وتصبح منطاقاته فلسفية وإنسانية، لا سطحية وفردية.

## 11. الهروب إلى الأمام: قد يضطرُّ

البطل إلى الهروب بما حفظه من مكاسب، رغم كل ما توليه القوى المضادة من اهتمام بتلك المكاسب ومواصلة تعظيمها. فتحقيق مستمر لأرباح طائلة في مشروعه، يتحول إلى ضغوط نحو الدخول في مشروعات جديدة وطرق مجالات غير مطروقة. تمثل الضغوط الخارجية في المساهمين، والشركاء، والبنوك... إلخ، وقد تكون الرحلة الجديدة أكثر خطورة من سابقتها ومملوءة بعدد كبير من العقبات والتحديات.

تلحق مشكلات.

## 7. مقابلة القوة الفائقة:

في هذه اللحظة يقابل البطل إنساناً أو عملاً أو فرصةً أو يجد مكاناً أو تحدياً جميلاً يحتويه ويدفعه قدماً. قد ينبع مثل هذا الحبُّ الجارف من داخل البطل فيتوقف عن لوم نفسه، ويبدأ بقبول نفسه والتواافق مع عالمه ويندفع بقوه شفهه وقوه اندفاعه إلى تغييره.

## 8. القوى السلبية:

تمثل القوى السلبية في كل ما يغري البطل بالتخلي عن هدفه والبحث عن بديل أو طريق جديد، غالباً ما يكون المسار الجديد هو الأسهل وليس الأفضل.

## 9. التصالح مع الذات:

يحدث هذا حين يعترف البطل لنفسه أو لمعلميه ومستشاريه أو لجمهوره بأخطائه، مما يساعد على التخلص من عقبات النجاح الداخلية ويعطيه دفعة جديدة للنضج والنمو.

## 4. عبر المانع الأول:

يحدث هذا حين يلتقي البطل بنفسه في لجة المغامرة (كان يبدأ مشروعًا جديداً) تاركاً خلفه كل ما يتخطاه من عوائق وقوانين وحدود وقيود تحول دون خروجه من حالة الركود والاسترخاء.

## 5. بطن الحوت:

هي المرحلة التي تستحكم حلقاتها حول البطل، فيشعر بالضغط وضيق الطريق، وقد يشعر بالاختناق أو العزلة عن ذاته وعن عالمه. ولكن البطل يخرج من هذه المرحلة أكثر قوة، حيث يتجاوز ذاته وعالمه القديم، ويعبر إلى ذات وعالم جديدين.

## 6. طريق المحن:

يواجه البطل في هذا الطريق كثيراً من المحن والمشكلات التي تؤهله للتحول إلى شخص جديد. قد يحقق البطل في بعض محاولاته فلا يجتاز كل الاختبارات التي لا تأتيه فرادى، وإنما في جماعات. فالأزمة تولد أزمات، والمشكلة

## رحلة «أنجيلا ميركل»

ولدت أنجيلا كاسنر (والمعروفة حالياً باسم أنجيلا ميركل) في مدينة هامبورج الألمانية عام 1954، ونشأت في «تملين» في ألمانيا الشرقية.

وقد شهدت رحلة حياتها المراحل التالية:

♦ **نداء المغامرة:** انخرطت «ميركل» في حركة الشباب الألمانية، وتجلى مهاراتها القيادية حين أصبحت أميناً عاماً لحملة الحشد والدعائية الخاصة بالحركة.



القومي الأميركيَّة على هاتفها الشخصي، وغير ذلك من الأزمات السياسيَّة المتعاقبة. تعتبر قصة «ميركل» نموذجاً حيًّا لرحلة البطل لأنَّها شخصيَّة عامةٍ يعرِّفها الجميع، ومع ذلك فإنَّ هدفها من تتبع نقاط وتحولات الرحلة ليس الحكم عليها بالنجاح أو الفشل، وإنما لاستخلاص الدروس وال عبر واكتشاف علامات الطريق الطويل التي حدَّدت معالم الرحلة. لقد استطاعت «ميركل» خوض الصعب وغامرَت واتخذت الكثير من القرارات التي شكلَّت تحولات جوهريَّة وأحدثَت تأثيراً عميقاً في ألمانيا وأوروبا والعالم. إلا أنَّ مهمَّها هو التفكير والتأمُّل واستلهام الدروس المفيدة في رسم خرائط المستقبل.

في عام 1994. بعد هزيمة حكومة «كول» عام 1998، واجهت «ميركل» تحديات أصعب كونها رئيسة لحزب المعارضة المحافظ.

♦ **الهروب إلى الأمام:** في عام 2005، فاز حزب «ميركل» في الانتخابات وأصبحت أول مستشارة لألمانيا الاتحادية، وما زالت تقود حزبها وترأس الحكومة الألمانيَّة حتى الآن.

♦ **السيادة والتوازن:** لم تترك «ميركل» السلطة منذ تبوئها منصب المستشار الألماني عام 2005، غير أنَّ هذه المرحلة لم تكن نُزهَةً لطيفةً أو رحلة استجمام، بل كانت مملوءة بالمخاطر والتحديات في مواجهة المعارضة، والأزمات الاقتصاديَّة؛ وعلى رأسها أزمة الدين الأوروبي، فضلاً على تنْصُّت وكالة الأمن

♦ **بطن الحوت:** مرَّت «ميركل» بهذه المرحلة مع تداعيات سقوط حائط برلين عام 1989، فوجدت نفسها في خضم سلسلة من التغيرات المتسارعة والمذهلة.

♦ **طريق الصعب:** دخلت «ميركل» مجال السياسة لأول مرة عام 1989 حين انضمَّت إلى الحزب الديمقراطي الألماني في ألمانيا الشرقية آنذاك. تلا ذلك تنظيم أول انتخابات ديمقراطية في ألمانيا الشرقية، وتمَّ اختيارها نائبةً للمتحدث الرسمي للحكومة الجديدة. بعد الانتخابات التالية لتوحيد ألمانيا، انتخبت «ميركل» لعضوية البرلمان، وبعد مرور فترة قصيرة، عينَها المستشار الألماني السابق «هيلموت كول» وزيرة للمرأة والشباب في حكومته، ثمَّ وزيرة للبيئة والسلامة النوويَّة

## رموز استشراف المستقبل: الشعالب والقنافذ والنسور

يرمز القنفذ إلى الإنسان المولع بالوضوح: القنافذ هم من يهونون المشكلات القابلة للحل، ويفضّلون الاستماع لقصّة من طرف واحد، ويروّهم استخدام أدوات للتعامل مع المشكلات وحلها بسرعة وسهولة. ولهذا فإن القنافذ يمقتون الغموض والتعقيد، ويتحاشون الفوضى، ويتجنّبون التغيير. القنفديون مغرمون بالتفاصيل؛ ومن ثمّ يعنون مديرِي أعمال أكفاء. ولكنهم يثرون أكثر من اللازم بالمستقبل، فيرتكون الأخطاء في تأويل الأحداث الجارية. ومع ذلك تبقى المؤسّسات في حاجة إلى الجانب الإيجابي من أسلوب القنافذ في التفكير وفي إدارة شؤونها اليومية. فالولع بالوضوح مع الاهتمام بالتفاصيل والنزوع لحل المشكلات بسرعة هي نتائج طبيعية للإيجابية والمرونة.

أرخيلووكاس  
شاعر من القرن  
السابع قبل الميلاد

إضافة إلى سلاسة القنافذ، وابتکار الشعالب، تحتاج المؤسسات إلى رؤية النسور. النسور تحلّق عالياً فترى كلّ شيء بوضوح، ولأنَّ المستقبل سلسلة متوقّلة من الأحداث، تستطيع النسور أن ترى الماضي، والحاضر، والمستقبل بحكم موقعها، فحين تقع عيون النسر على الفريسة من علٍ، تراه يغدر اتجاهه ويعدّل مساره تمهيداً للانقضاض عليها، وهو في كلّ هذا لا يحيد بنظره عن الفريسة، بل يتبع حركتها في الزمان والمكان حتى يظفر بها.

بالمقابل، تسم الشعالب بالتردد وسرعة الضجر. فالأشخاص «الشعالب» مولعون بتجربة كلّ ما هو جديد، وإعادة ترتيب الأفكار، وتجميئها بشكل يعطيها قيمة جديدة يجعلها أكثر نفعاً. الشعالب تعشق التحدّيات والمشكلات المعقدة التي تبدو دائمةً وكأنها لا حلول لها. ولهذا فإن «الشعالبين» يستمتعون بحل الألغاز، ومواجهة حالات الفوضى والتعقيد، والعمل في بيئات غامضة وظروف غير مؤكدة وفي ظل الضغوط.

## دراسة حالة: مطعم «الدaffodil»

كان مطعم «الدaffodil» في إنجلترا داراً للسينما شُيدَّ عام 1992 في مدينة «شيلتهام»، وتمَّ تجديدها وتحويلها إلى مطعم عام 1998. وحين ضربت الفيضانات غرب إنجلترا عام 2007، غرق المبنى ولحقت به أضرار جسيمة، ولم يعود في المدينة ماء أو كهرباء. توقفت كل الأعمال في المدينة وتم إجلاء كل سُكّان تلك الصاحبة، غير أنَّ استجابة «الدaffodil» للأزمة كانت مختلفة ومفاجئة للجميع. كانت إدارة المطعم قد لاحظت التغيرات المناخية وتوقعت أن تتعرض المنطقة للفيضانات التي كانت في السابق نادرة الحدوث. في فيضان سابق، أغلق المطعم لمدة أسبوعين؛ لأنَّ المطعم كان داراً سينمائية. فقد كان صاحبه «مارك ستيفنز» قد قرر أن يجمع ماء المطر ويخرّنه، ويستخدم المياه المجمّعة في تنظيف المطابخ، وفي المغاسل والحمامات، حتى لا يضطروا إلى الإغلاق حين تسوء أحوال الطقس.



خدمة سكان الصاحبة في أوقات الطواريء. بمقياس الحجم، يعتبر هذا المطعم مشروعًا صغيرًا أو متوسطًا، ولكنه بالمقاييس الاستراتيجية يعتبر مشروعًا فعالًا وجاهزًا للأزمات قبل وقوعها. فقد استطاع من خلال استشراف المستقبل أن يفكّر ويحلّل ويضع الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة، ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات لتحقيق أهداف عظيمة لم يتخيّلها أحد.

تقىها من الفيضان، وفكروا في إنتاج أغذية لا تحتاج إلى تبريد ويمكن استخدامها لفترات طويلة. وهكذا أصبحت لديهم مساحات أكبر للطبخ والتخزين، وتحولت الأطعمة نصف المطهوة إلى سلعة نادرة في أوقات الفيضان وعند اضطراب الأحوال الجوية. لم يحقق «الدaffodil» أرباحاً طائلةً من بيع ما لديه من مخزون ورصيد مستقبلٍ، لكنه كسب ولاء العملاء، وأصبح هو المكان الوحيد القادر على

وهكذا لم يكن المطعم بحاجة إلا لولد كهرباء وشراء المياه النقيّة لأغراض الطهي والشرب فقط. لم يتردد «ستيفنز» وفريقه بلا راح هو وفريقه بيتكرون وبيدعون، فعمل على شراء المخازن المجاورة له، وتوسّع في أعماله وحولها إلى مخازن للأطعمة، وتصنيع الأطعمة نصف المطهوة؛ فزادوا إنتاجهم من كل شيء إلى ضعفين وأحياناً إلى ثلاثة أضعاف. ونظرًا إلى التجربة الأولى، فقط ابتكروا طرقاً للتخزين

# السفر إلى المستقبل



ولكن لا يمكن الاستغناء عن أيٌ منها في عملية التطوير الخالق. في مرحلة إعمال البصيرة تتم دراسة ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية معرفة وضعها وموقعها في السوق. ويمكن معرفة المزيد عن الظروف المذكورة باستخدام آلية «السفر الذهني» في الزمن، مما يسمح برسم صورة للمستقبل، ووضع تصوّرات لها واستيعاب ما قد يحدث حينها، وأيُّ من الاتجاهات الجديدة يجب التركيز عليه. ويمكن لهذا أن يتضمّن الأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة والفرص السانحة. وبدراسة المعطيات التي يتم الحصول عليها، تتم دراسة الخيارات التي يرجحُ نجاحها في المستقبل من خلال طرح الأسئلة التالية:

يتمحور استشراف المستقبل حول مساعدة الأفراد والمؤسسات على اتخاذ أفضل القرارات وتنفيذها بما يضمن النجاح المستدام، وهذا يعني تجديد وإعادة بناء المؤسسات استناداً إلى خمسة معايير تمت الإشارة إليها في كتاب «تجاوز الأزمات»، وهي:

- ◆ البصيرة (جمع المعلومات):
- ◆ الخيارات؛
- ◆ الأدوات؛
- ◆ القيم الكامنة؛

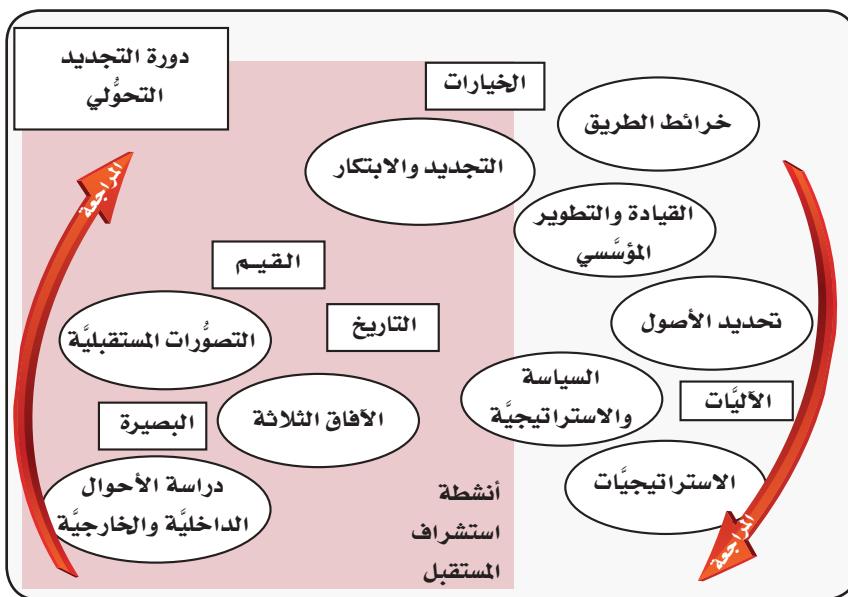
علمًا بأن تجديد المؤسسات يمكن أن يبدأ بأيٍ من المعايير الخمسة التي تشكّل مع بعضها

دورًاً متكاملًاً للتجدد والتطوير المؤسسي؛

- ◆ ماذا على المؤسسة أن تفعل كي تضمن نجاحاً طويلاً؟
- ◆ كيف تتجنب المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة؟
- ◆ كيف تزيد الفرص السانحة ونستثمرها؟
- ◆ ما الذي ينبغي على المؤسسة أن تتوقف عن فعله؟
- ◆ ما الذي ينبغي على المؤسسة أن تغيره؟

تحتاج المؤسسة إلى الابتكار والتجديد لتطوير ما ينبغي عليها عمله أو التغيير في خطوط إنتاجها، وخدماتها، وعملياتها، مما يحتمّ عليها رسم خرائط طريق لتوضيح الخطوات التي يجب البدء بها، وما يجب عليها استبعاده كي تتحقّق أهدافها.

تعدُّ قيم المؤسسة وتاريخها من أهمّ معايير تجديدها، إذ توجّه القيم المؤسسة نحو مجال عملها والاستراتيجية التي ستنتهجها في اتخاذ قراراتها. أمّا تاريخ المؤسسة، فيعرف مجموعة القصص التي ترويها وتحكيها وترسلها حاملة رسالتها، ومشروعاتها، وإنجازاتها كمن يعرف الآخرين بنفسه بمساعدة آليّات التغيير ودراسة البيئة المحيطة وسوق العمل. والمهم هنا هو أن يتواهم تاريخ المؤسسة مع قيمها واستراتيجيتها حتّى تنجح في تجديد نفسها؛ ولذا يُعدُّ تاريخ المؤسسة بمثابة اللُّحمة التي تربط قيم المؤسسة، وبصيرتها، وخياراتها بعضها ببعض.



«يصنع المستقبل من يستعد له اليوم».

مالكوم إكس

## الإعداد للمستقبل

تحتاج المؤسسات إلى إجراء دراسات متعمقة على بيئتها المحيطة كي تحسن ممارسة الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل. ولا ينطلي الأمر إنفاق مبالغ طائلة، وإنما قضاء بعض الوقت مع فريقك عبر جلسات العصف الذهني واستخلاص دروس واستباطأه أفكار جديدة كما حدث مع «مارك ستيفنز» ومطعمه الشهير.



- ◆ مستقبل صناعة النشر.
- ◆ تكرار الكوارث الطبيعية والتغيير المناخي
- ◆ تغيير موازين القوى في الشرق والغرب.
- ◆ الطاقة المتجددة والنظيفة.
- ◆ ندرة المياه.
- ◆ الطباعة ثلاثية الأبعاد.
- ◆ التقنية المتقدمة ومتغيراتها.
- ◆ الصحة والعلوم.
- ◆ التفكير الاستباقي وإدارة التغيير.
- ◆ المعادن والكائنات التي قد تصبح نادرة.
- ◆ الاستدامة.
- ◆ مناجم البيانات واستخداماتها المستقبلية.



- ◆ كيف تغير الأبحاث وما اتجاهاتها وهل يفرض هذا التغيير توسيع دورة التغيير المؤسسي أم تقليصها؟
- ◆ هل السوق في حالة اضطراب أم نشاط أم سكون؟
- ◆ ما المهارات والقدرات التي يحتاج إليها موظفوك وتتناسب شخصياتهم؟
- ◆ كيف ستتعامل مع الأعباء الخارجية والقيود واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية؟
- ◆ استكشاف البيئة المحيطة، وطرح العديد من التساؤلات لاستخلاص المعلومات التي تعبّر عن اتجاهات السوق كما يلي:
- ◆ ضع قائمة بأسماء منافسيك، واتجاهات السوق الواضحة والمشوشة، ثم سل نفسك: كيف ستؤثر هذه الاتجاهات على منافسيك؟
- ◆ كيف تبدو دورة التجديد المؤسسي لديك؟
- ◆ من هم عملاؤك وكيف تصنفهم؟

في معهد متخصص في استشراف دراسات المستقبل مثلاً، يمكن إجراء الدراسات ووضع التنبؤات وإجراء التحليلات في مجالات متعددة تشمل:

- ◆ الشخصيات العظيمة وما يميّزها.
- ◆ الاتجاهات والأفكار الاقتصادية الجديدة.

## رسم الخريطة

الخريطه من أهم أدوات رسم وملحوظة أنماط التغيير واتجاهاته، وكذلك العلاقة بين مختلف الاتجاهات وكيفية تأثير بعضها في بعض، إضافة إلى إضفاء المعاني على هذه وتلك، مما يساعدك على تحديد كل ما يحتاج إلى التغيير في مؤسستك وإحداث هذا التغيير بطريقة فعالة. حين يشتراك فريق العمل في رسم خريطة طريق للتغيير، فإنه يعني بجمع المعلومات التي يكمل بعضها بعضاً، ثم يضع تصوّراً لما قد يكون عليه المستقبل؛ ومن ثم تحديد الصعوبات وكيفية التعامل معها؛ إما بتعديل المسار أو تغيير الاتجاه كلياً.

يلي تحديد ما يحتاج التغيير إلى ربط الاتجاهات الجديدة بالواقع القائم في مؤسستك. قد تكون توجّهات السوق غير واضحة في الوقت الحالي، مما يحول دون تكوين صورة كاملة لعالم الأعمال. عليك هنا

## الفوضى

يعرف الفيلسوف «راسل أكوف» الفوضى بأنّها «مجموعة المشكلات المتشابكة والمعقدة بشكل يجعلها تبدو غير قابلة للحل». ولذا يعتبرها الخبراء من الحالات المزمنة والمركبة التي تشبه الأمراض الخبيثة. إلا أن التعريف الصحيح من وجهة نظرنا هو أن «الفوضى مجموعة من المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف». وفي سياق استشراف المستقبل، فإن الفوضى تسدُّ الطريق الذي نسلكه باتجاه المستقبل، وتعرقل مسيرتك أو تبطئ حركتك وتؤخر وصولك إليه.

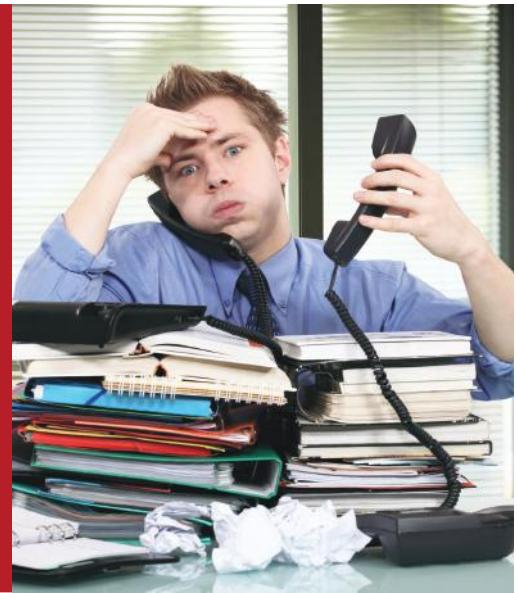
أشكال الاسترخاء والسلبية والنزوع إلى حل المشكلات الهامشية، كل منها على حدة وبشكل منفصل. يجب أن يفهم قادة المؤسسات طبيعة الفوضى، كي يتمكّنوا من إيجاد حلول لها عبر تداولها وتناولها بالتحليل والفحص مع فرقهم ومشاركة كل المعنيين، لكي يرسموا خريطة طريق للخروج من مآذق الفوضى التي يواجهونها، واضعين التصورات والخطط للتعاطي معها وإدارتها.

معرفة أبعادها ويستحيل التنبؤ بطريقة عملها. كما يزيد حجم الفوضى جراء تعقيد المشكلات؛ فمن شأن التعقيد أن يُفاقم التفكير المشتبهُ وغير المترابط، الأمر الذي يجعلك غير قادر على إدارة الفوضى لأنّه يحررك من التفكير الجماعي أو حتى ممارسة العصف الذهني، وهنا يصبح التعقيد مرعباً وغير قابل للتحكم، مما قد يُحول محاولة استعادة السيطرة على الأمور إلى شكل من

وتعتمد الفوضى في تأثيرها على مزيج المشكلات التي تكونها وتركيبة كلّ مشكلة وكيفية تفاعل المشكلات بعضها مع بعض، أو كل منها على حدة. وهذا يعني أنّك لا تستطيع التخلص من الفوضى، لكنك تستطيع إدارتها؛ حيث إنّ محاولة التخلص من الفوضى تماماً تُفضي إلى مزيد من الأزمات. وتجرد الإشارة هنا إلى أنّ المشكلات لا تنفصل عن الفوضى؛ فمهما كانت طبيعتها، فإن المشكلات تبقى جزءاً لا يتجزأ من منظومة مشوشة يتعدد

## تطبيق في إدارة الفوضى

- ◆ صف نوعاً أو شكلًا من الفوضى التي تواجهك واتفق على هذا الوصف مع فريقك.
- ◆ تخيل كيف سيبدو المستقبل بعد أن تتجهوا في إدارة الفوضى!
- ◆ ماذا فعلتم لتحقيق تلك النتائج الإيجابية؟
- ◆ هذا هو ما نسميه تفكيراً تباعدياً (أي أنت تخيل ما سيكون عليه المستقبل كي تدير الحاضر بالشكل الذي تروم أن يكون مستقبلك عليه). كيف رتبت أفكارك؟ ما الذي يجب إحرازه لتصل إلى المستقبل المنشود؟
- ◆ اختبر التحديات وحدد الإجراءات الالزمة لمواجهتها قبل أن تبدأ بتنفيذ خططك، كي تتحاشى الوقوع في الأزمات.
- ◆ ماذا تعلمت من الفوضى؟



## العملة المشفرة



للتداول، فإنها معتمدة، ومؤمنة، وممولة لنفسها. هذا يعني أن «بيت كوين» تستخدم نفسها لدفع نفقات التداول الإلكتروني الذي تتم التعاملات من خلاله. ومن ثم، لا تتطلب «بيت كوين» مصاريف عالية مثل رسوم البنوك والمصارف وغيرها من المؤسسات الائتمانية.

هذا لا يعني أن العملات المعمرة بلا مشاكل؛ إذ تحيط بها مجموعة من المشكلات مثل عدم ثبات قيمتها، وعدموضوح موقفها القانوني، فضلاً عن سهولة استخدامها والأحجام الكبيرة التي يمكن التعامل بها، مما حتم إعادة النظر إلى تلك العملة من أساسها. غير أن مسألة استخدام العملة المعمرة في حد ذاتها أمر مرير، واتجاه مالي قد يحدث انقلاباً في مجال التعاملات المالية والتجارية. ويرجع هذا إلى ثلاثة أسباب:

تُعرف العملة المشفرة أو «المعمرة» بأنها عملة افتراضية يُستعاصر بها عن العملات المالية بهدف الحفاظ على أمن المعاملات المالية والتجارية (يعني أن مخترع العملة المشفرة يستخدم الاستشراف المستقبلي لضمان أمن التعاملات المالية). لقد ابتكرت أول عملة معمرة عام 2009 وأطلق عليها اسم «بيت كوين». ويضاف إلى كون العملة المعمرة طريقة جديدة لشراء البضائع، فإنها تساعده على الشراء من دون اللجوء إلى وسيط مثل المصارف أو بطاقات الائتمان، مع الاحتفاظ بالثقة القائمة بين البائع والمشتري؛ لأنها تضمن توافر التمويل لدى المشتري، وضمان وصولها إلى البائع من دون مشاكل. ونظراً إلى استبعاد «بيت كوين» للوسطاء، فإن الباعة والمشترين لا يدفعون سوى مصاريف نقديّة زهيدة. ورغم كونها عملة متاحة

**1.** تسمح العملة المعمرة بالدفع المباشر لأي شخص في أي مكان وفي أي وقت. فهي تتيح لمن لا يملكون حسابات مصرفيّة فرصة الدفع السهل وال سريع في جميع أنحاء العالم من دون الحاجة إلى دفع رسوم مصرفيّة كبيرة.

**2.** تفتح مجالات الدفع الإلكتروني مقابل البضائع زهيدة الثمن، من دون أن يُضطر المستهلك إلى دفع رسوم إضافية على ما يشتريه.

**3.** تجعل التعاملات الصغيرة أكثر سهولة حين لا تكون هناك رسوم مصرفيّة؛ لأن تتيح لك فرصة شراء ما تحتاج إليه فقط ولو كان منتجاً واحداً بشمن معقول، دون الحاجة إلى دفع اشتراك (كأن تشتري كتاباً بشمن زهيد أو جريدة دون دفع اشتراك سنوي لدار النشر).

وأحدث العملات المعمرة هي «دارك كوين» و«أورورا كوين» المتوقّع أن تسهل المعاملات المالية بشكل أكبر، لكنّها لا نزال في حاجة إلى الاستشراف الاستراتيجي للتعاطي مع ما قد تحدّثه من إرباك لنماذج الأعمال، واستكشاف الفرص التي ستتيحها، ومن ثم وضع خطط لتحاشي المخاطر التي قد تنشأ عن استخدام تلك العملات.

## دراسة حالة

### كيف تكتشف مؤسسات تكنولوجيا المعلومات

#### العالمية قيمة العملاء

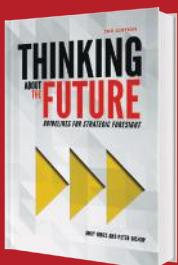
رسخ في ذهن كبار المديرين في إحدى مؤسسات تكنولوجيا المعلومات أن نشر السلوك الإيجابي داخل المؤسسة سيرفع قيمة أسهمها. كانت المؤسسة تخطط لطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية في المستقبل القريب، فطلبوا مِنَّا تصميم ورقة عمل عن «استكشاف التميز» لمساعدتهم على معرفة تقييم العملاء للمؤسسة، وأطلقوا على ورقة العمل اسم «تقدير مواطن القوى ونشرها».

شارك في الورقة بعض العملاء، والشركاء، والموردين الذين حاولوا استقراء ما يفكرون فيه الناس، وما يعجبهم من أعمال المؤسسة وما يروق للعملاء والموردين. ثم وضع المشاركون تصوّراً لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة طبقاً لما تبادلوه من قصص وموافق وحالات، ما مكّنهم من تحديد مجموعة من العمليات والتحسينات الضرورية للتميز والتي تحتاج إلى (تقدير وترسيخ ونشر). وقد تم نشر اكتشافاتهم وتوصياتهم في جميع فروع المؤسسة عبر العالم لمشاركة ما تعلّموه من خلال شبكة المعلومات الداخلية في المؤسسة.

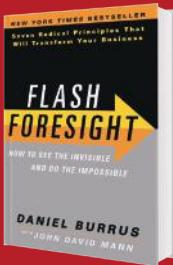
روى لنا أحد العملاء قصة بعنوان «مشاركة الأعباء»: فحين كان يخطط لل الاستثمار في أحد الأجهزة، كان يواجه صعوبات في التمويل، وكان مدير المبيعات المسؤول عن حسابه يساعدته على الوصول إلى طريقة تتناسب كليهما لشراء النظام دفعة واحدة، دون تقسيط. حدث هذا في تسعينيات القرن الماضي حين كان التمويل أقلّ مرونة مما هو عليه الآن. روى العميل هذه القصة اعترافاً منه بفضل مدير حسابه في مشاركته أعباء تمويل شراء الجهاز. ترتب على ذلك أنّ خصّصت المؤسسة جائزة للتميز يُستطاع العملاء، والشركاء، والموردون ترشيح من يعتقدونه أهلاً لها، كما تمت مشاركة القصص مع العملاء المحتملين ونشرها على موقع المؤسسة. وهكذا وجد فريق المؤسسة هذه الأعمال محفّزة ومشجّعة للجميع، ما حدا بفريق المديرين التنفيذيين إلى دعمها بقوة.

نخلص من الطروحات السابقة إلى أنَّ المؤسسات مثل الأفراد تحتاج إلى التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل، وأنَّ مسؤولية ذلك تقع على عاتق قادة المؤسسات أولاً، لكنها لا تقتصر عليهم. ورغم أن للاستشراف منهجه وأدواته وخبراته، إلا أنَّ له مداخل سهلة ونماذج بسيطة متاحة للجميع؛ وهي مداخل وأساليب لا تحتاج إلى موارد ضخمة، أو ذكاءات عبقرية. بل تحتاج إلى جهود منظمة وقيادة حقيقية وثقافة مؤسسية، تؤمن بأن الخطط الاستراتيجية والرؤية المستقبلية هي أساس استدامة المؤسسات وتفوق المجتمعات.

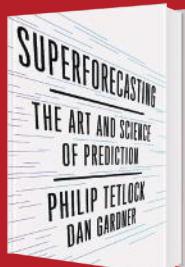
#### كتب مشابهة:



**Thinking about the Future**  
Guidelines for Strategic Foresight.  
By Andy Hines  
and Peter Bishop, 2015



**Flash Foresight**  
How to See the Invisible and Do the Impossible.  
By Daniel Burrus, 2011



**Superforecasting**  
The Art and Science of Prediction.  
By Philip E. Tetlock  
and Dan Gardner, 2015

## قراءة ممتعة

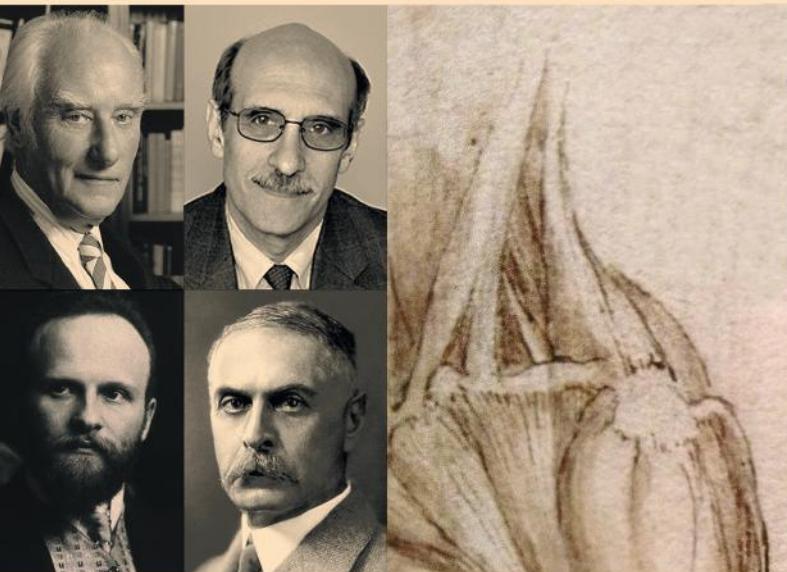
ص.ب: 214444  
دبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف: 04 423 3444  
نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

- MBRF\_News
- MBRF\_News
- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
- [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

- qindeel\_uae
- qindeel\_uae
- qindeel.uae
- qindeel.ae





## EXPLORING LIFE: THE NOBEL PRIZE IN PHYSIOLOGY OR MEDICINE

21<sup>st</sup> February- 21<sup>st</sup> March 2016  
Children's City, Dubai Creek Park

# استكشاف الحياة: جائزة نوبل في الطب

من ٢١ فبراير - ٢١ مارس ٢٠١٦  
مدينة الطفل، حديقة خور دبي



### PARTNERS

الشريك الذهبي  
GOLD PARTNERS



الشريك الفضي  
SILVER PARTNER



الشريك اللوجستي  
LOGISTICS PARTNER



الشريك السيارات الحصري  
TRANSPORTATION PARTNER

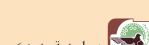


الناقل الرسمي  
AIRLINE PARTNER



### الشركاء

الشريك الرئيسي  
MAIN PARTNER



الشركاء العالميون  
MEDIA PARTNERS

البيان الإمارات اليوم

بالعربي

