

## دليل إستشراف المستقبل

2023

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
2	المقدمة
4	المفاهيم والتعريفات
5	الهدف من الدليل
6	مسؤولية إستشراف المستقبل
7	نطاق إستشراف المستقبل
7	عملية إستشراف المستقبل
9	أدوات إستشراف المستقبل
10	منهجية دلفي
12	مسح الأفق Horizon Scanning
13	التحليل أو التوقع العكسي Back-Casting
15	المحاكاة والألعاب Simulation and Gaming
16	مراحل المستقبل التي يفكر المعهد في إطارها زمنياً
18	السيناريوهات المستقبلية
20	خطوات الإستشراف الإستراتيجي
21	المرحلة الأولى تحديد نطاق العمل والتخطيط
21	المرحلة الثانية تحديد المحركات والتوجهات المستقبلية
24	المرحلة الثالثة تحديد المحركات ذات الأولوية
26	المرحلة الرابعة وضع السيناريوهات
28	المرحلة الخامسة تغذية عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي
30	نماذج
32	الإتصال والتواصل

## المقدمة:

يعد إستشراف المستقبل وسيلة مهمة لتزويد مؤسسات اليوم بالأدوات والمعرفة التي تحتاجها للتقدم في عالم ضبابي ومنتزاع التعقيد ودائم التقلب. فهذه الأداة تمكّن القيادات من تشكيل مستقبل مؤسساتهم أو حتى مجتمعاتهم كاملة بشكل استباقي، بدلاً من التفاعل بشكل سلبي مع الأحداث بعد وقوعها كردات فعل لا أكثر، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والإستدامة على المدى الطويل. حيث يساعد إستشراف المستقبل في التخفيف من آثار المخاطر، وإغتنام الفرص، وتحسين عمليات التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز الإبتكار والابداع، وتحسين القدرة على التكيف، وتوفير الميزة التنافسية للمؤسسات، والإستدامة طويلة المدى، والأهم من ذلك تعزيز عملية صنع القرار ومواءمة إستراتيجية المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها، بحيث يضمن أن المؤسسة تعمل على تحقيق حالتها المستقبلية المرغوبة بدلاً من مجرد الإستجابة للظروف الحالية.

وعليه، يعد إستشراف المستقبل أو الإستشراف الإستراتيجي طريقة منهجية ومنظمة لتوقع التطورات والتغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على دولة أو مجتمع أو قطاع أو مؤسسة والاستعداد لها. وضمن نطاق هذا الدليل سيتم التركيز على معهد الإدارة العامة والإدارة العامة بشكل عام في الأردن، بحيث يساعد الدليل على الإستكشاف والتحليل المنهجي للسيناريوهات والإتجاهات والشكوك المستقبلية المحتملة لإرشاد عملية صنع القرار وتطوير الإستراتيجيات.

حيث تشمل المكونات الرئيسية للإستشراف الإستراتيجي للمستقبل تطوير سيناريوهات مستقبلية متعددة ومعقولة، تأخذ في الإعتبار عوامل مختلفة مثل التقدم التكنولوجي، والتغيرات الإقتصادية والجيوسياسية، والتحول المجتمعية والبيئية. وتساعد هذه السيناريوهات المؤسسات على التفكير في مجموعة من الخيارات المستقبلية المحتملة والإستعداد لها وفقاً لذلك. وبالإضافة لتطوير السيناريوهات يلعب المسح البيئي دوراً هاماً من خلال المراقبة والتحليل المستمر للبيئة الخارجية ولإتجاهات الناشئة والفرص والتهديدات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على مستقبل المعهد والإدارة العامة في الأردن بشكل عام. ويتضمن هذا غالباً جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة ومتعددة.

ولا يقل تحليل الإتجاهات أهمية عن تطوير السيناريوهات وتحليل البيئة المحيطة، من خلال تحديد ودراسة الإتجاهات والأنماط المستمرة في المجالات ذات الصلة بمهمة المعهد وأهدافه. بحيث يمكن أن يساعد ذلك قيادة المعهد على فهم الإتجاه الذي يتحرك فيه العالم وتكييف إستراتيجيات المعهد المستقبلية وفقاً لذلك.

ولضمان نجاح إستشراف المستقبل لابد للمعهد من إتباع نهج تشاركي يتم من خلاله إشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، الداخليين والخارجيين، في عملية الإستشراف، بحيث يوفر هذا النهج التشاركي وجهات نظر ورؤى متنوعة حول التحديات والفرص المستقبلية المحتملة، ويساعد في تقييم المخاطر المحتملة والشكوك المرتبطة بالسيناريوهات المستقبلية المختلفة، ووضع إستراتيجيات للتخفيف منها أو التكيف معها، بما يعزز ثقافة المرونة والقدرة على التكيف داخل المعهد حتى يتمكن من الإستجابة بفعالية للظروف المتغيرة وإغتنام الفرص عند ظهورها.

بشكل عام يعتبر إستشراف المستقبل أداة ذات قيمة خاصة في الصناعات والبيئات التي تتميز بالتغير السريع وعدم اليقين، وفي أيامنا هذه تشمل هذه البيئات الإدارة العامة التي تمر في مراحل تطور وإعادة تشكل مستمرة. فمن المأمول أن يساعد المعهد على التنقل في مستقبل لا يمكن التنبؤ به من خلال جعله أكثر إستعداداً وأكثر مرونة. على الرغم من أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بشكل مؤكد، إلا أنه يمكن أن يساعد المعهد على توقع مجموعة من النتائج المحتملة والإستجابة لها.

المفاهيم والتعريفات:

المصطلح	التعريف والإيضاح
المعهد	معهد الإدارة العامة.
ال إستراتيجية	خطة عامة للوصول لرؤية ورسالة جهة معينة وتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف طويلة المدى.
إستشراف المستقبل	هو نهج منظم لتوقع وفهم السيناريوهات والإتجاهات والتطورات المستقبلية المحتملة، مما يمكّن المعهد وصناع القرار من اتخاذ خيارات مستنيرة واستباقية. وهو يتضمن تقنيات مثل تخطيط السيناريوهات، وتحليل الإتجاهات، والمسح البيئي، ومدخلات الخبراء، وتقييم المخاطر لإنشاء رؤية شاملة للنتائج المستقبلية المحتملة وأثارها. ومن خلال دمج الإستشراف في التخطيط الإستراتيجي، يمكّن المعهد من الاستعداد بشكل أفضل لمجموعة الخيارات المختلفة من المستقبل المحتمل، والتكيف مع الظروف المتغيرة، واتخاذ قرارات إستراتيجية تعزز مرونته وقدرته التنافسية في عالم غير مؤكد.
السيناريوهات	سرديات تفصيلية منطقية معتمدة على البيانات تصف عوالم محتملة في المستقبل، يمكن من خلالها تحسين عملية اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر؛ فهي فرضيات مدروسة تغطي نطاقا من الاحتمالات حول كيفية تغير البيئة الداخلية والمحيطية في المستقبل. وتقدم السيناريوهات إطار عمل يساعد في وضع تصور للاستراتيجيات والسياسات والبرامج والخدمات المستقبلية، وهي ليست مجرد توقعات مبنية على التنبؤ في المنظور القصير.
تأهيل مراكز التدريب	تطبيق معايير اعتماد مراكز التدريب.
رحلة التعامل	جميع المراحل التي يمر بها التعامل للحصول على الخدمة الحكومية.
ميثاق تقديم الخدمة	وثيقة تحدد التزامات الجهة الحكومية والمتعاملين بهدف توفير خدمة عالية المستوى لهم وضمان تلبية احتياجاتهم بجودة عالية.

## الهدف من الدليل:

يهدف دليل إستشراف المستقبل في معهد الإدارة العامة للمساهمة في تحسين عمليات صنع القرار داخل المعهد من خلال دمج الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل في عملية التخطيط وصنع القرار، من خلال النظر في الآثار الطويلة الأجل والإستعداد للتحديات والفرص المستقبلية. كما يشجع هذا الدليل الإرشادي ثقافة التفكير الإستراتيجي داخل المعهد من خلال مساعدة القيادة والعاملين على التفكير فيما وراء الأهداف قصيرة المدى والتركيز على الإستدامة والنجاح على المدى الطويل. بحيث يسهم في بناء المرونة في مواجهة الشكوك والإضطرابات المستقبلية، وضمان توافق إستراتيجيات المعهد وإجراءاته مع الإحتياجات والتوقعات المتطورة للجمهور الذي يخدمه تحت مظلة خارطة طريق تطوير القطاع العام في الأردن. وتتمثل الأهداف الأساسية للدليل في:

دمج أدوات إستشراف المستقبل في عمليات التخطيط الإستراتيجي للمعهد. وهذا يعني أن الإستشراف لن يكون ممارسة منفصلة ولكنه جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار في المعهد. يساعد هذا الدليل المعهد على تحديد الإتجاهات الناشئة والمخاطر المحتملة والفرص ذات الصلة بمهمته وأهدافه. يمكن لهذه المعلومات أن توجه الأولويات ال إستراتيجية للمعهد. تطوير نهج تشاركي يضمن إشراك مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجمهور وصانعي السياسات والخبراء، بما يضمن أن المعهد يأخذ بعين الإعتبار وجهات نظر ورؤى متنوعة في أنشطته الإستشرافية. المساعدة في تحديد أولويات الأهداف ال إستراتيجية والأهداف طويلة المدى الأكثر أهمية والإجراءات المطلوبة لتحقيقها. بناء القدرات في مجال التخطيط وتحسين تخصيص الموارد من خلال النظر في الآثار الطويلة الأجل. بما يساعد المعهد في تخصيص الميزانيات والموظفين والموارد الأخرى بشكل أكثر كفاءة. يشجع الدليل على تطوير إستراتيجيات التكيف التي تسمح للمعهد بتعديل مساره مع ظهور معلومات ومنتجات جديدة. تشجيع ثقافة الإستشراف داخل المعهد، حيث يدرك جميع الموظفين أهمية التفكير الإستراتيجي حول المستقبل.

## مسؤولية إستشراف المستقبل:

- تتوزع مسؤوليات الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل بين مجموعة من الأفراد والإدارات داخل المعهد، بالشكل التالي:
- القيادة التنفيذية: يلعب فريق القيادة العليا بما في ذلك مدراء المديریات، دورًا حاسمًا في قيادة عملية الإستشراف الإستراتيجي. حيث أنهم المسؤولون عن تحديد الرؤية وتوجيهات المعهد المستقبلية ويشرفون على جهود التخطيط الإستراتيجي التي تتضمن إستشراف المستقبل.
- فريق التخطيط ال إستراتيجية (فريق إستشراف المستقبل): سيتولى فريق التخطيط الإستراتيجي زمام المبادرة في إجراء الأنشطة الإستشرافية وتخطيط السيناريوهات ومواءمة الإستراتيجيات المستقبلية مع الأهداف التنظيمية. وسيعمل عن قرب مع فريق البحث والتحليل من أجل مسح البيئة الخارجية بحثًا عن الإتجاهات، وإجراء تمارين الإستشراف، وتقديم رؤى لتوجيه القرارات الإستراتيجية.
- فريق البحث والتحليل: يركز فريق البحث والتحليل على جمع البيانات وإجراء أبحاث السوق وتحليل المعلومات المتعلقة بالسيناريوهات المستقبلية المحتملة. بحيث توفر الأساس للبيانات والمعرفة اللازمة للأنشطة الإستشرافية. يمكن لهذا الفريق أن يكون على شكل لجان مؤقتة تشكل وفقًا لأهداف ومهام بحثية محددة كما يمكن الإستعانة بالخبراء الخارجيين ومراكز الأبحاث أو منتجاتها.
- فريق الإتصال: يعمل على مشاركة وإيصال نتائج الأنشطة الإستشرافية إلى أصحاب المصلحة، بما في ذلك الشركاء والجمهور، وفقًا للحاجة وتوجيهات قيادة المعهد.
- فريق إدارة المخاطر: يساعد في تقييم المخاطر وإدارتها. ويمكن لفريق إدارة المخاطر المساعدة في تحديد وتخفيف المخاطر المرتبطة بالسيناريوهات المستقبلية المختلفة.
- اللجان الإستشارية: قد يقوم المعهد بتشكيل لجان إستشارية تتألف من خبراء خارجيين يقدمون التوجيه بشأن الإستشراف الإستراتيجي والإتجاهات المستقبلية.
- من الضروري للمعهد إنشاء خطوط إتصال وتعاون واضحة بين هذه الأدوار لضمان دمج الإستشراف الإستراتيجي المستقبلي بشكل فعال في عمليات صنع القرار والتخطيط. في حين أن المسؤوليات

المحددة قد تختلف، فإن الهدف العام هو خلق جهد منسق يساعد المعهد على الإستعداد لمستقبل غير مؤكد واتخاذ قرارات مستنيرة وتطلعية.

### نطاق إستشراف المستقبل:

نطاق الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل واسع ويشمل جوانب مختلفة من التخطيط الإستراتيجي وعمليات صنع القرار في المعهد. ويمتد إلى كل من البيئة الداخلية والخارجية ويتضمن النظر في مجموعة واسعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المعهد. بحيث تشمل العناصر الأساسية في نطاق الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل تحليل البيئة الخارجية، وتخطيط السيناريوهات، وتقييم المخاطر، وتحديد الفرص، والإبتكار، وإشراك أصحاب المصلحة، وتخصيص الموارد، وإدارة التغيير، والتواصل وإعداد التقارير، والمتابعة والتقييم، والإستدامة طويلة المدى .

ولا يقتصر نطاق الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل على قسم أو وظيفة واحدة داخل المعهد؛ وينبغي أن يكون مسعى على مستوى المعهد لإعلام وتوجيه عملية صنع القرار على جميع المستويات. في النهاية، عملية إستشراف المستقبل عملية ديناميكية ومستمرة تساعد المعهد وشركاؤه على التكيف والازدهار في عالم دائم التغيير وغير مؤكد.

### عملية إستشراف المستقبل:

#### إستشراف المستقبل مقابل التخطيط الإستراتيجي :

يعد التخطيط الإستراتيجي التقليدي أمرًا جيدًا إذا كانت البيئة التي يعمل ضمنها مستقرة وقليلة التغيير. بينما يكون إستشراف المستقبل خيار مساعد جيد للتخطيط الإستراتيجي عندما نتوقع الكثير من التقلبات وعدم اليقين، والفوضى والغموض في المستقبل وخصوصًا في المراحل المفصلية التي يترتب عليها تغييرات مستقبلية كبرى مثل إطلاق مبادرات الإصلاح الوطنية كخارطة طريق تطوير القطاع العام في الأردن التي يتوقع أن ينتج عنها كثير من التغييرات الجوهرية مستقبلاً.

بينما يحاول إستشراف المستقبل النظر إلى عشرة أو عشرين عامًا في المستقبل ويسأل، "ما الذي سيحتاجه هذا العالم المستقبلي؟ ما نوع الخدمات أو الأعمال أو الأدوات التي سيحتاجها قطاع الإدارة العامة مستقبلاً؟ وكيف يمكننا تطويرها على أفضل وجه؟"



تنظر مدارس التخطيط الإستراتيجية التقليدية إلى البيانات التاريخية للمعهد وما قام بعمله وأنجزه في الماضي، وتسأل، "كيف يمكننا القيام بذلك بشكل أفضل أو أسرع أو أكثر فاعلية؟ كيف يمكننا تحسين أو توسيع ما نقوم به حالياً؟"

الشكل رقم (1): الإستشراف والتخطيط الإستراتيجي

وعليه يستخدم المعهد إستشراف المستقبل كأداة منظمة ومنهجية للنظر إلى ما هو أبعد من المتوقع للتعامل مع عدم اليقين والتعقيد الذي يكتنف المستقبل، ليساعد في عملية التخطيط الإستراتيجي الفعال في بيئات متقلبة وسريعة الحركة، وليناور ضمن مظلات مبادرات الإصلاح السياسية والإقتصادية وخارطة طريق تطوير القطاع العام في الأردن. حيث يستخدم المعهد طرق الإستشراف في جميع مراحل تطوير السياسات ودورات التخطيط من خلال مجموعة من الطرق لمعالجة أنواع مختلفة من نتائج السياسات والإستراتيجيات .

حيث يعتبر المعهد النهج القائم على الإستشراف أمراً أساسياً لضمان تطوير سياساته وإستراتيجياته لتتوافق مع الرؤى الوطنية، ومبادرات الإصلاح، وأطر التعاون الإنمائي الدولي، وتحقيق مستقبل أفضل للمعهد وشركاؤه وقطاع الإدارة العامة في الأردن والمنطقة بشكل عام، بالإضافة لإشراك ودمج الأصوات ووجهات النظر المتنوعة والمتعددة. فبدلاً من محاولة تقديم حلول للتحديات الحالية فقط، يسعى صانع القرار في المعهد من خلال إستشراف المستقبل إلى إستكشاف الطبيعة المحتملة للتحديات المستقبلية. حيث أن صانعي السياسات في الغالب يميلون لإسقاط الماضي بدلاً من تخيل المستقبل، وغالباً ما تقتصر مناهج التخطيط الإستراتيجي بشكل

غير صحيح أن المستقبل سيكون تكرارًا للماضي أو إعادة للحاضر! وهو إفتراض غير دقيق وقد يكون مضلل في كثير من الأحيان، وهنا يأتي نهج الإستشراف الإستراتيجي من خلال إستكشاف المستقبل ويتجاوز أفق التخطيط المبني على الماضي والحاضر ليفكر ويخطط بناءً على المستقبل.

### أدوات إستشراف المستقبل:

سيركز هذا الدليل على التخطيط بالسيناريوهات كأداة رئيسة لإستشراف المستقبل، ومع ذلك، هنالك العديد من الأدوات الأخرى التي يمكن إستخدامها لتدعيم عملية إستشراف المستقبل سنستعرض بعضها في عجلة في هذا الجزء من الدليل:

### ➤ تحليل الإتجاهات العالمية:

يتضمن تحليل الإتجاهات العالمية رصد وتحليل الإتجاهات الحالية في مختلف المجالات لتحديد الأنماط والتطورات المستقبلية المحتملة. مما يساعد المؤسسات على توقع التغييرات واتخاذ قرارات مستنيرة، من خلال عملية منهجية ومستمرة تعتمد على تحديد البيانات وجمعها وتحليلها لتتبع الأنماط والتغيرات في مختلف المجالات، مثل التكنولوجيا والاقتصاد والبيئة والسياسة والمجتمع والثقافة والمجالات الأخرى ذات الصلة. هذه الأداة ضرورية لفهم الإتجاه الذي يتحرك فيه جانب معين من العالم، وهو أمر بالغ الأهمية للإستشراف المستقبلي والتخطيط الإستراتيجي. ويمر تحليل الإتجاهات العالمية بخطوات عدة تشمل:

1. **جمع البيانات:** يبدأ تحليل الإتجاهات بجمع البيانات ذات الصلة، التي يمكن جمعها من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك أبحاث السوق والدراسات الاستقصائية والتقارير الحكومية ومنشورات القطاعات الصناعية والأبحاث الأكاديمية ووسائل التواصل الإجتماعي. الهدف هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد وفهم الأنماط والتغيرات .

2. **تحديد الإتجاهات:** بمجرد جمع البيانات، يقوم المحللون بفحصها لتحديد الأنماط المتكررة والتحويلات والتطورات الناشئة. يمكن أن تكون الإتجاهات كمية، مثل أرقام المبيعات أو التركيبة السكانية، أو نوعية، مثل التحويلات في تفضيلات المستهلك أو القيم المجتمعية .

3. **تصنيف الإتجاهات:** يصنف المحللون الإتجاهات إلى أنواع مختلفة، مثل التكنولوجية والإجتماعية والإقتصادية والسياسية والبيئية. يساعد هذا التصنيف في فهم الإتجاهات التي من المرجح أن تؤثر على المؤسسة أو الصناعة.

4. **التحليل الكمي والنوعي:** يتضمن تحليل الإتجاه التقييم الكمي والنوعي. يستخدم التحليل الكمي البيانات والإحصاءات لقياس حجم ومعدل التغيير، في حين يتعمق التحليل النوعي في الأسباب والآثار الكامنة والنتائج المتوقعة وراء هذه الإتجاهات.
5. **التفسير:** يقوم المحللون بتفسير البيانات والإتجاهات في سياق الصناعة أو المؤسسة أو مجال الاهتمام. وتساعد هذه الخطوة في فهم العواقب والآثار المحتملة لهذه الإتجاهات .
6. **المقارنات المعيارية:** غالبًا ما يقوم المحللون بمقارنة الإتجاهات المحددة مع البيانات التاريخية أو معايير الصناعة لتحديد ما إذا كانت هذه الإتجاهات تمثل خروجًا كبيرًا عن القاعدة. وغالبًا ما يغذي تحليل الإتجاهات عملية إنشاء سيناريوهات مختلفة للمستقبل. تستكشف هذه السيناريوهات كيف يمكن أن تتطور الإتجاهات وتتفاعل مع مرور الوقت، وتكون للمؤسسة بمثابة نظام إنذار مبكر. ومن خلال الكشف عن الإتجاهات الناشئة والإضطرابات المحتملة، يمكن للمؤسسات اتخاذ تدابير استباقية للتكيف والإبتكار. مع الأخذ بعين الإعتبار أن تحليل الإتجاه ليس عملية يتم القيام بها لمرة واحدة، ولكنه نشاط مستمر ومتكرر، مع توفر بيانات جديدة دائمًا، يتم دمجها بشكل مستمر في التحليل، مما يساعد المؤسسات على البقاء على إطلاع بالتطورات المتطورة.

### منهجية دلفي:

تعتمد منهجية دلفي على جمع الأفكار والتوقعات من مجموعة من الخبراء في مجال معين، من خلال عملية منظمة ومتكررة، تهدف إلى تحقيق توافق في الآراء بشأن التطورات المستقبلية المحتملة من خلال الجمع بين معرفة الخبراء المتعددين. وتعد أداة قوية للتوقع وإتخاذ القرار، حيث تعمل على تعزيز الذكاء الجماعي للخبراء مع تخفيف التحيزات ضمن المجموعة. هذه العملية قابلة للتكيف ويمكن تصميمها لتناسب احتياجات مشروع معين أو مسعى بحثي محدد، وتكون مفيدة بشكل خاص عند التعامل مع المشكلات المعقدة أو غير المؤكدة أو متعددة الأوجه.

### فيما يلي شرح أكثر تفصيلاً لهذه المنهجية:

1. **إختيار لجنة الخبراء:** تبدأ منهجية دلفي عادةً بتجميع لجنة من الخبراء ذوي المعرفة والخبرة ذات الصلة في الموضوع محل الاهتمام، يمكن أن يكون هؤلاء الخبراء باحثين أو متخصصين في الصناعة أو أكاديميين أو ممارسين، يعد تكوين فريق الخبراء أمرًا بالغ الأهمية، لأنه يؤثر بشكل مباشر على جودة التوقعات.

2. **عدم الكشف عن هوية الخبراء:** إحدى السمات المميزة للمنهجية هي الحفاظ على سرية هويات الخبراء، ولا يعرف الخبراء في اللجنة هويات المشاركين الآخرين، مما يشجع على المشاركة المفتوحة والصادقة، ويقلل من احتمالية التحيز الجماعي والسلوك الحذر.
3. **الإستبيان المنظم:** تتضمن عملية دلفي سلسلة من الإستبيانات أو الدراسات الاستقصائية المنظمة التي يتم إجراؤها مع لجنة الخبراء. حيث يتم تصميم هذه الإستبيانات لجمع آرائهم ورؤيتهم وتوقعاتهم حول الموضوع قيد الدراسة. يطرح الإستبيان الأول عادة أسئلة مفتوحة لتحديد مجموعة واسعة من التطورات المستقبلية المحتملة .
4. **التعليقات والتكرار:** بعد الإنتهاء من الإستبيان الأولي، يتم تجميع الإجابات وتلخيصها، ثم يتم إرسال النتائج مرة أخرى إلى لجنة الخبراء في جولات لاحقة، حيث يتم تشجيع المشاركين على مراجعة ردود الآخرين وتعديل آرائهم بناءً على التعليقات.
5. **إجماع المجموعة:** تتضمن منهجية دلفي في كثير من الأحيان جولات متعددة من الإستبيانات والتعليقات، بهدف التوصل إلى إجماع أو تقارب في الآراء بين الخبراء، وتستمر العملية حتى يتم التوصل إلى مستوى مرضٍ من الإتفاق أو حتى لا تحدث تغييرات كبيرة في الاستجابات .
6. **المنسق أو الميسر:** الميسر عادة ما يكون خبيراً في تطبيق منهجية دلفي، حيث يدير أو تدير الإتصالات والتنسيق بين لجنة الخبراء، بشكل يضمن أن تظل العملية مجهولة المصدر، وأن يتم تجميع الإجابات بشكل صحيح، وأن المناقشة تتقدم بشكل فعال.
7. **تبرير الخبراء:** غالبًا ما يُطلب من الخبراء تقديم الأسباب أو الأدلة لدعم آرائهم. وهذا يشجع على التفكير النقدي ويمكن أن يساعد في تحسين التوقعات مع تطور العملية.
8. **تطبيقات متنوعة:** تُستخدم منهجية دلفي في مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك التوقع التكنولوجي، وتطوير السياسات، وأبحاث السوق، والرعاية الصحية. وتكون ذات قيمة خاصة عند التعامل مع القضايا غير المؤكدة أو المعقدة حيث يصعب توقع المستقبل.

## مسح الأفق :Horizon Scanning

تعد عملية مسح الأفق عملية منهجية مستمرة تستخدمها المؤسسات والحكومات والمخططون الإستراتيجيون لتحديد الإشارات المبكرة والاتجاهات الناشئة والتطورات المستقبلية المحتملة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على عملياتهم أو أهدافهم. فهو نهج إستباقي للمراقبة والبقاء على إطلاع بالتغيرات في البيئة الخارجية.

ويختلف مسح الأفق عن تحليل الإتجاهات بكونه عملية أوسع وأكثر شمولية تهدف إلى إكتشاف الإشارات المبكرة والتطورات الناشئة والإضطرابات أو الفرص المستقبلية المحتملة في البيئة الخارجية، كما ينظر في مجموعة أوسع من العوامل، بما في ذلك السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية (عوامل PESTEL)، بالإضافة إلى الإتجاهات الخاصة بالصناعية والثقافية. فيما يلي شرح أكثر تفصيلاً لـ Horizon Scanning:

1. **نظام الإنذار المبكر:** يعمل مسح الأفق كنظام إنذار مبكر للمؤسسات، فهو يساعدهم على إكتشاف إشارات الإضطرابات أو الفرص المحتملة في بيئة التشغيل الخاصة بهم قبل أن تظهر بشكل كامل، ويسمح هذا الوعي المبكر بالإستجابة في الوقت المناسب والتكيف الإستراتيجي.
2. **المراقبة المستمرة:** لا يعد مسح الأفق نشاطاً لمرة واحدة؛ لأنها عملية مستمرة، حيث تقوم المؤسسات بإنشاء فريق أو نظام مخصص للمراقبة المستمرة وجمع المعلومات من مصادر مختلفة، مثل الأخبار والتقارير والأبحاث الأكاديمية والمنشورات الصناعية ووسائل التواصل الإجتماعي.
3. **النطاق البيئي الواسع:** تشمل عملية المسح مجموعة واسعة من العوامل البيئية، بما في ذلك العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.
4. **تحديد الإشارة:** الإشارات هي أجزاء من المعلومات أو الأحداث أو التطورات التي تشير إلى تغيير أو إتجاه مستقبلي محتمل. يمكن أن تكون هذه الإشارات نوعية أو كمية وغالباً ما يتم تحديدها بواسطة خبراء أو برامج متخصصة تقوم بمسح البيانات وتحليلها.
5. **التعرف على الأنماط:** يبحث المحللون المشاركون في مسح الأفق عن الأنماط في الإشارات التي يجمعونها. الإشارات المتكررة أو الإتجاهات الناشئة التي تتوافق مع أهداف المنظمة أو الصناعة يمكن أن

تشير إلى إتجاه محتمل، بمجرد التعرف على الأنماط، قد تستخدم المنظمات المعلومات لتطوير سيناريوهات تستكشف مختلف العقود المستقبلية المحتملة بناءً على هذه الإتجاهات الناشئة. يمكن لهذه السيناريوهات أن تقيد التخطيط الإستراتيجي.

6. **نهج متعدد التخصصات:** غالبًا ما يضم نهج مسح الأفق خبراء من مختلف التخصصات والخلفيات لضمان منظور شامل ومتعدد الأبعاد، يمكن أن يساعد إدراج الخبرات المتنوعة في تحديد الإتجاهات الدقيقة التي قد يغفلها منظور أكثر محدودة.

7. **الإبتكار والإعتراف بالفرص:** لا يتعلق الأمر بالمخاطر فقط؛ يساعد مسح الأفق أيضًا المؤسسات على إكتشاف الفرص الجديدة، كونها أول من يتعرف على الإتجاهات الناشئة، يمكن للمؤسسات الإبتكار والاستفادة من المزايا في السوق.

8. **العملية الديناميكية:** البيئة الخارجية تتغير باستمرار، لذلك يجب أن تتكيف عملية مسح الأفق وتتطور معها، حيث يتم باستمرار دمج مصادر البيانات الجديدة والتقنيات التحليلية لتعزيز العملية.

9. **التعاون والتواصل:** غالبًا ما يتضمن المسح الفعال للأفق التعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، كما يتضمن أيضًا التواصل الفعال للنتائج والأفكار مع صناع القرار داخل المنظمة.

### التحليل أو التوقع العكسي Back-Casting:

يعد التوقع العكسي أسلوبًا للتخطيط الموجه نحو المستقبل والذي يبدأ برؤية مستقبلية مرغوبة ويعمل بشكل عكسي لتحديد الخطوات اللازمة للوصول إلى تلك الحالة المستقبلية، وغالبًا ما يستخدم في إستراتيجية الإبتكار، ويرى البعض ترابطاً بينه وبين التخطيط بالسيناريوهات ولكن ضمن محددات.

### فيما يلي شرح أكثر تفصيلاً لهذه المنهجية:

1. **الرؤية المستقبلية المرغوبة:** يبدأ التحليل العكسي برؤية واضحة ومحددة جيدًا للحالة المستقبلية المرغوبة، تعمل هذه الرؤية بمثابة "نجم الشمال" أو الهدف النهائي الذي تريد المؤسسة أو المخططون تحقيقه، وعادةً ما تكون هذه الرؤية طويلة المدى وطموحة، وتمثل سيناريو مستقبلي مثالي.

2. **تحليل الفجوات:** مع وضع الرؤية المستقبلية في الإعتبار، فإن الخطوة التالية هي إجراء تحليل الفجوات، يتضمن ذلك تقييم الوضع الحالي وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المنشود، يساعد تحليل الفجوات هذا على تحديد وتأهيل التغييرات التي يجب حدوثها.
3. **تحديد المعالم الرئيسية milestones:** يتضمن التحليل العكسي تقسيم الرحلة من الحاضر إلى الحالة المستقبلية المرغوبة إلى سلسلة من المعالم الوسيطة أو الحالات المستهدفة، تمثل هذه المعالم إنجازات مهمة تشير إلى التقدم نحو الرؤية طويلة المدى.
4. **التخطيط المتسلسل:** تركز العملية بعد ذلك على تطوير سلسلة من الإجراءات والإستراتيجيات والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق كل من المعالم الوسيطة. هذه عملية تخطيط إستراتيجية وتكرارية للغاية تأخذ في الإعتبار عوامل مختلفة، بما في ذلك تخصيص الموارد، والأطر الزمنية، والتبعيات بين الإجراءات.
5. **التشاركية:** غالبًا ما يتضمن التحليل العكسي التعاون مع مختلف أصحاب المصلحة، سواء الداخليين أو الخارجيين للمنظمة. إن إدراج وجهات نظر متنوعة يمكن أن يعزز قوة وجدوى الخطط.
6. **الإبتكار والإبداع:** إن تحقيق مستقبل مختلف تمامًا عن الوضع الحالي غالبًا ما يتطلب تفكيرًا مبتكرًا. يشجع Backcasting على حل المشكلات بشكل إبداعي وحلول مبتكرة لسد الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبل المنشود.
7. **القياس والتقييم:** يمكن تقييم نجاح خطط التحليل العكسي باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقييمات التقدم، وتساعد هذه التقييمات في تتبع الرحلة نحو المستقبل المنشود وإجراء التعديلات اللازمة.
8. **الإستدامة والتفكير طويل المدى:** غالبًا ما يتم استخدام التحليل العكسي في التخطيط للإستدامة، حيث تهدف المؤسسات إلى خلق مستقبل أكثر إستدامة ومسؤولية بيئيًا. ويؤكد على التفكير طويل المدى وتكامل الممارسات المستدامة.

## المحاكاة والألعاب :Simulation and Gaming

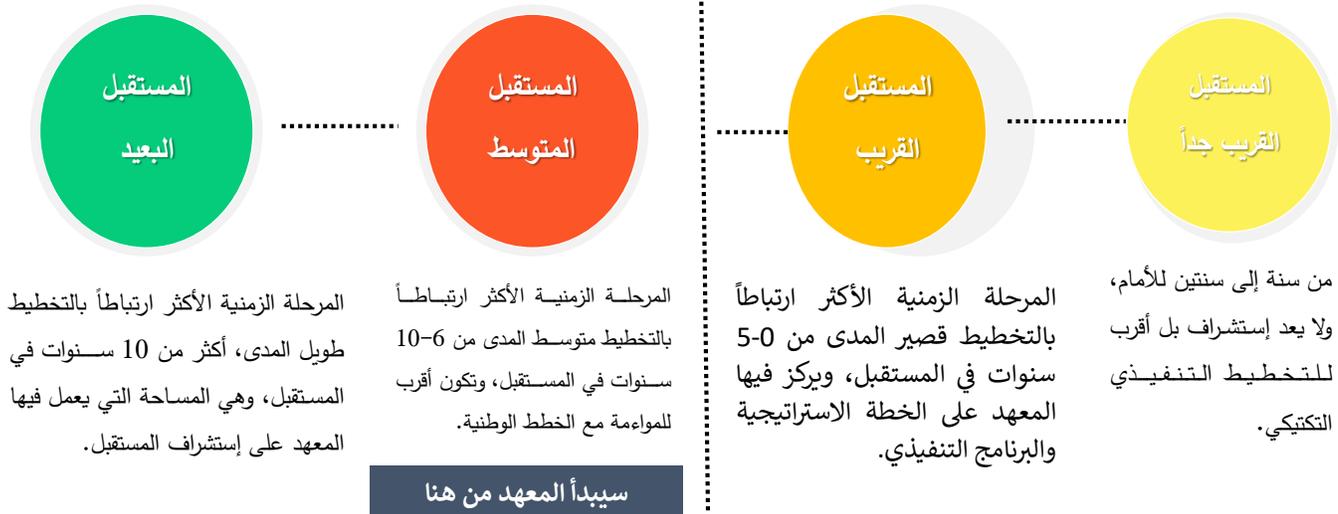
تعد المحاكاة والألعاب أدوات مبتكرة وتفاعلية تستخدم لأغراض مختلفة، بما في ذلك التدريب وصنع القرار والتخطيط الإستراتيجي والتعلم، فهي تنطوي على إنشاء بيئات أو سيناريوهات إفتراضية تحاكي مواقف العالم الحقيقي. يتفاعل المشاركون مع عمليات المحاكاة والألعاب هذه لإكتساب رؤى وتطوير المهارات وإختبار الإستراتيجيات في بيئة خاضعة للرقابة وخالية من المخاطر.

حيث تتضمن المحاكاة إنشاء نموذج أو تمثيل لنظام أو عملية أو موقف في العالم الحقيقي، يمكن أن يكون هذا النموذج رقمياً أو مادياً أو مزيجاً من الإثنين معاً. في سياق الإستشراف المستقبلي والتخطيط الإستراتيجي، يمكن استخدام عمليات المحاكاة لإستكشاف كيفية حدوث السيناريوهات المختلفة وتبعاتها، حيث تشمل الجوانب الرئيسية للمحاكاة الواقعية، والتفاعل، والاختبار، والتعلم والتدريب.

بينما تتضمن الألعاب إستخدام عناصر شبيهة باللعبة، مثل المنافسة والتحديات والأهداف والمكافآت، لإشراك المشاركين بطريقة منظمة ومسلية في كثير من الأحيان. تُستخدم الألعاب الجادة، المصممة خصيصاً للأغراض التعليمية أو التدريبية، في مجالات مختلفة، بما في ذلك الأعمال التجارية والرعاية الصحية والجيش. تشمل الجوانب الرئيسية للألعاب المشاركة، وتنمية المهارات، وإتخاذ القرار، وتتبع ردود الفعل والتقدم، والمنافسة والتعاون.

باختصار، تعد المحاكاة والألعاب أدوات ديناميكية وتفاعلية يمكن تطبيقها في مجالات مختلفة لمحاكاة مواقف العالم الحقيقي وإختبار السيناريوهات وتطوير المهارات. وهي مفيدة بشكل خاص للإستشراف المستقبلي، لأنها توفر بيئة آمنة وخاضعة للرقابة لإستكشاف العواقب المحتملة للإستراتيجيات والقرارات المختلفة بطريقة ديناميكية وجذابة.

مراحل المستقبل التي يفكر المعهد في إطارها زمنياً:



الشكل رقم (2): مراحل الإستشراف الزمنية

يمكن أن يختلف الإطار الزمني الذي قد يغطيه الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل اعتماداً على إحتياجات الجهة وأهدافها والسياق المحدد، ولغايات عمل المعهد سيتم اعتماد الفترة ما فوق 5 سنوات في المستقبل. ومع ذلك، فيما يلي بعض الأطر الزمنية المشتركة التي قد يغطيها الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل:

- **التخطيط قصير المدى (1-2 سنة) (ليس استشرافاً):** يركز هذا الإطار الزمني على التحديات والفرص المباشرة التي قد يواجهها المعهد في المستقبل القريب جداً ويساعد المعهد على اتخاذ قرارات تكتيكية وإجراء تعديلات على الخطط التنفيذية الحالية.
- **الإستشراف قريب المدى (3-5 سنوات):** الإستشراف قريب المدى يتطلع إلى بضع سنوات للأمام وهو مفيد للمعهد عند وضع الخطط لدورات تطوير المنتجات والبرامج، ووضع الميزانية، وتخصيص الموارد للمشاريع القادم، وتطوير الإستراتيجيات الثلاثية أو الخماسية.

- **الإستشراف متوسط المدى (5-10 سنوات أو أكثر):** يتضمن الإستشراف متوسط المدى النظر إلى المستقبل لعقد تقريبًا، فهو يساعد المعهد على تحديد أهداف طويلة المدى، وتوقع التحولات الكبرى في القطاع، والتخطيط للتغييرات التحويلية، ويتواءم مع الخطط الوطنية العشرية بما فيها الإستراتيجيات الوطنية ومبادرات الإصلاح الكبرى.
- **الإستشراف طويل المدى (أكثر من 10 سنوات إلى عدة عقود):** في بعض الحالات، خاصة بالنسبة للجهات التي تركز بشدة على الإستدامة أو تلك العاملة في الصناعات ذات دورات التطوير الطويلة (مثل التعليم والطاقة والبنية التحتية والرعاية الصحية) ، قد يمتد الإستشراف إلى عدة عقود أو حتى أجيال. يأخذ هذا المنظور في الاعتبار المستقبل البعيد وغالبًا ما يرتبط بالاتجاهات العالمية والإستدامة وتخطيط الإرث.
- **الإستشراف المستمر أو المتجدد:** بدلاً من التركيز على الأطر الزمنية الثابتة، تتبنى بعض الجهات نهج الإستشراف المستمر أو المتجدد. وفي هذا النهج، تستمر الأنشطة الإستشرافية، ويتم تحديث الإطار الزمني قيد النظر بانتظام عند توفر معلومات جديدة.
- **الإستشراف المبني على الأحداث:** يمكن أيضًا أن يكون الإستشراف مدفوعًا بأحداث أو عوامل محددة، على سبيل المثال، قد تقوم جهة ما بأنشطة إستشرافية إستجابةً للإضطرابات الكبيرة في الصناعة، أو التغييرات الجيوسياسية، أو الإختراقات التكنولوجية، وقد يشمل هذا النوع أيضًا إستشراف الأزمات: مثل الأوبئة أو الكوارث الطبيعية، قد تشارك الجهات في إستشراف الأزمات على المدى القصير لتقييم التأثيرات الفورية وقصيرة المدى وتطوير إستراتيجيات الإستجابة السريعة.
- من المهم أن نلاحظ أن الجهات المختلفة قد يكون لها احتياجات وأولويات مختلفة فيما يتعلق بالإطار الزمني للإستشراف الإستراتيجي للمستقبل. على سبيل المثال، قد تركز شركات التكنولوجيا على أطر زمنية أقصر بسبب الوتيرة السريعة للتغير التكنولوجي، في حين قد تنتظر مؤسسات البنية التحتية أو السياسة العامة كالمعهد في أطر زمنية أطول بسبب دورات التخطيط والتطوير الممتدة التي تنطوي عليها مشاريعها.

## السيناريوهات المستقبلية:

في الإستشراف الإستراتيجي للمستقبل، السيناريوهات عبارة عن روايات أو سرديات أو أوصاف لحالات أو مواقف مستقبلية محتملة تم إنشاؤها لإستكشاف وفهم نطاق الشكوك والاحتمالات التي قد تواجه المعهد. تساعد هذه السيناريوهات صناع القرار على الإستعداد لمختلف الظروف المستقبلية. وهناك أنواع متعددة من السيناريوهات التي يمكن تطويرها لتصور المستقبل ومن ثم الرجوع إلى الوراء وتغذية عمليات التخطيط وصنع القرار، اعتمادًا على الأهداف المحددة وسياق تمرين الإستشراف محل البحث.

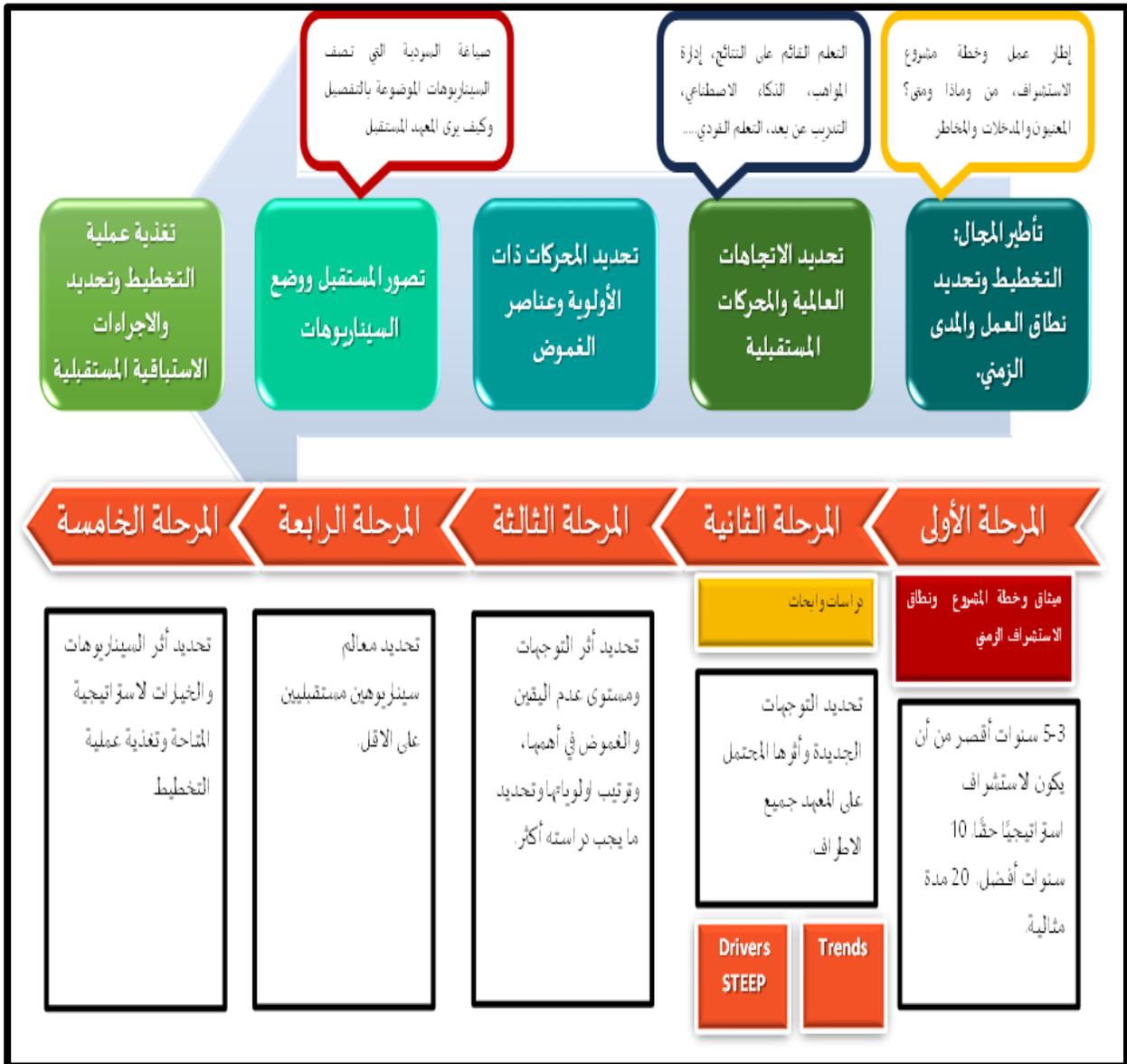
### وفيما يلي بعض أنواع السيناريوهات الشائعة:

- **السيناريوهات الأساسية:** تستند هذه السيناريوهات إلى المسار الحالي للإتجاهات بشكل بالغ البساطة، وتفترض أن المستقبل سيستمر على مسار مماثل دون إضطرابات كبيرة تذكر، فهي توفر نقطة مرجعية لمقارنة السيناريوهات الأخرى وتساعد في تحديد الإنحرافات المحتملة عن الوضع الراهن، وهو أقرب ما يكون للتخطيط بناءً على المعلومات المتوفرة من الماضي والحاضر .
- **السيناريوهات الإستكشافية:** تتضمن السيناريوهات الإستكشافية تصور مختلف العقود المستقبلية البديلة عن طريق تغيير واحد أو أكثر من المتغيرات أو المحركات الرئيسية. غالبًا ما تستخدم هذه السيناريوهات لتقييم تأثير القرارات المختلفة أو العوامل الخارجية على المعهد.
- **السيناريوهات المتطرفة أو الأسوأ:** تأخذ هذه السيناريوهات بعين الإعتبار الظروف الأكثر سلبية والأكثر تطرفاً التي يمكن أن تحدث بنسبة معقولة. فهي تساعد المؤسسات بشكل عام على الإستعداد للأحداث الكارثية أو الإضطرابات الكبرى، مثل تصورات نهاية العالم في أفلام الحركة، أو تمرد الذكاء الإصطناعي ومحاولته السيطرة على العالم، أو في شكل أكثر معقولة إندلاع نزاعات مسلحة واضطرابات سياسية في الحيز الجغرافي الذي تعمل ضمنه الجهات.
- **سيناريوهات أفضل الحالات:** تستكشف سيناريوهات أفضل الحالات الظروف أو النتائج الأكثر ملاءمة التي قد تواجهها الجهات. وفي حين أنها إحتتمالات متفائلة، إلا أنها يمكن أن تساعد في تحديد الأهداف والإستراتيجيات الطموحة، وبشكل عام فإن هذه السيناريوهات مفرطة في التفاؤل وفي الغالب من المستحيل أن تتحقق بالشكل المتخيل.

- **السيناريوهات المعقولة:** السيناريوهات المعقولة هي تلك التي تعتبر ذات مصداقية ومن المرجح أن تحدث بناء على الإتجاهات والمعرفة الحالية وهي قريبة جداً من السيناريوهات الأساسية. وغالبا ما تستخدم للتخطيط الإستراتيجي لأنها تمثل إمكانيات واقعية .
- **سيناريوهات البجعة السوداء:** سيناريوهات "البجعة السوداء" غير محتملة الحدوث إلى حد كبير ولكن إن وقعت فإن لها تأثير هائل. تأخذ سيناريوهات البجعة السوداء بعين الإعتبار الأحداث النادرة وغير المتوقعة كأن يضرب الارض نيزك كبير، أو ينتشر وباء خطير والذي يمكن أن يندرج أيضاً تحت بند سيناريوهات الأزمات التي سيتم شرحها لاحقاً .
- **السيناريوهات العالمية:** تأخذ هذه السيناريوهات منظوراً واسعاً، مع الأخذ في الاعتبار الإتجاهات العالمية والتحويلات الجيوسياسية والتطورات الدولية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة.
- **سيناريوهات التكنولوجيا:** تستكشف سيناريوهات التكنولوجيا تأثير التقنيات الناشئة على المعهد. بحيث يستكشف كيف يمكن للتقدم في مجالات مثل الذكاء الإصطناعي أو الروبوتات أو التكنولوجيا الاتصالات أن يشكل مستقبل بناء القدرات والتدريب.
- **السيناريوهات الاجتماعية والديموغرافية:** تأخذ السيناريوهات الإجتماعية والديموغرافية في الإعتبار التغيرات في السكان والتركيبية السكانية والإتجاهات الإجتماعية، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأسواق والمجتمع وحتى الإدارة العامة.
- **السيناريوهات الاقتصادية:** تستكشف السيناريوهات الاقتصادية مجموعة من العقود المستقبلية الإقتصادية المحتملة، بما في ذلك النمو الإقتصادي أو الركود أو التضخم أو الإنكماش وتأثيرها على المعهد وقطاع الادارة العامة بشكل أوسع.
- **السيناريوهات السياسية والتنظيمية:** تدرس السيناريوهات السياسية والتنظيمية التغيرات في السياسات الحكومية واللوائح والديناميكيات السياسية التي يمكن أن تؤثر على بيئة تشغيل المعهد.
- **سيناريوهات الأزمات أو التعطيل:** تركز هذه السيناريوهات على الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة، مثل الأوبئة أو الكوارث الطبيعية أو خروقات الأمن السيبراني، وكيف يمكن أن تؤثر على استمرارية عمل الجهات المعنية ومرونتها، وفي بعض الأحيان يربط الكثير منها بسيناريوهات البجعة السوداء .

عند تطوير السيناريوهات من الضروري مراعاة الأهداف والسياق المحددين للمعهد والإدارة العامة بشكل عام، بالإضافة إلى الدوافع الرئيسية والشكوك الأكثر صلة بمستقبل الإدارة العامة في الأردن. بحيث يتيح استخدام السيناريوهات المتعددة للمعهد استكشاف مجموعة من الإحتمالات واتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر إستارة ومرونة.

### خطوات الإستشراف الإستراتيجي:



الشكل رقم (3): خطوات الإستشراف

### المرحلة الأولى تحديد نطاق العمل والتخطيط:

في هذه المرحلة سيقوم فريق عمل المعهد بالتنسيق مع الإدارة بـ:

- تحديد نطاق العمل وأدوات إستشراف المستقبل التي سيتم استخدامها وتحديد أهدافها ومخرجاتها.
- تحديد الإطار الزمني الذي سيتم من خلاله النظر إلى المستقبل القريب، أو المتوسط، أو البعيد.
- وضع خطة تفصيلية لتنفيذ أنشطة إستشراف المستقبل.

### المرحلة الثانية تحديد المحركات والتوجهات المستقبلية:

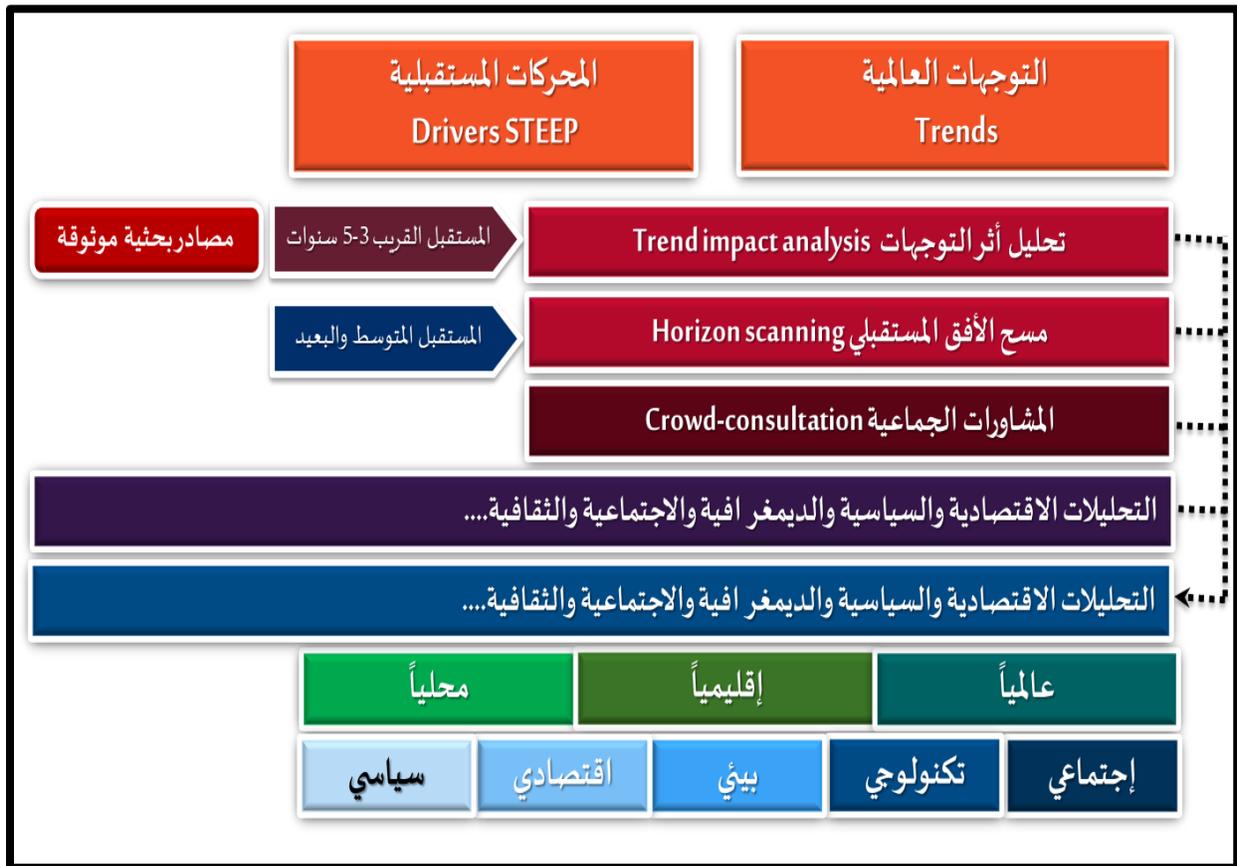
في هذه المرحلة سيقوم الفريق بتحديد التوجهات المستقبلية وأثرها المحتمل على المعهد. حيث يعد تحديد الاتجاهات المستقبلية خلال الاستشراف الاستراتيجي المستقبلي عملية طويلة ومستمرة، يتم خلالها تطويع مجموعة مختلفة من الأدوات، وفيما يلي بعض الأدوات التي يمكن استخدامها:

- **المسح البيئي:** من خلال جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بعمل المعهد وبيئته حول الأحداث الجارية، والتقنيات الناشئة، والتحولات الاجتماعية والثقافية، ومؤشرات الاقتصادية، والتطورات الجيوسياسية. يمكن أن يشمل ذلك مراقبة مصادر الأخبار والتقارير والمجلات الأكاديمية وآراء الخبراء.
- **تحليل الاتجاهات:** تحديد الاتجاهات الصاعدة في مجال عمل المعهد والتي من المرجح أن تستمر في المستقبل، من خلال البحث عن الأنماط والبيانات التي تشير إلى أين تتحرك هذه الاتجاهات، مع الانتباه إلى الاتجاهات قصيرة المدى وطويلة المدى.
- **تقييم التكنولوجيا:** متابعة التقنيات الناشئة وتأثيرها المحتمل على مختلف مجالات عمل المعهد، حيث يمكن أن تكون اتجاهات التكنولوجيا في كثير من الأحيان مؤشرات قوية للتغيرات المستقبلية.
- **التحليل الديموغرافي:** تحليل التغيرات في حجم الجهاز الإداري العام وطبيعته والتوزيع العمري، والتنوع الثقافي.
- **الاتجاهات الاجتماعية والثقافية:** تحليل التحولات في القيم المجتمعية والتفضيلات والسلوكيات. يمكن أن تؤثر هذه التغيرات على خيارات الموظفين والتوظيف وبناء القدرات، واتجاهات السوق، واعتماد التقنيات الجديدة.
- **التحليل إقتصادي:** دراسة المؤشرات الاقتصادية حيث يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية بشكل كبير على استراتيجيات ونماذج الأعمال.

- **العوامل السياسية والتنظيمية:** الاطلاع على التطورات السياسية والتغيرات في السياسات والتشريعات واللوائح الحكومية.
- **المشاورات الجماعية ومقابلات الخبراء والاستطلاعات:** التشاور مع الخبراء في مختلف المجالات لجمع الأفكار والآراء حول الاتجاهات المستقبلية. إجراء استطلاعات أو مقابلات للاستفادة من معارفهم وخبراتهم الجماعية (وتستخدم أيضاً في مرحلة رسم السيناريوهات).
- **التعاون متعدد التخصصات:** التعاون مع أفراد وجهات من خلفيات وتخصصات متنوعة. يمكن لوجهات النظر المختلفة أن تؤدي إلى رؤية أكثر شمولاً وفهماً أفضل للاتجاهات المحتملة.
- **الإشارات الضعيفة:** الانتباه إلى الإشارات الضعيفة أو المؤشرات المبكرة للتغيير. هذه علامات خفية قد لا تكون واضحة على الفور ولكنها قد تشير إلى تطورات مستقبلية مهمة.
- **طريقة دلفي:** استخدم طريقة دلفي لجمع الآراء والتوقعات من لجنة من الخبراء بشكل مجهول. ويساعد هذا النهج المنظم في القضاء على التحيزات والتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الاتجاهات المحتملة (يمكن استخدامها أيضاً في ترتيب الأولويات).
- **مسح الأفق:** مسح الأفق باستمرار بحثاً عن القضايا الناشئة والابتكارات أو الاضطرابات. تساعد هذه العملية المستمرة على البقاء في الطليعة في تحديد الاتجاهات.
- **تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي:** تحليلات البيانات واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لمعالجة وتحليل كميات كبيرة من البيانات لتحديد الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بها.
- **المراقبة المستمرة:** يجب أن نبقى نصب أعيننا أن الاستشراف الاستراتيجي هو عملية مستمرة. وعليه سيعمل المعهد على تحديث تحليلاته بانتظام وإعادة ضبط استراتيجياته عند توفر معلومات جديدة.
- **التحليل المورفولوجي:** هو أداة تستخدم ضمن عملية الاستشراف الاستراتيجي لاستكشاف وتحليل وتحديد مجموعة العلاقات المحتملة الموجودة في مشكلة معقدة متعددة الأبعاد يمكن أن تشكل المستقبل بشكل منهجي. وتتضمن تقسيم القضايا أو السيناريوهات المعقدة إلى الأجزاء المكونة لها ثم النظر في الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها دمج هذه العناصر أو هيكلتها لإنشاء احتمالات مستقبلية مختلفة. يساعد التحليل المورفولوجي على تحديد وفهم العلاقات والتبعيات بين العوامل المختلفة وكيف يمكن أن تتفاعل لإنتاج نتائج مختلفة. ويعتبر هذا النهج ذا قيمة خاصة لتوليد مجموعة واسعة من السيناريوهات الإبداعية والمتنوعة ولاستكشاف القضايا المعقدة ومتعددة الأبعاد في سياق الاستشراف الاستراتيجي.

يجب علينا أن نضع في اعتبارنا أنه على الرغم من أن هذه الأساليب يمكن أن تساعد في تحديد الاتجاهات المستقبلية المحتملة، إلا أنه سيكون هناك دائماً عنصر من عدم اليقين، ومن الضروري الحفاظ على المرونة في التخطيط الاستراتيجي والاستعداد للتكيف مع الظروف المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، يجب الإستئناس بمعرفة الخبراء وخبرة متخصصي الاستشراف الاستراتيجي المتخصصين في هذا المجال لتعزيز قدرات المعهد الاستشرافية.

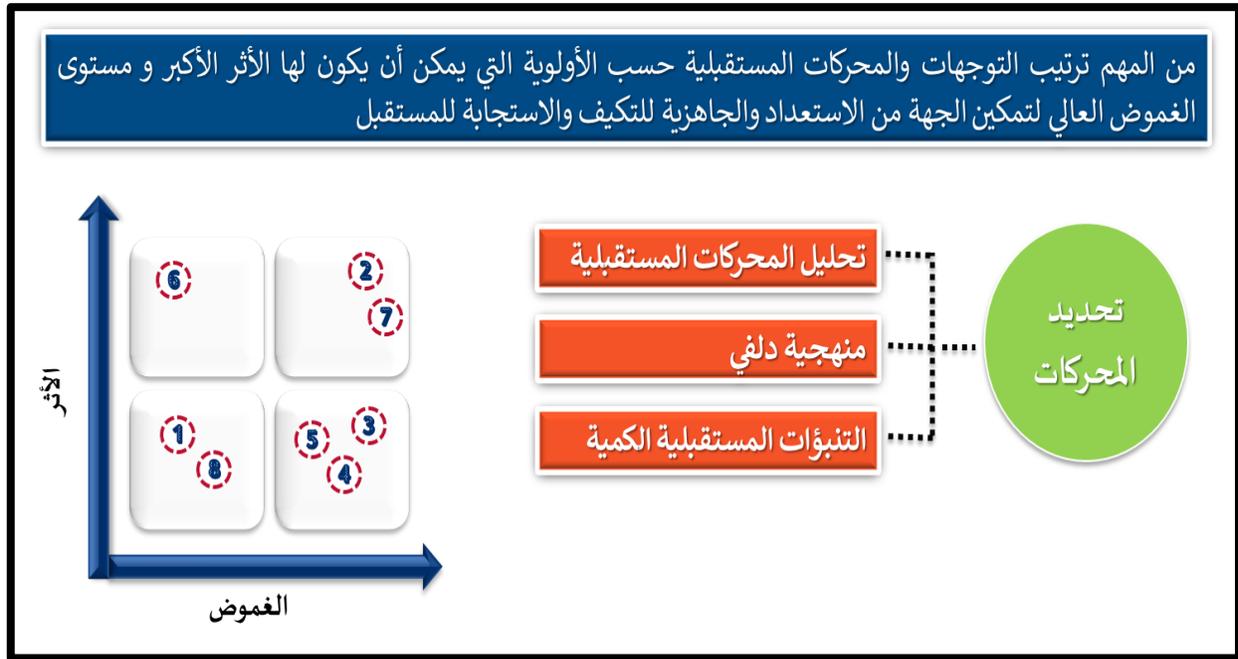
### تحديد التوجهات المستقبلية



الشكل رقم (4): تحديد التوجهات المستقبلية

المرحلة الثالثة تحديد المحركات ذات الأولوية:

يعد تحديد أولويات الاتجاهات والمحركات المستقبلية على أساس الأهمية والتأثير والغموض خطوة حاسمة في عملية الاستشراف الاستراتيجي. حيث سيتبع المعهد المنهجية التالية في تحديد أولويات الاتجاهات والمحركات بشكل فعال:



الشكل رقم (5): تحديد المحركات ذات الأولوية

- تصنيف الاتجاهات والمحركات: تنظيم البيانات التي تم جمعها وتحليلها ضمن فئات أو مواضيع. قد تشمل الفئات المشتركة التقدم التكنولوجي، والتغيرات الاجتماعية، والعوامل الاقتصادية، والتطورات السياسية، والتحول البيئي، والاتجاهات الديموغرافية.
- تقييم الأهمية والأثر: سيتم تقييم أهمية كل اتجاه أو محرك من خلال النظر في أهميته المحتملة للمعهد، وتحليل التأثير المحتمل لكل اتجاه أو محرك والنظر في حجم ونطاق تأثيرها من خلال طرح أسئلة مثل:
  - o ما مدى صلة هذا الاتجاه أو المحرك بأعمال المعهد؟
  - o هل سيكون لها تأثير مباشر على عمليات المعهد أو أهدافه الإستراتيجية؟

- 0 هل يتوافق مع رؤية ورسالة المعهد وقيمه؟
- تقييم التأثير: الأسئلة التي يمكن طرحها تشمل:
- 0 ما هي العواقب القصيرة والطويلة المدى لهذا الاتجاه؟
- 0 كيف يمكن أن يؤثر ذلك على عملائنا والمنافسين وأصحاب المصلحة؟
- 0 هل يمكن أن يخلق فرصاً أو تهديدات جديدة لمنظمتنا؟
- تقييم الغموض: تقييم مستوى الغموض أو عدم اليقين المرتبط بكل اتجاه أو محرك. قد تكون بعض الاتجاهات محددة بشكل جيد ومدعومة ببيانات قوية، في حين أن بعضها الآخر قد يكون أكثر تخميناً. يعتبر:
- 0 فهل لدينا فهم واضح لهذا الاتجاه، أم أنه محاط بعدم اليقين؟
- 0 هل هناك آراء أو نقاط بيانات متضاربة بشأن هذا الاتجاه؟
- 0 هل هناك إجماع بين الخبراء حول مسارها المستقبلي؟
- إنشاء مصفوفة الأولوية: سيتم تطوير مصفوفة أو نظام تسجيل يسمح للمعهد بتصنيف الاتجاهات والدوافع بناءً على أهميتها وتأثيرها وغموضها. يمكنك استخدام مقياس رقمي (على سبيل المثال، من 1 إلى 5) أو نظام تصنيف بسيط مرتفع/متوسط/منخفض لكل معيار. وتعيين أوزان لكل معيار بناءً على أولويات المعهد. على سبيل المثال، إذا كان التأثير أكثر أهمية من الغموض في السياق الخاص بالمعهد، سيتم تعيين وزن أعلى لنتائج التأثير.
- إنشاء قائمة أولويات: فرز الاتجاهات والعوامل المحركة بناءً على درجات الأولوية الإجمالية الخاصة بها. وتطوير قائمة مرتبة تسلط الضوء على أهم العوامل التي يجب مراعاتها في تخطيط المعهد الاستراتيجي.

المرحلة الرابعة وضع السيناريوهات:

خصائص السيناريوهات



الشكل رقم (6): خصائص السيناريوهات

يتضمن تصور السيناريوهات المستقبلية أثناء الاستشراف الاستراتيجي إنشاء سرديات معقولة وحيوية للمستقبل المحتمل لمساعدة المعهد على توقع التحديات والفرص والاستراتيجيات المحتملة. فيما يلي مجموعة من الخطوات حول كيفية تطوير السيناريوهات المستقبلية:

- **تحديد النطاق والغرض:** سيحدد فريق التخطيط الاستراتيجي بوضوح نطاق تمرين تخطيط السيناريو الخاص بالمعهد. وسيحدد الأسئلة أو القضايا الاستراتيجية التي تهدف إلى معالجتها. حيث أن فهم الغرض سيوجه عملية تطوير السيناريو الخاص بالمعهد.
- **تحديد الاتجاهات والدوافع الرئيسية:** بالاستفادة من مخرجات المراحل السابقة سيتم تحديد أهم الاتجاهات والدوافع التي من المحتمل أن تشكل المستقبل. يمكن أن يشمل ذلك التقدم التكنولوجي، والتحول الديموغرافية، والتغيرات الاقتصادية، والتطورات التنظيمية، والمزيد. تم ذكر بالتفصيل في الأقسام السابقة.
- **تحديد محركات السيناريو:** سيتم اختيار مجموعة فرعية من الاتجاهات والمحركات المحددة التي ستكون بمثابة الأساس لسيناريوهات المعهد. عادةً، سيتم تحديد 2-4 محركات رئيسية سيكون لها تأثير كبير على المعهد والقطاع.

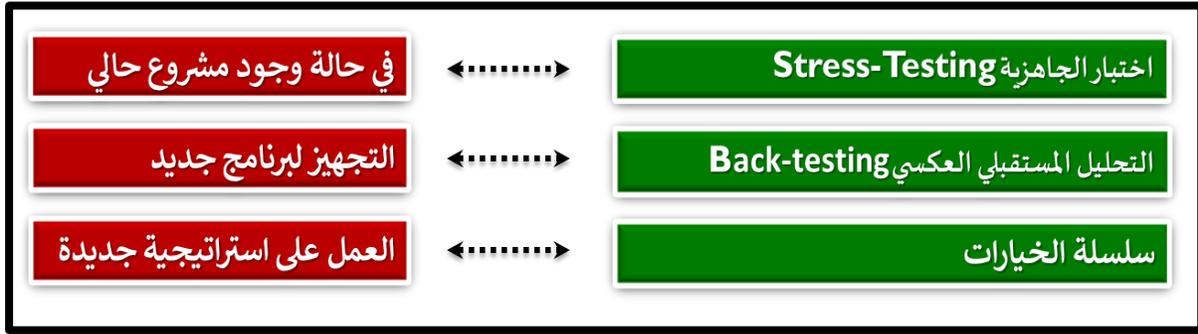
- **انشاء منطى السيناريو:** تطوير فهم واضح لعلاقات السبب والنتيجة بين الدوافع المختارة. كيف يمكن للتغيرات في أحد المحركات أن تؤثر على الآخرين؟ وانشاء إطار منطقي يحدد هذه الاتصالات.
- **انشاء السيناريوهات:** تطوير سيناريوهات متعددة من خلال الجمع بين الأشكال المختلفة للمحركات والاتجاهات. يمكن استخدام مجموعات أو أحجام أو توقيتات مختلفة للتغيرات في المحركات والاتجاهات لإنشاء سيناريوهات مميزة. على سبيل المثال، إذا كنت تفكر في مستقبل صناعة السيارات، فقد تتضمن السيناريوهات "الثورة الكهربائية" و"القيادة الذاتية" و"التنقل القائم على الاستدامة"، وإذا كنا نفكر في التدريب وبناء القدرات، يمكن التفكير في التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي والميتافيرس.
- **وصف كل سيناريو:** توثيق سرديات مفصلة لكل سيناريو. وينبغي لهذه السرديات أن تقدم وصفاً غنياً وشاملاً لما قد يبدو عليه العالم في ظل ظروف هذا السيناريو. آخذين بعين الاعتبار العناصر التالية:
  - الظروف الاجتماعية والاقتصادية
  - التقدم التكنولوجي واعتماده
  - المشهد السياسي والتنظيمي
  - التغيرات الثقافية والسلوكية
  - ديناميكيات الصناعة والسوق
  - التأثير على المعهد والقطاع
- **تضمين المعالم الرئيسية:** سيتم تسليط الضوء على المعالم الرئيسية أو الأحداث التي من شأنها أن تشير إلى تطور كل سيناريو. يمكن أن تكون هذه المعالم بمثابة مؤشرات لتتبع وتفعيل استراتيجيات أو إجراءات محددة. حيثما كان ذلك ممكناً، إذا كانت البيانات متاحة، يتم تحديد جوانب السيناريوهات، مثل أحجام السوق، طبيعة متطلبات التدريب، أو توقعات اعداد المتدربين والعائدات، أو معدلات الاعتماد. وهذا يمكن أن يوفر أساساً أكثر واقعية لاتخاذ القرار.
- **إشراك أصحاب المصلحة:** إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية تطوير السيناريو. يمكن أن تساعد مدخلاتهم في تحسين السيناريوهات والتأكد من أنها تلقى صدى لدى جمهور أوسع. وتشجيع التفكير النقدي وتحدي الافتراضات الكامنة وراء كل سيناريو. سيساعد ذلك في الكشف عن النقاط العمياء المحتملة ويضمن قوة السيناريوهات. ومن الأدوات التي يمكن للمعهد استخدامها:
  - الاستعانة بالخبراء والمختصين من خلال ورش عمل أو لقاءات داخلية تنظم لاستشراف المستقبل.
  - تصميم الخلوات الاستراتيجية متضمنة فعاليات استشراف المستقبل.

- المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الإقليمية والدولية التي تستشراف المستقبل في مجالات عمل المعهد.
- الشراكات مع مراكز الأبحاث و "Think Tanks" المتخصصة في مجالات عمل المعهد.

### المرحلة الخامسة تغذية عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي:

يعد استخدام السيناريوهات الناتجة عن الاستشراف المستقبلي لتطوير الإستراتيجية واتخاذ القرار عملية قيمة تساعد المعهد على التخطيط لسنوات طويلة من خلال الخطوات التالية :

- فهم السيناريوهات: التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين لديهم فهم واضح للسيناريوهات التي تم تطويرها. ومناقشة القوى الدافعة وراء كل سيناريو، والافتراضات الأساسية، والآثار التي تحملها.
- تحديد القواسم المشتركة والاختلافات: تحليل السيناريوهات لتحديد القواسم المشتركة ومجالات الاختلاف. من خلال البحث عن الموضوعات والاتجاهات والشكوك المتكررة التي تظهر عبر السيناريوهات. وسوف توفر هذه القواسم المشتركة الأساس لتطوير الاستراتيجية.
- تحديد القضايا الاستراتيجية الرئيسية: حدد القضايا أو القرارات الإستراتيجية الأكثر أهمية للمعهد في ضوء السيناريوهات. وقد يشمل ذلك تطوير المنتجات والبرامج، ودخول أسواق جديدة، وتخصيص الموارد، وإدارة المخاطر، وغيرها.
- تطوير الإستراتيجية المبنية على السيناريوهات: تطوير استراتيجيات مصممة خصيصًا لكل سيناريو. من خلال التفكير في التحديات والفرص الفريدة التي يقدمها كل مستقبل. قد تشمل هذه العملية:
  - تحديد مؤشرات الإنذار المبكر ونقاط تحفيز وتكييف الإستراتيجية.
  - وضع خطط طوارئ لمواجهة التطورات غير المتوقعة.
  - تحديد المبادرات والأهداف الإستراتيجية التي تتوافق مع افتراضات كل سيناريو.
- تحديد الاجراءات الاستباقية: بعد تطوير السيناريوهات تساعد هذه الخطوة المعهد على تحديد التداعيات المستقبلية والجراءات الاستباقية من خلال الخيارات الأساسية لكل من الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والخدمات المنطقية في ضوء السيناريوهات المختلفة.



الشكل رقم (7): تغذية عملية صنع القرار

- استراتيجيات تحديد الأولويات: تقييم التأثير المحتمل والجدوى والإلحاح لكل استراتيجية قائمة على السيناريو. وتحديد أولوياتها بناءً على توافقها مع الأهداف التنظيمية واحتمال ظهور سيناريوهات محددة.
- تخصيص موارد: تخصيص الموارد (المالية والبشرية والتكنولوجية) بناءً على الاستراتيجيات ذات الأولوية. والتأكد من تخصيص الموارد بطريقة تتوافق مع السيناريوهات المحتملة والاستراتيجيات الخاصة بكل منها.
- مراقبة علامات الإنذار المبكر: مراقبة البيئة الخارجية باستمرار بحثاً عن علامات الإنذار المبكر التي تشير إلى أن أحد السيناريوهات أصبح أكثر احتمالاً من غيره. استخدم هذه المؤشرات لتحفيز التعديلات في استراتيجيات وسياسات المعهد.
- اختبار السيناريو والمحاكاة: يمكن إجراء اختبار السيناريو وتمارين المحاكاة لتدريب المعهد على الاستجابة بفعالية لكل مستقبل محتمل. يمكن أن يساعد ذلك الفرق على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم في ظل ظروف مختلفة.
- المراجعة المنتظمة والمواءمة: جدول مراجعات منتظمة للسيناريوهات والاستراتيجيات المرتبطة بها. وتحديثها عند توفر معلومات جديدة وتطور الاتجاهات، حيث يعد تخطيط السيناريو عملية مستمرة ومتكررة.
- التواصل والتدريب: مشاركة وتوصيل السيناريوهات والاستراتيجيات مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين مع المعهد. وتوفير التدريب والتوجيه حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات بناءً على السيناريوهات المختلفة.
- تخفيف المخاطر: استخدم السيناريوهات لتحديد وتخفيف المخاطر المرتبطة بكل مستقبل محتمل. وهذا يشمل المخاطر المالية والتشغيلية والمتعلقة بالسمعة والاستراتيجية.

- تقارير السيناريو: تطوير تقارير سيناريو منتظمة تلخص حالة كل سيناريو، والتقدم المحرز في الاستراتيجيات المرتبطة به، وأي رؤى أو اتجاهات ناشئة.  
إن الاستفادة من سيناريوهات تطوير الإستراتيجية واتخاذ القرار تسمح للمعهد بأن يكون أكثر استباقية ومرونة في مواجهة مستقبل غير مؤكد. فهو يساعد صناع القرار على اتخاذ خيارات مستنيرة تأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من النتائج المحتملة، مما يقلل من خطر التعرض للتطورات غير المتوقعة.

## نماذج:

### تحليل أثر الإتجاهات

محلياً		إقليمياً		عالمياً		
الأثر	التوجه	الأثر	التوجه	الأثر	التوجه	
						اجتماعي
						تكنولوجي
						بيئي
						اقتصادي
						سياسي

مسح الأفق المستقبلي

عالمياً	التوجه	المدى القصير أقل من 5 سنوات	المدى المتوسط 5-10 سنوات	المدى الطويل أكثر من 11 سنة
اجتماعي، تكنولوجي، بيئي، إقتصادي، سياسي				
إقليمياً	التوجه	المدى القصير أقل من 5 سنوات	المدى المتوسط 5-10 سنوات	المدى الطويل أكثر من 11 سنة
اجتماعي، تكنولوجي، بيئي، إقتصادي، سياسي				
محلياً	التوجه	المدى القصير أقل من 5 سنوات	المدى المتوسط 5-10 سنوات	المدى الطويل أكثر من 11 سنة
اجتماعي، تكنولوجي، بيئي، إقتصادي، سياسي				

## الإتصال والتواصل:

- العنوان: شارع الصحافة / مبنى رقم 15
- الهاتف: 06/5664111
- الهاتف الخليوي للتدريب: 0798899432
- الهاتف الخليوي لمركز القيادات الحكومية: 0798215505
- ساعات الدوام: 8:30 صباحاً-3:30 مساءً
- أوقات تقديم الخدمة: 9:00 صباحاً - 8:00 مساءً
- طرق تقديم الخدمة: وجاهي - عن بعد
- الايميل الرسمي : info@ipa.gov.jo
- الموقع الرسمي : Institute of public Administration



## والله ولي التوفيق