

الفصل السابع

التخطيط والزمن والتنبؤ

أشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم الزمن / الوقت. 
- استفتاء: أنت وثلاثية الزمن. 
- التعليمات والتفسير. 
- التخطيط والتنبؤ. 
- أسلوب دلفاي. 
- طريقة العصف الذهني. 
- مقياس التقلبات البيئية. 

«في حين أن الحاضر يجعلك تتلائم وتعيد التلاؤم مع المتغيرات المعقدة في
بيئتك ، فإن المستقبل يتسم بالتوصل والاستمرارية ، والتي تنبع لك التلاؤم
معه بصفة مستمرة مضطربة»

ليزلي كامرون - باندلر

مفهوم الزمن / الوقت ؛

الوقت هو الحياة؛ هو عمر الإنسان وأيامه التي لا تقدر بثمن، هو أمسه ويومه وغده.
ويعرف الوقت Time بأنه مادة الحياة، وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو
يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو آخر، ويعبر عنه
بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ولقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس
الوقت بالساعة أو أجزاءها.

الماضي والحاضر والمستقبل هي عمر الإنسان والأمم. وهي دورة حياة الدنيا.
ولاشك في أننا ندرك الزمن عن طريق إدراكنا للماضي والحاضر والمستقبل.

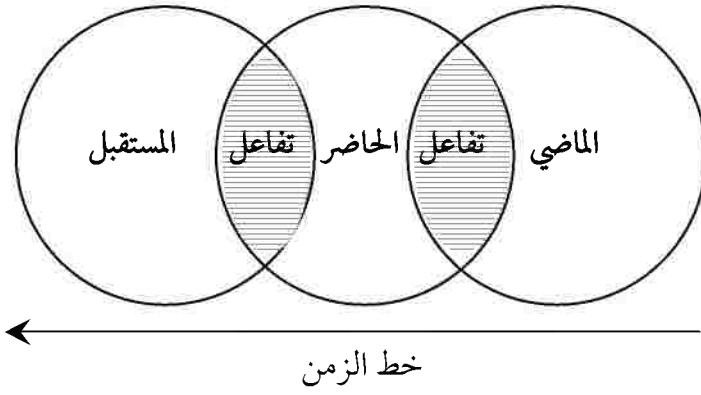
ثلاثية الزمن هذه سلسلة متفاعلة لا يمكن الفصل بين حلقاتها. فالماضي هو التاريخ،
وهو البداية. والحاضر فيه جزء من الماضي وامتداد له. والمستقبل هو تطوير للحاضر.
والخط الذي يصل بين هذه الحلقات نطلق عليه خط الزمن الممتد من الماضي إلى
المستقبل ويمر بالحاضر.

هناك من الناس من ينظر دائماً إلى الماضي ولا يعبأ بالحاضر والمستقبل إلا قليلاً. وثمة من ينظر إلى المستقبل دائماً ولا يهتم بالحاضر والماضي. وفريق ثالث يهتم بالحاضر فقط ولا يلتفت إلى الماضي ولا إلى المستقبل.

استفتاء: أنت وثلاثية الزمن

إذا أردت أن تعرف إلى أيه فئة من الناس تنتمي. فأجب عن الاستقصاء بوضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة والتي تنطبق عليك.

السؤال		المجموعة الأولى		المجموعة الثانية		المجموعة الثالثة	
		بِـ	بِـ	بِـ	بِـ	بِـ	بِـ
1-	عندما تكون بمفرده هل تنتظر غالباً إلى:		الماضي		الحاضر		المستقبل
2-	هل أنت مشدود دائماً إلى:		الماضي		الحاضر		المستقبل
3-	هل كثيراً ما تتذكر:		الماضي		الحاضر		المستقبل
4-	هل أنت مشغول أكثر بـ:		الماضي		الحاضر		المستقبل
5-	هل نحن أكثر إلى:		الماضي		الحاضر		المستقبل
6-	هل تفكر كثيراً في:		الماضي		الحاضر		المستقبل
7-	عند اتخاذ قرار، هل تضع في حساباتك بشكل أكبر:		الماضي		الحاضر		المستقبل
8-	هل ينشرح صدرك عندما ترى أو تفكر في:		الماضي		الحاضر		المستقبل
مجموع العلامات							



شكل رقم (9)

التعليمات والتفسير:

يرجى جمع علامات (✓) رأسياً لكل مجموعة على حدة:

1- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الأولى أكثر من المجموعتين الثانية والثالثة كل على حدة، فأنت مشدود إلى الماضي. حيث خط الزمن لديك من ناحية الخلف (الماضي) طويل. اهتمامك بالحاضر قليل ولا تفكر في المستقبل. أنت تريد تثبيت عقارب الساعة والزمن.

ننصحك بأن تعيش حياتك الحالية، ولا تحبس نفسك في اجترار الماضي بحلوة ومرة، عليك أيضاً أن تخطط لمستقبلك.

2- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الثانية أكثر من المجموعتين الأولى والثالثة كل على حدة، فأنت تهتم بالحاضر، وتعيشه بشكل متفاعل، حيث خط الزمن لديك قصير من الجهتين (من ناحية الخلف «الماضي» ومن ناحية الأمام «المستقبل»).

وأنت غالباً تكره الماضي، وتحشى المستقبل وتعيش اللحظة الحاضرة، نذكرك بأن الماضي لا بد من الاستفادة منه بما فيه من خبرات ونجاح وفشل. والمستقبل مهم لأنه الأمل. ولا حياة من دون أمل.

3- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الثالثة أكثر من المجموعتين الأولى والثانية كل على حدة، فأنت تفكر بالمستقبل، ولديك قلق دائم نحو الغط. خط الزمن لديك قصير من الخلف «الماضي» وفي الوسط «الحاضر»، وطويل من الأمام «المستقبل».

لتقليل القلق لديك، نعرفك بأن المستقبل خليط بين شقين أحدهما يمكن إدارته لأنه إرادي، وآخر لا يمكن السيطرة عليه لأنه قدرى خارج عن الإرادة.

نصح بأن تستفيد من الماضي فهو مملوء بالمعلومات والخبرات، وأن تعيش الحاضر لأنه بوابة المستقبل الذي نخطط له، ومن دون حاضر ناجح لن يكون هناك مستقبل مشرق.

التخطيط والتنبؤ؛

التنبؤ Forecasting أو Prediction هو عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل على أساس ما حدث في الماضي وما يحدث في الحاضر. ويعتمد التخطيط على التنبؤ، حيث أن المستقبل غير محدد، ونظرية الاحتمالات Probability Theory كطريقة إحصائية تستخدم في هذا الشأن.

وهناك عوامل عديدة تؤثر على عملية التنبؤ يمكن ذكر أهمها في الآتي:

- 1- الاستقرار السياسي.
- 2- الاستقرار الاقتصادي.
- 3- الدخل القومي.

- 4- مستوى الإنتاجية.
- 5- مستوى التوظيف.
- 6- مستوى الأسعار.
- 7- الضوابط الحكومية
- 8- الاتجاهات السكانية
- 9- البيئة الفنية (التكنولوجية)

حدود التنبؤ:

- وللتنبؤ حدود تتوقف على العديد من الأمور منها:
- 1- دقة البيانات الماضية (التاريخية).
 - 2- دقة البيانات الحاضرة (الحالي).
 - 3- مدى توفر المعلومات المطلوبة.
 - 4- دقة الحكم.
 - 5- القياس وتوفر أدواته.
 - 6- مدى توفر أجهزة المعلومات.
 - 7- مدى كفاءة العاملين في أجهزة المعلومات والتخطيط.

طرق التنبؤ:

- هناك طرق عديدة للتنبؤ، نذكر منها:
- 1- طريقة تحليل سلسلة الزمن أو الوقت Time Series Analysis
 - 2- الطرق الوصفية (الكيفية) Qualitative Methods
 - 3- طريقة دلفاي Delphi Technique
 - 4- طريقة العصف الذهني Brainstorming Technique

وعلى سبيل المثال يمكن شرح بعض هذه الطرق باختصار كالتالي:

أسلوب دلفاي Delphi Technique

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط.

وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا..؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفاي إلى تحقيقها فيما يلي:

- أ - تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.
- ب - الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.
- ج - ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.
- د - تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

- هذا، ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفاي بشكل آخر كما شرحها (جيمس هينجر) في كتابه 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية كالتالي:
- 1- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتماداً على رؤيتهم للمشكلة.
 - 2- يتم إرسال الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به.
 - 3- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.
 - 4- تعاد الملخصات إلى المستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم.
 - 5- تستمر العملية إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق جماعي.

طريقة العصف الذهني؛

- لقد اخترع (أليكس أوزبورن) Alex Osborne عام 1938 أسلوب العصف الذهني Brainstorming كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات.
- ويوضح كلمستد Clmsted عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة. والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة.
- يعد العصف الذهني (أو التفكر أو استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:
- أ - تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

ب- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير.. فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

ج- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

د- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقاً لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون المشكلة راهنة وذات أهمية لتبريد اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يُظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

ويتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين 6-16 شخصاً والعدد المثالي هو 12 شخصاً، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المنظمات صغيرة الحجم، على أساس أن هناك تعارفاً بين الجميع.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني فردان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة، كما لا يجوز السماح للمراقبين في الحضور.

ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع، كما يجب دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل، وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشكلاتهم الخاصة.

ويطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعداً له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة على الحائط أمام الجميع، وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهمتهم، ويؤكد لهم أنهم سوف يحاطون علماً بالأفكار التي تم اختيارها، ويدعو اثنين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار.

ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو يومين حتى يمكن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها.

أهم مبادئ العصف الذهني:

- 1- إرجاء التقييم.
- 2- إطلاق حرية التفكير.
- 3- الكم قبل الكيف.
- 4- البناء على أفكار الآخرين.

مقياس التقلبات البيئية:

ويساعدك الجدول التالي في عملية التنبؤ عند إعداد خطة أو خطط المنظمة التي تعمل بها. وهذا الجدول من إسهامات عالم الإدارة أسوف Asoff.

جدول رقم (2)
مقياس التقلبات البيئية

صفات التغير	مستوى التقلب	تقلب مستقر	تقلب منخفض	تقلب متوقع	تقلب عال	تقلب جديد
1- حجم الموازنة الإستراتيجية	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً	
2- درجة التنبؤ بالأحداث .	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
3- مدى تكرار التغير.	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً	
4- الوقت المتاح للاستجابة.	طويل جداً	طويل	متوسط	قصير	قصير جداً	
5- سرعة التغير .	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
6- مدى إمكانية تطبيق أساليب التنبؤ.	استخدام الوسائل التقليدية للتنبؤ	الاعتماد على أساليب الرقابة الإدارية	الاستكشاف من خلال انعكاس الماضي على المستقبل	تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف	محاولة اكتشاف العلامات الضعيفة	
7- درجة ألفة ومعرفة أبعاد التغير.	مألوفة ومعروفة جداً	مألوفة ومعروفة	مألوفة بدرجة متوسطة	مألوفة ومعروفة بدرجة منخفضة	غير مألوفاً على الإطلاق	