

٦- العوامل المطلوبة لنجاح تطبيق بحوث المستقبلية في صناعة القرارات

بني هذا الباب على دراسة خاصة قام بها مشروع الألفية للتعرف على أسباب النجاح والفشل في استخدام بحوث المستقبلية للتوصل للقرارات في توقيت مناسب ، ومناقشتها^(٢) وقد استُخدمت في هذه الدراسة عدة أساليب : فقد تم مسح آراء العديد من العاملين بالمستقبلية ، ومخططي الأعمال ، والعلماء باستخدام استبيان استطلاعي عام مكون من ثلاث مراحل . حيث أجريت مقابلات مع صناع القرار والمستشارين السياسيين ؛ وتم تبادل المراسلات بين المستقبلين فرادى وجماعات باستخدام البريد الإلكتروني ، كما تمت مراجعة مقالات مختارة .

يمكن تعريف البحوث المستقبلية بأنها الدراسة النُظمية للأوضاع المستقبلية المحتملة . وهي تشمل تحليل كيف يمكن لهذه الأحوال أن تتغير نتيجة لتطبيق السياسات والإجراءات ، والنتائج المترتبة على هذه السياسات والإجراءات . ويمكن توجيه البحوث المستقبلية لتناسب أيّاً من القضايا واسعة النطاق أو ضيقة النطاق ، سواء في المستقبل القريب أو البعيد ؛ كما تساعد في التنبؤ بالأوضاع الممكنة أو المرغوبة . ولا تُعتبر البحوث المستقبلية علماً ؛ فنتائج الدراسات تعتمد على الطرائق المستخدمة وعلى مهارة القائمين بها . كما يمكن أن تكون الطرائق المستخدمة كميّة أو وصفية بدرجة كبيرة . فالغرض الأساسي هنا ليس معرفة المستقبل ، ولكن المساعدة في صناعة قرارات أفضل الآن باستخدام طرائق تدفعنا إلى توقُّع فرص وتهديدات محتملة وتسمح لنا بالتعامل معها .

^(٢) جيروم من. جلين وثيودور ج. جوردون ، " العوامل المطلوبة لنجاح تطبيق البحوث المستقبلية في صناعة القرارات " (واشنطن العاصمة ، المجلس الأمريكي لجامعة الأمم المتحدة ، ١٩٩٩) . الدراسة الكاملة موجودة على القرص المدمج المصاحب للتقرير وأيضاً على موقع الإنترنت < www.stateofthefuture.org > تحت " كتب وتقارير "

كما أوضح سكومانيتش (Skumanich) و سيلبرناجيل (Silbernagel) :

" تتسبب أنشطة التبصر بطرائق متعددة في التأثير على المنظمات والمجتمعات ، وتتميز معظمها بشدة صعوبة قياسها . ونتيجة لذلك ، تميل منظمات التبصر إلى الاعتماد على تقبل المستويات العليا لها ، وعلى الإجازة العامة كمؤشر لفاعليتها " ^(١)

وبصعب التعرف على أمثلة دقيقة لقرارات تم اتخاذها في توقيت مناسب استجابة لتحذيرات صادرة عن بحوث مستقبلية . ولكن لحسن الحظ ، هناك بعض الاستثناءات فالتنبؤ باستنفاد الأوزون أدى إلى صدور قرارات في توقيت مناسب في برونوكول مونتريال . كما أدت تنبؤات ال " كي . جي . بي . " الخاصة بحقوق الإنسان إلى ظهور البيروستروپكا . وكذلك ، فإن تنبؤات السكان أدت إلى تنظيم الأسرة . وأدت تنبؤات الإيدز إلى التوسع في بحوث وبرامج الوقاية منه . كما أدت التنبؤات في كتب مثل " الربيع الصامت " و " مكدادات النمو إلى حفز ظهور العديد من برامج حماية البيئة ."

كما تفيد الطرائق والمنظورات المستقبلية في صناعة القرارات بما تصنعه من مستقبلات واختيارات بديلة يضيف إلى الحكمة التقليدية . وعلى سبيل المثال ، قام عالم المستقبلات هرمان كاهن (رائد التفكير البديل عن طريق السيناريوهات البديلة والتنبؤ بالصفات المميزة) باقتراح سيناريو بديل قام فيه بالتعرف على فجوة في دفاعات الولايات المتحدة : فجميع أنظمة الإنذار المبكر في الولايات المتحدة وكندا الموجهة تجاه الشمال تصبح عديمة القيمة إذا قرر الاتحاد السوفيتي إطلاق صواريخ من القطب الجنوبي ^(٢) .

وبالإضافة إلى إعلام صناعات القرار ، يمكن استخدام بحوث المستقبلات لتغيير الأولويات ، وتوفير مضمون لفهم معنى الحاضر ، وتغيير اتجاهات المنظمات . فقد أوردت الأكاديمية القومية للعلوم تقريراً بأن التفكير المستقبلي يساعد على تحسين الذكاء ويؤثر أيضاً على كيفية عمل المخ . وإذا كان صحيحاً بالنسبة للأفراد ، فإنه يمكن بالقياس التوسع لافتراض صحته بالنسبة للمنظمات . فالمستقبل لا يمكن أن يكون معروفاً ، ولكن يمكن استكشاف الاحتمالات المستقبلية والنتائج المترتبة عليها ، ويمكن كذلك اتخاذ القرارات التي تؤثر في نتائج هذه الأحداث والاتجاهات اعتماداً على هذه الاعتبارات . وبوضوح ، فإن وجود التحذير المستقبلي أفضل من عدم وجوده .

وقد ساهم أكثر من ٢٥٠ عاملاً بالمستقبلات ، والعلماء ، ورجال الأعمال ، وصناعات القرارات من أكثر من ٥٠ دولة في الاستبيانات واللقاءات المعقودة لهذه الدراسة . وقد قامت اللجنة المنظمة (عن طريق الاستبيانات) بالتعرف على العوائق العشرة الأكثر أهمية عند استخدام التحذير المبكر في توقيت مناسب وترتيبها على النحو التالي :

- عوائق مؤسسية : حقيقة عدم وجود مسئول يتحمل مسؤولية التصرف ، ونقص التنسيق المُحكم بين الوزارات والوكالات والهيئات المسؤولة ؛ والقصور الذاتي للمؤسسات
- عوائق تمويلية : نقص التمويل ، وحقيقة عدم رغبة الممولين المُقترضين في الدفع .
- عوائق عدم الاهتمام بالمستقبل : تأخذ القضايا قريبة المدى اهتماماً أكثر من القضايا التي تترتب عليها مردودات مستقبلية .
- عوائق عدم إحكام التخطيط : نقص وجود النظرة بعيدة المدى .

(١) سكومانيتش وسيلبرناجيل ، " التبصر حول العالم " (سينتل ، واشنطن : المجلس القومي لصراع الشمال والجنوب ، ١٩٩٧) .

(٢) طرح كاهن وآخر طرائق بحوث مستقبلية أخرى متاحة على قرص مدمج منهجيات البحوث المستقبلية - صادر عن مشروع الألفية .

- عوائق العاملين : نقص مهارات اتخاذ القرار ، وعدم تفهم صناع القرار لتعقيدات القضايا التي يجب عليهم اتخاذ قرارات بشأنها .
 - عوائق استراتيجية : نقص وجود أهداف عامة واستراتيجية واضحة محددة ، ونقص التنسيق في أداء الممارسين .
 - عوائق درجة التعقيد : النقص في تفهم أحجام المشاكل ؛ ونقص النماذج التي توضح مدى تعقد الاعتماد المتبادل بين الأحداث والسياسات ؛ والنقص في تفهم المردودات المترتبة على الأفعال ، والتفكير النمطي التقليدي .
 - عوائق سياسية : تداخل الأفعال المطلوبة مع الاهتمامات القومية ، أو أن تكون هذه الأفعال مقترحة بواسطة خصم سياسي ، وقلة تداخل المحليات والمؤسسات والمجموعات الخاصة .
 - عوائق معلوماتية : نقص البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية والقابلة للاعتماد عليها وعدم التأكد من المخاطر ؛ والمعلومات المتضاربة ؛ ونقص أعمال المسح المنسق .
 - عوائق نقص الاتفاق العام : اختلاف الاهتمامات والأيديولوجيات بين الممارسين الرئيسيين ، والسياسيين ، والعامه ، وعلى الأخص مجموعات المداولة والضغط .
- يمكن أن تشمل العوائق التي تعوق استخدام بحوث المستقبلية لصناعة القرارات في توقيت مناسب أيضاً عوامل أخلاقية أو معنوية . وكانت العوامل الأخلاقية والمعنوية التي أمكن تمييزها وتقييمها على النحو التالي:
- عدم الاهتمام الكافي باحتياجات الأجيال المستقبلية .
 - الاهتمام فقد بتحسّن حالة جماعات أو قوميات خاصة .
- فساد القادة السياسيين ، وصنّاع القرار ، وقادة المؤسسات .
 - الإهلاك والفاقد .
 - الطمع والتمركز الذاتي .
 - عدم المساواة الاقتصادية .
 - قصر النظر الكلية للعالم ؛ والفرقة بين الشعوب .
 - نقص الضغوط السياسية التي تقوم بها مجموعات التداول والضغط .
 - نقص احترام البيئة .
 - السلبية ، وانتشار الفساد الحاد ؛ فشرف القيادة يتطلب تحمل المسؤوليات .
 - نقص التعاطف والتسامح مع الآخرين .
- قامت اللجنة المنظمة — عن طريق الاستبيان — بالتعرف على العوامل الأربعة عشر التالية وتقييمها وتساهم تلك العوامل في استخدام معلومات الإنذار المبكر في توقيت مناسب :
١. المعلومات التي توضح بما لا يدع مجالاً للشك احتمالية حدوث أزمة أو كارثة .
 ٢. المعرفة بما هو ممكن : وكيف يمكن للعلم والتكنولوجيا التأثير في النتائج المترتبة على القرارات .
 ٣. تعليم صنّاع القرار ، وموجهي الرأي كيفية معالجة القضايا بعيدة المدى ذات الأهمية ، بدلاً من القضايا الشعبية ذات الاهتمامات قصيرة الأمد .
 ٤. توافر معلومات بسيطة ، وواضحة ، ودقيقة ، ومرتبطة بالأهداف العامة والاستراتيجية في صياغات سياسية وثقافية واجتماعية غير فنية .
 ٥. توافر معلومات كافية عن متطلبات تنفيذ الاختيارات السياسية المختلفة ، مثل العمالة ، وتأثيرات النظم ، والتغيرات التكنولوجية ، ... إلخ

- عوائق العاملين : نقص مهارات اتخاذ القرار ، وعدم تفهم صنّاع القرار لتعقيدات القضايا التي يجب عليهم اتخاذ قرارات بشأنها .
 - عوائق استراتيجية : نقص وجود أهداف عامة واستراتيجية واضحة محددة ، ونقص التنسيق في أداء الممارسين .
 - عوائق درجة التعقيد : النقص في تفهم أحجام المشاكل ؛ ونقص النماذج التي توضح مدى تعقد الاعتماد المتبادل بين الأحداث والسياسات ؛ والنقص في تفهم المردودات المترتبة على الأفعال ، والتفكير النمطي التقليدي .
 - عوائق سياسية : تداخل الأفعال المطلوبة مع الاهتمامات القومية ، أو أن تكون هذه الأفعال مقترحة بواسطة خصم سياسي ، وقلة تداخل المحليات والمؤسسات والمجموعات الخاصة .
 - عوائق معلوماتية : نقص البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية والقابلة للاعتماد عليها وعدم التأكد من المخاطر ؛ والمعلومات المتضاربة ؛ ونقص أعمال المسح المنسق .
 - عوائق نقص الاتفاق العام : اختلاف الاهتمامات والأيديولوجيات بين الممارسين الرئيسيين ، والسياسيين ، والعامه ، وعلى الأخص مجموعات المداولة والضغط .
- يمكن أن تشمل العوائق التي تعوق استخدام بحوث المستقبلية لصناعة القرارات في توقيت مناسب أيضاً عوامل أخلاقية أو معنوية . وكانت العوامل الأخلاقية والمعنوية التي أمكن تمييزها وتقييمها على النحو التالي:
- عدم الاهتمام الكافي باحتياجات الأجيال المستقبلية .
 - الاهتمام فقد بتحسّن حالة جماعات أو قوميات خاصة .

وقد طالبوا بإجرائه . الوضع المثالي يتطلب أن يتضمن ذلك صياغة مَوْتَقَّة للناتج المَوْتَقَّعة التي يعتبرها صناع القرار ناتجاً ناجحاً للبحث .

- تأكد من أن بحوث المستقبليات لها أو سيكون لها قناة اتصال رسمية بعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن يكون ذلك مفهوماً لكل من يرتبط بها ، مع تفهمهم بأن بحوث المستقبليات توفر إطاراً للمناقشة الفكرية ولا تقدم توقعات .

- إلى جانب صناع القرار ، تعرف على اللاعبين الرئيسيين للأنشطة الداخلية في المنظمة ، وأعمل معهم .

- عند افتقاد صناع القرار للمعرفة ، أو عدم تفهمهم لتعقيدات القضايا التي سيقومون باتخاذ قرارات بشأنها ، فيجب أن يتضمن البحث إجراء ورش عمل أو تدريب لتعريفهم بها . وكلما كان مناسباً، استخدم نماذج المحاكاة التي توضح الارتباطات المعقدة بين الأحداث ، والسياسات ، والناتج المترتبة على الأفعال والتي يمكن أن تمثل تحدياً للتفكير التقليدي . مع مناقشة العوائق الأخلاقية للتوقيت المناسب لصناعة القرار كلما أمكن .

- كَامِل بين إجراءات عمليات بحوث المستقبليات وصناع القرار في إطار عام ، كلما أمكن .

- ويجب ألا تقتصر المعلومات على التوقعات الكمية ، ولكنها يجب أن تتضمن وصفاً ثرياً للمستقبلات البديلة ، والتي تجعل الاحتمالات المستقبلية تبدو أكثر واقعية لصناع القرار .

- يجب أن تشمل العملية البحثية مجموعات المصالح المختلفة والممارسين الرئيسيين لضمان توضيح كيفية تأثير قرار متوقع على المشاركين وحَمَلَة الأسهم بالمعلومات التي يتم توليدها ، وأنها تساهم في تقليل المعوقات السياسية المترتبة على ذلك .

٦. توافر المعلومات الخاصة بإمكان تأثير قرار متوقع على أصحاب المصلحة من المشاركين وحَمَلَة الأسهم.

٧. توافر المعلومات الخاصة بنجاح أو فشل مؤسسات أخرى تمر بمشكلات مماثلة ، وسبق لها محاولة تنفيذ سياسات ؛ مع التركيز على قصص حالات النجاح الملهمة .

٨. استخدام المؤشرات .

٩. شهادة وتقارير العلماء البارزين .

١٠. توافر معلومات عن الاحتمالات والمخاطر المرتبطة بالقضايا وعن الحلول السياسية لها .

١١. الاهتمام الإعلامي بالقضية .

١٢. التنبؤ الدقيق للنماذج التي تستخدم الحاسبات الآلية.

١٣. صناعة واستخدام المحاكات (نماذج محاكاة) دقيقة بالإضافة إلى التدريب ، بما يؤدي لجعل النتائج المترتبة على الأفعال أكثر وضوحاً .

١٤. وضوح الأوضاع التي يتم التنبؤ بها في حالة عدم اتخاذ قرار ، والجدوى الفنية للأفعال المقترحة.

يوجد التحليل الكامل مع دراسات تطبيقية على القرص المدمج المصاحب للتقرير . وفيما يلي ما يمكن فرزه وترشيحه من دروس رئيسية والتي يمكن استخدامها كقائمة مراجعة إرشادية لتوجيه إعداد المعلومات وتقديمها بما يساهم في صناعة قرارات أكثر فاعلية ، وفي توقيت مناسب . ولا يعقل أن نتوقع إمكان تنفيذ كل المقترحات التالية في كل تطبيقات للبحوث المستقبلية فيما يخص دعم صناعة القرار . إلا أن احتمال نجاح التطبيق سيزداد كلما أمكن تنفيذ عدد أكثر من هذه المقترحات الستة والعشرين :

- تأكد من أن القادة أو صناع القرار ، الذين توفر المعلومات من أجلهم يعلمون بماهية بحوث المستقبلات وما الذي لا تكونه ، وأنهم مهتمون بها

- اربط بين تكلفة التوصيات وفوائدها لتزيد من الرغبة في تحمل التكلفة فقد استخدم السياسيون وصناع القرار " عوائق التمويل " كمبرر لعدم اتخاذ القرار ، وحاول توضيح أن التمويل ليس هو العامل الرئيسي لعدم التنفيذ .
- عندما تكون البيانات والمعلومات غير دقيقة ، ولا يُعتمدُ بها ، ومتضاربة ، و أو غير كافية ، فوضح هذه المشكلة واجمع أفضل الآراء ، واقترح طرائق لصناعة القرار في ضوء بيئة عدم التأكد المتاحة .
- إذا أمكن ، ضمّن التقرير الإجراءات المتوقعة المتعلقة بالتوصيات التي قد تتخذها المؤسسات المرتبطة ، ومجموعات الضغط ، وصناع القرار ذوي الصلة بالتوصيات .
- طور وانشر مؤشرات مناسبة بالتعاون مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بالموضوع فيما يتعلق بتصميم التوصيات وتنفيذها .
- استعن بأراء وشهادة العلماء البارزين ، وضمّن التقرير معلومات عن تقديراتهم للاحتتمالات وللمخاطر المرتبطة بالقضايا الواردة وحلولها السياسية .
- وضّح الوضع المُتنبأ به كمجموعة من السيناريوهات طويلة الأمد تغطي من الأسوأ إلى الإيجابي ، في وجود أو عدم وجود اتخاذ القرار .
- أنشئ قنوات اتصال مع الأنشطة المماثلة في الحكومة والصناعة ، في الداخل والخارج ، حتى يمكن تجميع مدخلات متنوعة وتأكيد انسيابها من مصادر غير تقليدية .
- كن مبدعاً في استخدام طرائق عرض النتائج لتجنّب الإغراق بالمعلومات .
- بالإضافة إلى الطرائق الأكثر تحليلية ، ضمّن البحث ورشة عمل قرب نهايته ، لإتاحة وقت للمشاركين ، بمن في ذلك صناع القرار ، للعمل

- إذا لم تكن هناك استراتيجية وأهداف عامة واضحة للعمل من خلالها ، فيجب إدراج ذلك كأحد قضايا البحث .
- حدّد المسؤول عن إعداد المعلومات والعمل بها وإذا لم يمكن توفير مسئول ، فيجب أن يُدرج ذلك كأحد قضايا البحث . وإذا كان ذلك مناسباً ، انقل ذلك إلى الإعلام . وبالمثل ، تأكد من توافر تنسيق مناسب بين الأقسام المسؤولة . وفي حالة عدم وجوده ، فيجب إدراج ذلك أيضاً كأحد قضايا البحث .
- يجب أن يشارك صناع القرار في العملية البحثية لمواجهة أي قصور في وجهات النظر بعيدة المدى ، وغلبة الاعتبارات قصيرة المدى على الاعتبارات طويلة المدى والأكثر بُعداً .
- استخدم على الأقل طريقة رسمية واحدة تكون مفهومه لجميع المشاركين في العملية البحثية .
- للتغلب على القصور الذاتي المؤسسي ، وفر معلومات توضح بما لا يدع مجالاً للشك احتمال حدوث كارثة .
- لمواجهة الاعتقاد بأن التغيير غير ممكن ، وفر معلومات حول ما هو ممكن ، مثل التغييرات التكنولوجية ، وكذلك ، وفر معلومات عن نجاح أو فشل مؤسسات أو دول أخرى تمر بمشكلات مماثلة ، وسبق لها محاولة تنفيذ سياسات ؛ وإذا أمكن ركّز على قصص النجاح المهمة .
- اجعل الخيارات والتوصيات بسيطة ودقيقة وقدمها في صياغات لغوية سياسية وثقافية واجتماعية غير فنية ، على أن تكون مرتبطة بالأهداف العامة والاستراتيجية .
- وضّح الجدوى الفنية للتوصيات ، مُضمّنةً لمتطلبات العمالية ، والمتطلبات المؤسسية ، والتغيّرات الفنية للتغلب على خوف صناع القرار من الفشل .

سيتن سيلبرج (Steven Spielberg) وذوي الاتجاهات المستقبلية في صناعة الأفلام ، والتلفزيون ، ووسائل الإعلام الأخرى .

- اجعل العمل متصلاً ، وتراكماً حتى يمكن الاستفادة مما يتم تعلّمه في أيّ من دورات العمل في الدورات التالية . فالعمل لا يجب أن يجري كبحت مباشر خلال مرة واحدة ، ولكن كعملية مستمرة لتغذية عمليات صنع القرار بالبيانات والاستجابة للمردودات .

على توفير إطار يُكمّل مفاهيم التفكير ، وذلك من خلال مجموعة عمل .

- ادرس بالتشاور مع صناع القرار إمكانية إشراك الإعلام في القضايا محل البحث . مثل نشر البحث على الشبكة العالمية (الإنترنت) ، أو عقد المؤتمرات الصحفية ، أو فتح قنوات اتصال مع المجتمعات العامة ، والمؤسسات البحثية الأخرى . كما يمكن أيضاً دراسة كيفية جعل العمل مفهوماً من العامة وذلك بالتعاون مع الفنانين (مثل