

## تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي - دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط

انسام حسون حربي\*\*

أ.د سماح مؤيد المولى\*

### المستخلص

يساهم المتغيرين ليشكلا الاطار الفكري والفلسفي لهذا البحث، ويهدف البحث الى اختبار مستوى تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي، وتجلت الاهمية في ردم الفجوة المعرفية بين الطروحات الفكرية القائمة وإمكانية التطبيق، هدف التعرف على اقتدار المدير المعرفي واثره في تعزيز الاستشراف المستقبلي. وتمثلت مشكلة البحث، بمحدودية إدراك المدراء لإثار الاقتدار في مستوى الاعمال المعرفية، والبحوث العلمية المنجزة داخل المنظمة، والتي تؤهلهم بان يكونوا منظمة ذات قيمة معرفية مرتفعة. وتم اختيار تسعة دوائر عاملة في وزارة التخطيط مجتمعاً للبحث وتمثل عينته بالمدراء، بلغ عددهم (114) مديراً، استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، وتوصلت الباحثتان من خلال التحليل والاختبار الى مجموعة استنتاجات فكرية نظرية واخرى تطبيقية شخّصت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق، اذ تبين ان مؤهلات الاقتدار داخل الوزارة بمستوى مقبول لما تمتلكه من مستويات علمية عالية تشغل المناصب الادارية التي تساهم في الاستشراف المستقبلي، وتركزت التوصية الاساس في تقديم مجموعة من المقترحات العلمية على وفق الامكانيات المتاحة والممكنة والتي تصب نحو زيادة انجاز الوزارة لخططها من خلال الاستشراف المستقبلي الصحيح، وتشخيص العقبات التي تقف امام تحققها.  
الكلمات المفتاحية: الاقتدار المعرفي، الاستشراف المستقبلي، المدراء .

### The Effect of Knowledge Ability in Enhancing Future Prospects: An Exploratory Study in the Ministry of Planning

#### Abstract

The two variables contribute to form the intellectual and philosophical framework of this research, and the research aims to test the level of the impact of cognitive competence in promoting future foresight), and the importance of bridging the knowledge gap between the existing intellectual propositions and the applicability, aiming to identify the ability of the knowledge manager and its impact in promoting future foresight. The research problem was limited by managers' awareness of the effects of competence in the level of cognitive work, and scientific research carried out within the organization, which qualifies them to be an organization with high knowledge value. Nine departments working in the Ministry of Planning were selected as a research community. The questionnaire was used as a tool for collecting data and information related to research. The correlation and impact relationships were tested and implemented in the application environment. It turns out that the qualifications of competence within the ministry at an acceptable level because of its high scientific levels occupy the administrative positions that contribute to the future foresight, and the recommendation focused mainly in the provision of a set of scientific proposals according to the available and possible possibilities, which aim towards increasing the ministry's plans through future prospective correct, and diagnose obstacles to their achievement.

Keywords: cognitive competence, forward-looking, managers.

\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .  
\*\* باحثة .

مستل من رسالة ماجستير  
مقبول للنشر بتاريخ 2017/10/5

## المقدمة:-

إن التراكمات المعرفية أدت إلى إمكانية إنجاز العديد من العمليات المادية والذهنية وبكفاءة تفوق كثيراً كفاءة المقدر البشرية، وهو ما يشار إليه بالاعتدال المعرفي الذي يعد من الإمكانيات التي تتميز بسهولة امتلاكها أو الحصول عليها من المنافسين ولا سيما بعد التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، ما يؤدي بدوره إلى الحصول على الميزة التنافسية، فضلاً عن ذلك فإن الاعتدال يرتبط ارتباطاً قوياً مع الاستشراف المستقبلي من حيث إمكانية الوصول إلى تصور المستقبل ووضع الاستراتيجيات بناءً على أسس واضحة ومحددة مسبقاً، إذ يرتبط بالمقدرات الكامنة في عقول المورد المقتدر معرفياً ذي الفكر الخلاق والعمل المبدع الذي يعد قاعدة الابتكار والإبداع في المنظمات وهي ما تمثل دورها مصدر النجاح الاستراتيجي للمنظمات.

أذ يعد الاستشراف المستقبلي مهارة علمية تهدف لاستقراء التوجهات العامة في حياة البشرية التي تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات الحياة.

وبهذا المنطلق مثل لنا متغيراً استراتيجياً ينبغي أن يؤخذ بنظر الاعتبار كمنهاج عمل في أعمال المنظمات ولأسيما البيئة العراقية التي تتمتع بامتلاكها مجموعة من مقدرات المورد المقتدر معرفياً المتمثلة بالمدراء والخبراء فضلاً عن استعمالها لمجموعة من أدوات الاستشراف المستقبلي التي توفر مجموعة من الإمكانيات التي تسهل عملها. وتتكامل الصورة في إبراز مقدرات المورد المقتدر معرفياً وكيفية تعزيز الاستشراف المستقبلي بأبعادها في الوزارة المبحوثة لتحقيق القيمة للوزارة، وجاءت هيكلياً البحث متمثلاً أولاً بمدخل البحث المنهجي والمتمثل بالمبحث الأول لتحقيق أهداف البحث، ووضع الأسس الفلسفية لمؤهلات الاعتدال المعرفي والاستشراف المستقبلي بالمبحث الثاني وإيجاد العلاقة والتأثير بينهم وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات والمتمثلة في المبحث الثالث، وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في المبحث الرابع.

## ((المبحث الأول)) منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** إن المشكلة الأساسية للبحث تدور في معالجة القصور ومحدودية إدراك المدراء لمؤهلات الاعتدال في مستوى الأعمال المعرفية والدراسات العلمية المنجزة داخل الوزارة والتي تؤهلهم بأن يكونوا منظمة ذات قيمة معرفية مرتفعة، فضلاً عن ضعف الرؤية لإشارات الإنذار البيئية.

وبناءً على ذلك يمكن إظهار مشكلة البحث بشكل أكثر وضوحاً من خلال إثارة عدد من التساؤلات وكما يأتي:-

- ما مستوى إدراك الوزارة المبحوثة بأهمية تعزيز مؤهلات الاعتدال المعرفي للمدراء؟
- ما مستوى إدراك الوزارة المبحوثة بأهمية استقراء المستقبل من خلال توافر مميزات الاستشراف المستقبلي؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين، وفي كل من الاعتدال المعرفي وتعزيز الاستشراف المستقبلي؟

إن التساؤلات المذكورة آنفاً تظهر أن المشكلة الأساسية بالاعتدال المعرفي، والاستشراف المستقبلي هي ليست في وجودها، أو عدم وجودها في الوزارة المبحوثة، وإنما تكمن في وجود التكامل أو عدمه بين المتغيرات داخل الوزارة، ومستويات الإفادة منها في تحقيق منظمة تتميز بالاستشراف المستقبلي، والاستفادة القصوى من مناهج الاستشراف، وتحقيق الأفضل ليس للوزارة فحسب وإنما للمجتمع والاقتصاد الوطني .

## ثانياً: أهمية البحث:- تتحدد الأهمية في مستويين هما :-

1-المستوى النظري: يتمثل في حداثة الموضوع والذي تناول الربط بين متغيراته، ومن ثم فإنه يعد محاولة لإثارة الاهتمام بموضوع تعزيز الاستشراف المستقبلي في إطار التكامل بين مؤهلات الاعتدال المعرفي، وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي في دراسة العلاقة الارتباطية، والتأثيرية بينهما.

2 - المستوى العملي: إن البحث طبق في إحدى الوزارات المهمة والفاعلة في البلد، والتي تضم نخبة من الكفاءات الذين يقدمون نتائج بحثي ومعرفي ممكن أن يرفع مستوى أداء الجهاز الحكومي، ولأسيما ما تبديه من دراسات مستقبلية تهدف إلى النهوض بواقع الوزارات الأخرى من خلال تطوير التنمية الوطنية الشاملة، ولها القابلية على المساهمة في إجراء التحولات والإصلاحات الاقتصادية، والاجتماعية المطلوبة لتحقيق التنمية المستدامة. من خلال توافر كفاءات إدارية تتحلى بمؤهلات المدير المقتدر معرفياً، والذي من خلاله تتمكن من تحقيق الاستثمار الأمثل والتكيف بسرعة والاتصال بفاعلية لتنفيذ الاستراتيجيات وإمكانية تعزيز الاستشراف المستقبلي وبشكل يزيد من كفاءة وفاعلية أداء الوزارة .

## ثالثاً: أهداف البحث:-

- 1-تشخيص تأثير تميز المدير بمؤهلات الاعتدال المعرفي ودوره في تعزيز الاستشراف المستقبلي.
- 2-بيان وتحديد مستوى عمل الوزارة المبحوثة بمتغيرات البحث، واستثماره الموجودات والعناصر المعرفية .

3-الكشف عن الانجازات الخاصة بالوزارة ولفت الانتباه اليها, التي تؤدي بدورها الى المساهمة في تعزيز الاستشراف المستقبلي بشكل متفوق .

4-محاولة تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها الوزارة المبحوثة, لاسيما في كيفية تعزيز الاستشراف المستقبلي, فضلاً عن تقديم المؤشرات التي تساعد في تبني منهج مؤهلات الاقتدار المعرفي, من قبل المديرين, ليكونوا قادرين على إنجاز الأفضل في بناء الوزارة .

#### رابعاً: منهج البحث:-

تبنت الباحثتان في البحث الحالي الاسلوب التحليلي وفي ذات الوقت اعتمدتا على الاسلوب التطبيقي او التجريبي لأنه يعتمد اساسا على الافكار النظرية المطروحة من قبل (Nonaka et al,1996) وما اشير اليه سابقاً, فضلاً عن امكانية التطبيق في البيئة العراقية خصوصاً أنها قد طبقت في بيئة الدول المتقدمة, هذا من جانب, ومن جانب اخر كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفويّاً, وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة .

خامساً: أنموذج البحث الافتراضي وفرصياته:-

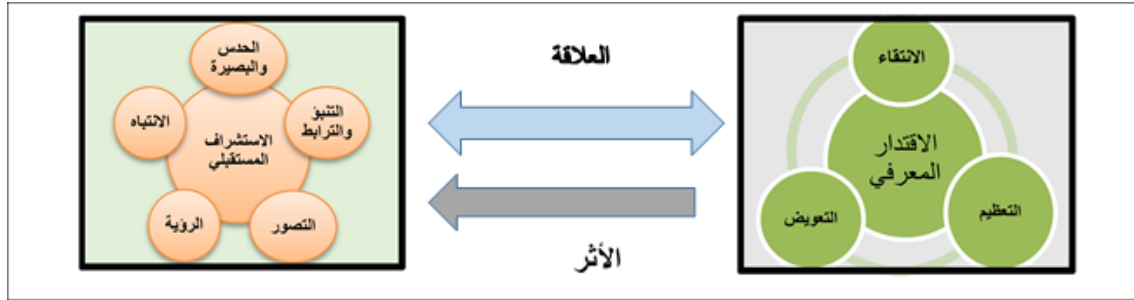
المتغير المعتمد

المتغير المستقل

شكل-1- أنموذج البحث

• فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاقتدار المعرفي وتعزيز الاستشراف المستقبلي وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-



(1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانتقاء وتعزيز الاستشراف المستقبلي.

(1-2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض وتعزيز الاستشراف المستقبلي.

(3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعظيم وتعزيز الاستشراف المستقبلي .

• فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

(1-2) توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للانتقاء في تعزيز الاستشراف المستقبلي .

(2-2) توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتعويض في تعزيز الاستشراف المستقبلي .

(3-2) توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتعظيم في تعزيز الاستشراف المستقبلي .

#### سادساً: مجتمع البحث:-

اختيرت وزارة التخطيط العراقية لتطبيق الجانب العملي من البحث, وفي تعريف مبسط عن الوزارة, إذ تأسست بموجب القرار (18) في 2009/10/5 وتضم الوزارة تسعة دوائر علمية متخصصة, تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستعمال الامثل للطاقات والامكانيات المادية والبشرية وتطوير مسيرة التنمية الادارية بما يرفع كفاءة اداء الجهاز الحكومي. وان أسباب اختيار وزارة التخطيط العراقية مجتمعاً للبحث .

(أولاً) الدراسات الاستشرافية ووضع الاستراتيجيات السنوية والخمسية لخطط التنمية الشاملة وتنفيذها ومتابعتها التي تنجزها الوزارة بالتعاون مع باقي اجهزة الدولة, فضلاً عن اعداد واقتراح برامج وخطط تسهم

في بنا القدرات المؤسسية وتطوير العنصر البشري, اذ يعد اداة ومحور تحقيق التنمية, مما يلفت الانتباه إلى الاقتدار المعرفي الذي تطمح إليه الوزارة.  
(ثانياً) توافر العقول في الوزارة المبحوثة، إذ أن نسبة ليست بالقليلة هم من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه، فضلاً عن نتائجهم البحثي والمعرفي.  
(ثالثاً) للمعرفة خصوصية واضحة في عمل هذه الوزارة ودوائرها وإن استثمار هذه المعرفة وبشكل كفوء سيعود بالفائدة الوطنية في دعم إمكانات وزارات الدولة الأخرى وقطاعات المجتمع.  
**سابعا: عينة البحث:-**

تتألف العينة من الجزء الذي يمثل مجتمع البحث بالكامل نظراً للدور الاساسي في نجاح البحث مما ينبغي تحديد اسلوب المعاينة من اجل الدقة والموثوقية في تمثيل المجتمع (Adams et al,2007:87), لذا تم تبني اسلوب المعاينة الغرضية المقصودة التي يتم اختيار العينة بشكل متعدد بغية الوصول الى الهدف المنشود وتمثيل خصائص المجتمع تمثيلاً صحيحاً (Gill & Johnson, 2002 :101) في ضوء ذلك اختارت الباحثتان تسعة دوائر علمية معنية بتطوير السياسات والخطط والبرامج التنموية للوصول الى تنمية شاملة مستدامة وفي موقعها الكائن في الباب الشرقي. وتم حصر عدد المديرين العامين, ومعاونيهم, ومديري الأقسام, ورؤساء الشعب, وللدوائر التسعة التي اختيرت للبحث بلغ عدد المدراء (156) مدير, اكتفت الباحثتان بمستوى الإدارات العليا والوسطى, كون متغيرات البحث في جزء منها ذات طابع إداري ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار النهائي حصراً, بلغت عدد الاستثمارات المستلمة والصالحة للاستفادة منها (114) استبانة, أي بعدد (8) استمارة مفقودة, وبالتالي أصبح حجم العينة (114) مديراً.

#### **ثامنا: أدوات البحث:-**

أ-الجانب النظري: تم الاستناد في تغطية الجانب النظري إلى كل من المصادر العربية، والأجنبية من حيث الكتب، والتقارير، والدوريات، والرسائل والأطاريح، وأيضا تمت الاستفادة وبشكل مكثف من الشبكة الدولية للانترنت، التي وفرت جانباً كبيراً من أحدث المقالات وأوراق المؤتمرات العلمية.  
ب-الجانب التطبيقي: تم الاستناد في هذا الجانب الى كلا من:-

● المقابلات الشخصية: نظرا لطبيعة البحث ومتغيراته، فقد تم اعتماد المقابلات الشخصية لبيان التشخيص الحقيقي للمشكلة، والبيئة المتوافقة، واحتياجاته، فقد أثرى السادة المسؤولين في وزارة التخطيط بأراء وملاحظات أغنت البحث بشكل موسع، وفتحت آفاق لبيان مدى الاستفادة منها.  
\* الوثائق والسجلات الرسمية: تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بوزارة التخطيط، والدوائر المرتبطة بها في منطقة الباب الشرقي التي أفادت في وصفها وتأشير بعض المعلومات الخاصة بها ومنها الدوريات والنشرات التي تصدرها هذه الوزارة.

● الاستبانة: يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على بيانات، ومعلومات، وحقائق مرتبطة بواقع معين، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم بواسطتها جمع البيانات، والمعلومات، حول ظاهرة أو مشكلة بحثية. وتضمنت الاستبانة جزئين، وكما مبين في الملحق (1)، إذ غطى الجزء الأول الفقرات المتعلقة بمتغير (الاقتدار المعرفي). في حين غطى الجزء الثاني الفقرات المتعلقة بمتغير (الاستشراف المستقبلي). وتم صياغتها وفق مقياس (سبيرمان) العشري وهذا المقياس يتألف من احد عشر حقلًا يتوزع من أعلى وزن وهو الحقل الحادي عشر، والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 100%) إلى أوطأ وزن وهو الحقل الأول الذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 0%) وبينهما تسعة أوزان أخرى هي (10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%). اما المقاييس المعتمدة لمتغير الاقتدار المعرفي كانت وفق تصنيف (حجازي, 1994 و جاسم, 2014) والمتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية هي (الانتقاء, التعظيم, والتعويض) باعتباره متغيراً مستقلاً في البحث الحالي.

وفيما يتعلق بالاستشراف المستقبلي, فقد تم الاعتماد في جزء منه على تصنيف (Blagg et. al, 2001) و (Davis,2002) و(جمال,2013), بما يتوافق وأهداف البحث, بالاستفادة من الطروحات.  
\* اساليب تحليل البيانات:

- الاهمية النسبية(Percentage)
- الوسط الحسابي الموزون(Weighted Arithmetic Mean)
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)
- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation)
- معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Simple Correlation Conefficient)

- الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression)  
- معامل التحديد (The Coefficient of Determination):  $R^2$   
- إختبار (F) وإختبار (T)

### ((المبحث الثاني))

#### 1- الإقتدار المعرفي

#### - Cognitive Competence-

أولاً : مفهومه:

حتى نجلي بوضوح دلالة مفهوم الإقتدار المعرفي نورد التوضيح اللغوي والاصطلاحي للإقتدار اذ بين الله تعالى في تنزيهه الكريم الكثير من الاسماء الحسنى التي تحمل صفاته الجليلة ومنها القادر والقدير والمقدر كما في قوله تعالى "ان الله على كل شيء قدير" (البقرة:20) والله سبحانه مقدر كل شيء وقاضيه وجاء في معاجم اللغة العربية ان القادر اسم فاعل من قدر -يقدر والقدير فعيل منه وهو للمبالغة والمقدر اي التام القدرة الذي لا يمتنع عليه شيء ولا يحجز عنه بمنعة وقوة ووزنه مفتعل من اقتدر وهو مصدر اسم الإقتدار فهو ابلغ واعم لأنه يقتضي الاطلاق ويدل على القوة والتمكن وجاء في قوله تعالى "فأنا عليهم مقدرون" (الزخرف:42), (ابن منظور, 2010, ج:7-193).

اما في اللغة الانكليزية (Competence) تعني كفاءة, مقدر, مؤهل, ومختص (البعليكي, 2008: 89).  
اما اصطلاحاً فقد اشار العديد من الباحثين الى مفهوم الإقتدار, اذ اكد (Weinert, 2001:25) بانه يتمثل بتسعة مداخل هي القدرة المعرفية العامة, المهارات المعرفية المتخصصة, نموذج اداء القدرة, نموذج اداء القدرة المعدل, اتجاهات الميول نحو العمل, مفاهيم ذاتية وموضوعية, القدرة على العمل, مفتاح القدرة, وتنوع القدرات. فهو القدرات الادراكية الوظيفية, الاجتماعية, والنفسية التي يمتلكها الفرد. (Achtenhagen, 2005:197), في حين بين كل من (Decoi & Olmedilla, 2006:2) ان الإقتدار هو انموذج ثلاثي الابعاد يتمثل البعد الاول بالبراعة (Proficiency), والبعد الثاني متمثل بالسياق (Context), والبعد الثالث المتمثل بالكفاءة (Competency) على اعتبار ان الفرد لكي يكون مقدرًا لابد ان يكون بارعاً في انجاز سياقات الاعمال المتنوعة وبكفاءة عالية. وعرفه (Pagon et al, 2008:2) بانه قدرة الفرد على تفعيل واستعمال وربط المعارف المكتسبة والقدرات الأخرى في حالات معقدة ومتنوعة وغير متوقعة لإنجاز العمل و تحقيق الهدف والذي يشمل المعارف والخبرات والمهارات والصفات الشخصية والسلوكية, المعتقدات والدوافع والقيم.

اما المعرفة فتعود بداياتها الى بداية خلق الانسان اذ خلق الله تعالى الانسان على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل وتبين ذلك من قوله تعالى "وعلم آدم الاسماء كلها" (سورة البقرة: 31) وفي اللغة العربية اقترن مفهوم المعرفة بالعلم ويقوم العلم مقام المعرفة كما جاء في قول العزيز "الذين اتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون ابناءهم وان فريقا منهم ليكنتمون الحق وهم يعلمون" (سورة البقرة:146) والمعرفة لغة مشتقة من الفعل (عرف) عرفه عرفاناً ومعرفة الشيء: علمه والمعرفة: ادراك الشيء على ما هو عليه (المنجد, 1986: 98).

وفي اللغة الانكليزية فان المعجم عرفها بانها عملية العلم بالشيء اعتماداً على الوعي والحكم اي تقييم المعلومات وانتقاء المفيد, اذ ان كلمة (Knowledge) تعني المعرفة, العلم, والاطلاع وهي مشتقة من الفعل (Know) بمعنى (يعرف-يعلم) (البعليكي, 2003: 65).

اما اصطلاحاً يشير (Davenport & Prusak, 1998:55) ان المعرفة هي المزيج من الخبرة والقيم والمعلومات وبصيرة الخبرة التي تزود باطار عام لتقييم وتكامل الخبرات والمعلومات وتطبيقها في عقل العارف بها. ويرى (Alter, 2002:70) بانها مزيج من المواهب والافكار والقواعد واجراءات تقود الافعال والقرارات. فهي مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى والمفاهيم والاحكام والتوقعات والمهارات (Lynette, 2009:35). كما اشار (الجاموس, 2013: 31) بانها تركيب من البيانات والمعلومات التي تزيد من قدرة المنظمة على العمل الفعال وهي عبارة عن مزيج من الخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة والتي تم تحليلها ليتم تطبيقها في موقف قرارى محدد. وفي ذات الاطار اكدت (المولى, 2014: 83) بانها انماط ليس لها شكل محدد ولا يمكن وضعها في إطار واحد تقوم المنظمة بتقديم جزء من معرفتها من خلال منتجاتها وهو الجزء القابل للتجديد والنقل.

وبعد عرض مفهوم كلاً من الإقتدار والمعرفة ممكن الخوض في مفهوم الإقتدار المعرفي اذ يعد من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب وتجلي وضوح تلك الأهمية في اواخر العقد الاخير من القرن الماضي من خلال المساهمات المعرفية المحدودة للباحثين وتسارع نمو المعرفة البشرية سواء التطور التقني او العلمي فاصبح بناء الإقتدار المعرفي الضمانة الابرز لمتطلبات بناء المستقبل وانطلقت بذور عصر الإقتدار المعرفي القائم على

كفاءة العلم المستدام وكفاءة توظيف الطاقات الذهنية على يدي (Seligman, 1998) رئيس الرابطة الأمريكية لعلم النفس فاطم تيار حديث في علم النفس يركز على توفير وسائل بناء الاقتدار الذاتي عند الكبار والصغار والشباب على مختلف مستوياتهم الذهنية والمعرفية فكانت بدايته محصلة للتفكير الايجابي او الواقعي (حجازي, 1994: 327).

وفي ذات الاتجاه حاول (سلمان, 2005: 687) ان يقدم نظريته لمستقبل الموارد البشرية وامكانية المنظمة في تحويل هذه الموارد الى موارد ذات قدرات معرفية تحقق اهدافها وقابلياتها في البقاء من خلال التأكيد على قدرة الموارد البشرية الموجودة في المنظمة واستعمال المعرفة سواء كانت ضمنية او صريحة وصولاً الى تحقيق الهدف المطلوب. كما بين (Medveš, 2006: 308) ان البيئة التنظيمية لها تأثير هائل على تطوير الاقتدار المعرفي من التجارب والخبرات على المستوى الوظيفي, ويشمل كلاً من (التفكير التباعدي, التفكير النقدي, الإبداع, حل المشاكل, التفكير الاستراتيجي, المهارات التحليلية, والقدرات العددية). كما اشار ايضاً (نايف, 2008: 13) ان مؤهلات الاقتدار المعرفي لدى الموارد البشرية المعرفية هو نتاج تطور العولمة وقيام المنظمات بتسمية مواردها الفكرية من خلال الذكاء التنظيمي والميزة التنافسية وتعزيز التعاون الذي يساعد في تحقيق استراتيجيات عديدة منها ما يخص بالمراجعة السنوية لكل عضو في المنظمة على اساس اسهاماته الكمية والنوعية بالمعرفة في قاعدة المعرفة وتشجيع العاملين على الابداع والتكيف مع التغيير البيئي من خلال فرق العمل المستندة الى المعرفة, في حين اكد (الربيعي, 2010: 18) ان المعرفة حصيلة تفاعل لمفهوم الاقتدار المعرفي لدى الموارد البشرية حيث تنشأ من الخبرة والتجارب الواقعية والعقلية التي يعيشها افراد المجتمع والحصول على هذه الدراسات والابحاث العلمية مما جعلها مصدر قوة ودافع نحو التقدم والارتقاء وتوليد راس المال وتسهم في فتح الاسواق للمنافسة وتحقيق التنمية البشرية. اما (جاسم, 2014: 49) تنظر الى الاقتدار المعرفي بانه الكفيل الاستراتيجي المضمون لكافة الموجودات المعرفية والتي تمثل التراكم المعرفي الذي يمنع الفرد من الوقوع في مسارات الخطأ المتكرر, في حين نوه (عباس, 2015: 37) بانه مجموعة من العمليات العقلية المتراكمة والمعقدة التي تمكن الفرد من معالجة مدى واسع من المواقف وبصورة دقيقة.

من خلال رصدنا لعدد من التعريفات لمفهوم الاقتدار المعرفي نستطيع القول ان الاقتدار المعرفي "هو تمكن راس المال الفكري من استعمال الرصيد المعرفي المستحصل من قبل اشكال الانتاج الفكري المختلفة (سواء البحوث, الدراسات, مشاريع التطوير وغيرها) في اداء المهام المعقدة الاساسية عن طريق العمليات المعرفية المتقنة التي تعتمد على القضايا المفاهيمية والنتائج التجريبية. اذ ترى الباحثان ان الاقتدار المعرفي منهج يمثل كفاءة القدرات المعرفية في توظيف الطاقات الذهنية والمهارات والاستراتيجيات في مبادرات معرفية تزيد من احتمال حدوث نتائج مرغوبة ويعمل على حل المشاكل وفهم وجهات نظر الاخرين وتفسير الإشارات والمعايير السلوكية وصياغة الاستنتاجات وحساب احتمالية حدوثها والقدرة من خلال تنشيط المهارات المعرفية للمورد البشري وتحقيق افضل النتائج.

### ثانياً: مؤهلات الاقتدار المعرفي

تباينت الآراء حول مؤهلات الاقتدار المعرفي وطرح المفكر الاداري (حجازي, 1994: 469) عدد من مؤهلات الاقتدار اطلق عليها ثلاثية الاقتدار المعرفي والمتمثلة بالانتقاء, التعويض, والتعظيم واتفق معه ايضاً عدد من الباحثين اذ تمثل عمليات اساس في قياس الاقتدار المعرفي ومنهم (مضية, 2009: 2), (جاسم, 2014: 54) وهذا ما اعتمده ايضاً الباحثان لقياس المتغير في الجانب العملي. وفيما يأتي توضيح لمؤهلات الاقتدار المعرفي التي تم اعتمادها في مقياس هذه البحث وهي:-

1-الانتقاء Selection: ان اختيار الاهداف والموارد البشرية التي تتميز بالمهارات والقدرات والخصائص ستكون داعمة ومعززة للعمل المنظمي المعروف بالابداع والقدرة على تحويل الافكار والمعرفة التي يمتلكها الافراد الى منتجات وعمليات وانظمة جديدة لصالح المنظمة واصحاب المصالح (Lawson & Fadden, 2013: 384) وان حسن الانتقاء يحقق الاستفادة من الموارد البشرية والنشاط المعرفي للمنظمة واستثمار الطاقات الذهنية والابداعية وتوظيف تلك القوة الذهنية في البحث والتحليل واختيار الهدف ومحاولة الوصول اليه لجعل المنظمة تكتسب موقعا تنافسيا قوياً ويسهم في تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين (tuominen et al, 2005: 290) كما ان التطورات التي غيرت الكثير من نواحي الحياة الانسانية ومنها الاستعمال الواسع لهذه الشبكات الالكترونية في جميع المجالات ولا سيما في الاعمال الادارية التي سهلت التواصل بين الادارات الثلاثة واختصرت في الوقت والتكلفة والجهد في انجاز الاعمال بأساليب الكترونية معاصرة ونتيجة للاستعمال المتزايد بشبكات الاعمال الداخلية والخارجية من قبل المنظمات شهدت الانشطة المعرفية الانسانية قفزة عظيمة في التراكم المعرفي الذي

يمثل ميزة تنافسية توضح مدى اقتدار الافراد والمنظمات في مواجهة التحديات واللاحق ببعض المعلومات والثورة التكنولوجية فضلاً عن سوء انتقاء استغلال الموارد المتوفرة للمنظمة والتي تؤثر على مستوى كفاءتها وبقائها في بيئة الاعمال (wank, 2015:267).

ولا يتجلى الاقتدار هنا من وجهة نظر الباحثان في الاختيار بين ما هو سيئ وما هو جيد، او بين ما هو حق وما هو باطل، لكنها تكمن في التمييز والانتقاء بين جيد وأجود، او بين سيء واسوأ. وان انتقاء الأفضل او الوصول إلى الحكم الصحيح للأمر، لا يعني بالضرورة انه يساوي تحقيق أفضل النتائج من القرار، فهناك الكثير من الحالات التي فشلت فيها القرارات التي تبدو جيدة بسبب المصاعب الداخلية المترافقة مع تنفيذ الافكار الجديدة، وبسبب محدودية ديناميكيات التوافق مع التغيير، وضعف القدرة على التصور المستقبلي .

**2- التعظيم Veneration:** ان العديد من الجهود المبذولة والرامية الى تعظيم قيمة المنظمة المترتبة من استعمالها لكافة امكاناتها ومواردها المادية والبشرية والمالية لغرض تحقيق عوائد وتعزيز موقعها السوقي وقيمتها، ويتم ذلك من خلال تفعيل وتنظيم وتطوير وتنمية مهارات الافراد فبعد ان يتم الانتقاء الامثل للأهداف وتحقيق النجاح لابد من التوسع والتطوير لخلق معارف جديدة وتدريب العاملين على استعمال اداة العصف الذهني وتشجيع التنافس بين العاملين في ابراز الافكار والمقترحات وتنمية الابداع الذي يخلق التجديد والتنمية في قدراته الابداعية (المولى، 2014: 92). ان القدرات التي يمتلكها المورد البشري والتي تنعكس على مستوى ادائه يمكن تحسينها عن طريق التدريب والتطوير فالفرد يتحدد بأداء الجماعة ويتكامل معها (ابراهيم، 2013: 49). ولأدراك اهمية الاقتدار المعرفي كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية قائمة على اساس مجموعة من الافكار والخبرات والامكانات التي لها صلة بعمليات المنظمة ووظائفها وتكون مسؤولة كل فرد في المنظمة لرفع ادائها، ولكي تتمكن المنظمة من بناء قاعدة معرفية مقتدرة لابد ان تعظم قدرتها في اضافة القيمة في ست قدرات اساسية هي القدرة على الابتكار، الابداع باستعمال المعرفة، القدرة على التوقع من خلال رؤية الصورة الكلية للواقع، القدرة على التعلم من الخبرات الداخلية، وتعظيم الحركية والتعلم والتطوير (العمرى، 2009: 25). وقد اختلفت وجهات النظر حول تعظيم الاقتدار المعرفي في المنظمات من خلال زيادة عدد القوى العاملة من ذوي الكفاءات والخبرات او من خلال التركيز على الموارد البشرية الموجودة وتوسيع عمليات التعليم والتطوير، فهناك من يرى ان زيادة عدد الموظفين يمكن من تعزيز السلوك الابداعي كون الموظفين الاضافيين يكونوا مصدرا للميزة التنافسية، ويرى فريق اخر أن الزيادة في احجام الموارد البشرية له اثار سلبية، فالموظف الزائد يعني تكاليف اضافية في الرواتب والادارة والتدريب (Davis, 2011: 290).

وترى الباحثان ان قدرة المنظمات بتعظيم مكانتها يمكن بوجود تراكم معرفي لدى الفرد يسهم بشكل فعال في تفوق ادائها وتعمل على استغلال الطاقات والمواهب في تحسين المهام الموكلة اليهم وتوسيع فرص الابتكار والابداع في المنظمة الذي من شأنه التوسع في ارباحها. وللوصول الى القدرة على التصدي للمتطلبات البيئية ترى الباحثان ان المنظمة بحاجة الى افراد ذوي بصيرة نافذة تمكنها من التطلع الى مديات المستقبل والتثبت منها، وهذا ما دفع الى ان يعد الاقتدار المعرفي سبيلاً أمثل للوصول الى القرارات التي يحتاج اليها المدراء ولإدامة ذلك يحتاج اولئك القادة الى تعزيز قدراتهم لدخول الابتكارات الجديدة، إذ توفر لها وبشكل متزايد ومترام المتطلبات والموارد الاساسية المكتملة المطلوبة لتدقق الافكار لنيل الربح والنجاح لذا تفتقرنان بشكلٍ منطقي مع الكيفية التي ينبغي لها ان يكون عليها الاداء المنظمي.

**3- التعويض Compensation:** هو التفكير المبدع والخالق المتمثل بابتكار بدائل مختلفة عند مواجهة المشكلات وتقييم تلك البدائل وتحديد الاحتياجات والسلبيات وفقاً لمعايير محددة للتقييم وعملية التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل وتقليص عدد البدائل بعد اهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية وفهم البدائل التي تحتوي على مجموعة من النتائج الأكثر قبولاً في تحقيق الاهداف المطلوبة ويتم اختيار البديل الذي يكون الانسب بين البدائل والذي يختاره متخذ القرار باستعمال قدراته وخبراته ومهاراته في رسم صورة للمستقبل (قاسم، 2011: 55). ومن جانب اخر فان الكفاءة المعرفية لمتخذ القرار تكمن بالقدرة على جمع او مشاركة المعلومات بطرق تساهم في توليد الافكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة وتحسين عملية صنع القرار من خلال جعل كل فرد في المنظمة مسؤول عن حل المشكلات والتحسين المستمر ويمكن المنظمات المتعلمة من التحسين والتجريب باستمرار والتعويض بين البدائل وهذا ما يزيد من قدراتها على التعلم والنمو وتحقيق اهدافها، فتشكل شبكة من التفاعلات فيما بينها لتضمن المرونة والتعويض في خططها واهدافها لمواجهة البيئات المضطربة (Daft, 2010: 50). ويرى (Lloyd, 2005:75) الذي يزيد إلى ما سبق رأياً مفاده ان احدى انعكاسات عملية التعويض بحد ذاتها

هي محاولة التعرف على ما تم تخزينه من المعرفة، ومثل ذلك ما اتجهت اليه كتابات (Johnson, 2006: 16) التي تشير بان المعرفة يمكن تمييزها عن قصد مما يستدعي ان لا ندع ذلك الى الحظ، والتنمية ممكنة عبر التعرض المقصود للتأثيرات الصحيحة، وترسيخ الممارسات الصحيحة، وان الاقتدار ما هو إلا أمر يمكن القيام به وان المؤسسات العاملة في التعليم العال يمكن ان تساعد في خلق اقتدار معرفي، قد يسعى التعويض الى انشاء معرفة جديدة ويعتمد على المعرفة الشديدة الصلة بالرؤى الذاتية وبالقدرات الحدسية، ويتفاعلات العاملين في المنظمة. ويحرص على الاحاطة بالطبيعة المعقدة والمتنوعة للتعلم، بما يساعد ويقود الى تحقيق الاهداف ويستهدف كذلك الى تغيير ثقافة المنظمة واسلوب الإدارة فيها، بما يحفز على التعلم في البيئة المعقدة غير المستقرة (Jayvee & Williamson, 2002: 84).

في ضوء ما تقدم ترى الباحثان ان قدرة المدير على اتخاذ قرار مدروس وتشخيص المشكلة ومعالجتها يلبي طموحات المنظمات وتعويضها عن خسائر قد تنتج بسبب قرارات خاطئة تؤدي الى الانحراف في تحقيق الاهداف المخطط لها مستقبلا ويضعف فرص التوسع والنمو والاستمرارية لأن النجاح الإداري في الاعمال يستدعي قدرة معرفية مميزة رغبة في أن تكون المنظمة قادرة على المجازفة وتحمل المخاطرة ومبادرة إلى ان تكون من الأوائل، من خلال امتلاكها شعور حدسي عن ما سيحصل مستقبلاً، وان تكون لديها استجابة سريعة للتطورات الجديدة ومن المنظمات الصانعة للفرص الاستراتيجية من خلال ما تمتلكه من افراد مميزون بمهاراتهم ومعارفهم .

## ((المبحث الثاني))

### 2- الاستشراف المستقبلي

#### -The Foresight Future -

#### أولاً : مفهومه :-

بغية الإحاطة بماهية الاستشراف المستقبلي، فقد عمدت الباحثتان إلى تحديد الدلالة اللغوية ومن ثم الدلالة الاصطلاحية. إذ ان الآيات القرآنية والاحاديث النبوية قد حثت الانسان على الاهتمام بالمستقبل والاعداد والتقدير للغد والاهتمام به. فجاءت لفظة الاستشراف في القرآن الكريم بقوله تعالى "ياأيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لعد، واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون"(سورة الحشر: آية 18).

اما في اللغة العربية يقصد به تحديد النظر الى الشيء بشكل يجعل الناظر اقوى على استدراكه واستيعابه كالنظر من مكان مرتفع للإحاطة بالشيء والتدقيق في ماهيته (المنجد, 1986: 1065). وهو من الفعل استشراف أي علا وانتصب. وجاء في لسان العرب: تشرف الشيء واستشرافه وكذلك هو الاستقصاء والتوقع أو التحري والاستكشاف والتصور والتنبؤ (ابن منظور , 1998: 171 ) .

وفي اللغة الانكليزية تعبر عنها بالمصطلحات الاتية: foresighting ,prospective ,outlook ,Anticipation ,project ,Estimation ,Expectation ,Prediction Forecasting . وفي اللغة الفرنسية سادت عند دارسي المستقبل دراسة ثلاثة مصطلحات هي : planification ,propective ,prevision (المنهل, 1987: 896) .

اما مفهوم الاستشراف المستقبلي قد اهتم العديد من العلماء والباحثين من اجل وضع صورة واضحة له اذ يعد عملية تتضمن المحاولة المنظمة للنظر الى المستقبل على الامد الطويل وكذلك النظر الى التكنولوجيا ,الاقتصاد ,البيئة والمجتمع بهدف تعريف التقنيات المتولدة (Daivd,2002:3) . وبين (maccoby,2004:3) بانه رؤية الفرد للمسارات المستقبلية من خلال اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الوقت الراهن لاكتشاف العلاقة المستقبلية بين الاشياء والنظم الكلية والنظم الفردية ويتناول المشاهد المستقبلية واعادة قراءة الواقع بكل جوانبه السياسية, الاقتصادية, والاجتماعية. فهو فن وعلم لترقب المستقبل يستخدمه رجال الاعمال والمستثمرين والمخترعين والعلماء والسياسيين وغيرهم وتستخدم الصور المستقبلية لوضع الخطط والتأكيد على التفكير العميق والمتكامل (Loveridge, 2008: 20) . وأشار كل من (Finlayso& Quan,2011: 5) الى انه جهد منظم يهدف لصياغة التنبؤات التي تشمل وضع مجتمع معين او مجموعة مجتمعات خلال مدة معينة من خلال المتغيرات التي يمكن تغييرها او التكيف معها عبر صنع القرارات. اما (المهدي, 2013: 16) يرى انه اجتهاد انساني لاستطلاع احداث المستقبل مستهدفاً تحديد احتمال وقوعها حيث يتناول احداثاً لم تقع بعد فهي تشير الى زمن لم يأت بعد. فيتضح مما سبق ما يأتي :-

1-يتطلب الاستشراف وجود الذهن الواعي والخيال الابتكاري وما يحمله من ابداعات لرسم الصور وتحديد المخاطر المتوقعة التي قد تهدد المنظمة قبل حدوثها وما هي الفرص التي ستحصل عليها في المدى البعيد.



2- تبين لنا ان تحقيق النجاح من خلال الاستشراف المستقبلي يعتمد على الابتكار والتقييم الاستراتيجي والتشكيل الاستباقي للمستقبل كون المستشراف قادراً على اعطاء بدائل واحتمالات المستقبل المتوقعة في مجال ما، ثم يقوم متخذ القرار اختيار احد البدائل في حين ان المخطط الاستراتيجي مهمته وضع خطة لتحقيق ذلك المستقبل.

ومن خلال ما تقدم تستطيع الباحثان ان تقدم مفهوما حول الاستشراف المستقبلي بأنه علم وفن شامل ومناهجه متعددة التخصصات يسلك مسارات مفتوحة لدراسة المستقبل والتطلع المنظم على احداثه لغرض التحديد الواضح

### ثانياً: مميزات الاستشراف المستقبلي

من بين السمات المهمة للاستشراف هي القابلية على معرفة المواضيع الجديدة التي تحدث، ومن مميزات الاتي  
:- (Leigh,2011: 5)

- 1- يساعد الاستشراف على دعم وتشجيع الحكم الشامل من خلال النظر في القضايا المعقدة اي صعوبة رسم صورة للظروف القادمة بالطرق التقليدية ومنها رأس المال الاجتماعي، الابتكار، والعولمة.
- 2- استعمال السياسات الاقتصادية الكلية من اجل التنبؤ بالدورة الاقتصادية على امل السماح للمنظمات للتحرك بسرعة والحد من الانخفاض اذ ان اغلب المنظمات غير قادرة على التركيز في عمليات الاستشراف المستقبلي .
- 3- ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار اولويات الحكومة المالية والتوقعات البيئية والاقتصادية والاتجاهات الاجتماعية والجدوى السياسية لتحقيق النتائج المعنية .
- 4- الحاجة المتزايدة لمصادر المعلومات بشكل مستمر عن وضع الكفاءات العلمية وعمل المنظمات والحكومات في جميع انحاء العالم.

اذ ان المدراء الناجحين هم الذين يفكرون بالكيفية التي تمكنهم من ان يكونوا المستشرفين المستقبليين، المنظمين، المتحكمين، والدؤوبين. لان التخطيط يتطلب من المدراء ان يكونوا قادرين على التنبؤ بالمستقبل، ولكن استشراف المستقبل في حقيقة الامر صعب بطبيعته، فضلاً عن كونه عرضة للخطأ (Blagg et. al, 2001:1) . كما اشار (الكبيسي، 2005: 13) الى أن من الممكن الاستشراف بما سيؤول اليه المستقبل قبل وقوعه ما دامت الظواهر الحالية قد تم تفسيرها، وحلت، وصنفت، وذلك في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات، بعد استحضار واستشراف الاحتمالات المتوقعة.

ومن خلال ما طرح من مميزات للاستشراف المستقبلي تستطيع الباحثان ان تصنفها في ضوء الاتي وبالاستناد الى ما ذكره بعض الباحثين في سياقات مختلفة ومنهم (سعداوي، 2016:67)، و(الحدراوي ومحمد، 2011:268) ، (Awad & Ghaziri , 2004: 40) وغيرهم من الباحثين لأهم مميزات الاستشراف المستقبلي يمكننا تحديدها بشكل موحد وايرادها على النحو الاتي :

1- الانتباه: يعد احدى العمليات العقلية المستعملة في الاستشراف التي تعتمد على درجة الانتباه التي يوليها الفرد إلى المثيرات أو المواقف، وكلما كانت الدرجة كبيرة كان إدراك الفرد للمثيرات أفضل، وبالتالي قدرة التركيز على المؤثرات الخارجية ومن ثم تسجيلها. ويغطي كل الجهود لمعرفة المستقبل ويتم استعمال المعلومات لوصف الطرق العلمية للاستشراف المستقبلي ومتابعة عدد من المتغيرات وتتبع الاتجاهات الحالية بالاعتماد على البيانات لاستغلال الفرص او ابتكار الفرص واتخاذ قرارات افضل. اذ يتم التركيز على الأحداث الرئيسية وعلى العلاقات السببية وعلى النقاط الحرجة وتحديد الأولويات لمتخذي القرار. وتتخلص أهداف الاستشراف في عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية (عبد العظيم، 2012: 182).

2- الحدس والبصيرة: يعد الحدس والبصيرة من العوامل المهمة فهما يمثلان موجهات للبنى العقلية التي تشارك في تحقيق الفهم للأحداث القادمة. اذ اشار (Albert&Lillie , 2009 :3) الى أنه معرفة فطرية بدون استعمال العمليات العقلانية ويشير أنه نمط غير متسلسل لمعالجة البيانات يشمل كلتا العناصر الإدراكية والعاطفية ويؤدي إلى المعرفة المباشرة، وهي سمة شخصية تساهم في بناء التراكم المعرفي في عقول المديرين في مجال العمل وعمل العقل بمستوى آخر لم يستغل سابقاً. ويعتمد الحدس باعتباره المقوم الاول للاستشراف المستقبلي على الخبرة الذاتية في الأساس، وترى (العزاوي، 2008: 41) إن المدراء لابد ان يتمتعوا بالبصيرة لتعزيز قدراتهم في الاستشراف المستقبلي هي عوامل مهمة جداً لنجاح القرارات التي يقومون بصناعتها من خلال معرفتهم بالمستقبل. فانهم يساعدون المنظمات على إدراك كيف أن عملهم يجد مكانه في بيئة الاعمال، كون البصيرة هي نتاج للتجارب والعمليات الخلاقة. و اشار (الحيوليد 2009:3) أن الفرد يستطيع حل مشاكله بنجاح، من خلال استنباط عناصرها المختلفة واكتشاف العلاقات المتبادلة بينها ثم إعادة ترتيبها بما يكفل له الوصول إلى الحل الصحيح لهذه المشكلة.

3- التنبؤ والترابط: هما بمثابة دالة لاحتمالات المستقبل وكلما زادت خبرة الفرد بالوقائع المستقبلية، زادت قدرته على التعامل مع الوقائع وتحليلها وفهمها. وبناء التنبؤات المستقبلية يعتمد على تنقيب البيانات ليوفر للمنظمة القدرة على استكشاف المعرفة والتركيز على أهم المعلومات والمعارف في قواعد البيانات واستكشاف السلوك والاتجاهات المستقبلية، مما يسمح بتقدير القرارات الصحيحة واتخاذها في الوقت المناسب (الطاهر، 2012: 142). وتقسم عملية التنبؤ بصفة عامة إلى قسمين هما (التوقع والتدبير) ويعبر التوقع عن أقوال أو آراء بما يمكن أن يحدث في المستقبل وتكون غامضة أو مبهمه، أما التدبير فهو آراء متفق عليها تقوم على أساس سلسلة من الفرضيات العلمية محددة بوضوح، ويمكن قياس الترابط بينها باستعمال الأساليب العلمية الكمية لغرض معرفة مدى التأثير المتبادل وبيان العلاقة بين المتغيرات (سعداوي، 2016: 67).

4- التصور: القدرة على تخيل ووصف تفاصيل دقيقة ومعقدة من الواقع الافتراضي المستقبلي ووضع نظرة مستقبلية للتصورات البديلة، إن هذه المرحلة تساهم بعملية تكوين أو تطوير صورة الأفق المستقبلي الذي يجب ان يتم وصفه وتحديد التطورات المحتملة لكل العوامل الرئيسية. إذ إن الهدف من التصورات المستقبلية ليس فقط إيجاد تصور واحد ذي ارجحية اكبر بل أيضاً إيجاد الصور البديلة والمحتملة التي بالإمكان استعمالها لتمكين السيناريوهات من وصف نافذة الفرصة بشكل تام. ولعمل صورة مستقبلية مطابقة فأن تطابق كل التصورات يتم تقييمه، وكل المجموعات الممكنة يتم تفحصها وتسمى حزمة التصورات وبالإمكان استعمال برمجيات السيناريو للمساعدة في هذه العملية (الحدراوي ومحمد، 2011: 267-268).

5- الرؤية: القدرة على تصور وتقييم الامكانيات بصورة شاملة، إذ إنها وبشكل مستمر قادرة على نقل المنظمة إلى مستويات أعلى نوعية وبميزة تنافسية مستدامة (Awad & Ghaziri, 2004: 40) ببيان الرؤية تصور الغرض الاستراتيجي للمنظمة وتركز على الطاقات والموارد لتحقيق المستقبل المرغوب. إذ ان الرؤية المشتركة تخلق اهتمامات يمكن أن تبعث الموظفين عن ملل العمل اليومي وتضعهم بعالم جديد من الفرص والتحديات (Fred, 2009: 43). ويشير مفهوم الرؤية إلى استكشاف المستقبل والمسار لتحقيق النجاح الذي يتعلق بالتساؤل حول ما مدى النجاح الذي حققته المنظمة في اتساق من قيمتها، وتعد إحدى المهام الأساسية للمدراء كونها شكلاً من أشكال القيادة التي يؤديها بالمنظمة ونمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها (العمرى وآخرون، 2010: 309).

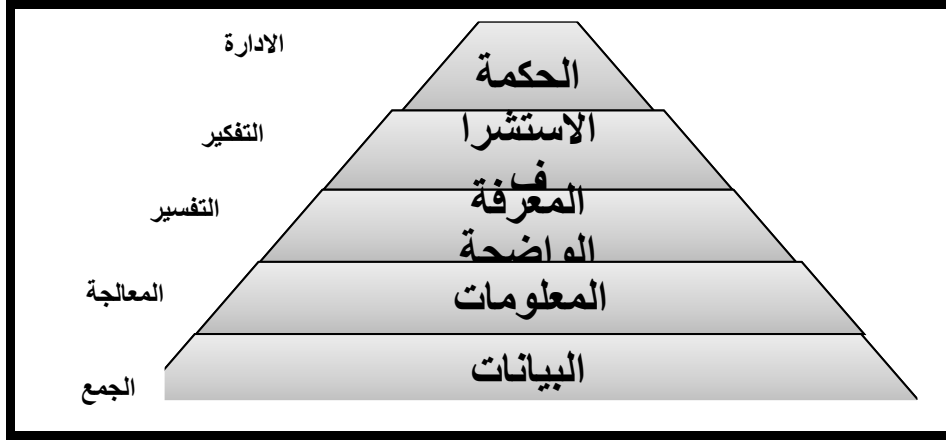
من خلال التأمل للاستشراف المستقبلي يظهر بوضوح بأنه يمثل أداة يصل بها الإدراك إلى مرامه في استجلاء المستقبل، وان الاستشراف لن يصل إلى مبتغاه في رصد ما يضمه المستقبل وتدنيته واستيعابه ما لم يرتكز إلى سلسلة من المميزات المدركة المقصودة وهذا ما سنعرضه في الجانب العملي لقياس الاستشراف المستقبلي.

### ((المبحث الثاني))

#### 3-العلاقة النظرية بين الاقتدار المعرفي والاستشراف المستقبلي

لقد اشار (حويرب، 2016: 2) إن الاقتدار المعرفي الذي يعد قمة المعرفة يشكل منصة تجمع نخبة من المتخصصين وصناع القرار والخبراء، لمناقشة آليات الاستشراف المستقبلي ودوره في عملية اتخاذ القرار، وتحديد الوسائل المستخدمة والتوجهات المستقبلية لتحقيق الاهداف من خلال استثمار المعرفة المتاحة للمنظمة. ويوضح لنا الشكل (13) نموذج (Clarke & Rollo, 2001: 210) الذي أظهر فيه مستويات مختلفة للتراكم الفكري والمعرفي لبلوغ الحكمة من خلال التدرج الهرمي، والذي يتضمن البيانات وهي أكثر المستويات أساساً وهي واقعية تأتي في صيغة ملاحظات ومقاييس خام، وأما المعلومات فهي مجموعة من البيانات التي تم ربطها مع بعضها البعض وتحويلها إلى صيغة جديدة، يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر. بينما المعرفة تقوم بربط مجاميع المعلومات مع بعضها، لكي يحصل على مجموعة من الاستنتاجات التي توظف لغرض تحقيق أهداف محددة، وهي تضمن المعرفة الواضحة التي تركز على التعلم والفهم والاتصال لتمثل صورة للاقتدار المعرفي الذي يعد حصيلة تراكم المعارف والخبرات والمهارات التي تضمن للمقتر الوصول إلى الاستشراف الذي يمثل الوعي بالمعرفة من أجل تقييمها واقعيًا والتنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية، إذ إن نسبة نجاح الخطط الاستراتيجية يكون مبنياً على الاستشراف المستقبلي. والمدير المقتر معرفياً قادر على اعطاء بدائل واحتمالات للمستقبل المتوقع في مجال ما، ويقوم باختيار احدى تلك البدائل، ووضع خطة لتحقيق ذلك المستقبل، وصولاً إلى الحكمة التي تتضمن المقدرة على استعمال المعرفة بفاعلية. إذ ان التدرج الهرمي لا يتم الا من خلال وجود ادارة ناجحة تستطيع ادارة المنظمة بحكمة وهي ما تسمى في عالم الاعمال بالمنظمات المتعلمة التي تركز على المعرفة والحكمة في الوصول لأهدافها الاستراتيجية

وتساعدها على البقاء واعية للتغيرات البيئية عبر فترات زمنية واسعة والصادرة عن البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة . والشكل (13) يوضح هذا النموذج:



شكل (2) انموذج (Clarke &Rollo)

Source: Clarke, Thomas and Rollo ,Christine,(2001),corporate initiatives in knowledge management , journal of education training , vol.43,no.4,p:206 .

ولما كان مفهوم دراستنا الحالية والمعنية بالافتقار المعرفي وهي القدرة على استعمال التراكم المعرفي في رسم الخطط والاستراتيجيات لتحقيق عوائد ناجمة عن استعمال المعرفة بالطريقة المثلى والاستعمال الأمثل للأصول المعرفية مقابل استشراف المستقبل اذ أن المنظمة تعمل على توقع التهديدات المحتملة والفرص المتاحة أمامها لتكون أكثر فاعلية ,باستقطاب المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة بها. أخيراً تسهم كلٌ من (المعرفة الواضحة) التي صورناها بالافتقار المعرفي, و(الاستشراف) والتي عبرنا عنها بالاستشراف المستقبلي في وصول المنظمة للنتيجة النهائية وهي تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

### ((المبحث الثالث))

#### نتائج تحليل البيانات

- وصف الإجابات لمتغيرات البحث-

يتم وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم استحصاها عن طريق استمارة الاستبيان , لمعرفة نتائج استعمال الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية , الانحرافات المعيارية , معاملات الاختلاف). وتم استعمال مقياس (سبيرمان) العشري, وهو يتألف من احد عشر حقلاً يتوزع من أعلى وزن وهو الحقل الحادي عشر والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 100%) إلى أوطأ وزن وهو الحقل الأول والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 0%) وبينهما تسعة أوزان أخرى هي ( 10% , 20% , 30% , 40% , 50% , 60% , 70% , 80% , 90% ) , بذلك يكون وسطه الفرضي هو (0.5).

1- وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغير الاقتدار المعرفي لاستمارة الاستبيان الرئيسية. تتركز أهمية هذه الفقرة في وصف مستوى إجابات مجتمع البحث ومناقشتها باستعمال الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف للأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (الاقتدار المعرفي), ويتضمن ثلاثة مؤهلات كالآتي:

أ- الانتقاء: تضمنت الاستبانة الخاصة بالبحث على ست فقرات تخص هذا المؤهل وكما موضح في الجدول (1). إذ حقق الانتقاء وسطاً حسابياً بلغ (5.1681) وبانحراف معياري (0.7265) ولما كان الوسط الحسابي الفرضي هو (5) فان ذلك يشير إلى ان هناك حالة وسطية في استثمار المدراء للطاقت الذهنية والابداعية التي تمتلكها الوزارة. إما عن معامل الاختلاف فقد بلغ (47%) .

وقد حققت فقرة (توجيه النشاط المعرفي لتحسين عملية اختيار وتحديد الاهداف) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (6.8070) وبأقل تشتت في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (1.4926) . إما عن اقل وسط حسابي سجلته

النتائج فانه يعود إلى التساؤل الاتي يتم اختيار الاهداف التنظيمية بالتوافق مع القدرات الذاتية الحقيقية للأفراد) بلغ مقداره (3.8158) وهو اقل وسط حسابي ظهر في الجدول، مما تشكل مشكلة كبيرة تواجه المدراء في الوزارة.

ب- التعظيم: اظهر هذا المؤهل المقاس بسنة فقرات مستوى جيد من الإجابات مقارنة بالإبعاد الأخرى بالاعتماد على الوسط الفرضي كمياري، إذ كان الوسط الحسابي جيد لإجماليه بلغ (5.3406) وبمستوى ضئيل من التباين في الاستجابات عكسه الانحراف المعياري البالغ (0.5943)، وهذا يدل على اهتمام عينة البحث بمؤهل التعظيم بشكل خاص، إما عن معامل الاختلاف لهذا المؤهل فقد بلغ (49%) وهي نسبة جيدة تؤكد على التجانس بين أفراد العينة المبحوثة في الاستجابة له ومدى اهتمام المدراء بزيادة قيمة الموارد المساهمة بتفوق أداء المنظمة من خلال استغلال الطاقات والمواهب واستثمارها من أجل تعظيم المعرفة لدى الافراد. وقد حصلت الفقرة (تسهيم التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة بزيادة المعرفة وتعظيمها) على أعلى وسط حسابي من مجموع الفقرات السنة إذ بلغ (6.6053) وبأدنى تشتت إذ بلغ (1.3542) وهذا يدل على اتفاق المدراء عينة البحث بشكل كبير حول أهمية هذه الفقرة إما عن اقل وسط حسابي متحقق فقد كان من نصيب فقرة (الاعتراف بإنجازات موظفيها من خلال نظم مناسبة للحوافز والمكافآت) إذ بلغ (3.6316) وبأعلى تشتت في الإجابات بلغ (1.6254).

ج- التعويض: تم قياس هذا المؤهل من خلال ست فقرات، وتبين فيها مستوى إجابات بحدود المتوسط بالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (5) إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (5.3012) وانحراف معياري بلغ (0.6607)، أما عن معامل الاختلاف فقد بلغ (48%) وان أعلى وسط حسابي حصلت عليه الفقرات كان من نصيب فقرة (إمكانية توفير الموارد المادية والبشرية والطبيعية التي يحتاجها كل بديل) بلغ (6.5614) وبأقل انحراف معياري إذ بلغ (1.3438) وحصل (مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات حين تفقد الوسائل الحالية فاعليتها في الاستعمال) على اقل وسط حسابي (3.9825) والذي أكده انحرافه المعياري الأعلى في الجدول.

وأخيرا بلغ إجمالي الاقتدار المعرفي (5.2700) وانحراف معياري عالٍ بلغ (0.3988) وبمعامل اختلاف (48%)، مما يعكس لنا مستوى مقبول.

جدول (1) مستوى إجابات عينة البحث عن فقرات مؤهلات الاقتدار المعرفي

الأسئلة	درجة الاستجابة														
	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	n	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %
أولاً: الانتقاء															
توجيه النشاط المعرفي لتحسين عملية اختيار وتحديد الأهداف.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	6.8070	1.4926	62
تصل الوزارة على وضع الأهداف حسب رؤية المؤوسين.	0	14	20	17	24	11	15	13	0	0	0	114	3.8333	1.8998	35
تضع الوزارة أهدافها وفق رؤيتها الاستراتيجية للمستقبل.	0	0	0	0	18	16	22	23	19	10	6	114	6.5526	1.7300	60
تحرص الوزارة على جعل خبرات المدراء متساوية من خلال دعم وأسناد الأبداع والمبدعين.	0	8	18	17	24	19	15	13	0	0	0	114	4.0965	1.7748	37
يتم اختيار الأهداف التنظيمية بالتوافق مع القدرات الذاتية الحقيقية للأفراد.	0	17	10	19	29	17	14	8	0	0	0	114	3.8158	1.7678	35
توظف الوزارة خبرات مدراءها في صناعة القرارات المؤثرة في مستقبلها.	0	0	0	11	6	23	29	33	12	0	0	114	5.9035	1.4140	54
الإجمالي													5.1681	0.7265	47
ثانياً: التعظيم															
اعتماد خططاً متجددة لتزويد الموظفين بأبحاث المعارف في مجال اختصاصهم.	0	0	6	3	15	29	19	30	12	0	0	114	5.6667	1.5666	52
تستثمر الوزارة الأموال اللازمة والطاقت والأفكار المبدعة ودعم القدرات الذاتية.	0	2	5	8	24	23	32	20	0	0	0	114	5.0789	1.4703	46
تسهيم التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة بزيادة المعرفة وتعظيمها.	0	0	0	0	4	21	32	29	18	7	3	114	6.6053	1.3542	60
تحسين أداء الموظفين بكسابهم مهارات جديدة تدعم تحقيق الأهداف.	0	0	2	6	10	17	29	27	23	0	0	114	6.0877	1.5201	55
يتم تصميم برامج تدريبية متخصصة لإكساب الموظفين المهارات وتطوير قدرتهم.	0	0	0	23	27	25	17	13	9	0	0	114	4.9737	1.5427	45
الاعتراف بإنجازات موظفيها من خلال نظم مناسبة للحوافز والمكافآت.	0	7	27	23	16	8	8	8	0	0	0	114	3.6316	1.6254	33
الإجمالي													5.3406	0.5943	49
ثالثاً: التعويض															
تتم بحل المشكلات الاستراتيجية الهامة بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشكلات التقليدية اليومية.	0	0	1	4	30	22	27	20	10	0	0	114	5.4912	1.4095	50
مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات حين تفقد الوسائل الحالية فاعليتها في الاستعمال.	0	9	16	27	25	7	13	17	0	0	0	114	3.9825	1.8433	36
تمتع المدراء بحرية البحث عن البديل الأفضل من بين البدائل.	0	0	15	14	18	11	27	20	9	0	0	114	5.0263	1.8742	46
إمكانية توفير الموارد المادية والبشرية والطبيعية التي يحتاجها كل بديل.	0	0	0	6	0	21	29	29	19	10	0	114	6.5614	1.3438	60
وضع معايير وأساليب كمية لتقييم البدائل وفق أهميتها.	0	0	11	9	14	22	20	24	14	0	0	114	5.3947	1.8174	49
يتم اختيار البديل الأفضل والأكثر تحقوقاً للهدف المنشود على وفق معايير اقتصادية وقيمية.	0	0	0	16	19	26	24	20	9	0	0	114	5.3509	1.4992	49

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية .

- يتضح من خلال الإجابات على متغير الاقتدار المعرفي ما يأتي :
- 1- حصل كل من بعدي التعظيم والتعويض على مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (5) , وبانحراف معياري قليل لكل من البعدين والبالغ (0.5943, 0.6607) على التوالي .
  - 2- اما الانتقاء فقد حقق مستوى قريباً من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي ذاته اذ بلغ (5.1681) وهذا ما يعكسه الانحراف المعياري العال الذي بلغ (0.7265) .
  - 3- بلغ اجمالي مؤهلات الاقتدار المعرفي (5.2700) وبانحراف معياري بلغ (0.3988) وبمعامل اختلاف (48%) , مما يعكس لنا مستوى مقبولاً .
  - 4- تدرجت مراتب ترتيب مؤهلات الاقتدار المعرفي على النحو الآتي, وكما تظهر في الجدول (2) ادناه.
- جدول (2) ترتيب فقرات مؤهلات الاقتدار المعرفي بحسب معامل الاختلاف لكل منها

ت	الابعاد الفرعية	معامل الاختلاف	الترتيب
1	التعظيم	11.1%	الأول
2	التعويض	12.5%	الثاني
3	الانتقاء	14.1%	الثالث

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

## 2- وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغير الاستشراف المستقبلي لاستمارة الاستبانة الرئيسية :

تتركز أهمية هذه الفقرة بوصف مستوى إجابات أفراد عينة البحث ومناقشتها باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بالمتغير التابع حيث يتضمن متغير الاستشراف المستقبلي خمسة محاور كل منها تتضمن ثلاث فقرات, المحور الأول هو (الانتباه), اما المحور الثاني هو (الحس والبصيرة) والمحور الثالث (التنبؤ والترابط), اما المحور الرابع (التصور) وأخيراً المحور الخامس (الرؤية). وقد أظهرت مستوى استجابات متوسطة اذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (5.1468), وهو بحدود الوسط الفرضي البالغ (5) ويؤشره الانحراف المعياري الضئيل المتحقق والبالغ (0.4101) وبنسبة مئوية موزونة (47%) , إما أعلى وسط حسابي من بين فقرات المحاور فقد حصل عليه (التنبؤ والترابط) اذ بلغ (5.3450), وهو أعلى من الوسط الفرضي. في حين ان أدنى وسط حسابي تم تسجيله قد كان لحساب (الرؤية), وبأعلى تشتت حصلت عليه وبمقدار (1.0401), والجدول (3) وضح ذلك.

يتضح من خلال الإجابات عن متغير الاستشراف المستقبلي ما يأتي :

جدول (3) مستوى إجابات عينة البحث عن فقرات الاستشراف المستقبلي

الاستبانة	درجة الاستبانة															
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة	
أولاً: الانتباه																
ترحب بالآراء والأفكار الجيدة وان بدت غريبة منذ الوهلة الأولى.	0	0	7	10	29	27	13	22	6	0	0	114	5.0439	1.5931	46	
تتسأل تفكيرك دائماً بالمستقبل لاستشراف الاحتمالات المفترضة.	0	0	0	13	24	16	31	20	10	0	0	114	5.4474	1.4998	50	
تتعامل بجدية مع البيانات والمعلومات الفعالة والغامضة وحتى غير المترابطة للاستفادة منها في رسم توقعات المستقبل	0	0	0	13	19	39	14	18	11	0	0	114	5.3333	1.4674	48	
الاجمالي																
ثانياً: الحس والبصيرة																
تجسد قدراتك لاجساد بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة والتي تتطلب تغييرات داخلية.	0	0	0	13	18	30	27	26	0	0	0	114	5.3070	1.2976	48	
امتلك القدرة على التعامل مع حالات اللائق البني الذي	0	6	11	10	8	15	20	13	11	13	7	114	5.7105	2.5581	52	

																يتسم بالمخاطرة العالية .
39	1.3571	4.2632	114	0	0	0	0	25	31	24	17	17	0	0	0	كثيرا ما تعتمد الوزارة على التوقعات بشأن المستقبل في غياب المعلومات الكملة
46	0.9901	5.0936														الاجمالي
																ثالثا: التنويع والترابط (التحليل والادراك)
32	1.6511	3.5614	114	0	0	0	0	14	28	17	23	13	19	0	0	تنظم المعلومات الخاصة ببيانات الإصدار المبكر وبأسلوب منظم يزيد من دقة تنبؤك بالمستقبل.
58	1.6273	6.3947	114	0	14	15	29	20	19	14	3	0	0	0	0	تشجيع الموظفين على التنويع بما سيحدث من مواقف وتصرفات مستقبلية .
55	1.6783	6.0789	114	0	9	15	24	25	20	11	10	0	0	0	0	استقرى المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الوزارة في الامد البعيد .
49	0.9876	5.3450														الاجمالي
																رابعاً: التصور
53	2.0819	5.8596	114	2	9	14	23	25	10	9	14	8	0	0	0	تستيق الآخرين في وضع تصورات ازاء المواقف المختلفة
33	1.3124	3.6842	114	0	0	0	0	14	16	31	26	27	0	0	0	اتعامل مع الفرص الخارجية التي تتوأم مع القدرات التنظيمية
53	1.4680	5.7807	114	0	0	15	25	28	20	18	8	0	0	0	0	اهتم بتشخيص التعقيدات البيئية ذات التأثير المباشر على المسار المستقبلي للوزارة.
46	0.9711	5.1082														الاجمالي
																خامساً: الرؤية
53	2.6010	5.8509	114	9	12	13	18	6	23	12	7	8	3	3	3	تحاول توليد بدائل متعددة تساعد في اتخاذ القرارات المهمة.
55	1.4788	6.0877	114	0	5	19	22	23	25	20	0	0	0	0	0	اعتمد الاستشراف المنهجي في تشخيص التحديات البيئية.
25	1.4153	2.7982	114	0	0	0	0	6	9	15	34	28	20	2	2	اعتمد على رؤيتي المستقبلية في اتخاذ القرارات المنظمة الصائبة
45	1.0401	4.9123														الاجمالي
47	0.4101	5.1468														اجمالي الاستشراف المستقبلي

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتضح من خلال الإجابات عن متغير الاستشراف المستقبلي ما يأتي :

1- حصل كل من المحاور الاربعة على مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (5),  
يعكسه الانحراف المعياري القليل لكل من المحاور والبالغ (0.8228 , 0.9901 , 0.9876 , 0.9711) على

التوالي

2- تدرجت مراتب ترتيب محاور الاستشراف المستقبلي على النحو الآتي والمثبت في الجدول (4).

جدول (4) ترتيب ابعاد متغير الاستشراف المستقبلي بحسب معامل الاختلاف لكل منها

ت	الابعاد الفرعية	معامل الاختلاف%	الترتيب
1	الانتباه	15.6	الأول
2	التنبؤ والترابط	18.5	الثاني
3	التصور	19.0	الثالث
4	الحدس والبصيرة	19.4	الرابع
5	الرؤية	21.2	الخامس

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### ثانياً: العلاقة بين الاقتدار المعرفي والاستشراف المستقبلي:

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الاولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاقتدار المعرفي وتعزيز الاستشراف المستقبلي"، وللتأكد من صحة قبول الفرضية الرئيسية، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، يعرض لنا الجدول (5) النتائج الاحصائية الخاصة بعلاقة الارتباط المشار اليها:-

جدول (5) قيم الارتباط بين مؤهلات الاقتدار المعرفي وتعزيز الاستشراف المستقبلي

مؤهلات الاقتدار المعرفي	الاستشراف المستقبلي
الانتقاء	-0.237
التعظيم	0.501**
التعويض	0.591**
الاقتدار المعرفي	0.577**

(\* عند مستوى معنوية (0.05)، (\*\* عند مستوى معنوية (0.01))

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها

(1-2) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاقتدار المعرفي بأبعاده (الانتقاء، التعظيم، التعويض) مع

الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحدس والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية)، نتابع النتائج

الاحصائية التي اظهرها الجدول (5).

- سجلت قيمة معامل الارتباط للانتقاء بأجمالي الاستشراف المستقبلي (-0.237) وهي علاقة عكسية ضعيفة

وغير دالة معنوية. إذ ان الانتقاء يهدف الى توفير طاقة استشرافية تسمح للمدير بتعدد خياراته والارتقاء بخبراته

العملية لتعزيز الاستشراف المستقبلي والتوجيه نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وهذا ما يتوافق مع

ما جاءت به دراسة (Quarmby, 2003). وقد تفسر تلك النتيجة رفض الفرضية على المستوى الفرعي .

وعليه تصاغ الفرضية الجديدة على النحو الاتي "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانتقاء وتعزيز

الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحدس والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية)".

#### ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها

(2-2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعظيم وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحدس والبصيرة،

التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية)، نتابع النتائج الاحصائية التي اظهرها جدول (5).

- سجلت قيمة معامل الارتباط بين التعظيم وتعزيز الاستشراف المستقبلي (0.501) وهي قيمة موجبة

ودالة، عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التعظيم

وتعزيز الاستشراف المستقبلي .

في ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية كاملة لتحققها إحصائياً اي

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعظيم وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحدس والبصيرة،

التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية)".

#### ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها

(3-2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحدس

والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية)، نتابع النتائج الاحصائية التي اظهرها جدول (5).

- في ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية الاجمالية بين التعويض وتعزيز الاستشراف المستقبلي والبالغة (0.591) يؤشر علاقة قوية ومعنوية إحصائياً على مستوى (0.01)، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة كاملة اي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحدس والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية). ويستدل لنا من النتائج الاحصائية ان وزارة التخطيط تمتلك خبرات تتميز بأنماط تفكير يمكنها من بناء مسارات مستقبلية والبحث عن طرق واساليب التعرف على بدائل لوضع الخطط وفقاً لذلك وهي السمة الاساسية لوزارة التخطيط باستشراف المستقبل لما له من اهمية في مواكبة التغيرات .

اخيراً سجلت قيمة معامل الارتباط (0.577) وهي قيمة موجبة عالية ودالة، عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية ذات دلالة معنوية بين الاقتدار المعرفي وتعزيز الاستشراف المستقبلي على المستوى الاجمالي. وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الاولى.

وهذه النتيجة جاءت مطابقة لدراسة (Maccoby et al, 2004) حول اقتدار المدراء معرفياً ونجاحهم بتطوير قدراتهم وبفضل اساليب الاستشراف المستقبلي تنتقل من الحاضر الى توقع المستقبل المرغوب فيه بدقة والتعامل معها واعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة،  
ثالثاً: علاقة تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي.

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الثانية التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

(1-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للانتقاء في تعزيز الاستشراف المستقبلي.

(2-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للتعزيز في تعزيز الاستشراف المستقبلي.

(3-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للتعويض في تعزيز الاستشراف المستقبلي.

ويعرض لنا الجدول (6) النتائج الاحصائية والخاصة بعلاقات التأثير للمتغيرات الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد باستعمال نموذج الخطي اللوغارتمي الرتبتي فضلاً عن معرفة اي المتغيرات المستقلة اكثر تأثيراً في المتغير المعتمد.

جدول (6) اختبار تأثير مؤهلات الاقتدار المعرفي في الاستشراف المستقبلي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	معامل بيتا β	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	التأثير
الانتقاء	الاستشراف المستقبلي	2.200	4.663	46%	8.002	يوجد تأثير
التعزيز		0.971	1.925	36%	5.450	يوجد تأثير
التعويض		0.399	3.405	40%	7.455	يوجد تأثير
الاجمالي		4.221	0.732	19%	3.33	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,112) = 3.09

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,112) = 4.82

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. أظهرت النتائج وجود تأثير لمؤهل الانتقاء في المتغير المعتمد وهو الاستشراف المستقبلي. عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,112) كما وبلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (46%) ليدل ذلك على ان نسبة مساهمة الانتقاء بمقدار (46%) في تفسير المتغير المعتمد الاستشراف المستقبلي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا β (4.663) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في الانتقاء سوف يكون هناك زيادة بمقدار (4.663) في الاستشراف المستقبلي وتوضح قيمة F المحسوبة (8.002) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

2. هناك تأثير لمؤهل التعظيم في المتغير المعتمد وهو الاستشراف المستقبلي عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1,112) كما وبلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (36%) ليدل ذلك على ان نسبة مساهمة التعظيم بمقدار (36%) في تفسير المتغير المعتمد الاستشراف المستقبلي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا β (1.925) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في التعظيم سوف يكون هناك زيادة بمقدار (192.5%) في الاستشراف المستقبلي. ونلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في الوضوح الاستراتيجي، اذ كانت قيمة F المحسوبة (5.450) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.



3. هناك تأثير لمؤهل التعويض في المتغير المعتمد وهو الاستشراف المستقبلي عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1,112)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (40%) ليدل ذلك على أن نسبة مساهمة التعويض بمقدار (40%) في تفسير المتغير المعتمد الاستشراف المستقبلي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا  $\beta$  (3.405) والتي تشير إلى أن التغيير الذي يحصل للتعويض بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الاستشراف المستقبلي بمقدار (3.405)، وكانت قيمة F المحسوبة (7.455) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

تشير النتائج الإحصائية والمثبتة في الجدول (6) إلى تأثير إجمالي مؤهلات الاقتدار المعرفي في الاستشراف المستقبلي، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً عند مستوى دلالة (0.01)، ويفسر الاقتدار المعرفي ما نسبته (19%) من التباين الحاصل في الاستشراف المستقبلي، وهذا ما أوضحت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، كما تشير قيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) التي بلغت (0.732) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في مؤهلات الاقتدار المعرفي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.732) في الاستشراف المستقبلي. ومن المعطيات الإحصائية السابقة يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لمؤهلات الاقتدار المعرفي (الانتقاء، التعظيم، والتعويض) في الاستشراف المستقبلي. وحققت الانتقاء أقوى تأثير في متغير الاستشراف المستقبلي مقارنة بالأبعاد الأخرى، والجدول (7) يوضح ترتيب أولويات تأثير متغير الاقتدار المعرفي بإجمالها وأبعادها في الاستشراف المستقبلي. جدول (7) ترتيب أولويات تأثير مؤهلات الاقتدار المعرفي بإجمالي أبعادها في الاستشراف المستقبلي

ت	مؤهلات الاقتدار المعرفي	الترتيب
1	الانتقاء	الأول
2	التعويض	الثاني
3	التعظيم	الثالث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ((المبحث الرابع))

#### - الاستنتاجات والتوصيات -

ركز هذا المبحث على عرض النظرية الفلسفية والجوانب التطبيقية لنتائج البحث معبرا عنها بمجموعة من الاستنتاجات، وبناء تصورات ومفاهيم حول مدى تطبيق مخطط البحث الفرضي في وزارة التخطيط، الذي يعبر عن الأهداف المنشودة وفق استنتاجات وفلسفة البحث، وكالاتي:

#### الاستنتاجات

أولا: الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات البحث في وزارة التخطيط:-

#### مستوى متغيرات الاقتدار المعرفي

1. إن تميز مدراء الوزارة وتسليحهم بمؤهلات الاقتدار المعرفي تساعدهم في توظيف خبراتهم التي تتيح لهم إمكانية صناعة قرارات فاعلة تمكنهم من وضع الخطط الاستشرافية المستقبلية.
2. تحقق مؤهلات الاقتدار المعرفي تكاملاً بين مهام وأنشطة الوزارة المختلفة مما يساهم في تحقيق أهدافها وضمان نجاحها المستقبلي.
3. الاهتمام بالمجال المعرفي يؤثر في الأداء وتساعد في أعداد قدرات معرفية جديدة تساهم في الوصول إلى موارد بشرية محترفة ومبدعة وذات قيمة مضافة للمنظمات وتكسيها ميزة تنافسية مستدامة.
4. إن مؤهلات الاقتدار المعرفي التي تسمى بثلاثية الاقتدار المعرفي المتمثلة بـ (الانتقاء، التعظيم، والتعويض) الدور الأساس في تمكين المورد البشري بأعداد طاقات معرفية قادرة على استثمار ما تملكه من معرفة في تحقيق حالة من النضوج السريع وتكامل معرفة المدراء وخبراتهم وتجاربهم ضمن منظور تفاعلي على مستوى الوزارة بالكامل وصولاً إلى مرحلة التجاوز الذاتي وتعميم المعرفة بين دوائرها المختلفة.
5. غياب اهتمام الوزارة بتوفير منظومة تشاركية للمرؤوسين في وضع الأهداف من خلال دعم واسناد الإبداع والمبدعين وممارسة سلوكيات فعالة في التعامل مع المرؤوسين وتشجيع أفكارهم وإن كانت بسيطة والتعامل معهم بشفاافية ووضوح والأخذ بنظر الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

6. تمتلك الوزارة خزينا معرفيا جيدا من خلال مدرائها والذين اغلبهم من حملة الشهادات العليا ذوي الاعمار المتوسطة والكبيرة في مختلف الاختصاصات مما يشير الى تراكم الخبرة والمعرفة المترتبة على التحصيل الدراسي عال المستوى.

### مستوى متغيرات الاستشراف المستقبلي

1. يتم التعامل بجدية مع البيانات والمعلومات الناقصة والغامضة وغير المترابطة للاستفادة منها شكل عملي في استشراف المستقبل .

2. ضعف استلام المعلومات الخاصة بإشارات الأذار المبكر اذ ان اغلب الوزارات في حالة تعسر بسبب المخصصات المالية مما يجعلها تعيش اسوء سيناريوهات وهذا يتطلب من وزارة التخطيط وضع سيناريوهات بديلة لتستبق المواقف المختلفة.

3. حظي الاستشراف المستقبلي باهتمام واسع في الوزارة اذ نلاحظ ان النظرة الاستشرافية تكمن اهميتها في الدور الذي يلعبه في تحسين قدرتها لحل المشاكل وتحديد نطاق الاحتمالات والخيارات المتضمنة في حركة المستقبل.

4. اخذت الوزارة على عاتقها استشراف مستقبل الوزارات الاخرى وذلك لأدراكها اهمية الاستشراف في مجال الاعمال ورؤية مستقبلها من خلال ابحاثها ودراساتها في هذا المجال.

5. تبين ان الوزارة تدرك اهمية الاستشراف المستقبلي في زيادة مقدراتها على جميع المستويات، لكن لديها محدودية في اعتماد الاسس العلمية والنماذج الاخرى اذ لم تستخدمها بالشكل الامثل في اعمالها، مما يؤكد نمو دور كل من مقدرات المورد المعرفي وامكانات تكنولوجيا المعلومات في التأكيد على/وموثوقية النظرة المستندة على الموارد بتحقيق اهداف الوزارة، ما يمكن من تعميم النتائج على مجتمع البحث.

6. استخلص من طروحات تفسير الاستشراف المستقبلي انه يمكن أن يكون رصيذاً إستراتيجياً قيماً، كونه آلية من آليات بنائها المعرفي في الوزارة، وتعزيز علاقتها بالجهات الاخرى وتطوير عملياتها، مع تكوين نظرات استراتيجية مستقبلية، ومواجهة التغيرات البيئية بنجاح واقتناص فرصها، فضلاً عن كونه من مقومات الشخصية الاستراتيجية للمدراء، في ضوء عملهم في بيئة غاب عنها الاستقرار، مع تقييمهم للتهديدات الحالية والمستقبلية المحيطة بمنظمتهم، وبما يعزز فاعلية عمليات صناعة القرار وجودة القرارات المتحققة.

### ثانياً: الاستنتاجات الخاصة باختبار العلاقات الارتباط بين متغيرات البحث في وزارة التخطيط:-

1. ان اهمية مؤهلات الاقتدار المعرفي في الوزارة كان بنسب جيدة، اذ ان اجمالي اجابات افراد العينة عن جميع الفترات المتعلقة بهذا المتغير كانت تتفق بصورة جيدة، وجميعها تعبر عن وجود مؤهلات الاقتدار المعرفي في الوزارة اذ كلما زادت المبادرات المعرفية للمدراء اتجاه الخطط الاستراتيجية قاد ذلك الى ارتفاع مستوى اهتمام المدراء حول توفير التفكير المبدع والتراكم المبدع وكذلك الاختيارات الصائبة للأهداف للوصول الى مرحلة تحقيق نتائج كفوءة .

2. تبين النتائج ضعف انتقاء المدراء للأهداف التي ممكن أن تعزز الاستشراف المستقبلي لخلق بيئة معرفية تساهم في نجاح خطط الوزارة، واقتصر اهتمامهم حول توظيف خبرات مدرائهم في صناعة القرارات المستقبلية.

3. كلما زاد تركيز المدراء على ابتكار بدائل تعويضية كلما زاد تميز الوزارة المبحوثة تفكير توفير المستلزمات الأساسية للرفع والبحث عن مصادر الحصول عليه والتفكير وبشكل جدي حول امكانية زيادة رفع تلك الموجودات المعرفية لإضافة قيمة على مستوى الوزارة.

4. يؤشر لنا المدراء في الوزارة ادراكهم بأن الانتاج الابداعي ينمي السلوك الابتكاري ويكسبهم الخبرات لدعم الاهداف الموضوعية مسبقا من اجل تعزيز الاستشراف المستقبلي في ظل الظروف والمتغيرات غير المستقرة وعليه يجدون مبرراً في العلاقة .

### ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة باختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث في وزارة التخطيط:-

1. ان المدراء عينة البحث يدركون وقيمون أهمية توافر ثلاثية الاقتدار المعرفي وتأثيرها في تعزيز الاستشراف المستقبلي من خلال اهتمامهم بمصادرها وصولاً الى رفع قيمة الوزارة، اذا كلما كان اختيار المورد المعرفي من قبل المدير في ضوء مؤهلات (الانتقاء، التعويض، والتعظيم) الذي يمكن من توظيف هذه المعرفة وتسخيرها بشكل يزيد من الفاعلية في العمل والدعم للأفكار الجديدة التي تساند عملية صنع القرارات، كلما كان له تأثير في وصول المدراء الى النظرة الاستشرافية المستقبلية، وعدم الاكتفاء فقط بمرحلة الانتباه.

2. استطاعت ثلاثية الاقتدار المعرفي ( الانتقاء، التعويض، التعظيم ) الاسهام في احداث المزيد من نجاحات الاداء وقدرتها في تعزيز الاستشراف المستقبلي، وهي نتيجة تراها الباحثان منطقية اذ ساهمت هذه المتغيرات في انجاز العمل بشكله الصحيح والمقرون بالمعرفة مما جعل نجاحه مستداماً غير معني بفترة ما فقط، وهذا ما يثبت صحة اختيار المتغيرات

## التوصيات

1. نشر مفهوم الاقتدار المعرفي واعتماده في عمل المدراء وتطوير مقدراتهم المعرفية وابداء ذوي الخبرة والكفاءة للعمل ضمن المواقع الوظيفية للاستفادة المثلى من معرفتهم وتعزيزها بفعل اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق القيمة للوزارة.
2. توفير قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمات التي تواجه عمل الوزارة بصورة عامة للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة تلك الأزمات مستقبلاً ومنع تكرارها.
3. لا بد من اطلاق العنان لترسيخ مفهوم الانتقاء للمدراء من حيث حسن اختيار الاهداف ومحاولة تحسين الموقف التشاركي للمعرفة الصريحة والاكثر اهمية من خلال شبكة الاتصالات فضلاً عن ترميز هذه المعرفة قدر الامكان للاستفادة منها لاحقاً من دون الرجوع الى الخبير او المستشار.
4. ضرورة التشجيع على اكتساب المعرفة التي تخص الاستشراف المستقبلي بشكل مستمر عبر اقامة دورات تدريبية داخلية وخارجية، والتركيز على الدورات الخارجية (خارج القطر) من اجل مواكبة التطورات العالمية في ميدان الدراسات المستقبلية او وضع السيناريوهات للازمات المحتملة.
5. منح الموظفين مستوى جيداً من المشاركة بهدف تعزيز مقدراتهم ذاتياً على الانجاز والتعلم لأن وزارة التخطيط تتعامل بالجوانب الاستراتيجية لذا يتطلب العمل فيها الى مرونة كبيرة لمواجهة التحديات .
6. التأكيد على أهمية اكتساب الخبرات فيما يخص الادوات المستخدمة في الاستشراف المستقبلي ومن المصادر الداخلية والخارجية، وعلها منهاجاً لاستنفار الطاقات نحو قراءة المستقبل، وعلى النحو الذي يظهر اهمية دراسة الفرص والتهديدات ومن خلال مناهج علمية معتمدة .
7. بناء فرق عمل تجمع الموظفين مع الخبراء والمستشارين لتعلم واكتساب الخبرات والمهارات الفنية التي لا يمكن اكتسابها الا من خلال التفاعل المباشر.

## المصادر

- القران الكريم
- 1- ابراهيم، تغريد خليل، (2013) "القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على عينة من القادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال- جامعة بغداد.
  - 2- ابن منظور، لسان العرب، إعداد وتنصيف يوسف الخياط، المجلد الثاني، دار لسان العرب، بيروت لبنان.
  - 3- البعلبكي، منير (2003) "قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة التاسعة والثلاثون(بيروت).
  - 4- البعلبكي، منير (2008) "قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة التاسعة والثلاثون(بيروت).
  - 5- جاسم، رؤى يونس، ( 2013 ) ، " تأثير استعمال تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي – دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي التعليم العال والبحث العلمي " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية – ادارة الاعمال .
  - 6- الجاموس، عبد الرحمن، (2013) "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
  - 7- حجازي ، مصطفى (1994) "إعداد الطالب الجامعي من اجل شراكة عالمية مستقبلية"، في وقائع المؤتمر العلمي الثاني لقسم أصول التربية ، جامعه الكويت .
  - 8- الحدراوي، حامد كريم ومحمد، منتظر جاسم، (2014) " العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات اداؤه واثرها في الادارة الفاعلة للازمات"، دراسة تطبيقية لارا عينة من قيادات الادارة المحلية في النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة التاسعة، العدد 29.
  - 9- الحبوليد، عبد، (2008) "مدخل إلى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية المركز العالمي للدراسات السياسية" جامعة اليرموك / الأردن .
  - 10- الربيعي، نادية مهدي ، ( 2010 ) ، " اقتصاد المعرفة والتنمية البشرية في الدول العربية للمدة ( 1990 - 2008) دراسة مقارنة لعدد من الدول العربية والأجنبية " أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعه بغداد إدارة الأعمال.

- 11- سعداوي, محمد جمال جارحي, (2016) "بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية", رسالة ماجستير في الفنون التطبيقية – تخصص التصميم الصناعي, جامعة دمياط-مصر .
- 12- سلمان, قيس حمد , (2005) , " ادارة المعرفة الشاملة واثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري ( دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء ) " , أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد والإدارة – جامعه بغداد – إدارة الأعمال.
- 13- الطاهر, اسمهان ماجد, ( 2012 ) , "إدارة المعرفة", دار وائل للنشر, الطبعة الأولى, عمان – الأردن .
- 14- عباس, مهدي علي(2015)"أثر الاقتدار المعرفي في تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية" دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار, رسالة ماجستير في علوم السياحة وإدارة الفنادق, كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
- 15- العزاوي, بشرى هاشم محمد(2008)"أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي", دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد, أطروحة دكتوراه إدارة عامة (غير منشورة), كلية الإدارة و الاقتصاد, جامعة بغداد.
- 16- العمري, غسان عيسى إبراهيم,(2009), " دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة", مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية, العدد السادس, ديسمبر, جامعة عمان العربية –الأردن.
- 17- قاسم, سعاد حرب(2011), "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات -دراسة تطبيقية على المدراء ف مكتب غزة الاقليمي التابع للونروا", "الجامعة الإسلامية , غزة, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال.
- 18- الكبيسي, عامر (2005), "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات", بحث منشور بوساطة المكتب الجامعي الحديث, المملكة العربية السعودية .
- 19- مضيه, سعيد, (2009), " علم النفس الايجاب و بنا الاقتدار بوجه الهدر", مجلة الحوار المتمدن, العدد93, مجلد22, مارس, الاردن .
- 20- المنجد في اللغة والإعلام, (1986) بيروت, لبنان, دار المشرق, الطبعة الثانية والعشرون, (بيروت, قاموس).
- 21- المنهل(قاموس فرنسي –عربي), تأليف سهيل ادريس, 1987 , دار الآداب للطباعة والنشر.
- 22- المهدي, مالك عبدالله محمد, (2013) , "ماهية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية", كلية العلوم الاستراتيجية, جامعة نايف العربية, ملتقى الرؤى المستقبلية العربية والشركات الدولية, 3-5 فبراير, السودان .
- 23- المولى, سماح مؤيد محمود(2014)" تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية من خلال التفوق الذكي" دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا, اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال, كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
- 24- نايف, اسعد كاظم , (2008) , " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي" – دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد , أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية – إدارة اعمال.
- 25- Achtenhagen, F, (2005), competence and their development :cognition , motivation , meta –cognition , in : W.J. Nijhof & L.F.M. Nieuwenhui's (Eds) the learning potential of the workpgace (Twente, University of Twente ).
- 26- Adams, John, Khan, Hafizt T. A., Raeside, Robert& White, David.(2007)," *Research Methods for Graduate Business and Social Science students*", SAGE Publication Ltd, New Delhi.
- 27- Alter,esteven (2002) " in formation system : foundation e- Business " prntice – Hall , New Jersey .
- 28- Awad, E, N. & Ghaziri, H.(2004) "knowledge management , prentice – Hall , upper saddle River ( New Jersey) .
- 29- Blagg, Deborah, Susan Young (2001), What Makes a Good Leader?, HBS Working Knowledge.
- 30- Daft, Richard,(2010)"Organization Theory and Decision Management" 7<sup>th</sup>ed, south western, College publishing, Ohio .

- 31- Daivd, Tom (2002). "Becoming Learning organization, marguerite Casey foundation". 3<sup>th</sup>ed New York, Macmillance.
- 32- Davenport , T. H. and prusak , L. (1998), " working knowledge : how organizations manage what they know", Cambridge , MA: Harvard Business school press
- 33- Davis, Jack, (2011)" Sherman kent& The profession of the Intelligence Analysis" The Sherman kentschoolor center for Intelligence Analysis Occasional pupers: Vo(1), N(5) , Nov.
- 34- Docoï , M. and olmedlilla .H., (2006), "An overview knowledge management assessment approaches, the Journal of American Academy of Busines cambriège , 8 , 2 , 42 – 247.
- 35- Fadden, Richard. B.& Lawson, General T.J.(2013), "Charte du renouvellement de la Defense- Ministere de la Defense nationale et Forces armees canadiennes
- 36- Finlayson, Linda ,and Quan, Gregand, (2011) " The united states lifeguard coalition. EMS, Paris, France.
- 37- Fred, David R. (2009) "Strategic Management" Twelfth Edition, Hill Companies, New Jersey.
- 38- Gill, John.& Johnson, Peter.(2002)," *Research Methods for Managers*",3<sup>rd</sup> ed, SAGE Publication Ltd, London
- 39- Jayvee, Bob & Bill Williamson (2002), "Beyond Knowledge Management", Pearson Prentice Hall. USA .
- 40- Johnson, Thomas P.(2006), Wisdom: The Highest aim of life and Higher education, The wisdom .
- 41- Leigh, Andrew,(2011), "Thinking ahead: Strategic foresight and government" ,Australian Journal of Public Administration 62, no. 2.
- 42- Lloyd, Buce, (2005),"Wisdom, Knowledge Management& Leadership: Linking the past, present and Future", Collective Wisdom Initiative Shared Document .
- 43- Loveridge, Dennis, (2008),"Foresight the Art and Science of Anticipating the Future",
- 44- Lynette, Lawrence alph,(2009), "An Investigation of a Knowledge Management Solution for Reference Services", A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Science, Nova Sou the astern University.
- 45- Maccoby, Michael (2004) " to build a strategy that works , you need strategic Intelligence" Factor in talent available from <http://www.factorintalent.com>
- 46- Medveš, Z. (2006). Developing leadership competence of production unit managers . University of Maribor, Slovenia .Journal Management Development, Vol. 26, No. 4.
- 47- Nonaka, Ikujiro. Umemoto, Katsabiro and Senoo, Dai.(1996)," from Information Processing to Knowledge creation: A paradigm shift in Business Management", Technology in Society,18(2),Elsevier.
- 48- Pagon , Milan, & Emanuel . B., and uros . Bizjak, (2008) Leadership competencies for successful change Management . University of Maribor , Slovenia . Vol (13) .
- 49- Quarmby, N.(2003), "Futures Work In Strategic Criminal Intelligence", Paper Presented At The Evaluation In Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened By The Australia Institute of Criminology In Conjunction with The Australian Bureau of Statistics & Held In Canberra, (24-25)/ March.

- 50- Sparrow, P.R. & Hodgkinson, G.P. (2006), "What is Strategic Competence and Does It Matter?" Exposition of the Concept and A Research Agenda. Center for Advance Human Resource Studies.
- 51- Tuominen, Matti&, Matear, Sheelagh,& Kajalo, Sami&, Hyvonen, Saara&, Rajala, Arto&, Green Ley, Gordon E. and Holley, Graham, (2005), "Market Driven Intangibles and Sustainable Performance advantages", American Marketing Association, Vol (16),
- 52- Wanke, Peter. Barros, Carlos P. Faria, Joo R. (2015). "Financial distress drivers in Brazilian Banks: Aynamic slacks approach "European Journal of Operational Research .
- 53- Weinert, F.E.(2001), concept of competence :a conceptual clarification in : D.S. Rychen & L.H. salganik ( Eds ) Defining and selecting key competencies ( Cottngen Hogrefe).

## ملحق (1)

الجامعة المستنصرية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

استمارة الاستبانة الرئيسية

عزيزي المدير الاداري المحترم .....

تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسومة (تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي) دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم ادارة الاعمال، وبما أنكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الأقدر من غيركم، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم، إلا لأغراض البحث العلمي.
  - 2- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
  - 3- ستجد أمام كل فقرة (11) بديل ، نرجو منكم وضع علامة (√) أمام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.
  - 4- الرجاء الاستعانة بالباحثان للإجابة عن أية استفسارات عن فقرات الاستبانة، إذ ستتواجد بينكم وقتما تشاءون.
- وردت مصطلحات (الاقتدار المعرفي، والاستشراف المستقبلي) في الاستبانة، وسيجري توضيح المقصود منها قبل الولوج في فقرات الاستبانة.

ننتهز هذه الفرصة لنعرب لكم عن وافر تقديرنا واحترامنا لأرائكم وتعاونكم

متمنين لكم دوام التوفيق، ولوزارتكم التآلق والنجاح...

الباحثة طالبة الماجستير

انسام حسون حربي

الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الباحثة الاستاذ المساعد

د. سماح مؤيد المولى

الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

منهج يمثل كفاءة القدرات المعرفية في توظيف الطاقات الذهنية والمهارات والاستراتيجيات في مبادرات معرفية يعمل على حل المشاكل وتفسير الإشارات وصياغة الاستنتاجات وحساب احتمالية حدوثها من خلال تنشيط المهارات المعرفية للمورد البشري وتحقيق افضل النتائج .

الافتقار المعرفي

هو علم وفن شامل ومناهجه متعددة التخصصات يسلك مسارات مفتوحة لدراسة المستقبل والتطلع المنظم على احدائه لغرض التحديد الواضح للفرص والتهديدات للتكيف او التحكم فيها من خلال رسم الاستراتيجيات بالشكل الصحيح .

الاستشراف المستقبلي

المعلومات التعريفية

1	النوع الاجتماعي	ذكر	□	□	□	□	□	□	□	□
2	العمر	أقل من 40	□	49	□	60 فأكثر	□	□	□	□
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	□	ماجستير	□	دكتوراه	□	أخرى	□	□
4	مدة الخدمة	15 سنة	□	2	□	1	□	أكثر	□	□
5	الموقع الإداري	مدير عام	□	قسم	□	مساعد	□	□	□	□
6	هل شاركت بدورات تدريبية في مجال عملك؟	نعم	□	لا	□	□	□	□	□	□
7	إذا كان الجواب عن الفقرة السابقة (بنعم)، فما عددها:	1	□	2-3	□	□	□	□	□	□

المحور الأول: الافتقار المعرفي Cognitive Competence.

**أولاً:- الانتقاء:** حسن اختيار الاهداف والنشاط المعرفي بشكل دقيق والاستفادة من الموارد البشرية التي تستثمر الطاقة الذهنية والابداعية.

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
	بصفتك مدير لعملية تحديد واختيار الأهداف فهل تراعي كل من الفقرات الآتية وتهتم بها؟											
1	توجيه النشاط المعرفي لتحسين عملية اختيار وتحديد الأهداف.											
2	تعمل الوزارة على وضع الاهداف حسب رؤية المرؤوسين.											
3	تضع الوزارة اهدافها وفق رؤيتها الاستراتيجية للمستقبل .											
4	تحرص الوزارة على جعل خبرات المدراء متساوية من خلال دعم واسناد الابداع والمبدعين .											
5	يتم اختيار الاهداف التنظيمية بالتوافق مع القدرات الذاتية الحقيقية للأفراد.											
6	توظف الوزارة خبرات مدراءها في صناعة القرارات المؤثرة في مستقبلها.											

**ثانياً:- التعظيم:** وجود تراكم معرفي لدى الفرد يسهم بشكل فعال في تفوق ادائها وتعمل على استغلال الطاقات والمواهب في تحسين الاداء , أي زيادة قيمة الهدف الحقيقية من خلال زيادة قيمة الموارد الداخلة في تحقيقه.

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
	ما مدى اتفاقك حول توافر القدرات والمهارات التي تعظم مواردك لتحقيق التفوق في الاداء؟											
1	اعتماد خطأ متجددة لتزويد الموظفين بأحدث المعارف في مجال اختصاصهم.											

2	تستثمر الوزارة الاموال اللازمة والطاقت والافكار المبدعة ودعم القدرات الذاتية.
3	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة بزيادة المعرفة وتعظيمها .
4	تحسين اداء الموظفين باكسابهم مهارات جديدة تدعم تحقيق الاهداف.
5	يتم تصميم برامج تدريبية متخصصة لاكساب الموظفين المهارات وتطوير قدراتهم.
6	الاعتراف بإنجازات موظفيها من خلال نظم مناسبة للحوافز والمكافآت.

**ثالثا :-التعويض: التفكير المبدع والخلق المتمثل بابتكار بدائل مختلفة عند مواجهة المشكلات وتقييم تلك البدائل واي خلق بدائل تعويضية عن بعضها.**

ت	الفقرات ما مدى قدراتك للعمل على تحديد البدائل المحتملة الأخرى لتحقيق الهدف المحدد؟	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
1	تهتم بكل المشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التقليدية اليومية.											
2	مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات حين تفقد الوسائل الحالية فاعليتها في الإستعمال.											
3	تمتع المدراء بحرية البحث عن البديل الأفضل من بين البدائل .											
4	امكانية توفير الموارد المادية والبشرية والطبيعية التي يحتاجها كل بديل.											
5	وضع معايير واساليب كمية لتقييم البدائل وفق اهميتها.											
6	يتم اختيار البديل الأفضل والأكثر تحقيقا للهدف المنشود على وفق معايير اقتصادية وافية.											

**المحور الثاني: الاستشراف المستقبلي Foresight of Future**

بصفتك مديراً لوزارتك ، حدد ما هي درجة اتفاقك مع كل من العبارات الآتية التي تخص وزارتك

ت	المتغيرات	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
1	الانتباه ترحب بالأراء والافكار الجديدة وان بدت غريبة منذ الوهلة الأولى.											
2	تشغل تفكيرك دائما بالمستقبل لاستشراف الاحتمالات المثيرة.											
3	تتعامل بجديّة مع البيانات والمعلومات الناقصة والغامضة وحتى غير المترابطة للاستفادة منها في رسم توقعات المستقبل . الحدس والبصيرة											
4	تجدد قدراتك للإحساس بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة والتي تتطلب تغييرات داخلية.											
5	امتلك القدرة على التعامل مع حالات اللاتأكد البيئي الذي يتسم بالمخاطرة العالية .											
6	كثيراً ما تعتمد الوزارة على التوقعات بشأن المستقبل في غياب المعلومات الكاملة التنبؤ والترابط (التحليل والادراك)											
7	تستلم المعلومات الخاصة بإشارات الإنذار المبكر* وبأسلوب منظم يزيد من دقة تنبئك بالمستقبل.											
8	تشجع الموظفين على التنبؤ بما سيحدث من مواقف وتصرفات مستقبلية .											
9	استقرى المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الوزارة في الامد البعيد .											

\*إشارات الإنذار المبكر : أو ما تعرف بالإشارات الضعيفة وهي معلومات توقعيه وأسبقية تنبه المدير وتحسسه بان شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المنظمة ، هذا الحدس هو نابع من معلومات التي تم الحصول عليها.



										التصور	
										تستيق الآخرين في وضع تصورات إزاء المواقف المختلفة.	10
										اتعامل مع الفرص الخارجية التي تتواءم مع القدرات التنظيمية.	11
										اهتم بتشخيص التعقيدات البيئية ذات التأثير المباشر على المسار المستقبلي للوزارة.	12
										الرؤية	
										تحاول توليد بدائل متعددة تساعد في اتخاذ القرارات المهمة.	13
										اعتمد الاستشراف المنهجي في تشخيص التحديات البيئية.	14
										اعتمد على رؤيتي المستقبلية في اتخاذ القرارات المنظمية الصائبة.	15

عزيزي المدير الإداري المحترم :

نتمنى من سيادتكم تثبيت بعض من التوصيات أو المقترحات والتي تجدونها مناسبة للعرض بهدف تحقيق الأفضل للوزارة .....

