



7-31-2023

The role of Foresight Initiatives in Improving the level of the Security Performance

Muatasim Almidfa

Follow this and additional works at: <https://www.jpsa.ac.ae/journal>



Part of the [Criminal Procedure Commons](#), [Life Sciences Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

Almidfa, Muatasim (2023) "The role of Foresight Initiatives in Improving the level of the Security Performance," *Journal of Police and Legal Sciences*: Vol. 14: Iss. 2, Article 1.

Available at: <https://www.jpsa.ac.ae/journal/vol14/iss2/1>

This Article is brought to you for free and open access by Journal of Police and Legal Sciences. It has been accepted for inclusion in Journal of Police and Legal Sciences by an authorized editor of Journal of Police and Legal Sciences.

دور المبادرات الاستشرافية في تحسين مستوى الأداء الأمني

المقدم/ معتصم محمد المدفع

طالب دكتوراه في أكاديمية العلوم الشرطية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المبادرات الاستشرافية في تحسين مستوى الأداء الأمني، ومعرفة أهمية الاستشراف وأدواته الحديثة، والوقوف على أهم المبادرات الاستشرافية التي تؤدي إلى تميز العمل الأمني. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الاستشراف في هذه الدراسة ثم يقوم بتحليله وتحليل أدواته ومنهجه، ثم يقوم بتفسير العوامل التي تؤدي إلى التميز الأمني من عرض المبادرات الاستشرافية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية للاستشراف بالنسبة للعمل الأمني، والتعرف على بعض أدوات الاستشراف الحديثة ومناهجها كما أنها تؤدي دور اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ لمواجهةها من قبل متخذ القرار، وبذلك تؤدي الدراسات الاستشرافية وظيفة الإنذار المبكر والاستعداد المبكر للمستقبل. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببناء المعرفة والثقافة اللازمة لتطبيق مفاهيم استشراف المستقبل ضرورة واستحداث وتفعيل دور إدارة استشراف المستقبل في كل من القيادة العامة لشرطة الشارقة وذلك لمواجهة التحديات الأمنية المستقبلية وإطلاق مشاريع ومبادرات لاستشراف المستقبل في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الكلمات المفتاحية:

الاستشراف - تميز الأداء. - المبادرات الاستشرافية.

The role of Foresight Initiatives in Improving the level of the Security Performance

Prepared by: Muatasim Mohamed Almidfa

Abstract:

The study aimed to identify the role of foresight initiatives in improving the level of security performance and the significance of foresight and its modern tools, and to recognize the most important foresight initiatives that lead to excellence of the security work.

The study adopted the descriptive analytical approach that describes foresight, analyzes it, analyzes its tools and methodology, and then interprets the factors that lead to security excellence through proposing these initiatives.

The study concluded that there is an importance of foresight for the security work, as well as the potential of identifying some of the modern foresight tools and approaches, since it plays the role of detecting problems before they occur and then preparing to confront them by the decision-maker. Hence, foresight studies perform the function of early warning and readiness for the future.

The study recommended the need for paying attention to building the necessary knowledge and culture to apply the concepts of future foresight, and the need for developing and activating the role of the future foresight department of the Sharjah Police Headquarter, to meet future security challenges and to launch projects and initiatives to foresee the future of Sharjah Police Headquarter.

Keywords:

Foresight - performance excellence - foresight initiatives.

المقدمة

إن تحقيق الأمن بمفهومه الشامل هدف وغاية، بل وسيلة للوصول إلى نتيجة سامية، وهي الاستقرار والشعور بالطمأنينة وتوافر السلامة العامة لمقومات حياة الإنسان واستقرارها. ويهدف الأمن الوقائي إلى تجنب أي مصدر خطر أو تهديد للضرورات الحياتية للإنسان أو يخل بالنظام والأمن العام أو يعوق التطور والتنمية الشاملة. فالأمن الوقائي ينم عن الجهود التي يبذلها القائمون على العمل في الأجهزة الأمنية بالدولة لمكافحة الجريمة ورصد مخاطرها، عن طريق اتخاذ كافة الإجراءات التي تدعم وترسخ جميع مقومات الأمن لدعم الاستقرار السياسي والاقتصادي، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتحقيق الأهداف الأمنية.

ويعتبر التخطيط الناجح لنجاح أي منظمة توافر مقومات أساسية وضرورية تتمثل في الفهم الشامل لاستشراف المستقبل الأمني وتحدياته والتدريب على أدواته ومناهج استشرافه لتكوين رؤى مستقبلية ثابتة.

وعليه تحاول الدراسة الحالية بيان دور وأهمية استشراف المستقبل وأدواته الحديثة للأجهزة الأمنية من خلال التخطيط الناجح ووضع الخطط المناسبة لمواجهة المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته لتكوين رؤى واضحة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أهمية استشراف المستقبل وأدواته الحديثة ودور المبادرات الاستشرافية في تحسين مستوى الأداء الأمني، وبما يتناسب مع مجال العمل الأمني للمستقبلي لتتمكن فيما بعد من التخطيط له بهدف الاستعداد والقدرة على تحديد التحديات المستقبلية وكيفية مواجهتها تحقيقاً لمصالحها العليا من خلال دعم متخذ القرار، ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة في ضرورة إدراك التحديات المستقبلية التي تواجه الأجهزة الأمنية من خلال المبادرات الاستشرافية والعمل على توفير المعلومات والمؤشرات والخيارات المتاحة لمتخذ القرار لفهم أعمق وتعامل أفضل للمستقبل.

ثانياً: أسئلة الدراسة: وتتمثل هذه الأسئلة بالتالي:

- ما هو مفهوم استشراف المستقبل؟ وما هي فوائده؟
- ما أبرز أدوات استشراف المستقبل بالمجال الأمني؟
- ما دور استشراف المستقبل بالنسبة للأجهزة الأمنية؟
- ما هي أهم نماذج المبادرات الاستشرافية الأمنية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** التعرف على أهم الأدوات الحديثة لاستشراف المستقبل والمنهجية العلمية الصحيحة في استشراف المستقبل، والتعريف بأهم المبادرات الاستشرافية الأمنية ووضع رؤية من خلال التوصيات باستحداث إدارة استشرافية في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

- **الأهمية العملية:** تفيد الدراسة كل المعنيين بالمؤسسات الأمنية بالأدوات الحديثة لاستشراف المستقبل كونها تساعدهم وبطريقة علمية لاستشراف المستقبل عبر معطيات الماضي، والواقع الحالي الذي يعيشونه، حتى يتمكنوا من المحافظة على مكتسباتهم الوطنية ومقدراتهم الراهنة والمستقبلية.
- **رابعاً: أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التالي:
 - التعرف على مفهوم استشراف المستقبل.
 - إدراك وتحليل الأدوات الحديثة لاستشراف المستقبل.
 - استخلاص أهمية الاستشراف في تمييز العمل الأمني.
 - إبراز أهم المبادرات الاستشرافية.

خامساً: منهج الدراسة:

- استخدمت الدراسة الوصفي التحليلي الذي يصف الاستشراف في هذه الدراسة ثم يقوم بتحليله ثم يقوم بأسقاط الأدوات على أهم المبادرات الاستشرافية الأمنية.

سادساً: محددات الدراسة:

- المجال الموضوعي: اختص موضوع الدراسة حول الأدوات الحديثة في استشراف المستقبل، من خلال تناول مفهوم الاستشراف والأدوات وعرض أهم المبادرات الاستشرافية بالمجال الأمني.
- المجال المكاني: دولة الإمارات العربية المتحدة، وتحديدًا القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- المجال الزمني: خلال فترة إعداد الدراسة البحثية 2022-2023م، تزامناً مع اطلاق استراتيجية وزارة الداخلية الجديدة 2023-2026م.

سابعاً: التعريفات الإجرائية

- الاستشراف:** ويعني "محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي، أو أساليب كيفية تستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة لمجرى الأحداث، ومن المهم لهذا الاستشراف أن يعتمد على ذلك النوع من المتغيرات القابلة لأن تبني عليها السياسة التحسينية⁽¹⁾
- تميز الأداء:** حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة⁽²⁾.
- كما يعرف التميز الأمني بكونه: الجهود الرامية إلى تأسيس موقف ربحي وبيئي مساند للمنظمة في مواجهة ضغوط المنافسة في نشاطها⁽³⁾.

ثامناً: الدراسات السابقة:

- دراسة النقبى (2019):** أدوات استشراف المستقبل في الحكومات: واقع الجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. (4)

(1) عامر طارق، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2008، ص 9.

(2) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 24.

(3) حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، 2015، ص 22.

(4) سالم النقبى، أدوات استشراف المستقبل في الحكومات: واقع الجهات الحكومية في دولة الإمارات، جامعة الإمارات، العين، 2019، ص 5

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الوعي بأدوات استشراف المستقبل المختلفة، وبالتالي توجيه جهود تعزيز الوعي نحو أدوات استشراف المستقبل، وتوضيح أدوات جديدة قد تكون غير معروفة للكثيرين وخصوصاً في العالم العربي، وقد استنتجت الدراسة أن مستويات الوعي بمفاهيم استشراف المستقبل قد تجاوزت المراحل الأولية، ولكنها لم تصل لمراحل متقدمة، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من البيانات المتوفرة لدى الجهات، واستخدام أدوات وأساليب كمية تساعد في جهود الاستشراف، ويمكن الاستناد إليها لوضع التوقعات والمساهمة بتشكيل وصياغة المستقبل.

دراسة البواب (2018): دور استشراف المستقبل في العمل الإداري: دراسة تحليلية نظرية (1).

تشير هذه الدراسة إلى أهمية استشراف المستقبل في تغيير العمل الإداري وتحسينه وتطويره من خلال التخطيط الناجح، وتغيير وسائل وأنماط العمل الإداري المتبع وتحديثها. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: أنه لا يمكن أن يستمر النجاح الإداري وتحقيقه لأي مؤسسة ما لم تمتلك هذه المؤسسة رؤية واضحة لمستقبل العمل الإداري وتحديثه، وأن الاستشراف يوفر للمسؤولين والقائمين على المؤسسة القاعدة المعرفية التي تتطلب صياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط، وأن عدم الاهتمام بالتخطيط وعدم استمراره، وعدم تحديد المقومات الأساسية لنجاحه المتمثلة في (وضوح الأهداف، استمرار المعلومات، مرونة الخطة وغيرها) لن يمكن أي مؤسسة من استشراف مستقبل العمل الإداري وتحديثه).

دراسة الجشعي (2017م): الدراسات الاستشرافية المستقبلية ودورها في دعم اتخاذ القرار في دولة الإمارات العربية المتحدة (2).

تناولت الدراسة شرح نوع العلاقة بين مجال الدراسات المستقبلية وصنع القرار من خلال دراسة مفهوم صنع القرار وأساليبه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، ودور البحث العلمي في دعم اتخاذ القرار. وتصنيعها، مع عرض نماذج من تجارب بعض البلدان، وتناولت الدراسة التكيف الفعلي للدراسات الاستشرافية المستقبلية ودعم صانع القرار. وخلصت الدراسة إلى أن التطلع إلى المستقبل يعمل على وصف المستقبل بدقة تصف الإدارة لرسم السيناريوهات المستقبلية للسيطرة على مستقبل المؤسسة.

- دراسة عامر (2017م): الاستشراف والتنبؤ الأمني لإمارة الشارقة خلال العقود الثلاثة القادمة (2016 – 2045) (3).

تناولت هذه الدراسة مفهوم الاستشراف والدراسات المستقبلية واستخدام الأساليب الكمية في التنبؤ حيث استعرضت الدراسة المنهجية والأساليب وأهم التقنيات المستخدمة في الدراسات المستقبلية وتحديدًا تم استعراض تقنية السيناريوهات وتقنية ديلفي والتنبؤ الكمي. وعملياً تم تحليل مسار بيانات الإجرامية وحوادث الطرق والبيانات الإدارية كالخدمات خلال (2006-2025) وإعداد نماذج للتنبؤ الكمي تم من خلالها التنبؤ بالجريمة وحوادث الضرب والبيانات الخدمية، كما تم التعرف على الاتجاهات العالمية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية وربطها باتجاهات الجريمة خلال العقود الثلاثة القادمة وتحديد المحركات وقوى التغيير في هذه المجالات، حيث تم تحديد أهم التحديات التي تواجه الأجهزة الشرطة بشكل عام والقيادة العامة لشرطة الشارقة

(1) خالد محمد البواب، دور استشراف المستقبل في العمل الإداري: دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 33، العراق، 2018، ص 72

(2) نواف وبدان الجشعي. دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة. بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو دراسة ميدانية بمشاركة عينة من أعضاء الهيئة العلمية بجامعة الشارقة. الشارقة الإمارات العربية المتحدة: مركز بحوث الشرطة، 2017، 3

(3) قاسم أحمد عامر، الاستشراف والتنبؤ الأمني لإمارة الشارقة خلال العقود الثلاثة القادمة (2016 – 2045)، الشارقة. الإمارات العربية المتحدة : شرطة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، 2017م.

بشكل خاص وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها تحديد النماذج الأكثر كفاءة للتنبؤ بالمتغيرات الأمنية خلال العقود الثلاثة القادمة ومسار الجريمة وحوادث الطرق المتوقعة خلال الفترة (2016-2045) واستنباط معادلة تحديد المحركات الحرجة (CDE).

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء الدراسات السابقة تم تناول استشراف المستقبل من عدة جوانب حيث هدفت بعض الدراسات بتناول أدوات استشراف المستقبل للحكومات كما عرض في الدراسة الأولى والتي تسهم في التخطيط للمستقبل كما تناولت الدراسة الثانية دور وأهمية استشراف المستقبل للعمل الإداري وأبرزت الدراسة الثالثة دور الدراسات الاستشرافية وأهميتها في دعم اتخاذ القرار كما تناولت الدراسة الرابعة من الاستشراف وأنها وسلية للتنبؤ لمسار الجرمي من خلال استعراض وتحليل المسار الجرمي.

■ ما يميز الدراسة:

تتناول دراسة استشراف المستقبل وأدواته الحديثة ودور المبادرات الاستشرافية في تميز وتحسين العمل الأمني والارتقاء بمستوى المؤسسة الأمنية حيث إن نجاح أي مؤسسة يبرز في قدراتها على استشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل، وفهم آفاقه وتحدياته في رسم الاتجاهات الأمنية وتحديد التحديات وكيفية مواجهتها للتحديات المستقبلية المتوقعة.

تاسعاً: تقسيم الدراسة:

المبحث الأول: الإطار النظري لاستشراف المبادرات المؤسسية

أولاً: ماهية الاستشراف والمبادرات المؤسسية

ثانياً: الأدوات الحديثة في مجال الاستشراف

المبحث الثاني: العلاقة بين المبادرات الاستشرافية وتحسين الأداء الأمني

أولاً: المبادرات الاستشرافية والأداء المؤسسي

ثانياً: استشراف المستقبل وتميز الأداء الأمني

المبحث الثالث: تجارب وتطبيقات للمبادرات الاستشرافية

أولاً: المبادرات الاستشرافية لحكومة دولة الإمارات

ثانياً: استشراف المستقبل وتميز الأداء الأمني.

الخاتمة ونتائج وتوصيات الدراسة

المبحث الأول

الإطار النظري لاستشراف المبادرات المؤسسية

لا تهدف عملية استشراف المستقبل إلى إصلاح ماضي العمل الإداري، ولا الحد من أخطاء الحاضر، بل تركز بالأساس على الصورة المثالية لمستقبل العمل الإداري، بحيث تنفذها على أرض الواقع من خلال التخطيط، والتخطيط للمستقبل يتبع بالتأكيد الحاضر، لذلك الحاضر هو أساس مهم لاستشراف المستقبل، لا يتم تقديره مسبقاً، الا من خلال الرؤى والأفكار والأهداف والإجراءات التي لدينا(1).

إن الهدف من عملية الاستشراف هو التخطيط لإصلاح الحاضر واستغلال سلبياته وإيجابياته من نقاط الضعف والقوة في أخطائه ونجاحاته، ومن خلاله يركز على نتائج المستقبل وإمكانية تحقيقها بشكل أفضل غدا للعمل الإداري داخل أي مؤسسة وهذا يعتمد على عاملين رئيسيين: الأول: التوسع في مجال البحث والدراسات الإدارية، وخاصة البحث التطلعي، الذي يجسد علاقتهم في دراسة وتوقع التطورات والتحديات المتوقعة للعمل الإداري داخل أي مؤسسة ونتائجها المحتملة وتحديد السبل والوسائل المناسبة لتحقيق هذا التطور والتحديث. (2)

أولاً: ماهية الاستشراف والمبادرات المؤسسية

عرف استشراف المستقبل على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها قراءة وفهم التوجهات المؤثرة على أساليب حياة الإنسان بأي شكل من الأشكال (3)، والاستشراف يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي التفكير في المستقبل، ومناقشة المستقبل، ورسم المستقبل. واستشراف المستقبل هو إحدى التخصصات العلمية الحديثة يتم من خلاله وضع وتحديد تصورات عن المستقبل في إحدى المجالات وإمكانية حدوث ذلك على المدى القريب، وقد أشار لأن الاستشراف هو نوع من التكهّن ويعتبر جزءاً من عملية التفكير الاستراتيجي وربط بين الماضي والحاضر في عملية رسم وصياغة المستقبل (4).

كما أشار آخرون أن الاستشراف هو " عبارة عن نهج منظم، تشاركي، متعدد التخصصات الاستكشاف القوي الدافعة للتغيير والبدايل المستقبلية ما بين المدى المتوسط والبعيد"، فيما أشار عبد الرؤوف عامر (2016م) لأن الاستشراف بأنه عبارة عن منهجية فكرية ومعرفية ترتبط بالإبداع وتقوم على ملاحظة ما يجري حالياً والاستفادة منه في وضع بدائل مستقبلية. فيما توافق الجشعبي (2017م) مع البقيش لأن الاستشراف مجال علمي بحت وله خطوات علمية وعملية تعتمد على السيناريوهات. (5)

أما المركز العالمي للتميز في القطاع الحكومي فقد عرف الاستشراف بأنه تلك العمليات المتوقعة التي تحدد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تنشأ بين المديين المتوسط والبعيد المدى وأشار إلى أن الاستشراف إحدى طرق

(1) نواف وبدان الجشعبي. دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات، الامارات العربية المتحدة، الشارقة، ط2، 2017، ص 111

(2) سليمان الكعبي، موسوعة استشراف المستقبل. دبي- الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2018، ص 57

(3) أحمد الهنداوي، وآخرون. استشراف المستقبل وصناعته: ما قبل التخطيط الإستراتيجي.. استعداد ذكي. دبي- الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، ص 22

(4) خليفة البقيش، استشراف المستقبل لريادة واستدامة مؤسسات الدولة. مرجع سابق، ص 12

(5) نواف وبدان الجشعبي. مرجع سابق، ص 112

التفكير الاستباقي ويساهم في تعزيز الإبداع وتقييم المستقبل (GCPSE, 2014). وقد اتفق (Dust et al, 2015) مع التعريف السابق وأضاف عليه بأن الاستشراف الإستراتيجي تعتبر طريقة علمية للتعامل مع التطورات المستقبلية المحتملة والمرغوبة والعمل على إعادة تشكيل المستقبل بالطريقة التي نرغب بها، وأشار لأن توقع المستقبل بشكل دقيق هي عملية مستحيلة، ولكن تعقيدات المستقبل وعدم اليقين (uncertainty) يمكن تقليلها أو على الأقل توقعها من خلال تحليل كافة المدخلات والمؤثرات السابقة الماضية والحالية (1)

لذا يرى الباحث أن تداخل مفهوم استشراف المستقبل مع العديد من المفاهيم والعلوم الأخرى ويتضح أن هناك إجماع على كون استشراف المستقبل مرتبط بعلم الاحتمالات، كما أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط الإستراتيجي وصنع القرار، كما أنه يرتبط بعلم إدارة وتحليل البيانات، كما يمكن الاستنتاج أن استشراف المستقبل ليس مجرد مفاهيم وأفكار؛ إنما يجب أن يكون ضمن عملية منظمة وبتسلسل واضح وممنهج يتم من خلاله دراسة توقعات وسيناريوهات كثيرة حول إحدى المواضيع العلمية لتحديد التوجه المناسب. (2)

مفهوم استشراف المستقبل الأمني:

لقد تغير مفهوم العمل الأمني عما كان عليه في السابق نظراً لتعدد المهام التي يقوم بها رجال الشرطة خاصة في ظل التطور الذي يشهده العالم اليوم في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال بحيث أصبح العالم متغيراً و متسارعاً، وهذا بالتالي أدى إلى ظهور العديد من الظواهر في المجتمع سواء منها الإيجابية أو السلبية ويتطلب ذلك من العاملين في المجال الشرطي تطوير عملهم والاستعداد الأمثل للمستقبل.

ويعرف استشراف المستقبل في العمل الأمني هو مجموعة من الطرائق والأدوات والتقنيات والإجراءات التي تصف بيئة العمل الحالية والمستقبلية للمؤسسة الأمنية وصفاً دقيقاً وتستخدم لتوقع التغيرات الممكنة للتقليل من المخاطر المحتملة، والاستفادة من الفرص. وعندما تكون عملية استشراف المستقبل ناجحة، فإنها ستؤدي إلى اتخاذ قرارات وإجراءات ما كان للمسؤولين أن يتخذوها لو لم يطبقوا عملية استشراف المستقبل³.

الفرق بين دراسات استشراف المستقبل والدراسات الاستراتيجية

تشابه دراسات المستقبل مع الدراسات الاستراتيجية في بعض المفاهيم والمصطلحات التي يدار بها المجالان، حيث تعتمد الدراسات المستقبلية في إحدى مراحلها على خيارات التخطيط الاستراتيجي للبدء بتنفيذ الخطط التي تُعين على مواجهة المستقبل فضلاً عن السيناريوهات التي تسبق عملية التخطيط، وهي المفاهيم ذاتها في مجال الدراسات الاستراتيجية، على أن بينها اختلافاً علمياً كبيراً. (4)

لذلك ظهرت الدعوة إلى وجوب التمييز بين الدراسات المستقبلية، والدراسات الاستراتيجية لتسعى الأولى إلى استعراض الاحتمالات المختلفة للظاهرة المراد بحثها، بينما تسعى الثانية للوصول إلى هدف أو إلى صورة مستقبلية محددة الملامح سلفاً، ثم تبحث عن السيناريوهات والأسباب المختلفة لبلوغها. (5)

(1) عبد المحسن عايض القحطاني. تصميم البحوث الكمية النوعية المزججة". مرجع سابق، ص 44

(2) أحمد الهنداوي، وآخرون. استشراف المستقبل وصناعته: مرجع السابق، ص 22

3 <https://ddl.ae/2023-4-26> تاريخ الاطلاع

(4) سليمان الكعبي، موسوعة استشراف المستقبل. مرجع سابق، ص 57

(5) خليفة البقيش، استشراف المستقبل لريادة واستدامة مؤسسات الدولة. مرجع سابق، ص 14

فمن الأهمية بمكان القول إن هناك ثلاثة محاور رئيسة تميز حقل الدراسات للمستقبلية عما سواها من حقول المعارف الأخرى، والتي يمكن بيانها على النحو التالي: (1)

1. إن هذا الحق يتفحص كل ما هو ممكن الحدوث وكل ما هو محتمل، وسواء أكان ذلك مفعلاً أم غير مفعّل، أو كانت آثاره عميقة ومفيدة أو غريبة وغير نافعة.
2. يقال عنها إنها أفقية وترابطية وتغوص في أغوار المعرفة والعلم بتخصصاته، وإنها توظف كل ما توصلت إليه حقول المعرفة الأخرى إنسانية كانت، أو طبيعية، أو تطبيقية؛ ولذلك تعددت التسميات المقترحة لهذا الحق ما بين علم المستقبل والدراسات المستقبلية، والمستقبلي، بينما يستخدم آخرون مصطلح مستقبلات وتصورات.
3. المعنيون بالدراسات المستقبلية يبحثون عما ينبغي أن يحدث الآن لكي يصلوا إلى مرحلة استشراف المستقبل المحتمل أو الممكن وقوعه؛ أي: أنهم بهذا ينطلقون من أهمية التفكير الاستراتيجي الذي لا يمكن إحداث أي تغيير جذري أو جوهري من دون هذه الدراسات، بعكس المهتمين بحقول المعرفة الأخرى فهم يبذلون جهدهم في استخلاص الرؤى والتكهنات والاحتمالات لذاتها، أو لمجرد إثراء المعرفة التخصصية، وترك مجالات توظيفها لغيرهم. (2)

وتتبلور أهمية الدراسات المستقبلية في مجالات الحياة للمختلفة فيما يلي:

1. تحاول الدراسات المستقبلية رسم خريطة شاملة للمستقبل من خلال استقراء اتجاهات الأجيال، والاتجاهات المحتملة في المستقبل، والأحداث المفاجئة، والقوى التي تدفع الأحداث.
2. " تفصيل الخيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عمليات المقارنة بينها باستخراج خيار منها للدراسة والفحص بهدف استكشاف العواقب المحتملة.
3. "تساعد الدراسات المستقبلية في التخفيف من الأزمات من خلال التنبؤ بها قبل حدوثها، وإعدادها لمواجهةها، مما يؤدي إلى السبق والمبادرة للتعامل مع المشاكل قبل أن تتحول إلى كوارث. (3)
4. "تعد الدراسات المستقبلية مدخلاً هاماً ولا غنى عنه في تطوير التخطيط الاستراتيجي استناداً إلى الصور المستقبلية، لأنها توفر سيناريوهات مبتكرة تزيد من كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي، للأغراض العسكرية، وإدارة النزاعات المسلحة ودراسة مسرح الحرب، أو للمدنيين أغراض وإدارة الشركات والشركات الكبرى متعددة الجنسيات. (4)
5. الاستشراف المستقبلي سيصبح أكثر أهمية مما هو عليه اليوم، حيث يجب أن نفكر في التأثيرات المعقدة لتحديات مستقبلية ذات طابع جماعي، من أمثلتها: التهديد النووي بقاء الحياة الإنسانية ووقوع السلاح النووي في أيدي غير عاقلة أو رشيدة، التغيرات المناخية وما سيصاحبها من ظواهر الغرق والتصحر والجفاف وهجرات ديمغرافية وتحركات جغرافية... إلخ (5)

(1) محمد جمال سعداوي، بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الفنون التطبيقية جامعة حلوان - مصر. 2016، ص 11

(2) أحمد الهنداوي، وآخرون. استشراف المستقبل وصناعاته: مرجع سابق، ص 23

(3) سليمان الكعبي، موسوعة استشراف المستقبل. مرجع سابق، ص 58

(4) خليفة البقيش، استشراف المستقبل لريادة واستدامة مؤسسات الدولة. مرجع سابق، ص 15

(5) سليمان الكعبي، موسوعة استشراف المستقبل. مرجع سابق، ص 59

6. ترشيد عمليات صنع القرار من خلال توفير المراجع المستقبلية لصانعي القرار، واقتراح مجموعة متنوعة من الطرق الممكنة لحل المشكلات، وزيادة درجة حرية الاختيار وصياغة الأهداف ، وخلق وسائل الإعلام لتحقيقها ، وتحسين القدرة على اتخاذ القرار للتأثير في المستقبل ووصف درجة عدم اليقين المرتبطة ببعض القرارات المستقبلية والتنبؤ بالآثار المستقبلية لهذه القرارات والسياسات (1).

ثانياً: الأدوات الحديثة في استشراف المستقبل

1. أداة التخطيط بالسيناريو

تساعدنا النظرة التاريخية لمفهوم السينارية للارتقاء في فهم مبادئ السيناريوهات الأساسية وذلك لما يتمتع به تخطيط السيناريو من خلفية تاريخية طويلة تتبع من استخدامه من قبل العسكريين في المناورات الحربية، لينتقل بعدها للمستوى المدني من خلال مؤسسة رند أثناء الحرب العالمية الثانية، بواسطة "هرمان كان" الذي أنشأ معهد هدرسون بعد استقاله من (رند)، ليؤثر وينتشر بعدها انتشاراً كبيراً بين المؤسسات في أواخر الستينيات 2.

▪ مفهوم أسلوب التخطيط بالسيناريو:

حيث توصف السيناريوهات بأنها إمكانيات بديلة للمستقبل، وتقدم عرضاً للاختبارات المتاحة أمام الفعل الإنساني، مع بيان نتائجها المتوقعة وقد تتخلل السيناريوهات توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغي عمله، ولكن ذلك مرهون بالتوجه الذي يسلكه واضعو السيناريوهات، أي: ما إذا كان توجهاً استطلاعياً أو توجهاً استهدافياً، والسيناريو هي أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبنياً على فروض منطقية وواقعية ومبرهن بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية، وهو بعبارة أخرى عبارة عن سلسلة من الأحداث التي نتصورها تجري في المستقبل، وهو وسيلة لاكتشاف التفاعلات الممكنة لكافة الأحداث المستقبلية المتوقع حدوثها، وهي في الوقت ذاته تساعد صانعي القرار على تنظيم أفكارهم حول الماضي والحاضر وترتيب العوامل الظاهرة محل البحث حسب أهميتها أو حسب قدرتها على التأثير في غيرها من العوامل (3).

▪ خصائص السيناريوهات:

توجد عدة خصائص تميز السيناريوهات عن غيرها من أساليب الدراسات العلمية للمستقبل والتي تتمثل بالآتي:

1. **الاحتمالية:** حيث يعتبر السيناريو نهجاً احتمالياً بطبيعته حيث لا يوجد مسار مستقبلي وحيد، بل هناك عدة مسارات مشروطة بظروف وقوى محلية وعالمية، وأن لكل سيناريو فرضيات تختلف عن فرضيات غيره من السيناريوهات.
2. **التعددية:** يقصد بها تعدد السيناريوهات في دراسة المستقبل بسبب ما يحيط بالمستقبل من غموض واحتمالات على اعتبار أن الغيب لا يعلمه إلا الله جل جلاله، بالإضافة إلى الصعوبات والتعقيدات التي تكتنف محاوله استطلاع المستقبل وما يصاحبها من طرق مختلفة في التعامل معها، مما يؤدي إلى تنوع المسارات المستقبلية 4.

(1) نواف وبدان الجشعي. مرجع سابق، ص 115

تاريخ الاطلاع 2020-10-24 www.neelwafurat.com 2

(3) نواف وبدان الجشعي. مرجع سابق، ص 85

4 حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل: مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017، ص 234

الخطوات العملية لتكوين سيناريو:

لضمان نجاح التخطيط المستقبلي يتطلب استخدام السيناريوهات التي تقوم على عدة مرتكزات رئيسية يجب توافرها في ذلك التخطيط ولعل من الأهمية التطرق لآهم الخطوات العملية لتكوين السيناريوهات، وذلك على النحو التالي:

تحديد فريق واضعي سيناريوهات المستقبل:

حيث يتم اختيار أعضاء فريق واضعي السيناريوهات بعناية بحيث تتوفر فيهم الشروط التالية:

- معرفة تامة بالمؤسسة وظروفها
- معرفة جيدة بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة.
- خبرة طويلة بشؤون العمل داخلياً وخارجياً.
- قدرة على التفكير الابتكاري وغير التقليدي.

1. تحديد بؤرة السيناريوهات: حيث يتم في اليوم الأول لوضع سيناريوهات المستقبل يقوم الفريق واضعي السيناريوهات بتحديد القرارات المصيرية الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم تحديد البؤرة التي تصب فيها هذه القرارات والمركز التي تدور حوله، بعد ذلك تحديد العوامل التي تؤثر عليها، والتي تعتبر الأحداث المحركة للسيناريوهات.

2. تحديد الأحداث المحركة: وتتم من خلال كل من:

3. التعرف على محركات السيناريو وتحديدها من خلال اجتماعات وجلسات العصف الذهني.
4. التعرف على تأثير خمسة أنواع من المحركات هي: الأحداث الاجتماعية – التقنية- الاقتصادية- البيئية- السياسية.

5. نقاط الترجيح: حيث يلجأ بعض المديرين إلى أسلوب الترجيح للاختيار من محركات السيناريو تبعاً لدرجة الأهمية، وذلك بمنح كل أعضاء الفريق عدداً متساوياً من النقاط التي يوزعها كل مشارك على الأحداث المحركة تبعاً لرؤيته الشخصية لأهمية الحدث المحرك، وفي النهاية يتم جمع النقاط التي يحصل عليها كل محرك، يلي ذلك ترتيب محركات السيناريو تبعاً لدرجة الأهمية.

6. مصفوفة التأثير والتأكيد: حيث يجب أن تكون هناك معايير محددة تصنف الأحداث المحركة على أساسها بغرض إزالة التعقيد، مما يمكن واضعي السيناريو من التركيز على القليل الهام منها. وهناك محوران أساسيان لتصنيف الأحداث المحركة:

- **درجة التأثير:** فمن المفترض أن يكون لكل الأحداث تأثير ما على المستقبل، لكن يكون لبعضها أثر أكبر من غيره.
- **درجة التأكد:** وهي تصف قدرتك على التنبؤ بسير الحدث وتطوره، وذلك بغض النظر عن تأثيره أو عدم تأثيره على السيناريو، فكلما تمكنت من التنبؤ باتجاه تأثير الحدث على المستقبل كلما تأكدت من اتجاه سيره والعكس صحيح.

7. تحليل النتائج أو اختيار السيناريو المحتمل: ويتوقف ما يتم إنجازه في الخطوه الأخيره لعملية بناء وتحليل السيناريوهات على الغرض الذي أجريت من هذه العملية، فهذا الغرض يمكن أن يكون مجرد الاكتفاء بتحليل مقارن للسيناريوهات حيث تأخذ الدراسة طابعاً استطلاعياً، أو اكتساب الدراسة طابعاً استهدافياً يجعل تحليل السيناريوهات مجرد رسم سياسة طويلة المدى، فضلاً عن تحديد ما هو السيناريو المحتمل الذي قد يكون أحد السيناريوهات محل الدراسة.

▪ أسلوب وضع الرؤية باستخدام طريقة¹ Visioning Horizons Three

حيث يتم تصميم نموذج الرؤية باستخدام منهجية Visioning Horizons Three وهي منهجية تعنى بالإبداع والابتكار لتقسيم المستقبل إلى 3 فترات زمنية كل فترة لها محدداتها وأهدافها والموازنة الخاصة بها ووسائل قياس تحقيق هذه الأهداف.

المرحلة الأولى- التأسيس: وهي مرحلة بناء القدرات الاستشرافية للمؤسسة للسنوات العشر القادمة، حيث تدرك المؤسسة أن هناك أفضل الممارسات في هذا المجال وقادرة على التعلم من المدخلات الخارجية والخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتشمل هذه المرحلة بناء القدرات المعرفية والبشرية، إيجاد مصادر بديلة للتمويل، إنشاء مختبرات لاستشراف المستقبل لتبني حالات الإبداع والابتكار القائم على أفكار العاملين، إنشاء مختبر محاكاة جرائم المستقبل لرصد ومحاكاة أي جريمة يتوقع أن تحدث في المستقبل، وضع أسس لمنظومة أمنية ذكية تعتمد على نهج الشرطة التنبؤية وتربط مختلف قطاعات الأمن بصورة ذكية وآلية.

المرحلة الثانية- التمكين : وهي مرحلة النضج الاستشرافي ووصول المؤسسة إلى مستوى مقبول من العمل بناء على نهج ثابت ومستوى مقبول من الأداء والكفاءة، كذلك قدرة المؤسسة على استثمار موارد إضافية لتطوير الخبرات للوصول إلى مستويات التميز والجدارة على المستوى المحلي والإقليمي، كذلك استخدام أفضل الممارسات لخلق وبناء توافق في الآراء بشأن تحقيق نتائج تحقق رؤية الدولة الاستشرافية وأن تكون هذه النتائج قابلة للتحقيق وموضوعية. في هذه المرحلة تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج الاستشرافي والتي يؤهلها للعمل في هذا المجال بكفاءة واقتدار. وتشمل هذه المرحلة وصول الدولة إلى أفضل 5 دول في العالم في المؤشرات الأمنية، أتمتة جميع العمليات الإدارية بالمؤسسة بنسبة 100 %، وجود منظومة أمنية على قدر عال من الذكاء لربط كافة القطاعات الأمنية ورصد والحد من الخطر بصورة استباقية، استخدام الطاقة النظيفة والمتجددة في عمل الشرطة (الشرطة الخضراء)، محاكاة ونمذجة جميع العمليات الأمنية الحرجة.

المرحلة الثالثة- التنافسية وتحقيق الريادة: وهي مرحلة المنافسة والانطلاق للعالمية ووصول المؤسسة إلى مستوى متميز وتنافسي وأن تصبح مؤسسة رائدة في هذا المجال على مستوى العالم قادرة على دعم المؤسسات الأخرى في تحويل وترجمة الاستشراف إلى خطط للعمل على أساس مستمر من خلال أساليبها الخاصة ومنهاجيتها العلمية في تحديد البدائل المستقبلية، كذلك قدرة المؤسسة على وضع مقاييس واضحة ودقيقة لقياس المخرجات بعيدة المدى، وقدرتها على تقييم القرارات الاستراتيجية بناء على المعلومات التي يتم جمعها بصورة دورية من خال النظم الذكية، وفي هذه المرحلة تتحقق الأهداف التالية: تمويل ذاتي للموارد، مركبات شرطة ذاتية القيادة، مبان شرطة بتقنية الطابعات ثلاثية الأبعاد، امتلاك أكبر قاعدة حمض نووي في العالم، استخدام طائرات بدون طيار سواء هجومية أو طائرات للتأمين والمراقبة، مراكز شرطة افتراضية، استخدام الذكاء الاصطناعي والروبوت في عمل الشرطة.

¹ مركز استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار، نظرة عامة حول أسلوب التوجهات العالمية والتحديات المستقبلية للمؤسسات الأمنية، دبي، 2017، ص34

■ أسلوب دراسة التوجهات العالمية والمحركات المستقبلية¹:

التوجهات (Trends): وهي توجهات عامة لتغير أو تطوير موضوع معين. ويمكن أن تتسم التوجهات المستقبلية بالثبات، والتنوع والتغير مرور الوقت، أو التحول بشكل كامل عن التوقعات التي تم التنبؤ بها في الماضي من خلال وقوع حدث عالمي كبير غير متوقع. من أمثلة التوجهات العالمية المستقبلية نسب نمو السكان والتوزيع العمري لهم وحجم الأسرة... إلخ

المحركات (Drivers) هي مجموعة من التوجهات العالمية المستقبلية المتشابهة التي تجتمع في خمس فئات محددة (STEEP) وهي: المحركات الاجتماعية والمحركات التكنولوجية والمحركات البيئية والمحركات الاقتصادية والمحركات السياسية. عند وقوع مجموعة من التوجهات العالمية المستقبلية ضمن فئة واحدة مثال: فئة المحركات الاجتماعية) فإنها قد تشير إلى توجه عام واحد، وتساعد على تكوين فهم أساسي حول مستقبل تطور المحرك المذكور. على سبيل المثال، عند دراسة ومعرفة نسب نمو السكان وتوزيعهم العمري وحجم الأسرة في الدولة يمكن فهم التداعيات الاجتماعية للمشروع المستقبلي قيد العمل.

■ تعقيب الباحث عن استشراف المستقبل وأدواته

إن استشراف المستقبل ليس تنجيماً بل هو منهجية علمية تعتمد على توافر مقدمات أساسية تتمثل في الفهم الشامل لاستشراف المستقبل وتحدياته والتدريب على أدواته ومناهج استشرافه لتكوين رؤى مستقبلية ثاقبة، والتخطيط للمستقبل يتبع الحاضر، لذا فإن الحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل فهو غير مقدر سلفاً، بل نصنعه بالرؤى والأفكار والأهداف والأعمال كما أن دولة الإمارات العربية أولت الأهمية الكبرى في عملية استشراف المستقبل من خلال تبينها لأدواته التي من أهمها أسلوب التخطيط بالسيناريو.

المبحث الثاني

العلاقة بين المبادرات الاستشرافية وتحسين الأداء الأمني

لا تدخر حكومة دولة الإمارات جهداً، ولا تتوقف عن وضع الاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى الارتقاء باقتصاد الدولة ومجتمعها، وتعزيز مكانتها الرائدة، وتحسين معيشة وسعادة سكانها. تعرف من خلال هذه الصفحة على خطط ومبادرات حكومة دولة الإمارات في المجالات المختلفة.

أولاً: ماهية المبادرات المؤسسية

المبادرات هي مهام أو مشروعات محددة الوقت تعد لازمة لإنجاز الأهداف، ويمكن استخدام المبادرات لدعم الأهداف كمرحلة رئيسية عندما تعكس مدى التقدم تجاه تحقيق أهداف الإستراتيجية، وعند تكوين مبادرة يتم تعيين مؤشرات أداء رئيسية إليها والتي يجب استخدامها لقياس مدى تقدمها. للحصول على مزيد من المعلومات حول مؤشرات الأداء الرئيسية، يرجى الاطلاع على استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وقوائم مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية.

¹ دليل أدوات استشراف المستقبل، وزارة شؤون الرئاسة، دولة الإمارات العربية المتحدة

كما أنه عند عرض المبادرات التي يتم تكوينها بشكل متدرج في جزء المبادرات. وتمثل المبادرة الأولية كل المبادرات التي يتم بتنفيذها لإنجاز الأهداف والمقاصد. كما يتم عرض مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتم تعيينها إلى مبادرة أسفلها في جزء المبادرات.

لذا يقوم جزء المبادرات كذلك بعرض حالات المبادرات ومؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام الألوان والأيقونات الملائمة التي تم تحديدها لتخطيطات التقييم. يرجى الاطلاع على تعريف تخطيطات التقييم لبطاقات تسجيل النقاط للحصول على مزيد من المعلومات حول مخططات التقييم.

ثانياً: المبادرات الاستشرافية والأداء المؤسسي

أولت دولة الإمارات العربية المتحدة اهتماماً كبيراً باستشراف المستقبل كما تم تكليف وزارة شؤون مجلس الوزراء بمهمة استشراف المستقبل، ووضع الاستراتيجية والمبادرات للتأكد من مواكبة كل القطاعات لمتغيراته، وذلك عبر توظيف كافة أدوات استشراف المستقبل، التي تساعد الحكومات على توقع الفرص والتوجهات والتحديات والتداعيات المستقبلية، وتحليل آثارها، ووضع الحلول المبتكرة لها وتوفير البدائل عنها، الأمر الذي يساعد في نهايته على التخطيط الاستراتيجي السليم، الذي يسهم بدوره في توجيه السياسات وتحديد الأولويات بالشكل الأمثل ويساعد على وضع الخطط المستقبلية.

وتعمل الوزارة على تطوير قدرات التخطيط المستقبلي بعيد المدى بالسيناريوهات وذلك من خلال سلسلة ورش عمل في مجال "استشراف المستقبل" الهادفة إلى رفد جهود الحكومة لتطوير نماذج مبتكرة للخدمات المستقبلية وتطوير خطط استراتيجية مرنة قابلة للتعديل حسب المتغيرات، والتعامل مع مختلف التوجهات المستقبلية والتحديات لإحداث نقلة نوعية في العمل الحكومي والتجديد المستمر بما يتلاءم وتطلعات المتعاملين ويحقق رضاهم، وتتولى وزارة شؤون مجلس الوزراء دور الداعم والمنسق لجهود استشراف المستقبل مساندة الجهود والمبادرات والمشاريع والسياسات المستقبلية للجهات ومتابعة تنفيذها والعمل على الدراسات والتقارير الاستراتيجية المستقبلية التي ستمكن الجهات من العمل على استشراف المستقبل بفعالية ومواءمة ومتابعة خطط الحكومة وبرامجها وسياساتها وتشريعاتها مع التوجهات المستقبلية.

ويمكن للمبادرة أن تأخذ شكل مهام أو مشروعات محددة الوقت تعد لازمة لإنجاز الأهداف، ويمكن استخدام المبادرات لدعم الأهداف كمراحل رئيسية عندما تعكس مدى التقدم تجاه تحقيق الأهداف، حيث تعد المبادرة خطة استشرافية تسعى إلى تعزيز التنمية المؤسسية وإعادة تنشيط التدفق السلس للعمليات الإدارية والخدمات من خلال تعزيز الربط بين المبادرات الاستشرافية والأداء المؤسسي.

لذا فإن أهمية الأداء الاستراتيجي في احتياج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية المبادرات والأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويُعبر الأداء الاستراتيجي عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

ثانياً: استشراف المستقبل وتميز الأداء الأمني

لقد أطلقت دولة الإمارات العربية المتحدة منظومة التميز GEM 2.0، وقامت بعمل تغييرات جذرية عن جوائز التميز المعروفة عالمية وقد حددت فيها استشراف المستقبل باعتباره المعيار الرئيسي الخامس ضمن المنظومة وتم ربطه مع محور إدارة الابتكار وهو ما يعكس ترابطه الكبير مع الابتكار، وقد شكل المحور كاملاً ما نسبته 20% من

قيمة التقييم مما يدل على أهمية استشراف المستقبل وتركيز صناع القرار في الدولة على تطبيق هذا المفهوم في الدولة. (1)

وقد تم تبني معايير منظومة التميز الحكومي في الجيل الرابع ضمن الحكومة الاتحادية إضافة لتطبيقها ضمن الحكومات المحلية في حكومة أبو ظبي ودبي عجمان ورأس الخيمة، وقد اشتمل المعيار الرئيسي الخاص باستشراف المستقبل على عنصرين رئيسين هما قدرات التفكير المستقبلي، وتقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بالتفكير المستقبلي، وقد ركز المعيار الخاص بقدرات التفكير المستقبلي على ما يلي: (2)

1. تطبيق واستخدام أساليب نوعية وكمية لتوقع التغييرات والتطورات والتوجهات المستقبلية على مجال عمل الجهة الحكومية (3)
2. بناء ثقافة في مجال الاستشراف عن المستقبل من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريب وتوعية للموظفين.
3. اعتماد وتطوير أدوات الاستبصار المستقبلية.
4. استخدام البيانات لإجراء التحليلات اللازمة للدراسات المستقبلية والتطلعية.
5. شمولية الاستشراف في مجالات العمل المختلفة في المؤسسة.
6. إجراء دراسات مشتركة بين القطاعات المختلفة في مجال الاستشراف عن المستقبل.

وقد قام مكتب رئاسة مجلس الوزراء بإطلاق الدليل الإرشادي الخاص باستشراف المستقبل وذلك في بداية عام 2019 وأطلق عليه اسم (أدوات استشراف المستقبل)، والذي اشتمل على توضيحات حول مراحل استشراف المستقبل الخمسة الرئيسة، بحيث تقوم الجهات الحكومية بالاستناد إليه كدليل ومنهجية إرشادية الاستشراف المستقبل، وقد حدد الدليل مجموعة من القضايا والمرجعيات، والتي شملت ما يلي (4):

أشار الدليل أن مشروع أو دراسة الاستشراف تحتاج إلى ما بين 8-12 أسبوعاً وتم تحديد الوقت الزمني اللازم لإنجاز كل مرحلة من هذه المراحل.

أشار الدليل وناقش 13 أداة من أدوات استشراف المستقبل، وقد ربط الدليل ما بين عملية الاستشراف واستخدام الأدوات، بحيث اشتملت كل مرحلة من المراحل الأربعة الأخيرة من مشروع أو دراسة الاستشراف على نحو 3-4 أدوات.

وهناك 5 أدوات أشار إليها الدليل ولم تكن مشمولة ضمن الجزء 4 وذلك نظراً لحدثة الدليل والذي صدر بعد الانتهاء من الدراسة أداة تحديد النتائج (Outcome Identification)، وأداة تحليل المحركات المستقبلية (Drivers Analysis)، وأداة تحديد المعالم المستقبلية (Sign - posting)، وأداة سلسلة الخيارات (Choice Cascade)، وأداة اختبار الجاهزية (Stress-testing).

أن الدليل وضح كيفية استخدام كل أداة، وأن الأدوات لا تصلح للاستخدام في مختلف مراحل الاستشراف وأن بعض الأدوات يمكن استخدامها فقط في مراحل معينة.

(1) صالح سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص 39
 (2) عمر حلاق؛ وأحمد السالم، الإحصاء في العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص 191
 (3) جمال خليل، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في العمل الشرطي، القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، 2011، ص 135
 (4) خالد سعود البشر، الأمن مسؤولية الجميع: نموذج مقترح للتطبيق في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مرجع سابق، ص 161

وبالتالي فإن المنظومة تركز على بناء نظام عمل مؤسسي يعزز استشراف المستقبل بما يساهم في تعزيز ريادة وموقع دولة الإمارات العربية المتحدة على الخريطة العالمية عبر خمس محاور رئيسية هي بناء القدرات وثقافة استشراف المستقبل، توفير المدخلات اللازمة لاستشراف المستقبل، ودراسات استشراف المستقبل عملية استشراف المستقبل، تقييم جودة ومخرجات مشاريع استشراف المستقبل، وتوظيف مشاريع ودراسات استشراف المستقبل في صنع القرار وخطط المؤسسة وتعزيز موقعها الريادي.

لذا أصبحت الأجهزة الأمنية تواجه تحديات مستقبلية نظراً لتعدد مصادر التهديدات الأمنية وتنوعها وتداخلها بصورة غير مسبوقة كما أن التطور التكنولوجي في المجالات المختلفة أدى إلى ظهور مصادر جديدة للتهديدات الأمنية تتوالد بسرعة كبيرة الأمر الذي يزيد من صعوبة تعامل الأجهزة مع هذه التهديدات، ومن هنا تأتي أهمية استشراف المستقبل بالنسبة للأجهزة الأمنية ونستطيع أن نوجز الجوانب المختلفة لذلك على النحو التالي:

يتيح استشراف المستقبل لهذه الأجهزة إمكانية التعرف على مصادر التهديد الجديدة والمتجددة باستمرار ومن ثم تتوفر إمكانية تحديد الوسائل الملائمة للتعامل مع كل منها. (1)

يساعد استشراف المستقبل الأجهزة الأمنية على تطوير استراتيجياتها وتكتيكاتها وفقاً للاحتتمالات الممكنة واستناداً إلى المنهجية العلمية في تحليل البيانات وإنتاج المعلومات وتحديثها المستمر.

من خلال استشراف المستقبل يمكن التوصل إلى صيغة مناسبة لتحديد احتياجات هذه الأجهزة من نظم التسليح والتدريب وتوفير الكوادر المؤهلة للتعامل الفعال مع كافة التهديدات المحتملة.

يوفر استشراف المستقبل للأجهزة الأمنية المتطلبات اللازمة لتطوير نظم الإدارة وعمليات صنع القرار على المستويات المختلفة وفقاً لمعايير علمية محددة قابلة للتقييم والتطوير والمراجعة المستمرة. (2)

1. يوفر استشراف المستقبل فرصة مهمة للكشف عن المواهب والقدرات البشرية في نطاق هذه الأجهزة وهو ما يساعد على الاقتراب من مستوى التوظيف الأمثل لهذه الطاقات خاصة وأن العنصر البشري يعد من أهم عناصر القوة بالنسبة لهذه الأجهزة. (3)

2. نتيجة لازدياد أهمية المكون الأمني الاستراتيجي بالنسبة لكافة المنظمات في المجتمع المعاصر فإنه لا بد من مشاركة ممثلين عن هذه الأجهزة في أنشطة معظم المؤسسات المتعلقة باستشراف المستقبل الأمر الذي يوفر لهذه الأجهزة قاعدة معرفية واسعة ومتخصصة الأمر الذي يمكن توظيفه للتعامل مع التهديدات المحتملة. (4)

وبالتالي فإنه لبناء منظومة لاستشراف المستقبل لابد من بناء القدرات والتركيز على تأسيس ثقافة استشراف المستقبل بين الموظفين العاملين في المؤسسة وتعزيز جهوزية المؤسسة وذلك يشمل ما يلي: (5)

(1) خالد سعود البشر، الأمن مسؤولية الجميع: نموذج مقترح للتطبيق في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مرجع سابق، ص 161

(2) عمر حلاق؛ وأحمد السالم، الإحصاء في العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص 189

(3) جمال خليل، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في العمل الشرطي، القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، 2011، ص 135

(4) غانم سالم الخالدي، مشروع نظام الجودة الشاملة وتعميمه في وزارة الداخلية بدولة الإمارات، مرجع سابق، ص 100

(5) صالح سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص 38

1. تحديد مسؤولية وحدة تنظيمية عن تطبيق استشراف المستقبل في المؤسسة تكون مسؤولة عن نشر الوعي وبناء ثقافة استشراف المستقبل وتعزيز جهوزية العمل في الجهة. (1)
2. لا بد من وضع إجراءات أو أطر عمل تسهل على الوحدات التنظيمية في المؤسسة تنفيذ دراسات الاستشراف المستقبل في القطاعات والوحدات التنظيمية التي يعملون بها (2)
3. لا بد من تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية وتوعوية للموظفين حول استشراف المستقبل وأهميته.
4. دراسة التوجهات المستقبلية والريادية المحلية والعالمية وتحدد انعكاساتها على جهة العمل.
5. تطبيق أساليب وآليات وأدوات نوعية (Qualitative) لتوقع التطورات والتوجهات المستقبلية.
6. الاستفادة من البيانات الضخمة المتوفرة لإجراء التحليلات اللازمة لاستشراف المستقبل وتوقع التغييرات المستقبلية. (3)
7. إطلاق مشاريع ودراسات الاستشراف المستقبل، مع شمولية كافة مجالات العمل في استشراف المستقبل وليس فقط التركيز على نطاق عمل واحد (4) .
8. تطبيق الأدوات والأساليب والآليات المناسبة لاستشراف المستقبل.

ثالثاً: تحديات استشراف المستقبل وتميز الأداء الأمني.

إن استشراف المستقبل وقراءة المستجدات القادمة والقادمة هو أساس أي عمل يستهدف الرد المدروس والاستعداد المستقبلي لذلك المستقبل، نظراً لأنه من غير المقبول المغامرة في المجال الأمني، وذلك لخطورة المجال وضخامة وحساسية التضحيات التي بالتالي لا تقبل إدراجها ضمن الاحتمالات الطائشة. (5)

إن قلة الوعي لدى بعض العاملين بمفاهيم استشراف المستقبل وأدواته من أهم التحديات التي تواجه تميز الأداء الأمني، والانحصار في مشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل تمثل تحدياً لمستقبل التميز الأمني.

لذا يرى الباحث أن تلك التحديات التي تواجه استشراف المستقبل بهدف تحسين مستوى الأداء الأمني وأن كثيراً من المنظمات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها ورغبتها من رفع مستوى أدائها إلى مستوى تطلعات وتوقعات المتعاملين وتحقيق التميز، ومن أهم تلك المعوقات ركون المنظمة للمستوى الجيد المتحقق من إنجازات، والذي يعتبر من أكبر أعداء تحقيق التميز، فيجب أن تؤمن المنظمة أنه لا يزال هناك إنجازات عظيمة أخرى أمامها لتحقيقها مما يدعم الاستمرار في النمو والتحسين.

المبحث الثالث

تجارب وتطبيقات للمبادرات الاستشرافية

تركز استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل على مواضيع تشمل قطاعات : مستقبل رأس المال البشري والشباب ومستقبل التكنولوجيا والأنظمة الذكية ومستقبل الاستدامة والبيئة وتغير المناخ ومستقبل البنية التحتية والمواصلات

- (1) سلطان عبد الرحمن البابطين، تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص 88
- (2) ايارك، جون، وزائيري، محمد، أفضل الممارسات التميز المؤسسي، ترجمة محمد جمال نويرة، مرجع سابق، ص 120
- (3) غانم سالم الخالدي، مشروع نظام الجودة الشاملة وتعميمه في وزارة الداخلية بدولة الإمارات، مرجع سابق، ص 100
- (4) صالح سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص 34
- (5) جمال خليل، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في العمل الشرطي، القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، 2011، ص 135

ومستقبل الصحة ومستقبل التعليم ومستقبل التنمية المستدامة ومستقبل بيئة الحياة الإيجابية والسعيدة ومستقبل الطاقة ومستقبل الاقتصاد والأمن الاقتصادي والتجاري ومستقبل الموارد المالية ومستقبل الحكومة والخدمات الحكومية ومستقبل العلاقات الدولية والسياسية ومستقبل الأمن المائي والغذائي ومستقبل الأمن الإلكتروني.

أولاً: المبادرات الاستشرافية لحكومة دولة الإمارات

تم تكليف وزارة شؤون مجلس الوزراء بمهمة استشراف المستقبل، ووضع استراتيجية للتأكد من مواكبة كل القطاعات لمتغيراته، وذلك عبر توظيف كافة أدوات استشراف المستقبل، التي تساعد الحكومات على توقع الفرص والتوجهات والتحديات والتداعيات المستقبلية¹

وتتولى وزارة شؤون مجلس الوزراء دور الداعم والمنسق لجهود استشراف المستقبل مساندة الجهود والمبادرات والمشاريع والسياسات المستقبلية للجهات ومتابعة تنفيذها والعمل على الدراسات والتقارير الاستراتيجية المستقبلية التي تتمكن الجهات من العمل على استشراف المستقبل بفعالية ومواءمة ومتابعة خطط الحكومة وبرامجها وسياساتها وتشريعاتها مع التوجهات المستقبلية. كما طرحت حكومة الإمارات عدة مبادرات من أهمها

- مجالس المستقبل العالمية.
- المستقبل في 60 دقيقة.
- استراتيجية الإمارات للثورة الصناعية الرابعة.
- الشبكة العربية للثورة الصناعية الرابعة.
- مبادرة " قيادات الغد يصنعون المستقبل.
- كتاب 100 توجه عالمي لعام 2050.

ثانياً: نماذج على المبادرات الاستشرافية بالمجال الأمني.

في ضوء الاطلاع على التجارب والنماذج للمبادرات الاستشرافية المستنتجة من تحليل التوجهات العالمية 2030 في المجال المؤسسي بوجه عام والأمني بوجه خاص يمكن إدراك مدى العلاقة في تحسين الأداء واستشراف مستقبل العمل الأمني يمكن الإشارة إلى عدد من تلك المبادرات الاستشرافية التي ساهمت في تحسين نتائج مؤشرات الأداء الأمني على النحو التالي:2

1. **الشرطة الاستشرافية:** حيث يعنى بالشرطة الاستشرافية استخدام التقنيات التحليلية – وبخاصة التقنيات الكمية في تحديد الأهداف المحتملة التي تستدعي تدخل الشرطة أو لتوجيه جهود مؤسسات إنفاذ القانون نحو منع الجريمة وحل الجرائم السابقة، وذلك من خلال التنبؤات الإحصائية. هناك بعض الأساليب والتقنيات الاستشرافية التي يتم استخدامها حالياً في مختلف مؤسسات إنفاذ القانون بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث حول الفاعلية مثل هذه الأساليب والتقنيات.
2. **الشرطة الاستباقية:** ويقصد بالشرطة الاستباقية هي وسيلة حديثة تعتمد على استخدام وتحليل بيانات الجريمة وتوقع حدوثها في المستقبل كذلك يمكن للشرطة الاستباقية التنبؤ برغبات وتطلعات الجمهور

¹ <https://www.moca.gov.ae/>

² مرجع سابق نظرة عامة حول أسلوب التوجهات العالمية والتحديات المستقبلية للمؤسسات الأمنية ص36

واستباق تقديم الخدمات المختلفة كذلك استباق الجريمة وأماكن وقوعها والمجرمين المحتملين وأعمارهم وجنسياتهم.

3. **إدارة الطوارئ** حيث ينبغي للمؤسسات أن تضع خططها، بما في ذلك: إدارة الطوارئ المتكاملة المقترحة؛ إدارة مسرح الحادث، إخلاء المصابين، الاتصال بإدارات الطوارئ؛ إدارة وسائل الإعلام، الخدمات اللوجستية والرعاية في حالات الطوارئ؛ الجوانب القانونية للحوادث كبيرة، والنتائج التي تم التوصل إليها هي ضرورة أن يكون التخطيط مبني على المستقبل، كالتزام طويل الأجل ينبغي القيام بمشاريع مكلفة، قد نحتاج عدة سنوات لجني ثمارها. على سبيل المثال تحصين الدفاعات ضد مخاطر الفيضانات.

4. **السجون** الافتراضية يتزايد أعداد المساجين وتزايد معها التكلفة الفعلية التي تتكبدها المؤسسات الأمنية في عملية الإقامة والتأمين والرعاية الطبية وغيرها مما أتاح بوجود فكرة سجون افتراضية للمجرمين الأقل خطورة وتعتمد هذه السجون على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحماية والتأمين وحتى في عملية إعادة التأهيل.

5. **الحوسبة القابلة للارتداء Service a as Wearable** : مع انتشار المفاهيم الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة وظهور إنترنت الأشياء أصبح انتشار الأجهزة القابلة للارتداء ومع التطور الذي يشهده العالم حالياً أمراً اعتيادياً. وتعد الأجهزة القابلة للارتداء أدوات تقنية حاسوبية يمكن ارتداؤها كالملابس أو كملابس، مثل النظارات أو الساعات أو أي من الإكسسوارات والملابس، حيث يمكن لهذه الأجهزة أن تساعد المستخدم لسياقات محددة. ومن المتوقع نمو وتطور في تقديم معلومات فورية طبقاً لحاجته وطبقاً للأجهزة القابلة للارتداء من 90 مليون جهاز في الوقت الراهن إلى أكثر من 200 مليون جهاز بحلول 2020.

6. **الواقع المعزز**: وهي تعني التكنولوجيا القائمة على إسقاط الأجسام الافتراضية والمعلومات في بيئة المستخدم الحقيقية، وهي تختلف عن تقنية الواقع الافتراضي القائم على إسقاط الأجسام الحقيقية في بيئة افتراضية. يستطيع المستخدم التعامل مع المعلومات والأجسام الافتراضية في الواقع المعزز من خلال عدة أجهزة سواء كانت محمولة كالهاتف الذكي أو من خلال الأجهزة التي يتم ارتداؤها كالنظارات، والعدسات اللاصقة جميع هذه الأجهزة تستخدم نظام التتبع الذي يوفر دقة بالإسقاط، وعرض المعلومة في المكان المناسب كنظام تحديد المواقع العالمي، والكاميرا، والبوصلة كمدخلات يتم التفاعل معها من خلال التطبيقات.

7. **المركبات ذاتية القيادة**: وهو نموذج لمبادرة السيارات التي تستخدم مجموعة من التقنيات الذكية التي تجعلها قادرة على القيادة بدون تدخل البشر وتمتلك مجموعة من المجسمات لتفادي عمليات الاصطدام أو الحوادث ومن المتوقع انتشارها في المستقبل مع انتشار مفهوم إنترنت الأشياء كذلك من المتوقع استخدام المؤسسات الأمنية لهذه السيارات في المستقبل في عمليات المراقبة والتأمين كما يمكن استخدام سيارات ذاتية القيادة يتم التحكم بها من غرفة العمليات وتوجيهها في مناطق الأزمات أو الكوارث.

8. **الطائرات بدون طيار هي طائرات**: حيث يتم توجيهها من على بعد وتستخدم في المؤسسات الأمنية بغرض المراقبة والتأمين وتتبع المجرمين وفي إدارة الطوارئ وفي الأزمات والكوارث حيث تنقل هذه الطائرات صوراً حية من مواقع الأحداث ومن المتوقع انتشار استخدامها في المستقبل وتوجيهها من خلال غرفة العمليات من قواعد ثابتة بداخل المؤسسة الأمنية.

تعقيب الباحث عن المبادرات الاستشرافية

يعبر تميز الأداء الأمني عن أفضل استخدام للموارد، وأفضل تعامل للقضايا، مع القدرة على منع المشكلات أو اكتشافها ثم حلها، والبحث المستمر في الطرق الجديدة لأفضل الحلول لتقديم خدمات أكثر قوة وفاعلية وتأثيراً، ويدرك كل من العامة والعاملين في المنظمة الأمنية أنها تقوم ببذل أقصى جهودها في أداء خدماتها لتوفير الأمن للمجتمع.

الخاتمة:

لم يعد التميز ومراعاة اعتبارات الجودة الشاملة موضوعاً تحسينياً، في ضوء التحديات الكبيرة التي يواجهها الجهاز الأمني، وفي إطار محدودية الموارد وعظم التحديات الأمنية وتطور الأوضاع الأمنية ومستجداتها. من هنا فقد كان لا مناص من الاهتمام بالاستشراف العلمي المبني على الموضوعية، في تحديد الحاجات التطويرية لتحقيق التميز، وتشخيص التهديدات الأمنية بكافة أبعادها في المجتمع، ثم تحديد وجهة التغيير وبناء استراتيجية تقود التغيير وتحدد اتجاهاته وسرعته وأدواته ووسائله، في إطار هذا المنطق جاءت هذه الدراسة لتبرز أدوات الاستشراف الحديثة كما تم استعراض نماذج على المبادرات الاستشرافية المستنتجة من تحليل التوجهات العالمية 2030 للاطلاع على الممارسات الجيدة في مجال الاستشراف لمستقبل العمل الأمني.

نتائج الدراسة

1. التعرف على بعض أدوات الاستشراف الحديثة ومناهجها.
2. اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ لمواجهتها من قبل متخذ القرار، وبذلك تؤدي الدراسات الاستشرافية وظيفة الإنذار المبكر والاستعداد المبكر للمستقبل.

التوصيات

1. ضرورة زيادة الاهتمام بنشر ثقافة الفكر الاستشرافي لتوليد أفكار استشرافية وإبداعية للخروج بمبادرات استشرافية تتوافق مع توجهات الحكومة ومستقبل شرطة الشارقة لتوفير بيئة آمنة من خلال استقطاب التكنولوجيا وبرامج الذكاء الاصطناعي، وتحديد الاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل الأمني.
2. ضرورة استحداث وتفعيل دور إدارة استشراف المستقبل في كل من القيادة العامة لشرطة الشارقة والأكاديمية وذلك لمواجهة التحديات الأمنية المستقبلية.
3. إطلاق أدلة توعوية واسترشادية بأدوات وأساليب استشراف المستقبل المستخدمة والمعروفة عالمياً وتوضيح كيفية وماهية استخدامها خلال دراسات ومشاريع استشراف المستقبل وفي أية مراحل، مع أهمية التركيز على أدوات جديدة والتركيز على نشر الوعي بالأدوات الكمية وكيفية استغلال مصادر البيانات المختلفة في بناء التصورات المستقبلية وتوقعها وتوجيهها.
4. إطلاق مشاريع ومبادرات لاستشراف المستقبل في القيادة العامة لشرطة الشارقة وإدارتها عبر إشراكهم فيها بما يساهم في تعزيز الوعي لديهم في كيفية إطلاق دراسات ومشاريع الاستشراف المستقبل.

المراجع:

1. نواف وبدان الجشعمي. دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة. بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو دراسة ميدانية بمشاركة عينة من أعضاء الهيئة العلمية بجامعة الشارقة. الشارقة الإمارات العربية المتحدة: إدارة مركز بحوث الشرطة، 2017.
2. خيرى عبد الفتاح حبيب، استشراف المستقبل في الفكر الإسلامي، دراسة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011
3. سالم النقبى، أدوات استشراف المستقبل في الحكومات: واقع الجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة ماجستير، جامعة الإمارات، العين، 2019.
4. خالد محمد البواب، دور استشراف المستقبل في العمل الإداري: دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 33، العراق، 2018.
5. عامر طارق، أساليب الدراسات المستقبلية، دار البازوري، عمان - الأردن، 2008.
6. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
7. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015
8. أحمد الهنداوي، وآخرون. استشراف المستقبل وصناعته: ما قبل التخطيط الاستراتيجي.. استعداد ذكي. دبي- الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017
9. عبد المحسن عايض القحطاني. تصميم البحوث الكمية النوعية المزجية، 2018 م
10. حسين محمد جواد الجبوري، التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل: مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017.
11. مركز استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار، نظرة عامة حول أسلوب التوجهات العالمية والتحديات المستقبلية للمؤسسات الأمنية، دبي، 2017.
12. دليل أدوات استشراف المستقبل، وزارة شؤون الرئاسة، دولة الامارات العربية المتحدة
13. صالح سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
13. خالد سعود البشر، الأمن مسؤولية الجميع: نموذج مقترح للتطبيق في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 2013
14. ايارك، جون، وزائيري، محمد، أفضل الممارسات التميز المؤسسي، ترجمة محمد جمال نوير، 2019.

References:

1. Nawaf Wbdan Aljasheami. Forward-looking Studies and their role in supporting decision-making in the United Arab Emirates. Focusing on the scenario planning tool, a field study was conducted with the participation of a sample of members of the scientific body at the University of Sharjah. Sharjah, United Arab Emirates: Department of Police Research Center, 2017.
2. Khairy Abdel Fattah Habib, foresight of the future in Islamic thought, master's study, Ain Shams University, Cairo, 2011
3. Salem Al Naqbi, tools for foreseeing the future in governments: the reality of government agencies in the United Arab Emirates, master's study, UAE University, Al Ain, 2019.
4. Khalid Mohammed Al-Bawab, the role of future foresight in administrative work: a theoretical Analytical Study, Journal of Administrative Sciences, issue 33, Iraq, 2018.
5. Amer Tariq, methods of future studies, Dar Al-yazouri, Amman-Jordan, 2008.
6. Ali Al-Salmi, thoughts in contemporary management, Gharib house for printing, publishing and distribution, Cairo, 2001.
7. Hafian Abdul Wahab, the role of Human Resources Management in achieving competitive advantage in organizations, Dar Al Ayam publishing and distribution, 2015
8. Ahmed al-Hindawi, et al. Foreseeing the future and its industry: pre-strategic planning.. Smart readiness. Dubai-United Arab Emirates: Qandil printing, publishing and distribution, 2017
9. Abdul Mohsen Ayed Al-Qahtani. Design of mixed quantitative-qualitative research, 2018
10. Hussein Mohammed Jawad al-Jubouri, strategic thinking: an integrated approach to the future: concepts, theoretical models and applied study casesamman, Jordan: Safa Publishing House, 2017.
11. Future foresight and Decision Support Center, an overview of global trends and future challenges for security institutions, Dubai, 2017.

- 12 Guide To Future Foresight tools, Ministry of Presidential Affairs, United Arab Emirates
Saleh Suleiman Al-Rasheed, towards building a methodological framework for creativity and Business Excellence in Arab organizations, Arab Organization for administrative development, Egypt, 2004.
13. Khalid Saud al-Besher, security is everyone's responsibility: a proposed model for application in the kingdom of Saudi Arabia, Arab Journal of security studies and training, 2013
- .14 Eric, John, and zairy, Mohamed, best practices of institutional excellence, translated by Mohamed Gamal noir, 2019.

Websites :

www.moca.gov.ae