

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال



الجمهورية العربية السورية



دور استشراف المستقبل في الريادة المجتمعية
(مدخل تطويري للأداء المؤسسي)

دراسة حالة هيئة التميز والإبداع

**The Role of Foreseeing Future in Social Entrepreneurship
(Developmental Approach For Institutional Performance)
A Case Study of The Distinction and Creativity Agency.**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
الإدارة التنفيذية - توجّه إدارة العمليات

إعداد الطالبة: منار سليم حديفة

الإشراف:

أ.د. راتب البلخي

دمشق - سورية

2022/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سِحْرَانِكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صدق الله العظيم سورة البقرة الآية (32)

قال رسول الله محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم:

{ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ }

وورد عن سيدنا المسيح عيسى عليه السلام:

{ هَكَذَا كُلُّ شَجَرَةٍ جَيِّدَةٍ تَصْنَعُ أَثْمَارًا جَيِّدَةً، وَأَمَّا الشَّجَرَةُ الرَّدِيَّةُ فَتَصْنَعُ

أَثْمَارًا رَدِيَّةً، فَإِذَا مِنْ ثَمَارِهِمْ تَعْرِفُونَهُمْ } .

الإهداء:

إلى خير من عرفت البشرية... سيّد الخلق جميعاً.... أعظم رجلٍ في التاريخ

سُبْحَانَكَ يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا
وَسُبْحَانَكَ يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا
وَسُبْحَانَكَ يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا يَا مَنْ لَا يَلْفُظُ لَكَ مِثْلًا

- ❖ إلى والدي الغالي رحمه الله ... أبي معلمي الأول وداعمي وملهمي وموجّهي مدى الحياة.... من كان مرضه صبراً على صبر وثناء الله عزّ وجل أن يُنهي صبره ليبدأ صبري ... اللهم لا تجعل الدّنيا آخر عهدي به...
- ❖ إلى والدي الغالية ومهجة روعي وشجنّ القلب... أمّي التي ما فتئت دعواتها وكلماتها ترافقتني قنديلاً مضيئاً أينما ذهبت... أمّي التي تثق بكم من القدراتِ أمّك... و بكم من الإخلاص أعمل... فكانت كثيراً جيشي الوحيد..
- ❖ إلى إخوتي الأعزّاء ... من لا تكتملُ سعادةٌ بدونهم...سند الحياة وطعمها الحلو ورفاق الدّرب....
- ❖ إلى المجتمع السوريّ الذي أنهكته الحياة... المجتمع السوري بكافة مكوناته وأطيافه في أراضٍ سورية وفي كلّ مكانٍ أوصلتهم إليه الدّروب...إلى الشباب السوريّ الأمل المعقود...أهدي بحثي وأسأل الله لسورية عمرانها ولمّ شملها..

بطاقة باسمين:

إلى السيّدة الأولى أسماء الأسد...

سيّدة البلاد الأولى وسيّدة ياسمينها الدمشقي وعبقُ ياسمينها المعطر لكلِّ شبرٍ من

سورية الأبيّة...

كلّ المودّة

بطاقة عرفان:

❖ الأستاذ الدكتور الفاضل .. رئيس قسم إدارة العمليات الأستاذ الدكتور راتب البلخي...

إذا لم تشكر الناس لم تشكر الله الأستاذ الدكتور راتب البلخي المعطاء دوماً والموجه دوماً للمسارات العلمية والبحثية الصحيحة، أب الطلاب والباحثين، يتحمل أخطاءهم وهفواتهم العلمية والبحثية ويصوبها بخير مثالٍ وأسلوب، يوجّه ويعطي من القلب، فيقع حديثه في قلوب الطلاب ولا يُنسى....

أشرك أستاذي الفاضل بعدد كلمات الامتحان وبعده لحظات العطاء الدائم الذي جعلته منهلًا لطلابك... وأقدم لك عرفاناً بدوام الزمان...

❖ الأستاذ الدكتور الفاضل رعد حسن الصرن...

الذي كان سبباً في استكمال البحث بمعرفته وخبرته العلمية الواسعة جداً بالعلوم الإدارية... والذي بفضلِه فعلاً استطعت أن أنتج ربطاً أكاديمياً راقياً، بين العلوم والخبرات المكتسبة خلال مرحلة دراسة المواد العلمية في المعهد العالي لإدارة الأعمال وخبراتي العلمية والتطبيقية السابقة، وبين المناهج والعلوم الإدارية الحديثة... فكان البحث وماحوى...

منبع الثقة بإمكانيات طلابه ودفعهم الدائم للأمام وتوجيه إمكانيتهم وجهودهم لاستثمارها بالشكل العلمي الأمثل... أشرك أستاذي بعدد كلمات العلم والتعلم التي نهلتها منك ... وأمتنُّ لك عرفاناً لا ينتهي...

بطاقة شكر إلى المعهد العالي لإدارة الأعمال:

أتقدم بالشكر الوافر والعميق المجبول بعطر الورود إلى:

جميع أفراد الكادر العلمي في المعهد العالي لإدارة الأعمال لكافة الجهود التدريسية التي بذلوها خلال رحلة الدراسة في المعهد:

الدكتور طلال عبود، الدكتور عبد الحميد الخليل، الدكتور: راتب البلخي، الدكتورة ثناء أبازيد،
الدكتور مظهر يوسف، الدكتور راضي خازم، الدكتور حيان ديب، الدكتور هيثم الطحان الزعيم،
الدكتور راغب الغصين، الدكتور أكرم ناصر، الدكتور سامر الدقاق، الدكتور عبد السلام زيدان،
الدكتور محمد الخضر، الدكتور حسان اسماعيل، الأستاذ محمد رجب.

جميع أفراد وكادر عمل المعهد العالي لإدارة الأعمال من منسقين وإداريين وطاقم فني
ولوجيستي، وأخص بالذكر السيدة الفاضلة علا دندن رئيس قسم الدراسات العليا في المعهد،
والسيد أحمد بوطية.

بطاقة شكر إلى هيئة التميّز والإبداع:

أتقدم بوافر الشكر والامتنان والمحبة والتقدير لجميع الموارد البشرية العاملة في هيئة التميّز والإبداع بكافة برامجها لكل ماقدموه من دعم وتمييز ... ولكل من:

السادة الأفاضل أعضاء مجلس أمناء الهيئة جميعاً من وزراء ورؤساء هيئات وخبراء وأساتذة جامعيين.

السيدة رئيس الهيئة المهندسة هلا الدقاق.

رؤساء إدارات البرامج في الهيئة: الدكتور مثنى القبيلي، والدكتور شادي العظمة، والمهندسة لين قاسم، ورئيس المكتب الإداري والتنفيذي السيدة رزان علي.

وبامتنان عميق شكر للدكتور الفاضل المعطاء عماد العزب وزير التربية السابق ورئيس هيئة التميّز والإبداع الأسبق.

ومسكُ الختام شكرٌ من القلب إلى:

الخبرة العظيمة والروح الكريمة.. معلم الحب والانتماء... من بكلماته العميقة يرسم درب حياة..

الأستاذ الدكتور محمد إياد الشطي وزير الصحة السابق وعضو مجلس أمناء الهيئة..

العطاء والروح الصادقة.. المبدع المتميز بتفرد.. المحب للوطن والعلم والعمل بما لا يشبهه أحد..

الأستاذ الدكتور محمد عامر المادريني وزير التعليم العالي ورئيس جامعة دمشق الأسبق

وعضو مجلس أمناء الهيئة.

والشكر الوافر العميم لكل من ساهم بعلمه ومعرفته ومساندته لإغناء هذا البحث وإتمامه...

فهرس المحتويات:

صفحة /2/	الملخص
صفحة /12/	خلفية عامة
صفحة /14/	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
	الفصل الثاني: الإطار النظري
صفحة /33/	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاستشراف المستقبل.
صفحة /53/	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للريادة المجتمعية.
صفحة /66/	المبحث الثالث: الدراسات السابقة لمتغيرات البحث الرئيسية (متغير استشراف المستقبل ومتغير الريادة المجتمعية).
	الفصل الثالث: الإطار الميداني
صفحة /82/	الدراسة التطبيقية: دراسة حالة هيئة التميز والإبداع.
صفحة /83/	المبحث الأول: هيئة التميز والإبداع - المهام والبنية التنظيمية
صفحة /92/	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الحالة التطبيقية.
صفحة /97/	المبحث الثالث: تحليل سوات - SOWT Analysis لهيئة التميز والإبداع. تحليل ومناقشة نتائج دراسة الحالة التطبيقية.
صفحة /106/	الفصل الرابع: توصيات ومقترحات البحث.
صفحة /112/	الفصل الخامس: نموذج استراتيجي مقترح لاستشراف المستقبل وتنمية الاتجاهات في المجتمع نحو دعم دور الإبداع والريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي.
صفحة /115/	خاتمة البحث.
صفحة /116/	مراجع البحث.
صفحة /123/	ملاحق البحث.

المُستخلص:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة دور استشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية، ومناقشة الإشكالية البحثية "يوجد دور وتأثير لاستشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية"، والإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما هو دور استشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية"، وما ينتج عن ذلك من فهم لكيفية تمكين المؤسسات على اختلافها من صنع مستقبلها المرغوب، وتوضيح المنفعة المؤسسية والمجتمعية والوطنية من اتباع المنهج الاستشراقي بإعادة توجيه السياسات وصياغة الاستراتيجيات بناءً على اكتشاف الأوضاع غير المواتية واستقصاء المتطلبات الجديدة للبيئة المستهدفة، بالإضافة لفهم وربط لدور ريادة الأعمال المجتمعية في تنمية المجتمع ومعالجة مشكلاته باستدامة، والتعرف على دور وتأثير الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل بأبعاده (التحليل البيئي الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، التفكير الاستراتيجي، التشاركية) في الريادة المجتمعية بأبعادها (الابتكار المجتمعي، الأثر المجتمعي/التمموي، الإدارة الاستراتيجية للموارد بكفاءة وفاعلية، الثقافة الريادية، المبادرة)، ومحاولة تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.

اعتمد البحث لتحقيق أهدافه على المنهج الوصفي التحليلي المبني على الدقة والشمولية، وعلى الدراسات التحليلية والاستطلاعية، والتأصيل المفاهيمي المكثف لمتغيري البحث الرئيسين المتمثلين باستشراف المستقبل والريادة المجتمعية، وعلى الربط بالإطار التطبيقي للبحث بدراسة حالة هيئة التميز والإبداع التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية، كأمثلة نموذج مؤسسي رائد، لمناقشة تطبيق مفاهيم الاستشراف الاستراتيجي المستقبلي والريادة والابتكار في استراتيجية عمل الهيئة والأثر المجتمعي والتمموي لبرامج عملها وخدماتها المقدمة، وتمثلت الأدوات الرئيسية للبحث بالأداة الاستطلاعية للمسح من خلال تحديد منهجي مسبق للمحاور المستهدفة للمسح والتحليل، واستمارات أسئلة متعددة محددة مسبقاً للمقابلة المعمقة، وأداة الملاحظة العلمية المنظمة والمقصودة عن كتب.

وتوصل البحث للنتائج المُستخلصة الآتية:

- ❖ هناك توجه إيجابي لدى الهيئة باستشراف المستقبل، وتوجه إيجابي عالي نحو الريادة المجتمعية، ويوجد دور فعال لاستشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية بدراسة حالة الهيئة.
- ❖ يوجد دور هام للرؤية المستقبلية والتفكير الاستراتيجي في أداء هيئة التميز والإبداع، وفي التخطيط لتنمية الريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي في المجتمع السوري.
- ❖ يوجد تأثير للتحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للهيئة بإرساء مفاهيم الريادة المجتمعية والتخطيط لنشر الثقافة الريادية والابتكار المجتمعي والمبادرة في مجتمع المستفيدين والمستهدفين ببرامج عملها.
- ❖ يوجد دور وتأثير إيجابي للنموذج التشاركي في اتخاذ القرار المستقبلي ورسم السيناريوهات المستقبلية في الهيئة في إدارات برامجها ومجالس شؤونها العلمية المختلفة ومجلس الأمناء.

❖ يوجد أثر اجتماعي وتنموي إيجابي من الرؤية الاستراتيجية المستقبلية التي تتبصر بها الهيئة وتطرح من خلالها برامجها التّدخلية في قطاع التّعليم والمجتمع ككل، بما يحقق رفع سوية التعليم العام والمساهمة في خلق جيل من الشباب الرائد والمبتكر القادر على قبول الآخر وعلى التغيير الإيجابي الفعّال والمستدام في المجتمع، ونشر ثقافة الإبداع والابتكار في المجتمع وتمكينها، وتحقيق التّنافسية الرائدة على المستوى المحلي والعالمي.

❖ أظهر البحث أنّ استشراف المستقبل مدخل من مداخل تطوير أداء المؤسسات، ويرقى لأن يكون توجّه استراتيجي إلزامي وهام جداً للمؤسسات وخاصة مؤسسات القطاع العام التي يُتطلب أن تكون خدماتها ذو أثر مجتمعي مُستدام، بالإضافة لأهميته في تقييم الحالة المستقبلية للبيئة المؤسسية الداخليّة والخارجية، ويسبق التخطيط الاستراتيجي ويُساعد في توجيهه بشكل كبير، بما يُحدث تغييرات في حدود البدائل الاستراتيجية المختارة وإدارتها بفعالية أكبر، كما استنتج البحث أنّ التّمهيد لفهم استشراف المستقبل والدراسات المستقبلية في المؤسسات السّورية على اختلافها مازال خجولاً، حيثُ لا يوجد منهج عام لاستشراف المستقبل على المستوى الوطني، أو آلية عمل موحدة لكافة مؤسسات الدولة بهذا الخصوص.

❖ يوجد نهج عام على المستوى الوطني للزيادة المجتمعية ضمن إطار عمل هيئة التميّز والإبداع ولكن يحتاج تخطيطاً أكثر، في حين أنّ اندماج المؤسسات المحلية وخاصة الحكومية منها في أنشطة وبرامج ريادة الأعمال المجتمعية ما زال متوسطاً، ويحتاج العمل بشكل مكثف أكثر، كما لا يوجد رؤية على المستوى الوطني للريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي أو آليات موجهة لتمكين ونشر ثقافة الزيادة المجتمعية والابتكار المجتمعي في الجمهورية العربية السورية بكافة المؤسسات المعنية.

❖ توصل البحث أيضاً إلى أنّ ريادة الأعمال المجتمعية مفهوم حديث نسبياً، والمفهوم المهني لم يكتمل بعد، وتُعتبر الرّيادة المجتمعية مدخل هام للنهوض بالمجتمعات وخاصة بعد الحروب والأزمات.

❖ إنّ دور استشراف المستقبل في تنمية اتجاهات المؤسسات نحو ريادة الأعمال المجتمعية جيد إلى حد ما من حيث البصيرة المستقبلية بأهميّة توجيه المجتمع نحو تبني المفهوم، ولكن الدّور الذي يلعبه الاستشراف مازال أدنى من المستوى المأمول من حيث تحويل مفهوم الريادة المجتمعية لبرامج عمل تطبيقية تدخّلية منتشرة جغرافياً وتداخلية مع أدوار المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال ويُقاس أثرها التنموي والمجتمعي.

كما توصل البحث لعدة مقترحات ترتبط بهيئة التميّز والإبداع واستراتيجية عملها وكان أهمها:

❖ صياغة هيئة التميّز والإبداع لرؤية مستقبلية ذو توجّه ريادي تعتمد على استشراف المستقبل والتنبؤ به، وتطوير خطة استراتيجية استشرافية موضوعة على أسس علمية سليمة، والتّحليل الاستراتيجي لأداء الهيئة باستمرار للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضّعف والتّغلب عليها، واستكشاف الفرص المستقبلية وتوقع

- التحديات المحتملة، وطرح السيناريوهات المُلائمة لمواجهتها، وتوظيف كافة أدوات استشراف المستقبل لتحقيق ذلك، بما يسهم في توجيه السياسات وتحديد الأولويات بالشكل الأمثل ووضع وتطوير الخطط المستقبلية.
- ❖ استخدام الأساليب الكمية والنوعية، وتفعيل الاعتماد على الاحصائيات الرقمية بالتخطيط، والتحليل الكمي بشكل أكبر من المعمول به حالياً، بما يخدم تكوين مشهد مستقبلي أكثر دقة وموضوعية.
 - ❖ إعطاء جهد واهتمام متساوٍ تجاه الإدارات الثلاث للهيئة والتّركيز على البرامج الأكاديمية، والدراسة الجدية لمقترح إحداث أكاديمية للمتميزين باختصاصات مختلفة تنطلق من الحاجات المجتمعية.
 - ❖ تشكيل فريق متعدد الاختصاصات ضمن الهيئة لإعداد الدراسات المستقبلية وبمشاركة المتميزين.
 - ❖ العمل على خلق بيئة تمكينية حاضنة لتوطين المتميزين والمبدعين بعد إنهاء مسار تأهيلهم الأكاديمي، واقتراح البحث أربع سيناريوهات مختلفة لتوطين المُتميزين الخريجين من مسار التأهيل الأكاديمي.
 - ❖ إطلاق مشروع لإدماج وتنمية ريادة الأعمال المجتمعية في المناهج التدريسية والفعاليات الوطنية بطريقة أكثر شمولية وكفاءة.
 - ❖ تحديد خارطة مؤشرات أداء مُعتمدة لقياس أداء الهيئة ووضع مؤشرات لقياس الآثار التنموية والمجتمعية.
 - ❖ تدعيم استراتيجيات التّواصل الفعّال بين كافة الحلقات المُستهدفة والفاعلة في أداء عمل الهيئة، و توسيع وتفعيل الشراكات المحلية والدولية.
 - ❖ إشراك مجتمع المُستفيدين والفاعلين برؤية الهيئة ورسالتها، ووضع رؤية تشاركية توافقية بين كافة الأطراف المتفاعلة، واعتماد السيناريو الأمثل لتوطين المتميزين بقطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة بالتشاركية فيما بينها.
 - ❖ تعزيز اتّباع مناهج استشراف المستقبل بالتّخطيط للمناهج والتّخصصات الأكاديمية الجديدة، ويرصد سوق العمل، وبما يرتبط مع السياسات التخطيطية للدولة، وإشراك المجتمع المحلي بالبرامج واقتراح المبادرات والإسهام بتأهيل المتميزين
 - ❖ تعزيز البحث العلمي في كل مراحل تأهيل المتميزين، وتوفير مخابر وحواضن بحثية، وربط المتميزين مع طلاب الدراسات العليا بالخارج، وتشكيل فرق بحثية.
 - ❖ تعميم المشاركة في الأولمبياد باستراتيجيات جماعية، والتأطير المؤسّساتي لمسابقات المناظرات.
 - ❖ وضع وتفعيل خطة استراتيجية لإدارة موارد الهيئة المُتاحة بكفاءة وفاعلية، والتخطيط لشجرة مصادر تمويل جديدة داعمة، ووضع خطة منهجية لإدارة المخاطر والأزمات المحتملة.
 - ❖ استخدام منهجية تحليل الاحتياجات التدريبية في تدريب الموارد البشرية العاملة في الهيئة، واستكمال الكادر والهيكل الوظيفي للهيئة، وتعديل نظام تعويضات العاملين فيها.
 - ❖ وضع وتنفيذ استراتيجية للتحوّل الرقّمي لدمج التكنولوجيا الرقمية في مجالات عمل الهيئة.

بالإضافة إلى التوصيات العامة على المستوى الاستراتيجي الوطني وأهمها:

- ❖ بناء استراتيجية وطنية متكاملة لاستشراف المستقبل تعزز تنافسية الدولة العالمية، والالتزام الجاد بشمولية ونوعية متطلبات الاستراتيجية الوطنية المأمولة ببناء نماذج مستقبلية للقطاعات كافة.
 - ❖ تطوير المقدرات والمهارات الوطنية للتخطيط المستقبلي بعيد المدى بالسيناريوهات، وتطوير برامج التدريب وتنمية المهارات القيادية والمهارات الناعمة واللازمة لرواد الأعمال المجتمعيين.
 - ❖ تصميم شجرة مصادر تمويل لريادة الأعمال المجتمعية.
 - ❖ تشجيع المبادرة الاجتماعية والابتكار المجتمعي كطريقة لتحديد وإحداث تغيير اجتماعي مُحتمل، من خلال مزيج من: التّدخل الحكومي السياساتي والدّاعم، وريادة الأعمال الاقتصادية وقطاع الأعمال، والريادة المجتمعية والمجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني.
 - ❖ توطين الفكر الإبداعي في المجتمع وخلق بيئة تمكينية للإبداع والابتكار بحوامل تشريعية ميسرة وأنظمة مؤسسية كفوءة ومرنة وبنى تحتية داعمة، بما يضمن رفع مؤشرات منظومة الابتكار ككل وخاصة مؤشرات مخرجات الابتكار.
- اختتم البحث بعرض نموذج استراتيجي مُقترح لصناعة المستقبل وتنمية الاتجاهات في المجتمع ومؤسساته نحو دعم دور الإبداع والريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي، وفق ثلاث محاور رئيسية: محور الشباب/ المجتمع المتميز، ومحور الحوكمة المؤسسية، ومحور القطاعات المستهدفة، بإطار تخطيط مجتمعي تنموي تشاركي ذكي، ورؤية مستقبلية وتفكير استراتيجي لمكونات المجتمع، بهدف الوصول لأفراد ومجتمع مبادر، وتعميم الابتكار المجتمعي، والإدارة الاستراتيجية الكفوءة والفاعلة لموارد المجتمع (أفراد - مؤسسات - أنظمة مؤسسية - قطاعات وموارد الدولة)، وتبني التحليل البيئي الاستراتيجي للفاعلين والتشاركية بينهم، وبناء الثقافة الريادية للمؤسسات الفاعلة لتقود استشراف المستقبل والإبداع والابتكار ضمن قطاعاتها، وبما يحقق أثر مجتمعي مستدام وصناعة المستقبل المأمول.

الكلمات المفتاحية للبحث:

الاستشراف، استشراف المُستقبل، الدّراسات الاستشرافية/المُستقبلية، الرّيادة، الرّيادة المجتمعية، التنافسية، المبادرة، الابتكار، اجتماعي، الابتكار الاجتماعي.

Abstract:

The main objective of the research is to study the role of foreseeing the future in achieving social entrepreneurship, to discuss the research problem represented in: **“Foreseeing the future has a role and impact on the achievement of social entrepreneurship”** and to respond to the following main enquiry: **“What is the role of foreseeing the future in achieving social entrepreneurship”**, in addition to what might result thereof regarding understanding how to enable the different institutions to establish their desired future, and clarifying the institutional, social, and national benefit from following the foreseeing method through redirecting policies and formulating strategies on the basis of discovering the unfavorable circumstances and investigating the new demands for the targeted environment in addition to understanding and linking the role of social entrepreneurship in developing the community, solving its problems sustainably and recognizing the role and impact of strategic foreseeing of the future in all its dimensions represented in (the strategic environmental analysis, foreseeing the future, the strategic thinking and participatory) in all the dimensions of social entrepreneurship (the societal innovation, setocial/ developmental impact, strategic management of resources with efficiency and competence, entrepreneurship culture and initiative) and attempting to determine the most effective dimensions.

In order to achieve its objectives, the research depends on:

First: The descriptive analytic method which is based on precision and comprehensiveness, exploratory analytical studies and intensive conceptual rooting of the two main variables of the research represented in “foreseeing the future” and “social entrepreneurship”.

Second: Linking the applied framework of the research with studying the status of the Agency of Distinction and Creativity which belongs to the Ministry of Higher Education and Scientific Research in the Syrian Arab Republic as a leading institutional example.

This is to discuss the application of the concepts of strategic future foreseeing, social entrepreneurship and innovation in the strategy of the work of the Agency and the social and developmental impact of the program of its work and introduced services. The main tools of the research are represented in:

a) The reconnaissance instrument of surveying through a preceding methodological determination of the targeted pivots of the survey and analysis,

- b) Various questionnaires determined previously for the in–depth interview, and
- c) The tool of the close intentional organized scientific observation.

The research attained the following concise results:

- The Agency has a positive trend to foresee the future as well as a high positive trend towards social entrepreneurship, and future foreseeing has an active role in achieving social entrepreneurship through studying the status of the Agency.
- The Future vision and strategic thinking play a significant role in the performance of the of Distinction and Creativity Agency, and in planning for the development of societal entrepreneurship and social innovation in the Syrian society.
- The strategic analysis of the internal and external environmental of the Agency has an effect through stabilizing the concepts of social entrepreneurship and planning to generalize the entrepreneurial culture, the social innovation and the initiative in the society of beneficiaries and those targeted from its work programs.
- The participatory has a positive role and impact on taking the future decision and drawing future scenarios in the Agency for administering its programs and the councils of its different scientific affairs and the board of trustees.
- There is a positive social and developmental impact from the future foreseeing through which the Agency seeks sight and introduces its interfering programs in the sector of education and the society as a whole which results in raising the level of the general education and contributing in creating a leading innovative generation able to accept others, make a positive active and sustainable change in the society, circulate and stabilize the culture of creativity and innovation in the society and realizing a leading competition in both local and global levels.
- Research has shown that future foreseeing is one of the introductions which develop the performance of institutions, and it progresses to become a very important mandatory strategic method for institutions, especially public ones whose services are demanded to have a positive sustainable impact on the society, in addition to its significance in evaluating the future status of the internal and external status of the institutional environment. Future foreseeing also precedes the strategic planning and helps in redirecting it to a very large extent, which results in creating changes in the limits of the selected strategic alternatives and administering them more efficiently. The research also

concluded that the understanding the future foreseeing and the future studies in the Syrian organizations is still weak because there is neither general method to foresee the future on the national level nor a united work mechanism for all the state institutions in this regard.

- The Social Entrepreneurship has a general method on the national level within the framework of the Agency of Distinction and Creativity. However, it requires more planning; whereas the integration of local institutions, especially the governmental ones, in the activities and programs of social entrepreneurship is still average, so it requires more intensive work and there is neither vision of the social entrepreneurship and social innovation on the national level nor oriented mechanisms for stabilizing and circulating the culture of social entrepreneurship and social innovation in the Syrian Arab Republic including all relevant institutions.
- The research has also concluded that social entrepreneurship is relatively a modern concept, and the vocational concept has not completed yet. Social entrepreneurship is considered to be an important introduction to revive communities, especially after wars and crises.
- The role of foreseeing the future in developing the trends of the institutions towards social entrepreneurship is relatively good with regard to the future insight concerning the importance of directing the society to adopt the concept. Nevertheless, the role that foreseeing is playing is still lower than the expected level in terms of transforming the concept of social entrepreneurship into applied interfering programs circulated geographically and interlacing with the roles of governmental institutions and business sectors. Then their developmental and social impact can be measured.

The research also reached several proposals related to the Distinction and Creativity Agency and its work strategy. The most important of which were:

- **Approval The Distinction and Creativity Agency a future vision with a pioneering orientation depends on foreseeing and predicting the future** and developing a forward-looking plan based on sound scientific grounds **and constant strategic analysis of the performance of the Agency** to recognize and support the points of power and those of weakness to overcome them, explore the future opportunities, anticipate possible threats, propose suitable scenarios to confront them and employ all future foresight tools

to achieve this, which will contribute to directing policies, setting priorities in an optimal manner and presenting and developing future plans.

- Using quantitative and qualitative approaches, **activating reliance on digital statistics by planning and by quantitative analysis more than that which is currently used** in a way that serves the formation of a more accurate and objective future scene.
- Providing **equal efforts and attention for the three departments of the Agency**, concentrating on academic programs and seriously studying the proposal of creating an academy for distinguished students with different specializations in accordance with societal needs.
- **Forming a team** with different specializations within the Agency to prepare future studies with the participation of distinguished.
- **Working on the creation of enabling incubating environment to localize the distinguished and creative students after they have finished their academic qualification path.** “The research proposed four different scenarios for the localization of the distinguished graduates from the academic qualification path.”
- **Launching a project to integrate and develop the social entrepreneurship** in the curricula and national events in a more comprehensive and competent method.
- **Determination of an accredited performance–indicators map** for measuring the performance of the Agency and setting indicators to measure the developmental and social impacts.
- Supporting effective communication strategies among all the targeted circles which are active in the performance of the work of the Agency and expanding and activating local and global partnerships.
- **Involving the community of the beneficiaries and stakeholders in the Agency 's vision and message**, setting a participatory and consensual vision among all the stakeholders, also the participatory in Approval the scenario for localizing the distinguished graduates in different sectors of the national economy.
- Enhancement future foreseeing curricula in planning for the curricula and the new academic specializations, monitoring the labor market and whatever connected to the government’s planning policies and involving the local community in the programs and the proposal of the initiatives and to contribute to the rehabilitation of the distinguished students.

- **Enhancing the scientific research at all the stages of the rehabilitation of the distinguished students**, providing research laboratories and incubators, linking the distinguished students with the higher education students abroad and forming research teams.
- Generalizing the students' participation in the Olympiad through collective strategies, and institutional framing of debate competitions.
- Setting and activating a **strategic plan** for managing the Agency's available resources efficiently and effectively, planning for a new supporting tree of financing resources and setting a **systematic plan to manage possible risks** and crises.
- **Using the methodology of analyzing the training needs** for training the human resources working in the Agency, completing the Agency 's staff and job structure, and amending the compensation system for its employees.
- Developing and implementing a strategy for a digital transformation to integrate the digital technology in the fields of the Agency 's work.

In addition to the general recommendations at the national level, the most important of which are:

- Building an integrated national strategy to foresee the future so as to enhance the global competitiveness of the country in addition to serious commitment to the comprehensiveness and quality of the demands of the national strategy hoped to build future examples for all sectors.
- Developing the national capabilities and skills for long-term future planning with scenarios, developing the training programs and evolving leadership skills and soft skills and other skills that social entrepreneurs need.
- Designing a tree of funding resources for social entrepreneurship.
- Encouraging the social initiative and the societal innovation as a method to create a potential social change by means of a combination of: a Policies and supportive governmental intervention, entrepreneurship of economic business and labor sector, the societal entrepreneurship, the local community and the civil social organizations.
- **DOMICILIATION** the creative thought in the society and creating an enabling environment for creativity and innovation with facilitating legislative carriers, efficient and flexible institutional systems and supportive infrastructures in order to ensure raising the indicators of the innovation system as a whole, especially innovation outputs indicators.

The research was concluded by presenting a proposed strategic example for making the future and developing the trends in the society and its institutions towards supporting the role of creativity, the societal entrepreneurship and social innovation according to three main pivots: the pivot of youth/the distinguished community, the pivot of institutional governance and the pivot of the targeted sectors with a framework of a smart societal developmental participatory planning, a future vision and a forward-looking thinking of the components of the society in order to reach initiative society, and generalize the societal innovation and the effective strategic management of the society's resources (individuals, institutions, institutional systems, the state sectors and resources) adopting the strategic environmental analysis of the efficient stakeholders and participatory among them, and building the entrepreneurial culture for the effective institutions to lead the future foresight, innovation and creativity, so as to realize a sustainable societal influence and make the hoped future.

Research Keywords:

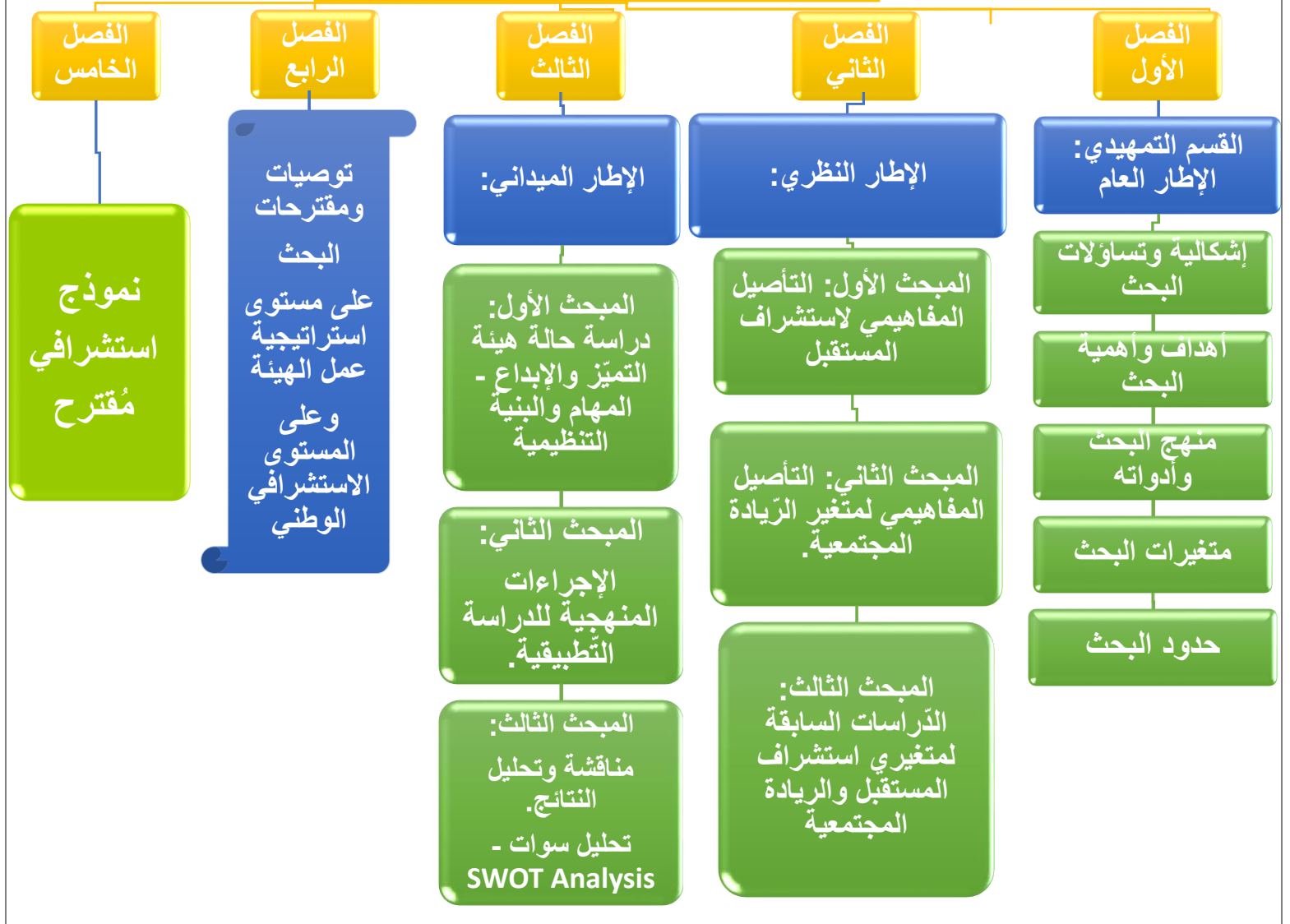
the foreseeing/foresight, future foreseeing/foresight, future/foresighted studies, entrepreneurship, societal entrepreneurship, competitiveness, initiative, innovation, social, social innovation.

خلفية عامة:

إنّ البحث الآتي هو نتاج بحثي تحليلي تطبيقي جاء في إطار التّأهيل الأكاديمي والتطبيقي للكوادر الدّراسة في ماجستير التّأهيل والتّخصص قسم الإدارة التّففيذية - MBA في المعهد العالي لإدارة الأعمال التّابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية، حيث كان محصلة تشريفي بقبول انتسابي للدّفعة التدريسية السّابعة، وعليه أعددت البحث لنيل درجة ماجستير التّأهيل والتّخصص في الإدارة التّففيذية توجّه إدارة العمليات، ووفق المخطط الآتي للبحث:

للبحث مدخل نظري وإطار ميداني، حيث قُسم البحث لثلاثة محاور بما يخدم تحقيق أهدافه البحثية والتّطبيقية المنشودة، فتضمّن المحور الأول إطار البحث العام، والذي يحتوي على إشكالية البحث وتساؤلاته وأهداف البحث وأهميته العلمية والعملية، بالإضافة لمنهج البحث وأدواته ومحدداته العلمية والزمانية، في حين تضمّن المحور الثاني الإطار النظري للبحث ومفاهيمه لمتغيري استشراف المستقبل والريادة المجتمعية مع إسقاطات الباحثة، والدّراسات السّابقة المرتبطة بمتغيري البحث، ليأتي المحور الثالث الإطار الميداني للبحث مُتضمناً دراسة حالة هيئة التميّز والإبداع كأنموذج مؤسسي رائد وتحليل واستخلاص النتائج، واختتم البحث بتقديم بعض التّوصيات الخاصة بموضوعه، بالإضافة إلى مبادرة تطويرية كنموذج استراتيجي مُقترح لاستشراف المُستقبل وتنمية الاتجاهات في المُجتمع نحو دعم دور الإبداع والريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي، وأخيراً مراجع وملاحق البحث.

شجرة محتويات البحث



الشكل رقم (1): مخطط شجرة محتويات البحث - المصدر: الباحثة.

لا يمكن فهم اليوم إلا بالرجوع إلى الأمس ولا يمكن قراءة المستقبل إلا بفهم الماضي القريب والبعيد. ولا يمكن تحقيق التنمية المستدامة دون الريادة واستشراف المستقبل. "الباحثة"

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

"من يسير مع الجموع، لن يذهب لأبعد مما تذهب له هذه الجموع، أما من يسير وحده، فيسجد نفسه غالباً
في أماكن لم يذهب لها أحد من قبل"
"إن ملكة التخيل والإبداع أبلغ أهمية من المعرفة"

ألبرت أينشتاين

أولاً- تقديم:

ربّما لم يمر على تاريخ البشرية زمانٌ أضحى فيه للاستشراف الاستراتيجي للمستقبل أهمية ملحة كما هو اليوم، سواء على صعيد الشركات والحكومات والمنظمات غير الربحية وحتى الأفراد، حيث باتت الحاجة إلى "رؤية المستقبل" والاستجابة وفقاً لها في ذروتها.

إنّ وضع أنظمة حكومية تجعل من استشراف المستقبل جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية وإطلاق دراسات وسيناريوهات لاستشراف مستقبل كافة القطاعات الحيوية ووضع الخطط والسياسات، هو ضامن لتعزيز مكانة الدولة لتصبح وجهة عالمية رائدة للمستقبل المستدام، حيث أنّ استشراف المستقبل والاستعداد للمتغيرات المحتملة في السنوات القادمة بما فيها من تطورات، ليست أعمالاً تكميلية للحكومات وقطاع الأعمال بل هي من أهم الأساسيات، لأن الحكومات غير المستعدة للمستقبل ستهدر بلا شك سنوات وثروات ومستقبل شعوبها، والمنظمات غير المستعدة للمستقبل ستهدر كذلك الأمر مواردها وفرص تنميتها. يُوفر الاستشراف مساحة واسعة لمختلف أصحاب المصلحة والخبراء للتفكير المنهجي وتطوير المعرفة الاستباقية، كما يستكشف التغيرات المستقبلية من خلال توقع وتحليل التطورات والتحديات المستقبلية الممكنة من حيث الكم والكيف، ويدعم أيضاً أصحاب المصلحة في تشكيل الرؤية المستقبلية لاستراتيجيات وإجراءات الحاضر، وإيجاد نظرة عالية مُتجهة للأمام ومتسقة، توظّف نتائج الاستشراف بما يعود بالنفع على المنظمة من خلال اكتشاف الأوضاع غير المواتية ومراجعة وتوجيه السياسات، وصياغة استراتيجياتها، واستقصاء البيئة المؤسسية والمجتمعية وتطورات مكّوناتها.

إنّ التخطيط النّاجح لمستقبل أي منظمة يعتمد اعتماداً كلياً على توفّر مقوّمات أساسية وضرورية تتمثل في الفهم الشامل لاستشراف المستقبل وتحدياته، والتّدريب على أدواته ومناهجه لتكوين رؤى مستقبلية ثاقبة، فاستشراف المستقبل لا يهدف لإصلاح الماضي أو تقليل أخطاء الحاضر، ولكن التركيز الأساس على الوضع الأمثل للمستقبل، بحيث تُنفذ على أرضية الواقع من خلال عملية التخطيط، لأن الحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل باعتباره غير مقدر سلفاً بل نحن نصنعه بأعمالنا.

ومع زيادة الديناميكيات البيئية وحدّة المنافسة العالمية والاضطراب في بيئة الأعمال الحديثة بتغييرات كبيرة في التكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية والقانونية والتنظيمية وأسواق العمل والموارد وسلاسل التوريد والأزمات العالمية المتنوعة، أصبحت ظروف العمل الجديدة تفرض أهمية خاصة للريادة وإيجاد مسارات للميز التنافسية العالمية،

ومبادرات استراتيجية ترتبط بأداء المنظمات وتحول الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة، من خلال تطوير القدرة الداخلية للمنظمات على الابتكار المستمر للمنتجات والخدمات والتقنيات والتنظيم والأسواق والإجراءات والعمليات، وتنمية مقدرات التكيف والإبداع والمرونة والسرعة في الاستجابة لتزايد مستوى عدم التأكد والتعقيد البيئي.

إن سرعة التطور التكنولوجي والمترافق مع سرعة التغييرات المستقبلية التقنية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية أخرج المنظمات غير المستعدة لمجارات المستقبل باستثمار إنجازاته والاستعداد لتغييراته السريعة والمفاجئة من المنافسة والاستدامة فباتت السمة الأساسية للمؤسسات الرائدة هي التوجه باستشراف المستقبل.

ويسعى البحث لإيضاح دور استشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية بدراسة حالة هيئة التميز والإبداع إ نموذجاً.

والإجابة على تساؤل هام: ما هو دور الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل في الريادة المجتمعية؟

ثانياً- مصطلحات البحث:

❖ استشراف المستقبل:

الاستشراف لغةً: أشرف الشيء: علا وارتفع، استشرف: انتصب وعلا للشيء رفع بصره للشيء ينظر إليه، واستشرف في اللغة وضع يده على حاجبه ليستظل من الشمس حتى يُبصره ويتبينه ويكون تارةً من الشرف وهو الموضع العالي يُشرف على ما حوله.

الاستشراف اصطلاحاً: سلوك يتطلب معرفة ومهارة ويستلزم عزيمة وإرادة ويهدف إلى جلب خير أو دفع ضرر عبر أنشطة ذهنية معينة.

الاستشراف حسب قاموس كامبردج هو: القدرة على الحكم بطريقة صحيحة على ما سيحدث مستقبلاً وتخطيط تحركاتك بناء على تلك المقدرة.

مفهوم علم استشراف المستقبل: علم حديث وجهد علمي منظم يدرس الماضي والحاضر ليتوقع المستقبل، يعتمد على أحدث المعطيات الاقتصادية والعلوم المتطورة والتقنيات المتقدمة لتصور ما يكون عليه العالم بعد عقد وعقدين¹.

¹ خديجة أحمد محمد بامخرمه، مفهوم وقيمة استشراف المستقبل، مقال بحثي منشور . مجلة المنال، الشارقة.2018.

❖ الدراسات الاستشرافية/المستقبلية:

مجموعة من البحوث والدراسات التي تهدف إلى الكشف عن المشكلات ذات الطبيعة المستقبلية، والعمل على إيجاد حلول عملية لها، كما تهدف إلى تحديد اتجاهات الأحداث وتحليل المتغيرات المتعددة للموقف المستقبلي، أو التي يمكن أن يكون لها تأثير على مسار الأحداث في المستقبل.²

كما تعرّف على أنّها تخصص علمي يهتم بصقل البيانات وتحسين العمليات التي على أساسها تُتخذ القرارات والسياسات في مختلف مجالات السلوك الإنساني، كالأعمال التجارية والحكومية والتعليمية، والغرض من هذا التخصص مساعدة متخذي القرارات أن يختاروا بحكمة من بين المناهج البديلة المتاحة للفعل في زمن معين.³

❖ مفهوم الريادة:

برز مصطلح الريادة "Entrepreneurship" قبل أكثر من مائتي عام (ص26, 2002, Peter). واستُخدم لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمّن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب، فالريادة Entrepreneurship كلمة إنكليزية الأصل اشتُقت من الكلمة الفرنسية (Entreprendre) والتي تنقسم إلى (Enter) و (prendre) وتعني (النقل - بين) وهي تمثل مفهوم الوسيط في العملية التجارية، فضلاً عن ذلك تُرجمت إلى اللغة الفرنسية (المتعهد) وعندما انتقلت إلى الإنكليزية Entreprenure أصبحت تعني المفاوض. (ص33, 2004, Boiton, & Thompson)

أما اليوم فقد أصبح مفهوم الريادة يشير إلى الأعمال التي يبذلها أشخاص يمتلكون صفات ومشاعر ريادية تقود إلى ابتكار أعمال ومشاريع تسهم في تحقيق التنمية وتقديم خدمات متميزة.⁴

فالرائد هو: شخص يتمتع بمواصفات مختلفة عن بقية المدراء أو العاملين، إذ يعرف الريادي بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة أو القدرة لتحويل خبرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح.⁵

إنّ أول من أوضح مفهوم رائد الأعمال هو الاقتصادي المفكر النمساوي "جوزيف شومبيتر" بأنه: الفرد الذي يتمتع ويتصرف بالإرادة والإمكانية على تحويل فكرة جديدة، أو اختراع جديد إلى عملية ابتكارية ناجحة،⁶

2 فاروق عبده فلية، وأحمد عبد الفتاح الزكي، الدراسات المستقبلية: منظور تروي، عمان، دار المسيرة، 2003.

3 ضياء الدين زاهر، مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم أساليب نظريات، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2004.

4 المعاني، عريقات، الصالح، جرادات، 2011.

5 العبيدي والجراح، 2014.

6 الموسوعة التقنية الإلكترونية بتصرف الباحثة.

وبالتالي فإن وجود قوى رواد الأعمال في السوق والصناعات المتنوعة تكون قائمة على إنشاء منتجات ونماذج عمل جديدة تكون السبب في كونهم من يحركون النمو الاقتصادي على المدى الطويل. أما الأمريكي "فرانك نايت" والنمساوي "بيتر دراكر" فأشاروا إلى أنّ ريادة الأعمال تتمركز حول المخاطرة من خلال تنفيذ فكرته ووضعها مكان التطبيق، وذلك من خلال بذل الكثير من الوقت والجهد ورأس المال في مخاطره غير مضمونة، وقد تم تصنيف أسباب عدم الضمان إلى المخاطرة، عدم الضمان الفعلي، الالتباس.

❖ مفهوم الريادة المجتمعية:

هي نهج من قبل الأفراد أو المجموعات أو الشركات الناشئة أو رواد الأعمال، يطورون ويمولون وينفذون من خلالها حلولاً للقضايا الاجتماعية والثقافية والبيئية.⁷

يمكن تطبيق هذا المفهوم على مجموعة واسعة من المنظمات، والتي تختلف في الحجم والأهداف والمعتقدات، وعادةً ما يقيس رواد الأعمال الربحيون الأداء مستخدمين مقاييس الأعمال مثل الربح والإيرادات والزيادات في أسعار الأسهم، أما رواد الأعمال المجتمعيون إما غير هادفين للربح، أو يمزجون بين أهداف الربح وتحقيق خدمات مجتمعية، لذلك يستخدمون مقاييس مختلفة، فريادة الأعمال المجتمعية تحاول تعزيز الأهداف المجتمعية والثقافية والبيئية الواسعة التي غالباً ما ترتبط بالقطاع التطوعي في مجالات مثل التخفيف من حدة الفقر والرعاية الصحية وتنمية المجتمع، وتقوم على توظيف الأدوات الريادية والتفكير الريادي في خدمة قضية اجتماعية (أو بيئية)، وذلك بضمان استدامة النشاط أي ضمان أثره.⁸

تُعرف الريادة الاجتماعية بمجموعة من الأنشطة الريادية بمفهومها العام والتي تتضمن غرضاً اجتماعياً.⁹ ويعرّف رواد الأعمال الاجتماعيون بأنهم أشخاص مبدعون، لديهم التزام تجاه المجتمع، وقدرة على إيجاد حلول لمشكلات اجتماعية، تتسم ببعدها الرؤية والواقعية، بحيث تكون قابلة للتطبيق على هيئة مشروعات (2011 Brock & Ashok).

وتعرّف أيضاً بأنها نشاط ذو قيمة اجتماعية، له سمة الابتكارية ويهدف لإحداث تغيير بيئي من خلال حل مشكلة اجتماعية، يكون لهذا الحل صفة الاستدامة، ويساعد على خلق فرص، وعلى مواجهة مخاطر اجتماعية، إضافة إلى ما يمكن أن يحققه من عوائد اقتصادية.¹⁰

⁷ أرشيف موقع Wayback Machine كاليفورنيا.

⁸ Thompson, J.L. (2002). "The World of the Social Entrepreneur". The International Journal of Public Sector Management.

⁹ Austin, J.&Stevenson,H.&Skillem,J.(2006).Social and Commerical Entrepreneurship,Same,Different,or Both,SAGE Journals.

❖ التنافسية:

فالتنافسية مصطلح حديث في علم الإدارة والاقتصاد يهدف إلى تحديد أسس ومبادئ ومعايير تقيس مدى تنافسية الدّول ومستوى الكفاءة والتميّز والتطور الذي وصلت إليه شعوبها في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهي سعي الدّول إلى الاستغلال الأمثل لكافة مواردها من أجل تحقيق الرفاهية لشعوبها (التنمية المستدامة) و ذلك باتباع أفضل الأساليب و الممارسات.

وتعرّف التنافسية بأنها المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التّام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية.¹¹

كما تعرّف أيضاً على أنّها مكوّن أساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج.¹²

❖ مفهوم المبادرة:

فعل سلوكي نتيجة خيار الوعي المرتكز على القيم أكثر من كونه مرتكزاً على المشاعر، ولا بد لكل مبادرة اجتماعية من رؤية متوازنة، وقادرة على صناعة فعل اجتماعي يضع في اهتمامه إحداث تغيير أو معالجة قضية، أو التأسيس لمنفعة مجتمعية دون الحرص على إبراز الذات على حساب المجموع.¹³

❖ مفهوم الابتكار:

هو الاستجابة للتغيرات بطريقة إبداعية، ويتعلق ذلك بتوليد أفكار جديدة وإجراء البحث والتطوير، وتحسين العمليات أو تجديد المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تطبيق حلول جديدة لمشاكل ذات معنى، وهو شيء موجود خارج عقلية أعمالنا اليومية الروتينية أي يستوجب التفكير خارج الصندوق.¹⁴

عرّف تشيرميرهورن "Shermerhorn.R.J" الابتكار على أنّه إيجاد أفكار جديدة وخالقة، ومن ثم تطبيقها وممارستها، وقد خلص إلى توسيع مفهوم الابتكار لبيدأ من الفكرة، ومن ثم تطبيقها لنتنقل إلى حيّز الإنتاج والممارسة، وأخيراً انتقالها إلى السّوق لتدخل حيّز التنافس.¹⁵

¹⁰ ريادة الأعمال الاجتماعية، دورها في تحسين خدمات الرعاية الاجتماعية، مجيدة محمد الناجم، مجلة العلوم الانسانية والإدارية، جامعة المجمعة، 2018.

¹¹ Achoche Mohamed: contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR, (mémoire de magistère, université Fhath Abbas, No publié, Stif, 1997.

¹² - توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.

¹³ الفرج، ليالي: صناعة المبادرات الاجتماعية: المنطلق والمآل، صحيفة الشدة، 2014.

¹⁴ What is innovation? Building a more creative business : موقع: www.bdc.ca.

ويُعرف الابتكار أنه مجموعة من الخطوات الفنية والمالية والعلمية المشتملة على البحث والتطوير، والتي تلزم لتسويق منتج جديد، أو تطوير منتج ما، أو لإدخال طريقة جديدة إلى الخدمات الاجتماعية. "تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية".

إنّ الابتكار هو عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة حيث أنّ أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثمّ تضعها في الممارسة، وهو عملية تؤدي إلى إيجاد مُنتج أو عدد من المنتجات أو عمليات أو طرق وخدمات سواء جديدة أو محسّنة تكون قادرة على استجابة الحاجات المتوقعة أو غير المتوقعة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية بالنسبة لكل أصحاب المصلحة.¹⁶

❖ اجتماعي:

تستخدم كلمة اجتماعي لوصف نوع القيمة التي تختلف عن القيمة المادية أو الاقتصادية، كإنشاء استحقاقات، أو تخفيض تكاليف جهود المجتمع، من خلال حل المشكلات التي تتجاوز المكاسب الخاصة للأفراد لتصل إلى تلبية احتياج المجتمع ككل.¹⁷

❖ مفهوم الابتكار الاجتماعي:

هو مرحلة تطوير وتقديم حلول فعّالة ومناسبة للأمور الاجتماعية والبيئية الصّعبة، والتي غالباً ما تكون منهجية لدعم التّقدم الاجتماعي، والابتكار الاجتماعي ليس امتيازاً لأي شكل تنظيمي أو هيكل قانوني، فغالباً ما تتطلب الحلول تعاوناً نشطاً من الجهات المكونة عبر الحكومة والشركات غير الربحية، ويتضمّن الابتكار الاجتماعي الحاجات الاجتماعية المتعلّقة بالابتكار مثل المصدر والأساليب والتقنيات، وكذلك الابتكارات التي لها غرض اجتماعي يشبه النشاط والعمل التطوعي الظّاهري أو التّعلم عن بُعد.¹⁸

تعريف الابتكارات الاجتماعية: **Social innovation**: هي ممارسات اجتماعية جديدة تهدف إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية بطريقة أفضل من الحلول الموجودة، كتلك الناتجة عن ظروف العمل أو التعليم أو تنمية المجتمع أو الصّحة، وتنشأ هذه الأفكار بهدف توسيع وتعزيز المجتمع المدني.¹⁹

¹⁵ د.حسين عبد العزيز الدريني، الابتكار تعريفه وتنميته، جامعة قطر - قسم علم النفس التعليمي. بتصرف.

¹⁶ نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للتوزيع والنشر.

¹⁷ غياث هوارى، وكندة المعمار، أساسيات الابتكار الاجتماعي، ورقة عمل بحثية منشورة، 2019.

¹⁸ الابتكار، مارك دودجسون، ديفيدجان، ترجمة زبيب عاطف، 2017.

¹⁹ مجموعة زين 2019: الابتكار الاجتماعي الجامع بين الثورة الصناعية الرابعة وعقلية الأجيال الجديدة، الإمارات العربية لامتحدة، تقرير قيادة الفكر.

يُعرف الابتكار الاجتماعي: بأنه تصميم وتنفيذ الحلول الجديدة التي تتطوي على تغيير مفاهيمي، أو عملية، أو منتج، أو تنظيم، والذي يهدف في النهاية إلى تحسين رفاهية الأفراد والمجتمعات، وقد أثبتت العديد من المبادرات التي اتخذها الاقتصاد الاجتماعي، والمجتمع المدني، أنها طريقة للتعامل مع المشاكل الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، مع المساهمة في التنمية الاقتصادية، ويمكن من خلالها الاستفادة الكاملة من إمكانيات الابتكار الاجتماعي، وهناك حاجة إلى إطار سياسات تمكينية لدعم الجهات الفاعلة العامة، وغير الربحية، والخاصة للمشاركة في بناء وتنفيذ حلول مبتكرة اجتماعياً، وبالتالي المساهمة في حل القضايا الاجتماعية، والاقتصادية، وبناء مرونة إقليمية أقوى وتحسين الاستجابة للصدمات المستقبلية.²⁰

وهو عملية تطوير ونشر حلول فعالة للقضايا الاجتماعية والبيئية التي تتسم بالنظام والتحدي في دعم تقدم المجتمع.²¹

ثالثاً- إشكالية البحث:

1. تأطير مشكلة البحث:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق التميز والريادة وتحقيق التفوق في المنافسة المحلية والعالمية، ما يدفعها لتبني أساليب جديدة في الإدارة تحقق غاياتها في تحقيق الازدهار واستثمار شتى مواردها بأعلى درجة من الفعالية وتقديم خدمات ومنتجات ذو كفاءة عالية وبأعلى ما يمكن من رضا المتعاملين والمستفيدين، وبما يحقق استثمار الفرص المتاحة وخلق الفرص الجديدة ومواجهة التحديات المختلفة مع المتغيرات المستمرة، ومن بين الأساليب الحديثة ما عُرف باستشراف المستقبل، الذي أصبح خياراً استراتيجياً ومنطقاً سائداً لتحقيق التنافسية العالمية والمحلية ويُمكن من خلال تبنيه تحقيق بعض المداخل التطويرية لأداء المنظمات من جميع القطاعات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني، بل الارتقاء أيضاً بأداء الحكومات وتحقيق الازدهار لشعبها، ويُعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته من المقومات الرئيسية في صناعة الريادة المؤسسية وتعزيز التنافسية والتميز على كافة الأصعدة، فلا يُمكن أن يستمر نجاح المنظومة المؤسساتية الحكومية ومنظمات قطاع الأعمال وكذلك منظمات المجتمع المدني إذا لم تمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل وسيناريوهات مواجهة تحدياته وخلق فرصه، وخاصة مع الأزمات غير المألوفة التي يشهدها

²⁰الابتكار الاجتماعي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. بنصرف.

21 وفق تعريف مجلة ستانفورد للأعمال.

العصر الحالي، ومع حجم العولمة والتطورات المتسارعة والهائلة في كل مناحي الحياة ورقمنتها، ما يجعل معيار مواجهة التحديات والتغلب على الأزمات هو مدى الاستعداد لمواجهتها والتنبؤ بها، وما يجعل فعالية تقديم المنظمات لخدماتها هو مدى قدرتها على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لتلك الخدمات، واستشراف آليات التدخل في البيئة الخارجية التي تمثل نطاق العمل التّدخلي لعمل المنظمة، كل ذلك دفع لمزيد من الأهمية لاستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكّن الحكومات والمنظمات على اختلافها وكلّ وفق نطاق عمله من مجارة المتغيرات ومواكبتها ومواجهة التحديات والتخطيط للسياسات المتبعة على الأمد البعيد، من خلال فهم متطلبات وأسس استشراف المستقبل وفق خطوات منهجية مدروسة لتكوين الرّؤى المستقبلية الواضحة كضامن لتحقيق الرّيادة، لذا كان لزاماً على المنظمات السّعي لمحاولات تحقيق الريادة وخلق فرص مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية ومواجهة مشكلات إدارة الموارد، وتقديم الحلول الحكيمة والمبتكرة للعديد من المشكلات الاجتماعية المتزايدة، بالتعاون مع المجتمع ومساعدته على تطوير وتنفيذ الأساليب والممارسات الأمثل، وتمكين المجموعات والمنظمات من المشاركة بنجاح في تنمية المجتمع، وتمكينهم من إنشاء وتنفيذ تغييرات مجتمعية هادفة وذات مغزى، وتكوين علاقات فعالة والحفاظ على حيوية المجتمع، أي مساعدة المجتمع على تطوير العمليات حتى يتمكّن من إنشاء المستقبل الذي يريده، وهذا من أهم أهداف ريادة الأعمال المجتمعية، والتي تتطلب استخدام التفكير الرائد والتطبيقات العملية لتعزيز قدرة الأفراد على التعامل بفعالية مع قضايا المجتمع المختلفة، وبالتالي تحقيق الرّيادة المجتمعية والتنمية المستدامة.

II. وعليه يُمكن التّعبير عن إشكالية البحث بمناقشة النقاط الآتية:

- ❖ ممارسة المؤسسات لوظائف التخطيط والإدارة التقليدية لا تؤدي بالضرورة إلى التميّز المؤسسي، فلا بد من اتباع استراتيجيات وسياسات تخطيطية تنمو جميعها في البيئة المؤسسية للمنظمة وتدمج استراتيجيات ومناهج الاستشراف المستقبلي لتحقيق الرّيادة.
- ❖ إنّ غاية الاستشراف ليس مواجهة التحديات وآثار الأزمات السلبية الحالية والاستعداد للأزمات المتوقعة فقط، بل أيضاً إعادة تشكيل وتوزيع الفرص والموارد والدخول والإمكانات، والحكمة في إدارة الموارد بكفاءة وفعالية، من خلال الطّاقات الكامنة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية، وبما يضمن للمؤسسات العامة تحقيق أعلى معدلات من التّمية الشّاملة والعدالة المجتمعية وتكافؤ الفرص وتوسيع خيارات كافة أفراد المجتمع وحياتهم في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية.

- ❖ الريادة المجتمعية القائمة على الحلول الحكيمة والمبتكرة للعديد من المشكلات الاجتماعية المتزايدة، يُمكن تقديمها من خلال فهم متطلبات وأسس استشراف المستقبل وتنفيذها وفق خطوات منهجية مدروسة، وتكوين الرؤى المستقبلية الواضحة، وخلق فرص مواجهة التحديات بكفاءة وفعالية.
- ❖ الأنشطة ذو القيمة المجتمعية والطابع الابتكاري لا بد أن تُحدث تغيير في بيئة المجتمع وتولد أثر مجتمعي وتنموي مع تزايد لقيمة الأثر على المدى البعيد.
- ❖ توسيع وتعميق الأثر المجتمعي لمخرجات الأداء الفعلي للمنظمة قد يتطلب منهج تخطيطي استشرافي للخدمات المقدمة.
- ❖ عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتّقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواءً كانوا أفراداً أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميّز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة.
- ❖ استشراف المستقبل يؤدي لزيادة في معدلات الأداء والإنتاجية للمؤسسة ويرسم توجّهات ومسارات تخطيط خدماتها التّدخلية في البيئة المستهدفة وسياسات عملها وفقاً للنتائج المطلوب تحقيقها والآثار المجتمعية المطلوب إحداثها، فللاستشراف دور في تمكين المؤسسات من المشاركة بنجاح في تنمية المجتمع واستدامة التنمية.
- ❖ الرؤية المستقبلية والتفكير الاستراتيجي والتحليل البيئي الاستراتيجي قد تؤدي إلى مواجهة التحديات المستقبلية، واستثمار الفرص المتاحة والمتوقعة بفعالية وكفاءة، والتنبؤ المنهجي بالصورة المستقبلية المتوقعة في نطاق عمل المؤسسة.
- ❖ متغيرات الابتكار والإبداع وروح المبادرة والتّشاركية في اتخاذ القرارات لها دور إيجابي في تنمية الثقافة التّظيمية للمؤسسة.
- ❖ الإدارة الاستراتيجية للموارد بكفاءة وفعالية من المُمكن أن تكون من متطلبات الريادة المجتمعية.
- ❖ لهيئة التّميّز والإبداع دور في إحداث آثار تنموية وتغييرات مجتمعية هادفة وذات مغزى على الأمدين القريب والبعيد، وبالتالي دور معتمق في ممارسة الريادة المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة.

III. وعلى مناقشة النقاط السابقة من مُنطلق المراجعات الأكاديمية وترايطات المتغيرات الفرعية مع المتغيرين الرئيسيين للبحث ودراسة الحالة المُستهدفة، ووفقاً لما يُظهره المشهد الحالي من تطورات مجتمعية واقتصادية وتفاوت تنموي، وازدياد التحديات والمشكلات الاقتصادية والمجتمعية والتنموية التي يعانيها المجتمع السوري باضطراب، كمفرزات للحرب السّورية وتفاقم الموجود منها مُسبقاً، ما أنتج ظهور الحاجة الملحة لحلول استشرافية أكثر ابتكارية، وتخرج من نطاق الإطار المؤسسي الحكومي الذي يعاني مما سبق مع ضغط في الموارد وتراجع بمؤشرات الحوكمة المؤسسية، ما يجعل من الأهمية بمكان ظهور رديف مساند لمواجهة التّحديات وخلق الفرص وتنمية المجتمع، وعليه تبرز إشكالية البحث انطلاقاً من وجود عدة مشكلات مجتمعية واقتصادية وتحديات جمّة تحتاج التّركيز على فاعلين جُدد كرواد الأعمال المجتمعيين ومدخلات جديدة تسهم في تخفيف الضغط عن القطاع الحكومي والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع كالريادة المجتمعية وبأسلوب استشرافي، من هنا سعى البحث لاختيار متغيراته ومناقشة الإشكالية البحثية المحددة الآتية:

يوجد دور وتأثير لاستشراف المستقبل في تحقيق الرّيادة المجتمعية.

والإجابة عن التّساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور استشراف المستقبل في تحقيق الرّيادة المجتمعية؟

رابعاً - تساؤلات البحث:

التساؤل الرئيس: ما هو دور استشراف المستقبل في تحقيق الرّيادة المجتمعية؟

ويتفرّع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1. هل لاستشراف المستقبل والدراسات المستقبلية دور فعّال في تحقيق الرّيادة المجتمعية؟ وما هو دور الاستشراف المستقبلي في تحقيق الرّيادة والتميز كمدخل تطويري لأداء المنظمات؟
2. ما هي أبعاد استشراف المستقبل المؤثرة في تحقيق الرّيادة المجتمعية؟
3. هل تؤثر الرؤية المستقبلية في أداء المنظمات في تحقيق الرّيادة المجتمعية؟
4. هل يؤثر التفكير الاستراتيجي للإدارات العليا للمنظمات، والتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الرّيادة المجتمعية؟

5. هل تؤثر التشاركية في اتخاذ القرارات وفي مناحي العمل كافة وتعاون فرق العمل في تحقيق الريادة المجتمعية؟

6. ماهو دور استشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية من خلال الإسقاط ودراسة حالة هيئة التميز

والإبداع؟ وإلى أي مدى يُسهم الاستشراف في تحقيق التميز والريادة للهيئة وتحقيق أهدافها المجتمعية؟

7. ماهي محاور العمل في استشراف المستقبل في استراتيجية أداء العمل المُتبعة في هيئة التميز والإبداع؟

8. هل الدور الذي تلعبه هيئة التميز والإبداع من خلال استراتيجية عملها الاستشرافية وسياساتها التّدخلية

في قطاع التّعليم والريادة المجتمعية والإبداع والابتكار المجتمعي يؤدي لرفع سوية التّعليم العام،

واكتشاف وتمكين المتميزين، وخلق رواد أعمال اجتماعيين واقتصاديين ومبتكرين ومخترعين، ونشر

ثقافة الإبداع في المجتمع، ويخلق فرص عمل جديدة ومتجددة، ويؤدي إلى نشر ثقافة الابتكار

المُجتمعي وتمكينه؟

كما حاول البحث من خلال التعمق في الجانب النظري الأكاديمي والدراسات السابقة والجانب التطبيقي

وتحليل نتائج دراسة حالة هيئة التميز والإبداع، إلى استقراء وبناء بعض الإجابات والحلول المنطقية حول

الاستفسارات الإشكالية العامة الآتية:

❖ هل المستقبل للمنظمات على اختلافها قدرًا محتومًا، أم يمكن تغييره بالاستشراف المستقبلي وبالتالي تحقيق

المزيد من الفرص والآثار التنموية والمجتمعية المرغوبة؟

❖ هل استشراف المستقبل خيار أم توجّه استراتيجي إلزامي للمؤسسات والحكومات على حد سواء لضمان

نجاحها واستمراريتها وريادتها؟ (استنتاج).

❖ هل التّدخل في المتغيرات والتأثير بها يُمكن من رسم المسار المستقبلي للمنظمة؟

❖ كيف يمكن تحقيق الريادة المجتمعية ومواجهة الأزمات والتحديات المجتمعية والتنموية الحالية من خلال

أدوات ومنهجيات استشراف المستقبل؟

❖ كيف يمكن التمهيد لفهم استشراف المستقبل والدراسات المستقبلية في المؤسسات السّورية؟

❖ كيف يمكن تمكين ونشر ثقافة الريادة المجتمعية في الجمهورية العربية السورية؟

خامساً- أهمية البحث:

- ❖ يستمد البحث أهميته من طبيعة وحداثة الموضوع الذي يُعْطيه، فاستشراف المستقبل من الموضوعات الحديثة وخاصة في الدول النامية وفي المنظمات بشكل عام، بالإضافة إلى الربط الذي يقدمه البحث بين استشراف المستقبل والريادة المجتمعية وهو طرح جديد نسبياً، وحيث أن الرّيادة المجتمعية أيضاً مفهوم حديث تزايدت أهميته في السنوات الأخيرة.
- ❖ تبرز أهمية البحث أيضاً في تسليط الضوء على أنّ استشراف المستقبل بات أمراً استراتيجياً إلزامياً للمؤسسات والحكومات على حدّ سواء لضمان نجاحها واستمراريتها، وخاصة مع توالي الأزمات غير المألوفة التي يشهدها العالم، وسرعة التطور التكنولوجي والتّقني، وأهمية مواكبة المتغيرات لضمان البقاء وإرساء التنمية المستدامة وتحقيق الرّيادة، ويبين البحث سر النّجاح المُستدام غير الممكن تحقيقه دون الاهتمام باستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية واضحة المعالم تمكّن من مواكبة المتغيرات الداخليّة والخارجية بكفاءة وتحقيق الرّيادة.
- ❖ من الجانب العملي تبرز أهمية البحث في إمكانية الاستفادة من نتائج البحث المُستخلصة من دراسة الحالة التّطبيقية المؤطّرة من خلال هيئة التميّز والإبداع ومن المراجعات الأكاديمية بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل، بالإضافة إلى المقترحات والتّوصيات الهامة جداً التي بُنيت على الخبرة البحثية والتّطبيقية المكتسبة من إنجاز البحث، والتي تقسم إلى توصيات مرتبطة بهيئة التميّز والإبداع وتوصيات على مستوى وطني واستراتيجي استشرافي، كما تميّز البحث باقتراح نموذج استراتيجي لاستشراف المُستقبل وتنمية الاتجاهات في المُجتمع نحو دعم دور الإبداع والرّيادة المجتمعية والابتكار المجتمعي.
- ❖ الحاجة المُلحة لتسليط الضوء على الرّيادة المجتمعية، وضرورة تبنّيها في المجتمع السّوري ومؤسساته المختلفة، كأحد أهم مخارج التّغلب على المشكلات المجتمعية التي أفرزتها الحرب السّورية، وأهميّة تمكين وتنمية الحلول ومعالجة المشكلات المجتمعية والاقتصادية والتنموية بمبادرات ريادية تنمو من وإلى المجتمع المحلي وبمساندة مؤسسات تتبنى مفاهيم الرّيادة المجتمعية وتُمكنها بمناهج استشرافية تنبؤية لمشكلات المجتمع وتحدياته والحلول المطروحة على الأمد البعيد وباستدامة.
- ❖ يتميّز البحث بأنّه من أولى الأبحاث في الجمهورية العربية السّورية في إطار موضوع استشراف المستقبل والرّيادة المجتمعية والمُرفقة كذلك بدراسة حالة تطبيقية.

- ❖ يُعتبر الإطار المفاهيمي النظري للبحث أحد المراجع في موضوع البحث.
- ❖ البحث مقدمة لأبحاث أخرى في الموضوع ذاته، حيث يمكن اعتباره حجر أساس في الأبحاث السورية التي تعنى باستشراف المستقبل وترباطاته مع الريادة المجتمعية، وإمكانية متابعته بأبحاث تطويرية أخرى.

سادساً: أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة دور استشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية بدراسة حالة هيئة التميز والإبداع، والإجابة عن تساؤلات البحث، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:
 - ❖ التّأصيل النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة باستشراف المستقبل والريادة المجتمعية.
 - ❖ محاولة الباحثة لتقديم إسقاطات وإضاءات تحليلية للمفاهيم النظرية المرتبطة بالبحث ومنهج استشراف المستقبل والدراسات المستقبلية.
 - ❖ إيضاح الدور الحاسم لاستشراف المستقبل في الخروج الآمن من الأزمات ومُفرزاتها، وكرافعة لتحقيق الاستقرار وبلوغ الغايات، والأهمية البالغة في محورية دور الاستشراف في استعداد المنظمات/الحكومات للمتغيرات المحتملة، وأهمية توقّع وتحليل التّطورات والتّحديات المستقبلية المُمكنة من حيث الكم والكيف، لإدارة الموارد بفعالية والتأثير في المجتمع إيجاباً وبالتالي دفع عملية التّنمية الشاملة والمستدامة.
 - ❖ تقديم إضاءات تحليلية لأصحاب المصلحة حول أهمية استشراف المستقبل في تشكيل الرؤية المستقبلية لاستراتيجيات واجراءات الحاضر، والتّرباط بين متغيّرات الماضي والحاضر والمستقبل، وكيفية استثمار علاقاتها بما يسمح بحدوث تحسنات مستمرة في الأداء والإنتاجية وتشكيل رافعة في مؤشرات التّنمية الاقتصادية والبشرية، وتوضيح المنفعة المؤسسية والمجتمعية باتباع المنهج الاستشرافي بإعادة توجيه السياسات وصياغة الاستراتيجيات بناءً على اكتشاف الأوضاع غير المواتية واستقصاء المتطلبات الجديدة للبيئة المستهدفة كمنتجات أو كخدمات أو توجّهات وتفضيلات اجتماعية مطلوبة.
 - ❖ التّعرف على دور وتأثير الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل بأبعاده (التّحليل البيئي الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، التفكير الاستراتيجي، التشاركية) في الريادة المجتمعية بأبعادها (الابتكار المجتمعي، الأثر المجتمعي/التمموي، الإدارة الاستراتيجية للموارد بكفاءة وفاعلية، الثقافة الريادية، المبادرة)، ومحاولة تحديد أبعاد الاستشراف الأكثر تأثيراً في تحقيق الريادة المجتمعية.

- ❖ دراسة حالة هيئة التميز والإبداع بالمشح والتحليل والمقابلات المعمّقة، والتّعرف على اتجاهات وأدوار وآراء الموارد البشرية في الهيئة وإدارتها بما يتصل بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وتحليل النتائج.
- ❖ تحديد محاور العمل في استشراف المستقبل في استراتيجية أداء العمل المُتّبعة في هيئة التميز والإبداع، ومحاولة تحديد لأي مدى تُسهم عملية استشراف المستقبل في تحقيق التميز والزيادة للهيئة وتحقيق أهدافها المجتمعية، ومحاولة استشراف الأثر المجتمعي والتّتموي الذي تحقّقه من خلال فكرها الاستراتيجي الاستشرافي ومهامها.
- ❖ معرفة دور هيئة التميز والإبداع في الزيادة المجتمعية ونشر ثقافة الابتكار المجتمعي وتمكينه وخلق رواد الأعمال المجتمعيين من خلال استراتيجية عملها الاستشرافية وسياساتها التّدخلية.
- ❖ محاولة التمهيد لفهم استشراف المستقبل والدّراسات المستقبلية في المؤسسات السّورية.
- ❖ تحديد إن كان استشراف المستقبل خيار أم توجّه استراتيجي إلزامي للمؤسسات والحكومات على حد سواء لضمان نجاحها واستمراريتها وريادتها.
- ❖ محاولة الوصول لصيغة حول تمكين ونشر ثقافة الزيادة المجتمعية في الجمهورية العربية السورية.
- ❖ محاولة المساهمة في إكمال البناء النظري المفاهيمي لمفهوم استشراف المستقبل والزيادة المجتمعية في الأدبيات العربية والمحلية وعرض إطار تطبيقي من خلال دراسة الحالة المختارة.
- ❖ الوصول لنتائج دراسة الحالة وطرح بعض التوصيات المُساهمة بتدعيم منهجية استشراف المستقبل وأثرها في تحقيق الزيادة المجتمعية.
- ❖ كما يهدف البحث لمحاولة الوصول لمبادرة تطويرية كنموذج استراتيجي مُقترح لدعم دور استشراف المستقبل في تنمية الاتجاهات في المجتمع ومؤسساته نحو الإبداع والزيادة المجتمعية والابتكار المجتمعي.

سابعاً - منهج وأدوات البحث:

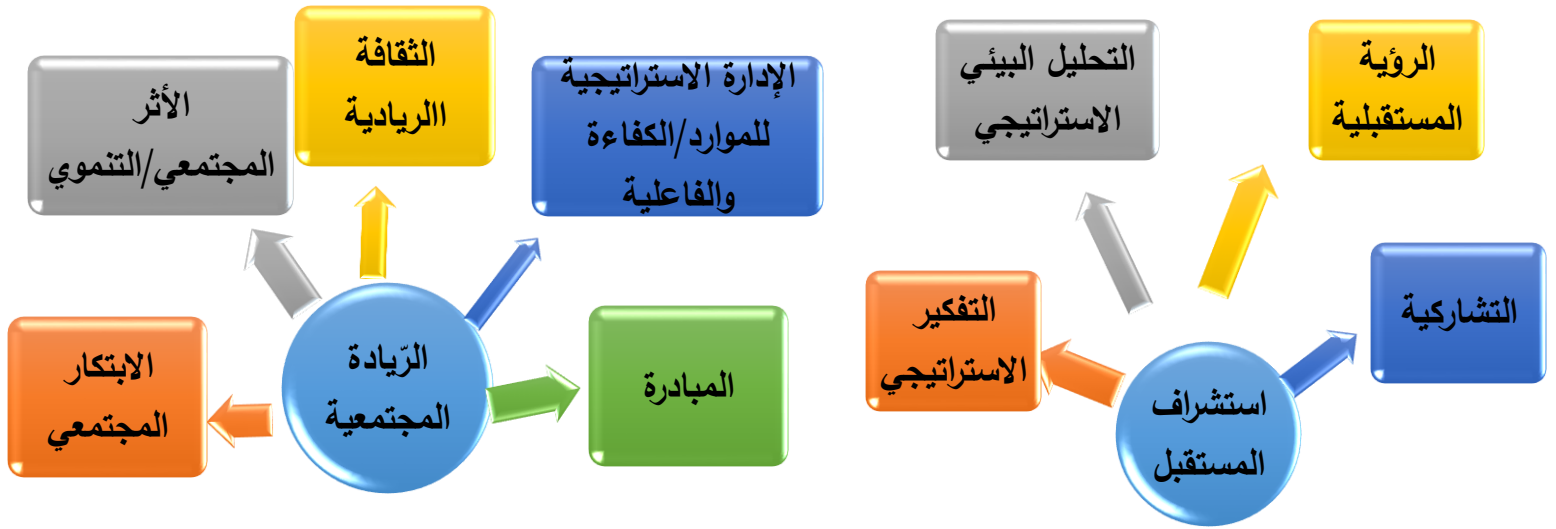
اعتمد البحث على تقديم صورة شاملة عن الظاهرة المدروسة وتحليل أهم متغيراتها لجعلها أكثر إتاحةً للإدراك وذلك من خلال المنهج الوصفي التّحليلي "دراسة الحالة" كونه المنهج الملائم للبحوث والدّراسات المستقبلية، والقائم على الدّراسة التّحليلية والاستطلاعية ودراسة الأدبيات المتاحة، حيث تمّ تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث بتحديد الصّورة الفعلية لاستشراف المستقبل وأهم تقنياته وشرح جذوره

الفكرية، مع وصف وتحليل للريادة المجتمعية، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة المتاحة المتصلة بمتغيرات البحث الرئيسية، ومراجعة بعض الدراسات المرتبطة بالمتغيرات الفرعية أيضاً، وعلى اعتبار أن استشراف المستقبل كمدخل تطويري لم يحظى بالبحث المعمق الكافي في تجارب وأدبيات الإدارة العربية بقطاعها العام والخاص، فقد تمّ تكثيف الاستعانة بالمصادر العلمية المختلفة المتاحة لتأصيل المفهوم النظري وربطه بالإطار التطبيقي للبحث، وذلك في إطار نظرة تحليلية وباقتران الوصف بالتحليل والمقارنة، ومن ثمّ استخلاص النتائج والمؤشرات والمقترحات والتوصيات، بالإضافة إلى تنفيذ دراسة حالة ميدانية المُمثلة بهيئة التّميز والإبداع التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية، كأ نموذج مؤسسي رائد لمناقشة تطبيق مفاهيم الاستشراف الاستراتيجي والريادة والابتكار في الهيئة والأثر المجتمعي والتّموي لخدماتها المُقدمة، وذلك باتّباع المنهج المسحي لدراسة الحالة، الذي استهدف دراسة الأحداث المهمة، والتّداخلات، وتطور السياسات، والإصلاحات المبنية على برامج عمل الهيئة والمنبثقة من خططها المستقبلية، وذلك عن طريق دراستها بالتفصيل في سياق العمل الفعلي للهيئة، بأسلوب المسح لكافة مناحي عمل الهيئة وإداراتها وباستخدام أسلوب الملاحظة المنظّمة والمقابلة المعمّقة، بهدف دراسة متغيرات البحث وعلاقتها ببعضها البعض، وتحليل ومناقشة النتائج، وتمثّلت الأدوات الرئيسية للبحث في استمارات أسئلة متعددة محدّدة مسبقاً للمقابلة المعمّقة، وكانت قد تضمّنت المحاور التي تعكس متغيّرات البحث، بالإضافة إلى الأداة الاستطلاعية للمسح من خلال تحديد منهجي مسبق للمحاور المستهدفة للتحليل، وقراءة وتحليل وثائق وأدلة العمل الناظمة لأداء عمل الهيئة، وتحليل عمليات وإجراءات العمل، وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة.

ويمثّل منهج البحث المُتبع تحدياً ولكنه أدى إلى رؤية واضحة وشاملة للعديد من الجوانب الهامة بعد أن تمّ تصويرها بعناية، ومتابعة التنفيذ والتفسير بشكل صحيح وبمنظرة تحليلية شمولية.

اعتمد البحث ببعض جوانبه على المنهج التحليلي الاستكشافي للأدبيات المتضمنة نماذج تطبيقية وذو صلة بمتغيرات البحث، وتلك الواردة منها خصوصاً خلال السلسلة الزمنية الممتدة من بداية الألفية الثالثة لتاريخه.

ويوضح الشكل الآتي الإطار المنهجي المقترح لدور استشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية:



الشكل رقم (2): الإطار المنهجي المقترح لدور استشراف المستقبل في الريادة المجتمعية - المصدر: الباحثة

ثامناً-حدود البحث:

- أ- الحدود الموضوعية: اعتمد البحث على مجموعة أبعاد تعكس متغيرات البحث الرئيسية وفق ما يلي:
- ❖ استشراف المستقبل: (الرؤية المستقبلية، التحليل البيئي الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، التشاركية).
 - ❖ الريادة المجتمعية: (الثقافة الريادية، الأثر المجتمعي/الانموي، الإدارة الاستراتيجية للموارد/الكفاءة والفاعلية، الابتكار المجتمعي، المبادرة).

ب-الحدود المكانية:

- ❖ دراسة حالة هيئة التميز والإبداع بكافة حدودها المكانية.
- ❖ تمثل مجتمع البحث بالموارد البشرية العاملة في هيئة التميز والإبداع، حيث أجريت الدراسة التطبيقية التحليلية بأسلوب المسح وبما يشمل كافة الموارد البشرية في الهيئة، وذلك لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع البحث ومتغيراته، بالإضافة لعينات عشوائية من المستفيدين من خدمات الهيئة من عدة برامج، لاستقصاء آراءهم واتجاهاتهم نحو متغيرات البحث.
- ❖ المجال المكاني: الجمهورية العربية السورية مع إمكانية تعميم النتائج على دول بتجارب مشابهة.

❖ مكان إعداد البحث: دمشق - سورية، بالإضافة لمقابلات online للمستهدفين من مجتمع البحث والمتواجدين خارج حدود العاصمة دمشق.²²

ت-الحدود الزمنية: الإطار الزمني لإنجاز البحث: 2020-2022.

ث-الحدود البشرية: مُمثلة بمجلس أمناء الهيئة، والموارد البشرية العاملة فيها، وعينة من المستفيدين من الخدمات المقدمة، والمقابلة المعمّقة للموارد البشرية المُمثلة بالفئات المستهدفة لمجتمع البحث²³:

❖ إدارة الهيئة: مجلس الأمناء ورئيس الهيئة.
❖ الإدارة العليا للهيئة بالوحدات الوظيفية المختلفة.
❖ الإدارة الوسطى.
❖ الإدارة التنفيذية.

في كلٍّ من المكتب الإداري والتنفيذي، وإدارة البرامج الأكاديمية، وإدارة الأولمبياد الوطني، والمركز الوطني للمتميزين.

❖ عينة عشوائية من المستفيدين من خدمات الهيئة من عدة برامج لاستقصاء آرائهم واتجاهاتهم نحو متغيرات البحث، واعتمِدَ أسلوب العينة للمشاركين نظراً لكبر حجم مجتمعهم نسبياً وتمائل خصائصه.

ج-المحددات العلمية:

- ❖ نقص في المعلومات.
- ❖ ندرة الدراسات السابقة لمتغير استشراف المستقبل المُطبّقة على أطر مؤسسية في الجمهورية العربية السورية، وأغلب المراجع العلمية العالمية عن استشراف المستقبل غير مجانية وغير متوفرة في سورية، وندرة الدراسات التي تربط متغير الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل بالزيادة عموماً.
- ❖ نقص في الاستجابة لكافة استمارات المقابلات المعمّقة المُرسلة لأعضاء مجلس الأمناء.
- ❖ صعوبات في الوصول لبعض الإحصائيات الرّقمية حول دراسة الحالة المختارة لدراسة تطورها زمنياً، وإمكانية الوصول لبعض الوثائق الاستراتيجية والإدارية الهامة لأداء عمل الهيئة والتّحليل موضوع البحث لعدم اعتمادها بعد أو تعدّر الاطلاع عليها.
- ❖ محدّدات زمنية لبعض الصّعوبات المرتبطة بسهولة الوصول لاجراءات تنفيذ دراسة الحالة.

²² باستثناء المركز الوطني للمتميزين التابع للهيئة ومركزه مدينة اللاذقية، حيث تمّت دراسته بالمقابلة عن بعد مع إدارة المركز بالإضافة لعينة عشوائية مختارة من العاملين في المركز المُتاحين ضمن دمشق خلال بعض الفعاليات والأنشطة، وذلك كون الموقع الجغرافي أحد محدّدات البحث.
²³ ماعدا العاملين في الخدمات الفنية المساندة من مستخدمين وسائقين وما شابه.

ح- متغيرات البحث:

استشراف المستقبل: متغير مستقل. الريادة المجتمعية: متغير تابع.

خ- أدوات البحث:

- ❖ الأداة الاستطلاعية للمسح من خلال تحديد منهجي مسبق للمحاور المستهدفة للمسح والتحليل.
 - ❖ استمارات أسئلة مقابلة معمقة محددة مسبقاً تطبق على مجتمع الدراسة في هيئة التميز والإبداع والعينات البحثية.
 - ❖ أداة الملاحظة العلمية المنظمة والمقصودة عن كذب.
- ذ- مجتمع وعينة دراسة الحالة التطبيقية:

لا شك أنّ رعاية الإبداع والابتكار وخاصة في المجتمع الشبابي هو أحد الركائز الأساسية للتنمية المجتمعية والاقتصادية، لا سيما في ظل التطورات الهائلة التي يشهدها العالم على مستوى الابتكارات الصناعية والاختراعات التقنية والتحوّلات الرقمية، وتعتبر هيئة التميز والإبداع شريك أساسي في التنمية والريادة المجتمعية من خلال الأهداف الاستراتيجية والاستشرافية التي تسعى إلى تحقيقها، كما تُعتبر شاهد رئيس على نهضة العمل الإبداعي الفردي والمجتمعي خلال الأزمة السورية وإطلاق الطاقات المبدعة الكامنة القادرة على تقديم الحلول للمشكلات المجتمعية التي تفاقمت في نسيج المجتمع السوري مع أفول الأزمة، لتكون عنصر فاعل مساهم في دفع عجلة التنمية الشاملة التي تسعى لها سورية كمتطلب أساس بعد الخروج من الأزمة/الحرب السورية، وتتمحور رؤية الهيئة في بناء مجتمع متميز بشبابه، وتلتزم الهيئة بالتشاركية والوطنية كدافع للإنجاز، وتكرّس مواردها لبناء غد أفضل لموظفيها وللمجتمع المحلي وذلك من خلال ممارستها الصادقة والسريعة في التّجاوب مع جميع المتغيّرات والتخطيط بعيد المدى لصالح المجتمع، وحيث أنّ هيئة التميز والإبداع يعمل فيها / 44 / موظف يتطلّعون جميعهم لتقديم كل ما يدعم المجتمع المحلي بأفكار مبتكرة والانطلاق إلى آفاق جديدة، و/10,000/ مشارك²⁴ ساهموا في الريادة المجتمعية بسبل شتى، كما تلتزم الهيئة بأنّ فهم وتلبية احتياجات المجتمع السوري ومتطلباته وتحفيز ورعاية وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع وتعزيز تنافسية الدولة السورية العالمية هي الدوافع الرئيسية في استراتيجية الهيئة لتحقيق الريادة المجتمعية.

²⁴ الأرقام وفق المنشور على موقع الهيئة الالكتروني لعدم توفر بيانات رقمية أكثر دقة وشمولية من المعنيين وخلال الإطار الزمني للبحث. أعداد موظفي الإدارة المركزية وفق موقع الهيئة /44/ موظف، وأعداد موظفي المركز الوطني للمتميزين وفق مدير المركز /144/ موظف.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي لاستشراف المستقبل



أولاً- تقديم:

منهج الاستشراف أو علم الاستشراف، حيث يُجمع على كونه "منهج بحث علمي"، يُعتبر فرعاً من فروع علم المستقبل (المستقبلات)، أو علم الدراسات المستقبلية، ولذلك سيتم التطرق في الآتي إلى علم المستقبلات كأصل قبل الخوض في مفاهيم علم الاستشراف.

إنّ الاهتمام القديم الحديث بمفهوم "المستقبل" نشأ من الاهتمام الفكري القديم بمفهوم "الزمن"، وذلك على اعتبار أنّ تشكيل تصوّر واضح عن الزمن الذي هو الكل يؤدي لتشكيل صورة أوضح عن المستقبل الذي هو الجزء من الكل، أي أحد أبعاد الزمن الثلاث (الماضي، الحاضر، المستقبل)، ويعتبر تعدد المنطلقات الفكرية حول ماهية الزمن هو أساس تعدد الرؤى الفلسفية للمستقبل، ليبقى مفهوم المستقبل هو نفسه مفهوم الزمن عند مختلف التوجّهات الفكرية.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية والتغيرات المتسارعة في العالم بدأت الحاجة أمام المفكرين تظهر ملحة إلى استشراف المستقبل، ومعرفة آفاقه فبدأت الدراسات المستقبلية في الميادين العسكرية والاستراتيجية لتنتقل بعد ذلك إلى المجالات التجارية والتكنولوجية والتعليمية والفكرية كالمؤسسات أو المراكز الفكرية Tanks Think التي تضم عدد من المفكرين الاستراتيجيين والخبراء في العلاقات الدولية، وبدأ الكتاب والعلماء يفكرون بشكل أكثر جدية حول التخطيط للمستقبل، وتحديد أدوات ومستلزمات دراسة المستقبل ومنهجيته، بهدف الاستعداد لمواجهة وتحديد البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على قوة الاتجاهات المستقبلية والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل.²⁵

ثانياً- مفاهيم ومكونات استشراف المستقبل والدراسات المستقبلية:

❖ مفهوم الاستشراف:

الاستشراف هو: الميل إلى فهم أفضل للعالم المعاصر، الاحتمالات والمخاطر المخفية، بالإضافة لإنارة الطريق أمام التحركات والخيارات الممكن تنفيذها، كل ذلك بهدف التوجه نحو المسار المرغوب. يُعرّف الاستشراف حسب الممارسة ببناء نظرة نظامية تشاركية، تجمع للذكاء المستقبلي من المدى المتوسط للمدى الطويل، تستهدف القرارات الحاضرة وتجند جملة من التحركات المرافقة. علم الاستشراف: هو طريقة تستعمل لضمان رد فعل مستقبلي، أكثر صرامة، مؤسس على حقيقة مفادها أن المستقبل مفتوح على مسارات محتملة متعددة.

²⁵ الخدري، سعيد، صباح الخير أيها المستقبل، موقع الإسلام أون لاين، 2004.

ويُعتبر علم الاستشراف في شقه الأول محاولة لتحليل الماضي لاستخلاص الدروس والعبر، وفي شقه الثاني استكشاف للحاضر بغية فهمه وتفسيره، وفي شقه الثالث والأخير صناعة المستقبل بطريقة منهجية علمية عملية، وعليه يمكن اعتباره عمل علمي عملي هدفه تحليل الماضي وفهم الحاضر وصناعة المستقبل.

❖ **استشراف المستقبل:** جهد علمي منظم يؤول إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع معينة أو مجموعة المجتمعات عبر مدة زمنية تمتد لأكثر من عشرين عاماً وذلك عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة القرارات، أي أنه تصور مستقبلي يُمكننا من استخلاص عناصر التوقع الإنسانية، حيث: ²⁶

➤ الاستشراف تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل.

➤ تعتمد التنبؤات على ما يمتلكه العقل من قدرات (التفكير، الخيال، البصيرة، الحدس، الرؤيا).

➤ اتساع المدى الزمني للاستشراف.

➤ تحديد اتجاهات التغيير ومحاولة التأثير بهذه الاتجاهات.

وفق وجهة نظرنا واستخلاصاً من القراءات الأكاديمية:

استشراف المستقبل كمفهوم هو جهد فكري علمي متعمق مبني على مؤشرات كمية و/أو نوعية منتقاة حسب طبيعة مجال الدراسة، ويقصد به التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة بطرح احتمالات وبدائل تتفاوت في درجة إمكانية وقوع أي منها، فهو محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المُخططة، باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي، أو أساليب كيفية تُستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة لمجرى الأحداث.

واستشراف المستقبل هو القدرة على معرفة ما قد يحدث في المستقبل من خلال كونه عملية منهجية تشاركية تقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالمستقبل، لوضع رؤى متوسطة وطويلة الأجل، تهدف لاتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ في الوقت الحاضر، ومن ثم السعي إلى تنفيذ تلك الإجراءات والاستراتيجيات في المستقبل، فالاستشراف يُعرّف المؤسسات والخبراء على التّحديات المستقبلية، بهدف إنجاز الخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى فرص ومبادرات، وأهم أدواته تلك المُتمثلة في الرسوم التوضيحية والأشكال البيانية لبناء الخطط والسيناريوهات التي تعتمد على التنبؤ المنهجي، فهو ليس تنجيماً بل بوصلة عمل تمتد لخمس عشرة عاماً وأكثر، بينما التخطيط الاستراتيجي الذي يعد مكملاً لعملية الاستشراف يمتد لنحو خمس سنوات وأكثر.

26 إلياس، بلكا، الغيب والمستقبل، بيروت: مؤسسة الرسالة ناشرون. 2016.

❖ الدّراسات المستقبلية:

الدّراسات المستقبلية عبارة عن تخصص علمي جديد يختص بصقل البيانات وتحسين العمليات التي على أساسها تتخذ القرارات والسياسات في مختلف مجالات السلوك الإنساني.²⁷

فالدّراسات المستقبلية بحث علمي منظم يهدف لمعرفة المآلات المستقبلية لظاهرة ما بمُحددات زمانية ومكانية معيّنة وضمن ظروف معينة في الزمن الحاضر والمؤشرات الحالية، بهدف معرفة ما يمكن أن يكون عليه المستقبل وإمكانيات توقيه والبدائل المتوقعة بنسب مختلفة استناداً لمنهج أكاديمي ودون الاعتماد على التخمين المجرد، وغاية الدّراسات المستقبلية هو توفير إطار زمني بعيد المدى لقرارات الحاضر.²⁸

إنّ البنية المنطقية لدراسة المستقبل تقوم على الارتباط العضوي بين الحاضر والمستقبل، فكّما تمّ تعديل المقدّمة أنتج ذلك التّعديل أثراً بتعديل النتيجة حكماً، ففهم الحاضر يُعتبر أرضية يبنى عليها المستقبل، وماسيحدث في المستقبل نتيجة لما يحدث في الحاضر، وفهم الحاضر يتطلب تحليل الماضي الذي يعتبر بدوره الجذور الزمنية للمستقبل.

كلّما كان رصد المستقبل أوضح كان تكرار أو تفادي الماضي متاحاً أكثر.

كلّما كان فهم الحاضر أدق كان رصد المستقبل أوضح.

كلّما كان تحليل الماضي أدق يؤدي لفهم أدق للحاضر

الشكل رقم(4): التّرابط العضوي للأبعاد الزمنية الثلاث. المصدر: الباحثة

²⁷ نفس المرجع السابق.

²⁸ تعليق الباحثة.

❖ مكوّنات علم المستقبل:

لعلم المستقبل ثلاث مكونات يوضحها المخطط الآتي:



المصدر الباحثة.

الشكل رقم (5): مكونات علم المستقبل.

ثالثاً- أهمية علم المستقبل والدراسات المستقبلية:

تبدو أهمية التفكير في المستقبل في نمو الحاجة إلى القيام بالاختيارات الصحيحة التي تُوصل إلى المستقبل المرغوب فيه، وتذكير الجماهير ليس فقط بمسؤولياتهم تجاه أنفسهم وإنما أيضاً تجاه سلامة البشرية من أبناء الأجيال الحاضرة والقادمة أيضاً.²⁹

ويُعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته من المقومات الرئيسية في صناعة النّجاح للمنظمات من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكّنها من ملاحقة المتغيّرات ومواكبتها، وتتركز أهمية الاستشراف بما يلي:³⁰

²⁹ علي عبد الرازق جليبي، استراتيجيات دراسة المستقبل الأسس المعرفية والمنهجية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.

³⁰ عامر، طارق، أساليب الدراسات المستقبلية، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، 2008 .

- I. القيادة للمستقبل المرغوب فالدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود المخططين بثتى صور المستقبلات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها.
- II. تمكّن المخططين ويفضل الأساليب المستقبلية أن تنتقل من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولمتطلباته وتحدياته حتى لا تفاجأ بصعوبات ومشكلات تؤدي إلى تخلفها عن عصرها.
- III. إن المستقبل سريع بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة (تقنية، علمية، اقتصادية، اجتماعية) والمنظمة التي لم تكن مستعدة لمواكبة تلك التغييرات ستفتقد القدرة على معايشة الغد والاستفادة من إنجازاته.³¹



الشكل رقم (6): أهمية علم المستقبل - المصدر الباحثة بمعلومات من مرجع أساليب الدراسات المستقبلية-بتصرف الباحثة.



الشكل رقم (7) : أهمية الدراسات المستقبلية المصدر: الباحثة.

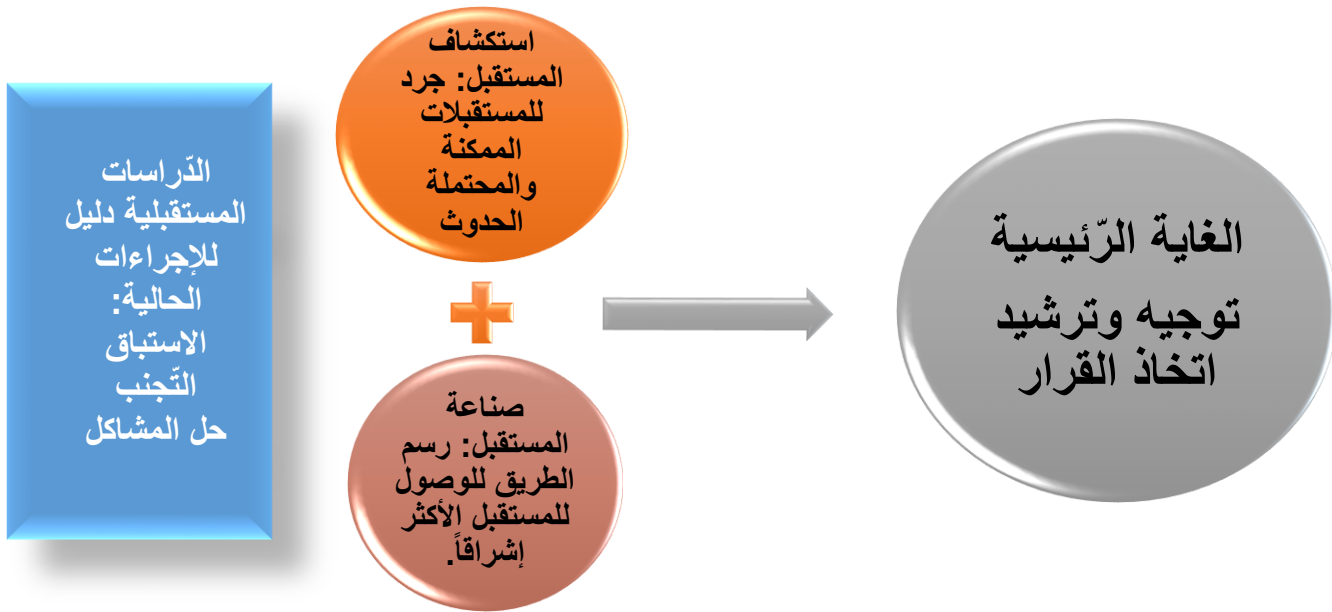
31 زكي، أحمد عبد الفتاح وآخرون، الدراسات المستقبلية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2003.

رابعاً - مسلمات استشراف المستقبل:

من أهم مسلمات منهج استشراف المستقبل مايلي:³²

- مستقبل الظواهر الاقتصادية يمكن التنبؤ به وبطريقة علمية، وبدرجة عالية من الدقة.
- فهم الحاضر خطوة رئيسية في بناء المستقبل.
- هناك عدد من الاحتمالات المُمكنة للمستقبل، تبدأ من الحاضر ثم تتفاوت فيما بينها عبر الزمن، وذلك بقدر التفاوت في تنظيم المدخلات والتفاعل فيما بينها.
- الاستمرارية في التنبؤ ما يمكن من استكشاف المستقبل التنبؤي (تطور السلاسل الزمنية).
- الزمن مستمر باتجاه واحد، والأحداث متتالية ومرتبطة، ما يُمكن الاستباق وإعادة ترتيب أحداث المستقبل.
- المستقبل ليس حقيقة مُطلقة ويحتمل عدم اليقين ودراسته تعطي خيارات ممكنة تتلاءم مع القدرة على التغيير.

خامساً- منهج وأهداف علم المستقبل والدراسات المستقبلية:



الشكل رقم (8): أهداف علم المستقبل. المصدر: الباحثة.

³²ملخص دروس من إعداد الأستاذ عويس أمين، المدرسة الوطنية للإدارة، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة. 2005

ويمكن توضيح منهج وأهداف الدراسات المستقبلية بالآتي:³³

1- دراسة المستقبل الممكن: يُبحث هنا عن آلية توسيع نطاق الاختيار الإنساني، عن طريق بناء صورة

معينة للمستقبل، وذلك لتعبئة وتوسيع الجهود نحو مستقبل معين، يُرى أنه قابل للتحقيق. **ماذا يمكن أن يحدث؟**

2- دراسة المستقبل المُحتمل: افتراض استمرار الأوضاع على حالها، ودراسة المستقبل الأكثر احتمالاً أن

يقع، وإبراز تبعات هذا الاحتمال وآثاره المختلفة. **ما هو المستقبل المحتمل لظاهرة محددة إذا استمرت الأشياء على ما هي؟**

3- دراسة صور المستقبل: بالتركيز على دراسة التغييرات الممكنة والصور المستقبلية الناجمة عن تلك

التغييرات، واستكشاف عوامل التغيير وتحديد آلية تأثيرها وفحص آثارها المختلفة. **كيف تتشكل صور المستقبل؟**

4- دراسة الأسس المعرفية لبحوث المستقبل: بهدف تحصيل مجموع المعارف الأساسية الخاصة بدراسة

المستقبل، ويشمل ذلك دراسة منهج الاستشراف، وتحديد ميدان البحث وآلية القيام به والخطوات الرئيسية

التي يجب أن يتبناها الباحث، إضافة إلى التمكن من آليات وأدوات الاستشراف.

5- تحليل الماضي وتأويله: استنباط دروس الماضي وفقاً للأخطاء المرتكبة وأخطاء الآخرين، ودراستها بعناية

فائقة لتجنب تكرارها، وتبين الفرص المتاحة غير المستغلة وإمكانية استغلالها مستقبلاً.

6- استكشاف الحاضر: دراسة الحاضر وتعميقاته كخطوة هامة في دراسة المستقبل، للارتباط الوثيق بين

المستقبل وأفعال الحاضر والقرارات المتخذة حالياً.

7- التفكير التشاركي: الميزة الرئيسية في منهج الاستشراف هي آليات التفكير الجماعي التشاركي، فالتكامل

الفكري الناشئ عن التفكير التشاركي يُعد أداة فعالة في بناء تصورات ذات مصداقية عالية عن المستقبل.

كذلك إعمال الفكر والخيال في دراسة مستقبلات ممكنة possible futures، بغض النظر عن احتمال

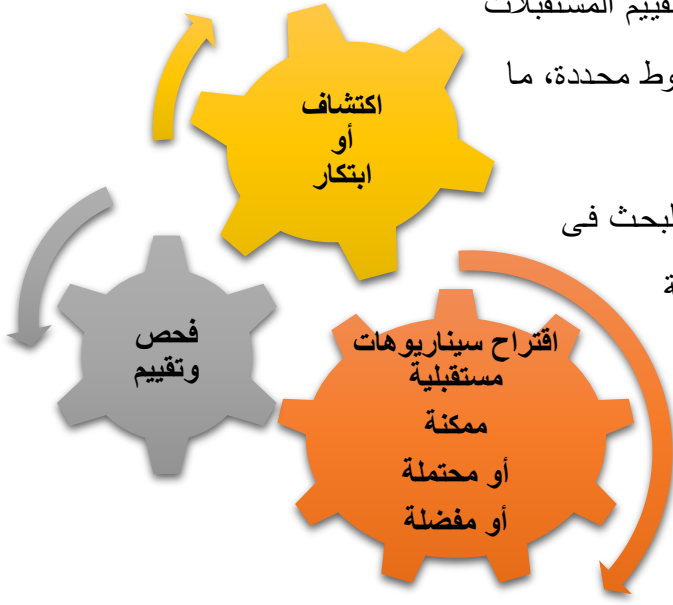
وقوعها بما يحقق توسيع نطاق الخيارات البشرية.

في حين حدد ويندل بيل أحد أعلام الدراسات المستقبلية مهام وأهداف الدراسات المستقبلية بشكل مشابه من

حيث المنهج ولكن أكثر تفصيلاً وذلك وفق الآتي:³⁴

³³ علي عبد الرازق جليبي، استراتيجيات دراسة المستقبل الأسس المعرفية والمنهجية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011. بتصرف الباحثة.

³⁴ بتصرف الباحثة. Wendell Bell, Foundations of Futures Studies, Transaction Publishers, New Jersey, 1997.



الشكل رقم (9): منهج الدراسات المستقبلية
المصدر: الباحثة بناءً على تعريف ويندل بيل للدراسات المستقبلية.

1. دراسة مستقبلات مُحتملة **futures probable**: فحص وتقييم المستقبلات الأعلى احتمالاً للحدث خلال أفق زمني معلوم، ووفق شروط محددة، ما يُنتج عدة سيناريوهات.
2. دراسة صور المستقبل **images of the future**: البحث في طبيعة الأوضاع المستقبلية المتخيّلة وتحليل محتواها، ودراسة أسبابها وتقييم نتائجها.
3. دراسة الأسس المعرفية للدراسات المستقبلية: بتقديم أساس فلسفي للمعرفة التي تنتجها الدراسات المستقبلية، والاجتهاد في تطوير مناهج وأدوات البحث في المستقبل.
4. دراسة الأسس الأخلاقية للدراسات المستقبلية أي استطلاع المستقبل أو المُستقبلات المرغوب فيها.
5. تفسير الماضي وتوجيه الحاضر: فكيفية قراءة وإعادة قراءة الماضي تؤثر على الحاضر والمستقبل.
6. إحداث التكامل بين المعارف المتنوعة والقيم المختلفة من أجل حسن تصميم الفعل الاجتماعي: ذلك أن معظم المعارف التي يستخدمها دارسو المستقبل من أجل التوصية بقرار أو تصرف ما هي معارف تنتمي إلى علوم ومجالات بحث متعددة لها خبراؤها والمتخصصون فيها، الأمر الذي جعل الدراسات المستقبلية توصف بالدراسات التكاملية **integrative** أو الدراسات العابرة للتخصصات **transdisciplinary**.
7. زيادة المشاركة الديمقراطية في تصور وتصميم المستقبل وإفساح المجال لعموم الناس للاشتراك في اقتراح وتقييم الصور البديلة للمستقبل الذي سيؤثر في حياتهم وحياة خلفهم.
8. تبني صورة مستقبلية مفضلة والترويج لها: حيث يُعتبر ذلك خطوة ضرورية نحو تحويل هذه الصورة المستقبلية إلى واقع، ويتصل بذلك تبني أفعال اجتماعية معينة من أجل قطع الطريق على الصور المستقبلية غير المرغوب فيها، والحيلولة دون وقوعها.

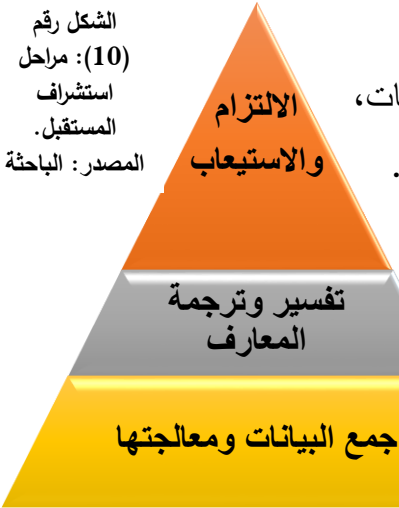
يقوم استشراف المستقبل وفقاً لمراجع أكاديمية مختلفة عما ذكر على عدة أسس منهجية وفق مايلي:³⁵

³⁵ طارق عامر، أساليب الدراسات المستقبلية، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، 2008. بتصرف وصياغة الباحثة.

- **الشمولية والنظرة الكلية Holistic:** بدراسة شمولية ورؤية كلية لكافة الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتأثيراتها وتفاعلاتها مع بعضها.
- **مراعاة التعقيد Complexity:** تفادي الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة.
- **القراءة الجيدة للماضي والحاضر:** قراءة تجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل وقراءة الحاضر والاتجاهات العامة السائدة.
- **المزيج بين الأساليب النوعية والكمية في العمل المستقبلي:** فلا يكفي الاعتماد على الأساليب الكمية فقط أو الأساليب النوعية فقط لإنتاج دراسة مستقبلية وإنما المزج بين الأسلوبين يؤدي إلى نتائج أفضل.
- **الحيادية والعلمية:** من خلال التعرف على البدائل ودراستها بحيادية دون استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدراسة لمنطقتها أو ادعاءاتها.
- **التشاركية القائمة على عمل الفريق والإبداع الجماعي:** فالتشاركية سمة تفرضها طبيعة الدراسات المستقبلية.
- **التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات:** الدراسات والأبحاث المستقبلية تعتمد التعدد والتتابع في مراحل الإعداد وليس الإنجاز دفعة واحدة، فهي عملية متعددة المراحل يتم بها إنضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج.
- **الإدراك الكامل بأهمية معرفة المستقبل:** الاتجاه في بناء الخطط واستكشاف البدائل واختيار الأهداف نحو معرفة المستقبل انطلاقاً من قارة الماضي الجيدة والحاضر وكيفية تأثيره على الأحداث المستقبلية.

سادساً - مراحل استشراف المستقبل:

- جمع البيانات واختصارها وتوحيدها من المصادر كالمؤلفين، والحكومة، والممسوحات، والمؤسسات، والخبراء، وباستخدام عدة طرق ومنهجيات كالمسح الكمي، والمسح النوعي.
- تفسير وترجمة المعرفة من أجل فهم الاحتمالات المستقبلية للمنظمة، ويمثل ذلك الخطوة المفتاحية للاستشراف.
- الالتزام والاستيعاب من أجل الاستفادة من مخرجات الاستشراف وتحويلها لأنشطة ذو قيمة، تؤدي بدورها للحصول على نتائج الاستشراف المنشود.³⁶



³⁶ بتصرف الباحثة 2008, journal of futures studies, The imperative of strategic, foresight strategic thinking, Laan, Lucke Van Der

وفق وجهة نظرنا يُستنتج أنّ استشراف المستقبل عملية منهجية تمر غالباً بثلاث مراحل متكاملة: تبدأ بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها وتوحيدها، مروراً باستعمال أساليب الاستشراف المستقبلي، ومن ثمّ وضع عدة سيناريوهات استشرافية، ما يجعل استشراف المستقبل علم يجمع بين البيانات المتحصلة من الماضي ومعالجتها بأساليب الحاضر، للتنبؤ بالصورة المستقبلية المتوقعة والمرغوبة. ويمكن أيضاً تحديد مراحل متعددة للاستشراف وفقاً لما يوضحه الشكل أدناه:

الرعاية والتأكيد على الاستشراف في المؤسسات غير الحكومية والحكومية



تنفيذ الاستشراف بمراحل ومدد زمنية مدروسة



الإدراك الواعي لمستوى الحاجة للبدء بالاستشراف



مراقبة الفعاليات بدقة وعلمية



وضع خطة لجمع البيانات والبدء بالاستشراف



تحديد إطار زمني



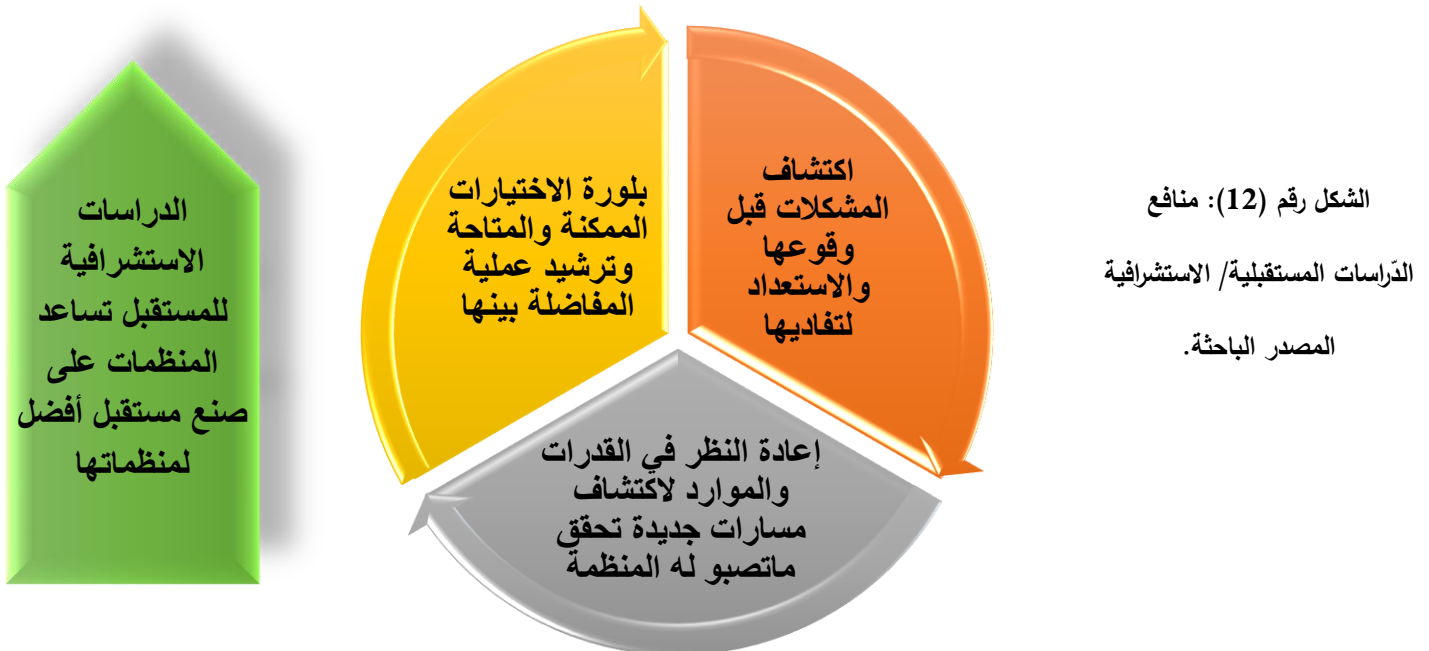
تحديد أهداف مركزة للاستشراف



الشكل رقم (11): مراحل استشراف المستقبل.

المصدر: الباحثة- استناداً لمعلومات من مصدر الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة.

وفيما يلي مخطط توصيفي يوضح منافع الدراسات المستقبلية:



سابعاً- أساليب وأدوات الدراسات المستقبلية:

يوجد نوعين أساسيين للدراسات المستقبلية لكل منهما أدواته وأساليبه وهما:³⁷

- **المناهج الكمية:** والتي تُبنى على أسس رياضية، وتستخدم المعدّلات والمقاييس الدقيقة، كتحليل السلاسل الزمنية (Time-Series Analysis)، والمحاكاة على الحاسب الآلي (Computer Simulations)، ومنهج مكونات المجموعة (Cohort/Component Method).
- **المناهج الكيفية:** تتميز بقلّة استخدامها للمقاييس العددية والتحليلات الإحصائية، وتستخدم أداة المستقبلات التشاركية، و/أو الأداة الحديثة "السيناريوهات"، و/أو "البحث المسحي".

ثامناً- معايير تصنيف الدراسات المستقبلية:

يوجد عدة معايير لتقسيم وتصنيف طرق وأساليب الدراسات المستقبلية:³⁸

أولاً- **التصنيف الكمي والكيفي:** وهو الأشهر ويعتمد على قياسات كمية صريحة كما ذكر في الفقرة السابقة، ولكن من عيوب هذا الأسلوب أنّ التّمايزات ليست قاطعة بين ما هو كمي وما هو كيفي، وكثيراً ما يكون الفرق بينهما فرقاً في الدرجة لا في النوع، حيث لا تعتمد الدراسات المستقبلية الجيدة على القياسات الكمية فقط دون اللّجوء إلى الطرائق الكيفية، وخاصةً في مرحلة التحليل والتفسير والتّوصل إلى النتائج.

ثانياً - **التصنيف الاستطلاعي والاستهدافي:** حيث تُصنّف إلى طرق استطلاعية exploratory تقدم صوراً مستقبلية احتمالية، وطرق استهدافية normative تُقدم صوراً لمستقبلات مرغوب فيها، ويعتبر هذا التقسيم غير حاد بل مختلط، حيث أنّ الصور المستقبلية التي يؤدي إليها كل نوع منهما قد تنتج باستخدام وسائل كمية أو وسائل كيفية، والدراسة المستقبلية قد تتوصل إلى عدد من الصّور المستقبلية الاحتمالية، ثم تختار من بينها صورة أو أكثر من الصور المرغوب فيها، فالصفة الاستطلاعية والصفة الاستهدافية قد تجتمعان في دراسة مستقبلية واحدة.

ثالثاً- **التصنيف الموضوعي والذاتي:** طرق نظامية formal أو موضوعية objective، وطرق غير نظامية informal أو ذاتية subjective، فالطرق النظامية تعتمد على أساليب مقننة codified واضحة المعالم، أو على نماذج صريحة للظاهرة محل الدراسة، والطرق غير النظامية تعتمد على الحدس والخيال والخبرة والتقدير

³⁷ المرجع السابق ذكره.

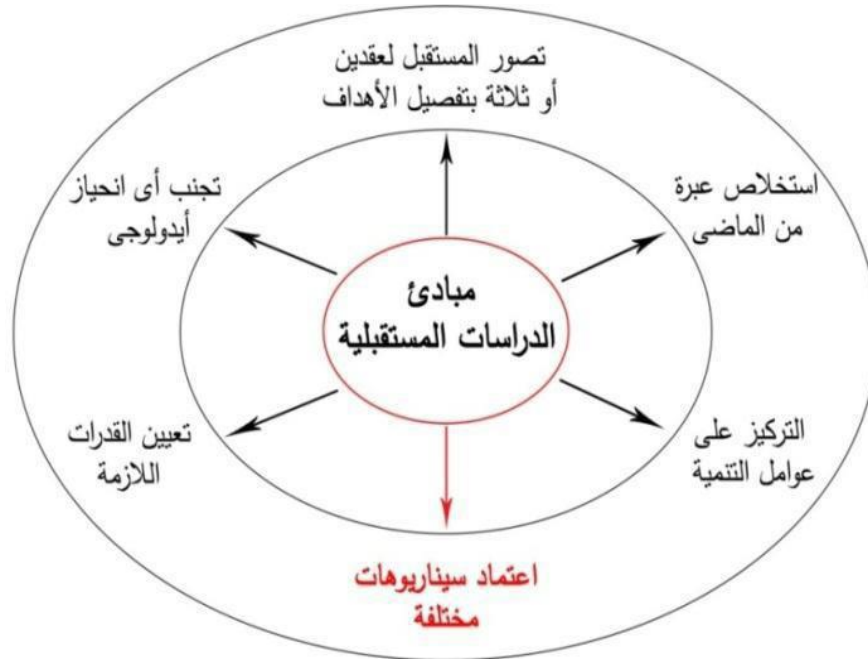
³⁸ محمد أحمد الصغير علي عيد، باحث أكاديمي، أوراق بحثية صادرة عن وحدة الدراسات المستقبلية بمكتبة الإسكندرية، 2014.

الذاتي، دون تبني نماذج صريحة للظاهرة موضع البحث، وعيوب هذا الأسلوب صعوبة التطبيق، حيث أن ما يبدو في البداية موضوعياً (كالنماذج) كثيراً ما يعتمد على اختيارات ذاتية (للمتغيرات أو لتعريفها وغير ذلك كثير)، ولا يستغني عن قدر من الحدس والخبرة، وما يبدو بالبداية ذاتياً فكثيراً ما يمكن استنتاج خطوات أو إجراءات محددة لتطبيقه. (كأسلوب دلفي).

من وجهة نظرنا ووفق ماسبق تتصف الدراسات المستقبلية بكونها نوعية وأكثر دقة من حيث النتائج المحتملة والمرغوبة، بناءً على القدرة على استخدام أسلوب الدراسة الأمثل للظاهرة المدروسة، وكذلك خبرة الدارس/الخبير في مقدرات الاختيار للأسلوب الأمثل، وفي مقدرات الدمج بين أكثر من أسلوب عند اللزوم ووفق منهج ومراحل الدراسة المستقبلية.

تاسعاً- مبادئ وخصائص الدراسات المستقبلية:

يبين الشكل جانباً مبادئ الدراسات المستقبلية، والتي تعتمد على الحيادية، وتحديد المقدرات، والتصور المستقبلي بعيد المدى، ومراجعة الماضي واستخلاص دروسه، والتركيز على عوامل التنمية، واعتماد السيناريوهات المختلفة المتوقعة في المستقبل والعمل على صناعة السيناريو الأمثل منها.



الشكل رقم (13): مبادئ الدراسات المستقبلية.

المصدر: بناء السيناريوهات في ضوء الدراسات المستقبلية، محمد جمال جارجي سعداوي. 2016

تتميز الدراسات المستقبلية بجملة من الخصائص أهمها أن تكون شاملة وعلمية وديناميكية، ففي حال وجود تناقض في السلوك الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي للدول أو المنظمات فذلك يعني وجود خلل في الرؤية بعيدة المدى، وضعف الاعتماد على الدراسات المستقبلية في التخطيط.



الشكل رقم (14): خصائص الدراسات المستقبلية. المصدر: الباحثة بناء على المرجع السابق.

عاشراً- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل:

يُرَكِّز استشراف المُستقبل على مُختلف المجالات، فيكوّن رؤية نقدية واستكشافية لكل مجال، لتحديد الفرص والمخاطر المُحتملة والبدائل الأنسب لاتباعها بما يحقق أعلى فعالية ممكنة في استثمار الموارد والفرص وتقادي المخاطر، بينما يُرَكِّز التَّخطيط الاستراتيجي على مجال واحد ليضع له الخطط المناسبة. ويوضح الجدول الآتي أهم الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والاستشراف الاستراتيجي للمستقبل من حيث النطاقات المالية والزمنية والأبعاد والاستخدام والنتائج والأهمية:

الجدول رقم (1): الفرق بين التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل. المصدر: الباحثة بناءً على عدة قراءات أكاديمية.

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	استشراف المستقبل
النطاق الزمني	5 إلى 10 سنوات	يمتد حتى 25 سنة وقد يصل حتى 50 سنة.
الأبعاد	يأخذ التخطيط الاستراتيجي نظرة واحدة للمستقبل/ بُعداً واحداً فقط للمستقبل.	يمثل نظرة واسعة وعميقة ويعتمد على سيناريوهات مختلفة/ أبعاد عديدة ومختلفة للمستقبل.
النطاق المالي	ميزانيته محدوده وممكن تخفيضها تبعاً للخطط.	ميزانيته متغيرة وصعبة التقدير وقابلة للزيادة لا التقليل.
المجالات	يُرَكِّز على مجال معين لصياغة خطة مناسبة.	يركز على جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ودراسة كل منها منفرداً ووضع رؤية نقدية له.

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	استشراف المستقبل
الأساس	يعتمد على وضع الخطط التشغيلية وتنفيذها. يعتمد استقراء للمتغيرات الواضحة دون التعمق.	يعتمد على التخيل والابتكار. يعتمد على استكشاف المستقبل والتحكم بالمتغيرات المحتملة.
الترتيب	لاحق للاستشراف.	يأتي قبل الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي.
آلية العمل	توظيف القدرات المتاحة حسب الفرص المتوفرة.	يقوم على بناء القدرات المناسبة للفرص المحتملة.
النتائج	الخطط الاستراتيجية القائمة على استشراف المستقبل تحقق نجاحات كبيرة.	الاستشراف المستقبلي من خلال الخبير المستقبلي يحدد للمخطط التهديدات المحتملة، والفرص المتوقعة بالأجل الطويل
الأهمية	<ul style="list-style-type: none"> - يخلق رؤية واحدة تركز على المستقبل. - متابعة التقدم نحو الأهداف. - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية على المستوى التنظيمي. - تحديد أهداف المنظمة وربطها بالتنظيم الإداري. - وضع آلية محددة لاستخدامها بمواجهة المخاطر بغرض الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة. - التنسيق بين الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، وتوجيه الطاقات المتاحة لتحقيق أهدافها. - وسيلة للتفكير المنهجي والمنطقي حسب المعلومات المتاحة للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمنح الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات المالية والتشغيلية الاستراتيجية وتطويرها. - تحديد الأهداف المعقولة والقابلة للقياس، بناء على البيانات الموجودة وتحليلها. - تحديد رؤية الإدارة واتجاهاتها لمواجهة التحديات المتوقعة. - تحديد التغييرات المتوقعة في البيئة المحيطة من خلال النظرة الثاقبة ولبس البيانات فقط. - تؤدي ممارسة الاستشراف إلى زيادة أنشطة المنظمة باستمرار، لمواجهة التغييرات المتوقعة.

إحدى عشر - المنهجيات الخمس للاستشراف المستقبلي:

1. السيناريوهات:

يُمثل السيناريو نظرة المؤسسة الداخلية نحو المستقبل المُمكن والمرغوب.³⁹

ويمكن أن يعرف على أنه تنظيم وترتيب الإدارة الداخلية للمنظمة بطريقة منطقية ومنهجية لرسم صورة مستقبلية

كبدل يمكن اعتماده لاتخاذ القرارات وتنفيذها بأفضل صيغة.⁴⁰

39 Porter, M, Competitive Advantage, New York,1995.

40 Schwartz,p, The Art of the long view, Planning for the future in an uncertain world,New York,1991.

ومن الضرورة بمكان التمييز بين السيناريو والرؤية والتنبؤ، حيث أنّ الأخيران تصوراً للتعامل مع التهديدات والمخاطر باستبعاد المؤثر منها، في حين أنّ السيناريو يقوم على تحليل التّصور المستقبلي المتوقع الحدوث وكيفية التعامل مع الأحداث المستقبلية بأسلوب منهجي ومدروس ومحاكاة الإجابات بناءً على نتائج التحليل، فهو ليس بتنبؤ تقليدي، كونه يرسم خارطة طريق ومنهجيات لكيفية التّعامل مع المخاطر بطريقة ممكنة ومتاحة بسرد القصص المستقبلية الأهم احتمالاً.

ويوضح الجدول الآتي أهم الفروق بين السيناريو والرؤية والتنبؤ:

الجدول رقم (2): الفرق بين السيناريو والرؤية والتنبؤ. المصدر: مرجع السيناريو والعملية التخطيطية.

الرؤية Vision	التنبؤ Forecast	السيناريو Scenario
أمور مستقبلية مرغوب بها	أمور مستقبلية محتملة	أمور مستقبلية ممكنة
تُخفي المخاطر	تُخفي المخاطر	توضّح المخاطر
عادةً ماتكون نوعية	ذات طابع كمي	ذات طابع نوعي أو كمي
تحتاجه المنظمة لزيادة قدراتها	تحتاجها المنظمة لبناء القدرة على اتخاذ القرار	تحتاجها المنظمة لمعرفة ما تقرره
تستعمل بصورة واسعة نسبياً	يُستعمل يومياً	ندرة استعماله

من وجهة نظرنا فإنّ تبني الاستشراف المستقبلي بمنهجية السيناريوهات سيقود المؤسسة من مجرد التّقيّد بتوقع مستقبل واحد مُحتمل له مجموعة واحدة من الفرص والتهديدات الأهم احتمالاً، إلى تخطيط استشرافي بعيد المدى يفتح آفاقاً مختلفة فيها سرد قصصي لعدة احتمالات مستقبلية مع مجموعة أكبر من التّهديدات المتوقعة والفرص المُراد صنُوعها، وبذلك يكون الاستعداد أفضل لظروف البيئة الخارجية والتي تتطلب منظور أوسع نتيجة لكثرة وسرعة التّغيّرات المختلفة، وكذلك أفضل لظروف البيئة الداخلية لتكون المنظمة على تهيؤ تام لاستثمار أي فرصة بالشكل الأمثل وفق موارد المنظمة المتاحة بزمنه، بل أبعد من ذلك بالتّحضّر لصنوعها.

II. السلاسل الزمنية: 41

تعرّف بتحديد القيم التي تأخذها ظاهرة معينة خلال مدة زمنية معينة، وتحديد الأسباب المؤدية لتكوين تلك القيم على ذلك النحو، ونقطة الانطلاق هي تحديد التّغيّرات في السلاسل الزمنية والتي تقسم لأربع مؤشرات:

⁴¹ عبد الحي، وليد، مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات 2007. بتصرف الباحثة.

- ❖ **الاتجاه العام:** وهو بقاء الظاهرة على وتيرتها لمدة زمنية طويلة، دون تغير العوامل التي تقف وراءها، حيث تبقى بتزايد أو تناقص وفقاً للمسار السائد للظاهرة، أي أنّ القيم لظاهرة معينة هي نتاج ثبات المتغيرات التي أنتجتها، وثبات المتغيرات لا يعني عدم تغيرها، بل محافظتها على نمط التغيّر الذي يصيبها.
- ❖ **التغيرات الموسمية:** وتعني أنّ الظاهرة يصيبها التغيير بتتابع متسق وخلال مدد زمنية محددة، أي تتغير تغير متكرر، ولكن يحدث بمدد يمكن التنبؤ بها من النسق العام الذي تعرفه هذه التغيرات الموسمية.
- ❖ **التذبذب الدوري:** وهو التغيّر الذي يصيب الظاهرة بشكل مستمر بين صعود وهبوط، وهذه التذبذبات على مدد طويلة، ولها طابع منتظم، وأكثر الميادين تذبذباً هو الميدان الاقتصادي (الدورات الاقتصادية).
- ❖ **التغيرات العشوائية:** وهي التغيرات التي من الصعب توقعها أو تسميتها في إطار زمني معين، لذا فإن هذه التغيرات ليس لها اتجاه عام أو موسم أو دورة زمنية.

III. المحاكاة والنمذجة:

المحاكاة: آلية عمل الظاهرة الفيزيائية/ الاجتماعية/ الاقتصادية باستعمال أداة تجريب مماثلة تناظر وتحاكي الآلية الفعلية لعمل الظاهرة، أي عملية إنتاج اصطناعية لنظام لاختبار سلوكياته الممكنة، وتستخدم عندما تكون التجربة الحقيقية مستحيلة أو مكلفة أو معقدة، وتحاكي تجربة خصائص النظام باستعمال نظام مماثل له، والتمائل لا يعني التطابق، بل التوافق بين الخصائص وهيكل النظامين، وهذا التوافق يبرّر الحق في استعمال القياسات والملاحظات على أحد النظامين للتنبؤ برد فعل النظام الآخر دون الحاجة لوضعه في وضعية التشغيل، والهدف صناعة نُظم اصطناعية تحاكي الحقيقية التي يصعب التجريب بها على أرض الواقع.

- النمذجة:** تمثيل تخطيطي للواقع الاقتصادي أو الاجتماعي على شكل معادلات لترجمة سلوكه، **وتعمل على:**
- **تحليل السلوك المتنوع:** (التحليل الاجتماعي والاقتصادي) أي تحليل سلوكيات الأفراد، وتحويل سلوك الأفراد إلى معادلات رياضية (نماذج رياضية) لتشرح وتوضح آلية التفاعل بينهم وتبرز أثره على الأفراد.
 - **تحليل الأداء الشامل:** (التحليل الاقتصادي الكلي): أي نمذجة العلاقات التي تجمع بين المتغيرات على المستوى الكلي (مدينة/دولة) مفسرةً بعضها البعض⁴².

⁴² العويبي، امين، اساسيات مناهج الاستشراف، جامعة فرحات عباس، مطبوعات جامعية، كلية العلوم، الاقتصادية والتجارية، الجزائر، 2018. بتصرف الباحثة.

IV. أسلوب دلفي:

وهو الأسلوب الأكثر استعمالاً في توقُّع المستقبل، وحجر الزاوية في الدراسات المستقبلية، حيثُ تعتمد منهجيته على استقصاء آراء مجموعة من الخبراء حول المستقبل بصورة نموذجية، ويتم إجراء دلفي في سلسلة من الجولات يتم تنقيح كلٍّ منها في ضوء نتائج سابقتها، وبعد ذلك يتم دمج الآراء الفردية للخبراء للوصول لما يشبه الحكم الجماعي، وتفترض منهجية دلفي إبقاء الردود الفردية للخبراء بسريّة للتقليل من التأثيرات الاجتماعية بين الخبراء المعنيين (الاحترام المتميز لآراء المشاركين)، والفلسفة من وراء هذه الطريقة تتمثل في أنه مع مرور الوقت، تتقارب وجهات النظر في ما بين المستبنيين وصولاً للاستجابة الأنسب في ضوء البيانات المتاحة، والتوصل لتوافق الآراء حول القضايا المناقشة، وهو الأسلوب الأمثل لتسهيل المناقشات داخل مجموعة واحدة لا يمكن بسهولة التقاء أعضائها معاً، مما يسمح للأفراد بتبادل وجهات النظر دون التقيد بحدود الزمكان.⁴³

وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروقات بين استمارة المسح التقليدية واستمارة دلفي:

الجدول رقم (3): الفرق بين استمارة المسح التقليدية واستمارة دلفي. المصدر: الباحثة.⁴⁴

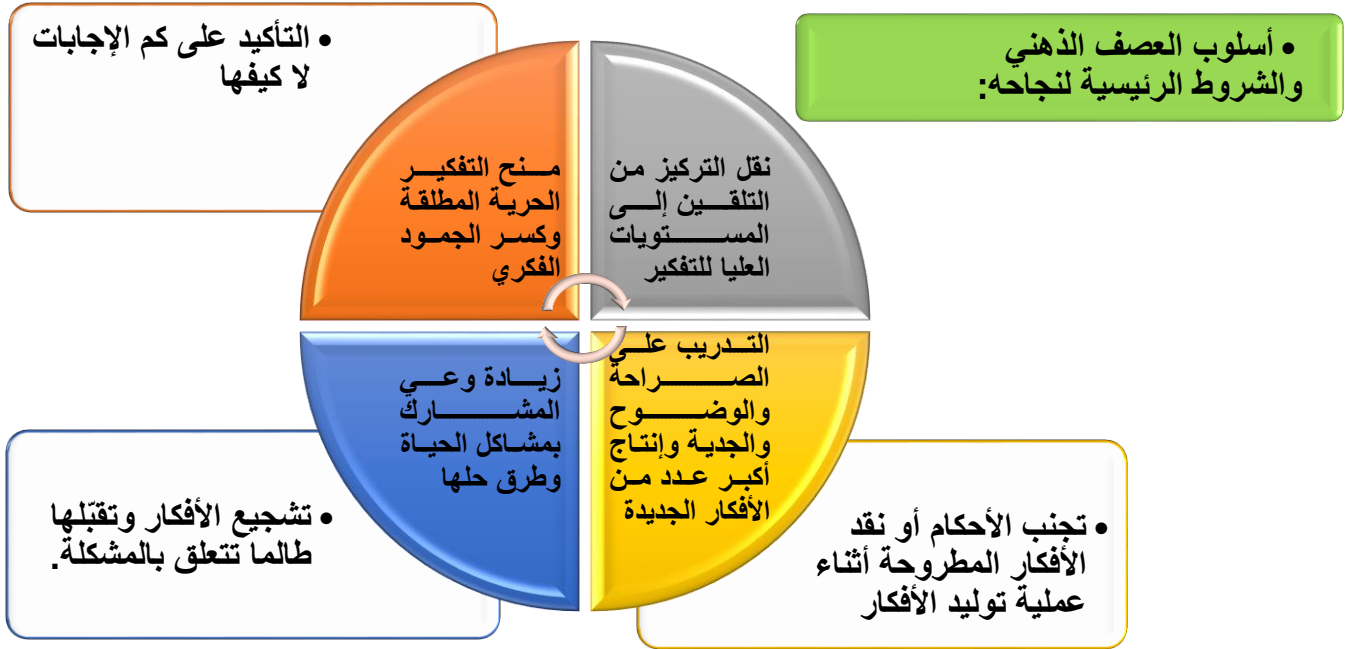
وجه المقارنة	أسلوب المسح التقليدي	اسلوب دلفي
الاجراءات	الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة، تتصف بالمصدقية، تهدف إلى جمع معلومات كمية أو كيفية أو كليهما، مع تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة منه.	تصمم الاستمارة قبل اختيار الخبراء المؤهلين للإجابة ثم تحليل اجاباتهم، ومن ثمّ تصميم مسح آخر، بناء على إجابات المسح الأول، وتنفيذه على المجموعة نفسها من الخبراء، مع طلب مراجعة إجاباتهم عن المسح الأول.
تمثيل العينة	تُختار باستعمال تقنيات اختيار العينات.	تشبه لجنة من الخبراء اجتمعت للإجابة على أسئلة تتميز بالصعوبة، فهي كقرار مجموعة، وكدراسة مسحية لا تخلو من التعقيد.
حجم العينة	عينة يمكن أن تمثل المجتمع الذي اختيرت منه وتسمح بتعميم النتائج.	لا يعتمد حجم العينة على معايير إحصائية، وإنما على درجة التفاعل داخل المجموعة للتوصل لاتفاق رأي بين الخبراء، (أنسبها بين 10-18 خبير).
الهوية	المستهدفون يجهلون هوية بعضهم البعض في الغالب وغير معروفين للباحث.	المستهدفون مجهولي الهوية لبعضهم البعض ولكن معروفين للباحث.

43 الكعبي، سليمان محمد، موسوعة استشراف المستقبل، دبي، الطبعة الثانية، 2018. بتصرف الباحثة.

44 بمعلومات مستقاة من مرجع علم استشراف المستقبل، منال البارودي 2019. بتصرف الباحثة.

٧. أسلوب العصف الذهني:

يقوم على فكرة طرح مشكلة ما على مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين /4-7/ أفراد، بحيث يلتقون في مكان معين او عبر الانترنت لمدة /30/ دقيقة بشكل عفوي وتلقائي وحر وفي مناخ غير نقدي لا يحد من إطلاق أفكارهم، ثم يقومون بغربلة الأفكار المطروحة واختيار أنسبها.⁴⁵



الشكل رقم (15): محددات أسلوب العصف الذهني وشروط نجاحه. المصدر: الباحثة⁴⁶

اثنا عشر - أبعاد استشراف المستقبل:

وفق منهج البحث المقترح تم اختيار الأبعاد الرئيسية لاستشراف المستقبل كمتغيرات فرعية للمتغير الرئيسي "استشراف المستقبل" وفقاً لمايلي:

➤ **الرؤية المستقبلية:** وهي عبارة عن بيان تصدره المؤسسة لما تتوي أن تكون عليه في المستقبل، وتوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، وتحدد الرؤية خطط المؤسسة المستقبلية في التنمية، حتى تصل إلى الصورة المثالية، وتعتبر أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز.

⁴⁵ المرجع السابق - بتصرف الباحثة.

⁴⁶ بناءً على معلومات مستقاة من المرجع السابق ذكره. بتصرف الباحثة.

➤ **التحليل البيئي الإستراتيجي:** أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، ما يؤدي إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة.

➤ **التفكير المستقبلي:** هو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود.

➤ **التشاركية:** التشاركية سمة تفرضها طبيعة الدراسات المستقبلية، فالاستشراف حسب الممارسة يقوم على بناء نظرة نظامية تشاركية، تجمع للذكاء المستقبلي من المدى المتوسط للمدى الطويل، وتستهدف القرارات الحاضرة وتجنّد جملة من التّحركات المرافقة، وآليات التفكير الجماعي التشاركي القائمة على عمل الفريق والإبداع الجماعي هي الميزة الرئيسية في منهج الاستشراف، حيث أنّ التكامل الفكري الناشئ عن التفكير التشاركي يُعد أداة فعالة في بناء تصورات ذات مصداقية عالية عن المستقبل.

من وجهة نظرنا يُمكن القول أن عملية استشراف المستقبل تهدف إلى محاولة المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على قوّة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل، من خلال توقع طبيعة وأهمية التّطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل، مما يجعل لاستشراف المستقبل دوراً مؤثراً في تحقيق

الريادة المجتمعية.

يخضع لأساليب علمية ومنطقية وواقعية
وعقلانية تحلل الماضي وتفسر الحاضر

عملية منظّمة لمجموعة من الاحتمالات
المشروطة التي تتضمن المعالم الرئيسية
لنظام/مجتمع معين لحقيقة زمنية معينة.

استشراف
المستقبل

اختيار البديل
النّاجح

- تشخيص المشكلات.
- بدائل علاجية.
- حلول للمشكلات.
- استشراف للظواهر مستقبلياً.
- استباق وتحضير ظروف المستقبل الممكنة " المتوقعة".
- مواجهة التحديات
- استثمار الفرص.

تدرس العلاقة السببية بين العوامل
والتغيرات المؤثرة

يستند على قاعدة صلبة من البيانات العلمية
والمعلومات الواقعية الكمية والنوعية

المبحث الثاني

الإطار المفاهيمي للريادة المجتمعية



أولاً- تقديم:

تتميز قيادة الأعمال المجتمعية بأنها من أهم الأعمال الجديدة التي تساهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وتعمل على الارتقاء بالمجتمع ومعالجة مشكلاته ومواجهة التحديات التي تعيق تنميته وتحقيق الرفاه الاجتماعي، حيث تهدف لتنظيم متطلبات الدول والمجتمعات، من أجل مواكبة تطورات العصر، من خلال استخدام كافة التقنيات الحديثة والحلول المبتكرة، التي تساهم في تحقيق أهداف المجتمعات التنموية.

ثانياً- مفهوم الريادة والريادي:

برز مصطلح الريادة "Entrepreneurship" قبل أكثر من مائتي عام.⁴⁷ واليوم أصبح مفهوم الريادة يشير إلى الأعمال التي يبدها أشخاص يمتلكون صفات ومشاعر ريادية تقود إلى ابتكار أعمال ومشروعات تسهم في تحقيق التنمية وتقديم خدمات متميزة.⁴⁸ ويعرف الريادي بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة أو القدرة لتحويل خبرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح.⁴⁹

⁵⁰ وأول من أوضح مفهوم رائد الأعمال هو الاقتصادي المفكر النمساوي "جوزيف شومبيتر" بأنه: الفرد الذي يتمتع ويتصف بالإرادة والإمكانية على تحويل فكرة جديدة، أو اختراع جديد إلى عملية ابتكارية ناجحة، وبالتالي فإن وجود قوى رواد الأعمال في السوق والصناعات المتنوعة تكون قائمة على إنشاء منتجات ونماذج عمل جديدة تكون السبب في كونهم من يحركون النمو الاقتصادي على المدى الطويل. أما الأمريكي "فرانك نايت" والنمساوي "بيتر دراكر" فأشاروا إلى أن ريادة الأعمال تتمركز حول المخاطرة من خلال تنفيذ فكرته ووضعها مكان التطبيق، وذلك من خلال بذل الكثير من الوقت والجهد ورأس المال في مخاطرة غير مضمونة، وقد تم تصنيف أسباب عدم الضمان إلى ثلاثة أنواع هي:

❖ **المخاطرة:** المُمكِن قياسها إحصائياً كاحتمال سحب كرة زرقاء من صندوق يحتوي على خمس كرات زرقاء وخمس كرات سوداء.

⁴⁷ Peter,2002,p.26

48 المعاني، عريقات، الصالح، جرادات، 2011.

⁴⁹العبيدي والجراح، 2014.

50 الموسوعة التقنية الالكترونية بتصرف الباحثة.

❖ **عدم الضمان الفعلي:** والتي يكون من المستحيل أن يتم تقديرها أو توقعها بشكل إحصائي، كاحتمال سحب كرة زرقاء من صندوق به عدد غير معروف من الكرات الزرقاء، وعدد غير معروف من الكرات الملونة الأخرى.

❖ **الالتباس:** والتي يصعب قياسها إحصائياً، كاحتمال سحب كرة زرقاء من صندوق يحتوي على خمس كرات زرقاء وعدد غير معروف من الكرات السوداء.

ثالثاً- مفهوم وتعريف ريادة الأعمال المجتمعية/الاجتماعية:

ريادة الأعمال المجتمعية هي عبارة عن الأعمال التي تهدف لتشخيص المشكلات والحاجات والمتطلبات الاجتماعية من خلال استخدام مبادئ ريادة الأعمال، من أجل إنشاء وتنظيم وإدارة اجتماعية تحقق التغيير الاجتماعي المطلوب، وهدف رواد الأعمال الاجتماعيين هو الربح المادي بالإضافة إلى القيمة الاجتماعية التي يحققها المشروع الخاص برائد الأعمال.

ويعتبر ذلك جوهر الاختلاف الأساسي بين ريادة الأعمال العامة وريادة الأعمال المجتمعية المتبلور في وجود هدف مجتمعي وقيمة اجتماعية تقوم عليها المشروعات تستهدف المردود الاجتماعي بالإضافة إلى الربح المالي الذي لا يتعارض تحقيقه مع القيمة الاجتماعية للمشروع التي قد تشمل الجانب البيئي والثقافي للمجتمع أو التعليمي أو التنموي، حيث يحقق رائد الأعمال الاجتماعي الربح ويستفيد المجتمع بالعوائد التنموية المتحققة، كما قد ترتبط بالمؤسسات الخيرية غير الربحية القائمة على الأعمال التطوعية.

يعني هذا المفهوم ببساطة أن يكون هناك شخص إيجابي، يتفاعل مع مشكلات مجتمعه، ويعيها بدقة، ويعرف موارده وإمكاناته المتاحة، فيبادر بفكرة إبداعية لحل إحدى هذه المشكلات، وما تلبث أن تتحول هذه الفكرة المبدعة إلى حركة اجتماعية، أو شكل مؤسسي تُطبق الفكرة من خلاله، وتنجح في حل هذه المشكلة الاجتماعية، وتكون قابلة للتعميم والنقل إلى مجتمعات أخرى، فالريادة الاجتماعية لا تحتاج إلى رأسمال ضخم، أو شركات تجارية كبرى، بل فقط تحتاج إلى رؤية ثاقبة وهمة عالية.

إن ريادة الأعمال الاجتماعية هي وسيلة للقضاء على المشاكل والعوائق التي تعيق تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، وذلك من خلال استخدام الوسائل والأساليب المبتكرة في الأعمال لتنمية المشروعات، وخاصة المشروعات التي لها دور اجتماعي، وأحياناً يتم استخدام الأساليب التجارية التقليدية لتحقيق القيمة الاجتماعية.

وأقصد كباحثة بريادة الأعمال المجتمعية كمفهوم بأنها نشاط ذو قيمة اجتماعية يُبنى على فكرة مبتكرة لحل المشاكل الاجتماعية، حيث يحمل سمة الإبداع والابتكار، ويمكن تطبيق الفكرة كمشروع تجريبي لحل المشكلة الاجتماعية المستهدفة وتحقيق الأثر الاجتماعي، وفي نفس الوقت تحقيق استدامة المشروع، من خلال برامج ومشروعات تحقق عوائد اقتصادية يتم استثمارها لاستمرارية النشاط/المشروع وتمويله، وهو مفهوم جديد نسبياً، حيث لا يوجد شرح دقيق عن ماهية ريادة الأعمال الاجتماعية، فالتعريفات الواردة تثير التفكير نحو كيفية إحداث تغييرات اجتماعية بطرق مبتكرة لحل المشكلات الاجتماعية، ومازال المفهوم في بداياته بالأدبيات العربية دون اكتمال في بنائه النظري، وتُعد المساهمة في ذلك أحد أهداف البحث.

تعريف الريادة المجتمعية:

يُعتبر المنظور الأول في الانطلاق لتعريف الريادة الاجتماعية هو الذي روج له ⁵¹Gregory Dees عام 1998 باعتباره رواد الأعمال الاجتماعيين يلعبون دور وكلاء التغيير في القطاع الاجتماعي من خلال تبني مهمة لخلق والحفاظ على القيمة الاجتماعية، والاعتراف بالفرص ومتابعتها، والابتكار، والمجازفة، وإظهار الشعور بالمساءلة.

وتعرّف الريادة المجتمعية بمجموعة من الأنشطة الريادية بمفهومها العام والتي تتضمن غرضاً اجتماعياً.⁵² وتعرّف أيضاً أنها نشاط ذو قيمة اجتماعية، له سمة الابتكارية ويهدف لإحداث تغيير بيئي من خلال حل مشكلة اجتماعية، يكون لهذا الحل صفة الاستدامة، ويساعد على خلق فرص، وعلى مواجهة مخاطر اجتماعية، إضافة إلى ما يمكن أن يحققه من عوائد اقتصادية.⁵³

ويعرّف رواد الأعمال الاجتماعيين بأنهم أشخاص مبدعون، لديهم التزام تجاه المجتمع، وقدرة على إيجاد حلول لمشكلات اجتماعية، تتسم ببعده الرؤية والواقعية، بحيث تكون قابلة للتطبيق على هيئة مشروعات (2011 Brock & Ashok).

وفيما يلي مخطط يبين أوجه الاختلاف بين ريادة الأعمال الاقتصادية وريادة الأعمال المجتمعية:

⁵¹غريغوري ديس: والد تعليم ريادة الأعمال الاجتماعية، عالم أمريكي ومؤسس ومدير لمركز تطوير ريادة الأعمال الاجتماعية بجامعة ديوك. المصدر: ويكيبيديا بالانكليزية.

⁵² Austin, J.&Stevenson,H.&Skillem,J.(2006).Social and Commerical Entrepreneurship,Same,Different,or Both,SAGE Journals.

⁵³ريادة الأعمال الاجتماعية، مفهومها، مقوماتها، دورها في تحسين خدمات الرعاية الاجتماعية،مجيدة محمد الناجم، مجلة العلوم الانسانية والإدارية، جامعة المجمع، 2018.

ريادة الأعمال

تؤسس وظائف جديدة

تستكشف أسواقاً جديدة

استثمار الموارد

تستهدف العملاء

تُقدم تقنيات وصناعات ومنتجات مبتكرة

ريادة الأعمال الاجتماعية

وظائف جديدة وعدالة اجتماعية

أسواقاً جديدة مصممة للضروريات الاجتماعية

استثمار وتوجيه الموارد لمواجهة التحديات الاجتماعية.

تستهدف المستفيدين والعملاء

تُركز على رأس المال الاجتماعي

الشكل رقم (17): مقارنة مبسطة بين ريادة الأعمال وريادة الأعمال الاجتماعية. المصدر: الباحثة⁵⁴

يوجد اختلاف في تعريفات ريادة الأعمال المجتمعية كونها قضية أخص من مفهوم ريادة الأعمال، وبالانطلاق من مفهوم الريادة المبسّط وهو: نشاط أو عمل يقدم قيمة نفعية للمستفيد بأسلوب مبتكر ومتميز، قادر على الربح والنمو والاستدامة، يمكن تعريف الريادة المجتمعية بأنها نشاط أو مشروع يهدف لحل قضية أو مشكلة مجتمعية من خلال طرق مستدامة وذاتية وبأساليب إبداعية ومبتكرة لتنمية المشروعات والمؤسسات التي تحقق تأثير اجتماعي على نطاق واسع، من الممكن أن تحمل الصفة التجارية دون استهدافها، وتحقق منفعة مجتمعية وأثر إيجابي على الاقتصاد الوطني والمجتمع. (الباحثة).

رابعاً - مميزات وأهمية الريادة المجتمعية:

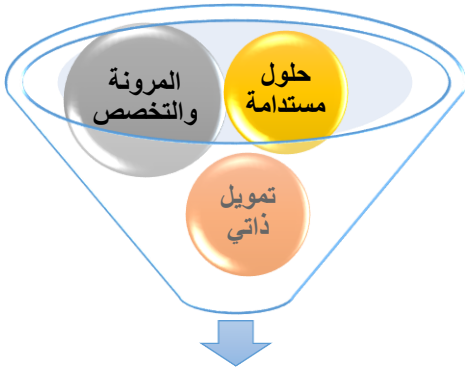
- ❖ لها دور هام في معالجة المشكلات الاجتماعية عن طريق اتباع مبادئ ريادة الأعمال لتطبيق الحلول المبتكرة للمشكلات، وتطبيقها على المجتمعات والدول التي تعاني نفس المشاكل ما يساعد على حلها بالمثل، ويخلق أسواقاً جديدة لهذه الخدمات أو المنتجات.
- ❖ تركز على تطوير أو ابتكار فكرة جديدة يتم تطبيقها بشكل عملي يهدف لتنمية المجتمع، ما يجعلها تجمع بين عاملين هما تحقيق الربح المالي والقيمة الاجتماعية التي تهدف لها.

⁵⁴ Bibu, Nicolae Aurelian and Orhei, Loredana, 2008, Social Entrepreneurship in the Context of Romania's European Integration, The Annals of the University of Oradea, Section Economic Scienc. (استناداً لمعلومات المرجع بتصريف الباحثة)

- ❖ لها مميزات في حل مشكلات صحية وتعليمية وبيئية واقتصادية وقلة الموارد المالية، واستغلالها في مشاريع صغيرة تزيد الربح للأفراد، وتعود على الاقتصاد العام للدولة بالزيادة والنمو، وإنشاء المؤسسات التي تساعد وتدعم في حل هذه المشاكل، وكافة المشاكل الاجتماعية التي يواجهها الأفراد.
- ❖ تُعدّ الحلّ للتغلب على معوقات التنمية بالدول النامية، لقدرتها على النهوض بالمجتمعات المكبّلة بالتحديات والمشكلات المترابطة وتردي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية والبيئية...

❖ ريادة الأعمال المجتمعية تحمل الكثير من القيم والسلوكيات الريادية وتكتسب الكثير من الإمكانيات التي تقدّمها:

- القدرة على تشكيل حل مستدام وعلى استهداف رغبات العملاء والقضايا الاجتماعية بذات الوقت، والقدرة على الاستدامة للأفراد من خلال الاعتماد على الذات دون الحاجة لأي تمويل خارجي.
- المرونة والسهولة في التحرك والتعديل على أي شيء يخص النشاط من الفريق إلى نموذج العمل وغيره.
- التخصص: الريادة المجتمعية منحصصة في مجالات معيّنة فقط.



الشكل رقم (19): السلوكيات الريادية في ريادة الأعمال المجتمعية. المصدر: الباحثة.

رواد الأعمال الاجتماعيون أو المبدعون الاجتماعيون، هم من لديهم حلول مبتكرة للمشاكل الاجتماعية الأكثر إلحاحًا، حيث تركز ريادة الأعمال المجتمعية على رواد الأعمال ذوي الخبرة في التعرف على مشكلات مجتمعاتهم، والذين يمكنهم ابتكار أفكار يحولونها لمشروعات تحل مثل هذه المشكلات، هم يتفقون مع أقرانهم من رواد الأعمال التقليديين في الإبداع والابتكار والمغامرة، بينما يتميزون عنهم بالإنسانية العالية، وإنكار الذات، وحب العمل الاجتماعي، والانتماء للناس، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، والالتزام طويل الأمد بما يتبنونه من مشاريع، مكرسين حياتهم للعمل عليها، وعدم الجري وراء الأرباح المادية.

خامساً- آثار الريادة المجتمعية:

إنّ ريادة الأعمال المجتمعية تفتح باباً لتحفيز البشر، وتحسين قدراتهم ونوعية حياتهم، وتلعب دوراً رئيسياً بالتأثير على المجتمع والاقتصاد في كل من:

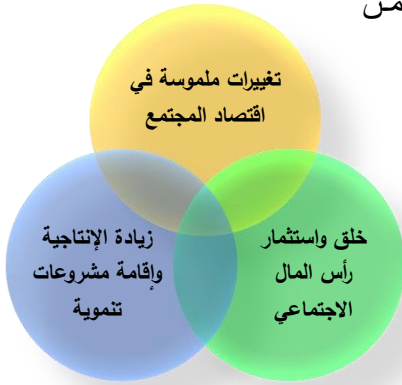
- ❖ التشجيع على الابتكار في المجتمع حيث أنّ الرياديين هم القوة الدافعة للتغيير الاقتصادي في المجتمع.

❖ **تنمية الاقتصاد:** من خلال نمو المشاريع والأنشطة الريادية التي تحتاج المزيد من الموارد المالية والبشرية مع الوقت.

❖ **تحسين حياة الفرد** كنتيجة للابتكار عن طريق محاولة توفير دخل دائم وتوسيع المجالات وتطويرها.

❖ **الريادة المجتمعية** قادرة على أداء دور الدول والمنظمات غير الربحية في العمل على القضايا الاجتماعية بشكل أكثر فعالية، فهي تستهدف قضايا مجتمعية وتوفّر قيمة اجتماعية لأفراد المجتمع، وتزيج

عبء العمل على قضايا كثيرة من أجندة الدول أبرزها: التعليم الجيد، الأمن الغذائي، البيئة والمناخ.



للريادة المجتمعية سمة أساسية بتحقيقها أثر إيجابي مجتمعي وعلى مدى عدة آجال زمنية: 55

❖ **على المدى القصير:** إحداث تغييرات ملموسة في اقتصاد المجتمع

كخلق فرص عمل جديدة، وزيادة الناتج المحلي، وزيادة الادّخار بنسب

أعلى من الإنفاق العام.

الشكل (18): آثار الزيادة المجتمعية. المصدر الباحثة.

❖ **على المدى المتوسط:** تتجلى قيمة الريادة الاجتماعية بكونها نموذج محتمل يحقق رفاهية المجتمع وتحسين

أوضاع أفرادها، أي بقدرتها على زيادة الإنتاجية، وإقامة مشروعات تنموية.

❖ **على المدى الطويل:** إنّ المساهمة الأكثر أهمية للريادة المجتمعية تحدث في الأجل الأبعد، وتقاس

بمقدراتها على خلق واستثمار رأس المال الاجتماعي.

سادساً- السمات الأساسية للريادة المجتمعية⁵⁶:

مما سبق نجد أنّ الريادة المجتمعية فكرة مبدعة خالقة قابلة للتطبيق، لحل مشكلة أصيلة في المجتمع،

باستخدام موارد محدودة بأقصى عائد، ووصفها بالاجتماعية لا يعني بالضرورة الإيثار والبذل والعطاء، ولا

يستلزم غياب الربح المادي، ولها أربع سمات أساسية تميّزها عن غيرها من أشكال العمل المجتمعي وهي:

❖ **تفكير غير تقليدي:** فهي تعبّر عن محاولة إحداث تحول ثوري لمواجهة التحديات الاجتماعية.

⁵⁵ نفس المرجع السابق - بتصرف الباحثة.

56 كتاب تجارب في الريادة الاجتماعية، د. أمل خيرى كريم. القاهرة. 2020. - بتصرف الباحثة.

❖ **تقديم حلول مستدامة:** تنطوي الزيادة الاجتماعية على استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وتقديم حلول دائمة لمشكلات متأصلة في المجتمع، وليس حلول مؤقتة أو بأثر هامشي محدود.

❖ **تحقيق أثر اجتماعي إيجابي:** تستلزم الزيادة الاجتماعية إحداث أثر اجتماعي ملحوظ، وخاصة للمجتمعات الأكثر حرماناً وأقل تنميةً، وبالتالي يمكن قياس الأثر الاجتماعي بمقارنة المجتمع/الفئة المجتمعية المستهدفة قبل وبعد ظهور وتطبيق الحلول المبدعة للمشكلات المستعصية.

❖ **التعميم:** تكون الأفكار صالحة للانتشار وقابلة للتعميم بحيث يمكن نقلها لمجتمعات أخرى.

سابعاً - نماذج الزيادة المجتمعية:

قد يحصل شيء من الخلط بين المتبرعين للمنظمات الخيرية والمتطوعين وجهات المسؤولية الاجتماعية التابعة للشركات والمنظمات ذات المسؤولية الاجتماعية عموماً، ولكن هناك فرق واضح عن الزيادة المجتمعية يمكن استنتاجه من خلال نماذج عملها الآتية:⁵⁷

A. غير ربحي بوجود استراتيجيات لتحصيل مصادر دخل: يستخدم طرق اجتماعية وتجارية لتحقيق الاكتفاء الذاتي بأكثر من شكل ممكن، حيث أنّ الربح يتم إعادة استثماره في المشروع لتمكينه من مواصلة إيصال القيمة المجتمعية بفعالية.

B. ربحي مع استراتيجيات تحركها القيمة الاجتماعية: يستخدم طرق اجتماعية وتجارية بنفس الوقت لتحقيق الاستدامة، حيث يُمكن للقائمين على المشروع تحقيق بعض الربح الشخصي أيضاً.

يوفر النموذجان القدرة للرياديين المهتمين في العمل على قضية اجتماعية معينة دون قلق من الحاجة لتحصيل التمويل، أو الحصول على عمل آخر للقدرة على الاستمرار.

ثامناً - تحديات ريادة الأعمال المجتمعية:

❖ **صعوبة الابتكار:** التركيب البنوي للريادة المجتمعية يصعب الابتكار، والوقت الطويل نسبياً لحصد النتائج يؤدي بالمستثمرين للتخوف من المخاطرة بأموالهم بتجربة أفكار أو سلوكيات جديدة داخل هكذا مشاريع.

⁵⁷ بحسب تعريف مجلة مراجعة التكنولوجيا الكندية.

❖ **قلة رؤوس الأموال:** القدرة على تحصيل رؤوس الأموال ليست متوفرة دومًا، ما يقلص حصة مشاريع الريادة المجتمعية الجديدة للحصول على رؤوس الأموال التي تذهب لصالح المشاريع الريادية المجتمعية التي أثبتت نفسها وقدرتها على النمو والاستدامة.

❖ **تحديات القضايا المجتمعية العامة:** مواجهة مشكلات تتعلق بوضوح المشروع بخصوص قضية اجتماعية معينة، والضغط من قبل مصادر التمويل (وخاصة في حال المستثمرين) لإضافة نقاط ومحاور معينة للقضية، مع تحدي البقاء على اتساق مع الرسالة والهدف.

هذه التحديات تؤخر الكثير من مشاريع الريادة المجتمعية وقد تقوّض قدرتها على العمل على القضايا الاجتماعية، لذلك من مهمة الريادي المهتم في هذا النمط من الريادة أن يتأكد من تقييمه للحاجة المجتمعية ورسم هدف ومهمة بحدود واضحة وبناء نموذج عمل قادر على الاستدامة والاكتفاء بأكبر شكل ممكن، وتطويره بشكل مستمر، وقياس الأثر وتقييم النتائج بشكل دائم.

تاسعاً - أبعاد الريادة المجتمعية:

ترتبط ريادة الأعمال المجتمعية بعدة أبعاد، ووفقاً لمنهج البحث المقترح تمّ اختيار الأبعاد الرئيسية للريادة المجتمعية كمتغيرات فرعية للمتغير الرئيسي "الريادة المجتمعية" وفقاً لمايلي:

❖ **الثقافة الريادية:**

واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع، وتُسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل، والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع واعتبار التغيير المتحرك باتجاه الفرص.⁵⁸ ومن التفسيرات الأكثر شيوعاً التي تولدت من مختلف المؤلفين أنّ الثقافة الريادية هي نظام القيم المشتركة (أي ما هو مهم) والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء)، والتي تصيغ الهيكل التنظيمي للمنظمة والإجراءات لأعضائها لوضع المعايير السلوكية، أي طريقة إكمال العمل في المنظمة.⁵⁹

وتتميز الثقافة الريادية الفاعلة بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد استراتيجياً، إذ تتضمن الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة أو تحمّل الفشل، وترويج التّعلم وتبني الإبداعات بالمنتج و/أو العملية والإدارة والتغيير

⁵⁸ Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R.E., (2011), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization".

⁵⁹ Mohutsiwa, Moshe, (2012), "Strategic Entrepreneurship and Performance of small and Medium Enterprises in South Africa", **Master Thesis**, University of the Witwatersrand.

المستمر كناقل للفرص، من خلال الأهمية المتزامنة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة، ولهذا تتبنى الثقافة الريادية البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استغلالها مع الميزة التنافسية المستدامة.⁶⁰ إن وجود الثقافة الريادية في المنظمة المتعلّمة شيء أساسي ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعلّم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، وتعرّف الثقافة الريادية بست خصائص هي⁶¹:

1. افتراضات مشتركة أساسية.
2. اختراع، اكتشاف، تطوير من قبل مجموعة معينة.
3. عملية تعلّم كيفية التعامل مع مشكلة التكيف الخارجي وطرق التكامل الداخلي.
4. العمل بشكل جيد لما يُعتقد أنّه صحيح.
5. يمكن تدريس هذه السلوكيات والتصرف للأعضاء الجدد في المجموعة.
6. النظر للرؤية الصحيحة والتفكير والشعور بعلاقات تلك المشاكل.

نستنتج وعلى اعتبار أنّ التنافسية هي الأساس الذي تقوم عليه الأسواق، وهي التي تفرض استراتيجية المؤسسة المختارة، وتحدد المتعاملين معها، وهي أداة تنظيم الأسواق وتشجيع روح الإبداع والابتكار لدى المؤسسات، ومع كون الثقافة الريادية مكون أساس في الإطار التنافسي بكافة المستويات، فمن هنا يظهر الترابط والأهمية للثقافة الريادية في رفع تنافسية المؤسسات وخلق قيمة مضافة في أدائها المؤسسي، وبما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد ككل.

❖ الإدارة الإستراتيجية للموارد: تشير الموارد لموجودات المنظمة ويمكن تقسيمها لنوعين: الموارد الملموسة وهي أشياء مادية مثل الأرض والأبنية والمصانع والمعدات والتكنولوجيا والمواد الأولية، والموارد غير الملموسة وهي أشياء غير مادية توجد عن طريق القادة والعاملين كثقة المستهلك، والعلامة التجارية، والثقافة وسمعة المنظمة، ومهارة الإدارة، والمعرفة التي يمتلكها العاملون والملكية الفكرية.⁶²

60 Mc Grath, R. G., & Macmillan, (2000), "The Entrepreneurial Mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty", Boston: Harvard Business School Press.

61 Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Simon, D. G., (2003), "A Model of Strategic Entrepreneurship: The construct and its Dimensions", Journal of Management.

62 Hill, Charles, W. L., & Jones, Gareth, R., (2008), "Strategic Management an Integrated Approach", 8th ed., Houghton Mifflin Company, Boston Company, Boston Cop any New York.

❖ المبادرة: هي القدرة على التأثير بالآخرين بالإبداعات بدلاً من انتظار قدوم الفرص الجيدة، فهي فعل سلوكي يرتكز على القيم أكثر من المشاعر، ولا بد لكل مبادرة اجتماعية من رؤية متوازنة قادرة على صناعة فعل مجتمعي يضع باهتمامه إحداث تغيير أو معالجة قضية أو التأسيس لمنفعة مجتمعية دون الحرص على إبراز الذات على حساب المجموع.⁶³

❖ الابتكار / الابتكار المجتمعي:

الابتكار هو الاستجابة للتغيرات بطريقة إبداعية، ويتعلق ذلك بتوليد أفكار جديدة وإجراء البحث والتطوير، وتحسين العمليات أو تجديد المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تطبيق حلول جديدة لمشاكل ذات معنى.⁶⁴ وترى الباحثة أنّ الابتكار يُمثل الحل الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والقدرة على التفكير بابتكار، وتطوير الأفكار المفيدة، فهو وسيلة إيجاد حلول جديدة للتحديات التي نواجهها، وتوليد أفكار جديدة وخلق باتباع نهج جديد بالتفكير، وتنفيذ الأفكار بخلق قيمة أو منفعة بحلول جديدة يتوصل لها المبتكر لحل مشكلة ما.

واستناداً لمقابلات أجراها الكاتب نك سكيليكورن (Nick Skillicorn) مع خمسة عشر مبتكراً، كانت خلاصتها التوصيفات الآتية للابتكار:

- ✚ هو فكرة عظيمة، نُفّدت ببراعة وقُدّمت للعموم بشكل جيد ويمكن الاستفادة منه.
- ✚ هو تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة والبقاء على صلة، أو مواكبة الحداثة بشكل دائم.
- ✚ هو تقديم منتجات أو خدمات جديدة تُضيف قيمة للمؤسسة أو الشركة المنتجة، أو بمعنى آخر، عرض أفكار جديدة عملية وملائمة، مع نموذج عمل قابل للتطبيق، بحيث يراه العملاء على أنّه جديد ويمكن الاعتماد عليه في المستقبل.
- ✚ هو تغيير إيجابي كبير، ويمكننا هنا التركيز على النتيجة فقط، وليس على العملية التي جرى فيها التغيير، إذ تشير كلمة "تغيير" إلى معنى واسع النطاق، وقد يكون التغيير سلبياً وهذا لا يعطي ابتكاراً.
- ✚ هو الشيء الجديد المفيد والذي يخدم احتياجات العملاء.

63 الفرج، ليالي: صناعة المبادرات الاجتماعية: المنطلق والمآل، صحيفة الشرق. 2014 (بإضافة وتصرف الباحثة)

64 What is innovation? Building a more creative business: من موقع: www.bdc.ca.

أما الابتكار الاجتماعي فهو تصميم وتنفيذ الحلول الجديدة التي تتطوي على تغيير مفاهيمي، أو عملية، أو منتج، أو تنظيم، والذي يهدف في النهاية إلى تحسين رفاهية الأفراد والمجتمعات، وقد أثبتت العديد من المبادرات التي اتخذها الاقتصاد الاجتماعي، والمجتمع المدني، أنها طريقة للتعامل مع المشاكل الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، مع المساهمة في التنمية الاقتصادية، ويمكن من خلالها الاستفادة الكاملة من إمكانيات الابتكار الاجتماعي، وهناك حاجة إلى إطار سياسات تمكينية لدعم الجهات الفاعلة العامة، وغير الربحية، والخاصة للمشاركة في بناء وتنفيذ حلول مبتكرة اجتماعياً، وبالتالي المساهمة في حل القضايا الاجتماعية، والاقتصادية، وبناء مرونة إقليمية أقوى وتحسين الاستجابة للصدمات المستقبلية.⁶⁵

والابتكار الاجتماعي هو الطرق المبتكرة والعملية والمستدامة والقائمة على السوق والتي تُفيد المجتمع مع التركيز بصفة خاصة على الفئات الضعيفة.⁶⁶

وهو تصميم وتنفيذ طرق أفضل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، والابتكارات الاجتماعية هي الأفكار الجديدة التي تعمل على تلبية الاحتياجات الملحة غير الملباة، والأفكار الجديدة التي تعمل على حل التحديات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية القائمة لصالح الناس والكوكب.⁶⁷

ووفقاً لمندى الابتكارات الاجتماعية يسعى الابتكار الاجتماعي لإيجاد حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية من خلال:⁶⁸

- تحديد وتقديم خدمات جديدة من شأنها تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات.
- تحديد وتنفيذ عمليات جديدة في سوق العمل، والتكامل في العمل على توفر وظائف وكفاءات جديدة، وأشكال جديدة من المشاركة وعناصر متنوعة تساهم كل منها في تحسن وضع الأفراد في سوق العمل.

❖ الأثر المجتمعي/ التنموي:

يعبر بُعد الأثر الاجتماعي والتنموي من وجهة نظري كباحثة عن القدرة على إحداث تغيير إيجابي في المجتمع، أو تحقيق المنفعة المرغوبة للفئة المستهدفة، وأن الأفكار الجوهرية بمجرد تنفيذها تحدث تغييراً نحو الأفضل وتسد أو تلبى حاجة مجتمعية سواءً كانت ضرورة غير ملباة، أو استهداف لتحقيق رافعة

⁶⁵ الابتكار الاجتماعي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. بتصرف الباحثة.

⁶⁶ وفق ماعرفه المنتدى الاقتصادي العالمي.

⁶⁷ مركز نيوزيلندا للابتكار الاجتماعي.

⁶⁸ غياث هوري، و كندة المعمر، أساسيات الابتكار الاجتماعي، ورقة عمل بحثية منشورة. 2019.

تنموية يمكن قياس أثرها من خلال المؤشرات ذات الصلة، وينتج الأثر كنتيجة للممارسات المخططة من أنشطة ومبادرات مجتمعية تطوعية أو إلزامية للمؤسسات/ الأفراد في مختلف القطاعات.

إن الريادة المجتمعية تستلزم إحداث أثر اجتماعي ملحوظ للمجتمعات التي عانت طويلاً من التهميش والحرمان من قبل الجهات الفاعلة ومؤسسات الدولة، وبالتالي يمكن قياس هذا الأثر بمقارنة حال هذا المجتمع قبل ظهور حلول مبدعة لمشكلاته المستعصية بما بعدها.⁶⁹

فالريادة المجتمعية تقوم على تفكير ابتكاري إبداعي غير تقليدي يستهدف معالجة التحديات المجتمعية المتزايدة، وتقديم حلول لها تتصف بالاستدامة والديمومة، ولا تكون مجرد حلول وقتية أو ذات أثر هامشي محدود.

ويضاف أبعاد أخرى للريادة المجتمعية لم يأخذ بها الإطار المنهجي للبحث كالأستباقية التي تتصل بالتنفيذ مع العمل بأن تكون الريادة مثمرة.

تقدّم الريادة المجتمعية ابتكاراً غير مقيد بالسياق المحلي، يصلح هذا الابتكار للتعميم والانتشار والتطبيق في أي مجتمع، وذلك باعتبار الريادة المجتمعية قادرة على المساهمة في إحداث تغييرات إبداعية منظمة.

المصدر: الباحثة بتصريف من مرجع سبق ذكره.



⁶⁹ محمد ناضلا، مدون وباحث في الريادة الاجتماعية، الجزيرة نت، 2017.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة لمتغيرات البحث الرئيسية

(استشراف المستقبل والريادة المجتمعية)



أولاً- الدّراسات السّابقة لمتغير استشراف المستقبل:

فيما يلي تسع دراسات بحثية مع حالات تطبيقية حول المتغير الرئيس الأول للبحث المُتمثل باستشراف المستقبل بحيث يتضمن الجدول الآتي المعلومات المرجعية للدّراسة، وأهدافها، وأهم نتائجها، ووفق مراجعة وتلخيص الباحثة:

نتائج الدّراسة	هدف الدّراسة	الدّراسة
رصدت الدّراسة أهم ملامح الواقع الراهن لبحوث تربية طفل ما قبل المدرسة في علاقتها بالتوجه نحو المستقبل ويشروط الدراسة العلمية للمستقبل، كما كشفت عن أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه باحثي تربية الطفل، والتي قد تحول دون ارتيادهم لمجال الدراسة العلمية للمستقبل أو إقبالهم على إجراء الدراسات المستقبلية في مجال تربية الطفل قبل المدرسة، بالإضافة لطرح تصور مستقبلي يتضمن مناقشة بعض سيناريوهات المستقبل بالنسبة لبحوث تربية الطفل قبل المدرسة.	قامت الدراسة بتطبيق أحد مناهج الدراسة العلمية للمستقبل (التحليل المستقبلي)، مع استخدام ثلاثة من أساليب الدراسة العلمية للمستقبل (تحليل المحتوى المستقبلي - التصور المستقبلي - السيناريو)، وإزالة الغموض تجاه أبعاد البحث التربوي المستقبلي في مجال تربية طفل ما قبل المدرسة أمام الباحثين، عن طريق تناول أحد الفصول النظرية لطبيعة البحث المستقبلي في مجال تربية الطفل قبل المدرسة من حيث المفهوم، الخصائص، الأهداف.	أساليب دراسة المستقبل ومدى استخدامها في بحوث تربية الطفل - دراسة تقييمية- د.وليد سامي حسن علي جبريل- جامعة المنصورة- مصر - 2002.
توصّلت الدّراسة إلى أنّ الشركات السويدية تعمل في بيئة أقل ديناميكية من الشّركات الأوروبية، ولكن بيئة الشركات السويدية أكثر تعقيداً، إلّا أنّها تتمتع بقدرات داخلية أقوى فيما يتعلق بالثقافة الاستشرافية للمستقبل ومقدرات أعلى في استخدام المعلومات، أيضاً للشركات السويدية قدرات إدراك أقوى لاستشراف المستقبل من الشركات الأوروبية.	مقارنة أساليب استشراف المستقبل المطبقة في الشركات السويدية الكبيرة بالمقارنة مع عينة من الشركات الأوروبية، وأنصب التركيز على قياس الاختلافات فيما يتعلق بمقدرات الشركات على استشرافها للمستقبل.	الاستشراف المؤسسي للمستقبل في السويد - مقارنة كمية بين الشركات السويدية والأوروبية- Persheng, & Hans, معهد KTH الملكي للتكنولوجيا- السويد. 2017.

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
أفضت الدراسة لضرورة قيام متخذ القرار بتتويج جهوده وتعزيزها من خلال الفصل بين المجال الاستراتيجي كعلم منفصل وبين المجال الاستشراقي للمستقبل الذي يقوم على أساس المنهج الاستكشافي المغاير للمنهج الذي تسير عليه الدراسات الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمتمثل بالمنهج الاستهدافي.	ركزت الدراسة على أهمية العلاقة بين مجال استشراق المستقبل ومتخذ القرار، من حيث فوائد الدراسات المستقبلية لمتخذ القرار في المحافظة على المكتسبات الوطنية الحالية، وحالة الاستعداد للمستقبل التي تتطلب دراسة الماضي بمختلف تجلياته، مروراً بفحص متغيرات الحاضر وتداعياته إلى رسم الاتجاهات المستقبلية.	دراسات استشراق المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة- نواف وبدان الجشعبي- إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات، 2017.
توصلت الدراسة إلى أنّ القدرة على استشراق المستقبل تؤثر على الابتكار للشركات، وأشارت إلى أنّ استخدام البيانات لاستشراق المستقبل وتحديد نقاط الضعف، يمكّن من تقليل عدم اليقين وعدم التأكيد وإصدار تحذيرات مسبقة من أجل تعزيز جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمدراء وتعزيز الأداء التنظيمي للشركات.	استهدفت الدراسة البحث في القدرة على استشراق الشركات للمستقبل وتأثيراتها على الابتكار، ونوعية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمدراء والأداء التنظيمي في الصناعة المصرفية في دولة إيران.	البصيرة المؤسسية وأثرها على الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية والأداء التنظيمي- دراسة حالة: الصناعة المصرفية الإيرانية- جونيدي جعفري، سيد أكبر 2017.
تلخصت نتائج الدراسة في أنّ الاستشراق علم قديم كان يسمى بدراسات المستقبل، وما زال بحاجة للمزيد من البحوث والدراسات، ووضحت الفروقات بين استشراق المستقبل والتخطيط الاستراتيجي.	عرّفت الدراسة بالاستشراق المستقبلي وتاريخه، ومجالات الاستشراق ونظرياته، بالإضافة إلى التعرف على التقنيات والأدوات المستخدمة في عملية استشراق المستقبل.	استشراق المستقبل الأمني في دولة الإمارات العربية المتحدة، علي سالم علي الخيال، أكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية، الإمارات 2017.

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
أفضت الدراسة إلى أنّ هناك مجموعة من الخصائص المشتركة توفرها في الرؤية المستقبلية وفق المنظور الاستراتيجي، بالإضافة لمجموعة من الخصائص يتفق عليها عدد من الباحثين في بناء عملية بناء السيناريوهات كأحد تقنيات استشراف المستقبل.	تمحورت الدراسة حول التفكير الاستراتيجي كمنهج متكامل للمستقبل، مع تقديم نظريات وحالات دراسية تطبيقية عدّة.	التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل - مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، محمّد حسين الجبوري، عمان. 2017
توصلت إلى أنّه لا يستمر النجاح لأي مؤسسة مالم تمتلك رؤى واضحة لمستقبل العمل الإداري وتحديثه، كما أن الإستشراف يوفر للمسؤولين والقائمين على المؤسسة القاعدة المعرفية اللازمة لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط.	ركزت على أهمية استشراف المستقبل في تغيير وتحسين وتطوير العمل الإداري من خلال التخطيط الناجح، وأنّ نجاح المؤسسات بأنواعها يبرز في قدراتها على استشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة تحديات المستقبل وفهم آفاهه.	دور استشراف المستقبل في العمل الإداري، دراسة تحليلية نظرية - جابر يحيى علي البواب - جامعة الأندلس. 2018
أنتج البحث بناء نموذج للنظام السياسي ومدخل نظري لاستشراف المستقبل في النظم السياسية، ونموذج تطبيقي للنظام السياسي المقترح وفق سيناريوهات، واستنتج أهمية مزاجية العمل الحكومي السياسي بالعمل الأكاديمي، حيث أنّ وضوح الرؤية لدى صانع القرار السياسي ضرورة للاهتمام باستشراف المستقبل، كأول خطوة لبناء أي استراتيجية سياسية أو اقتصادية أو ثقافية وبدون الاستشراف تكون الاستراتيجيات هروب للأمام وفرار من الحاضر نحو المجهول.	ركزت الدراسة على إضافة مدخل استشراف المستقبل في النظم السياسية، ومدى إسهام وضع الشروط والقواعد المنهجية العلمية لاستشراف المستقبل في بيان وتحليل وتبسيط استخدام منهجية استشراف المستقبل لتصبح مرشد للباحثين، بالإضافة لإيجاد مدخل نظري وتطبيقي جديد في حقل النظم السياسية.	استشراف المستقبل في النظم السياسية (مدخل نظري ونموذج تطبيقي) - كلية العلوم السياسية - جامعة النهريين أ.م.د. عبد العظيم جبر حافظ. 2019

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
<p>توصّلت الدراسة إلى أنّ الرّؤية الدائرية والتّقدمية للزمن تُبرز بأن الأسباب تتكرر بشكل دوري مما يتيح للبشر التّصرف بحاضرهم لإعادة تشكيل مستقبلهم، فالمقاربة القائمة على تحليل السلوكيات البشرية من خلال معرفة تصورها الأولي عن الزمن تُساعد حتماً على التنبؤ بالمواقف الاجتماعية المحتملة، فحتى لو كان المستقبل قدراً محتوماً فمسؤولية الإنسان تبقى قائمة في صنعه، كما توصّلت الدراسة إلى أنّ الدّراسات المستقبلية هي الجوهر العلمي في تحقيق الأمن الصحي للجزائر خلال الأزمات الوبائية كونها وصلت لمراحل متقدمة من الانضباط المنهجي والتقني الذي يحقق الاختيار الحاسم للمسار الأمثل عبر الاستشراف المسبق للمستقبل.</p>	<p>ركزت على أهمية الدّراسات المستقبلية وأبرز تقنياتها في استشراف المستقبل الخاص بالأزمات سواء قبل حدوثها أو تداعياتها المحتملة، فتناولت أنموذج الأزمة الوبائية في الجزائر منذ بدايتها عام 2020 لتاريخ إعداد الدراسة، ومنعطفاتها ونتائجها الصحية والاقتصادية والاجتماعية، وعالجت إشكالية إمكانية رصد التّداعيات المحتملة لموجات العدوى المستقبلية وكيفية احتوائها بسياسات استباقية تقدمها المخرجات الاستشرافية.</p>	<p>الدّراسات المستقبلية ودورها في استشراف وإدارة الأزمات: الأزمة الوبائية لفيروس كورونا كوفيد-19 أنموذجاً - نيبيل كجلوش - جامعة أريس الأمريكية - الجزائر - 2021.</p>

ثانياً - تعليق الباحثة حول الدّراسات السابقة لمتغير استشراف المستقبل:

إنّ مراجعة بعض الدّراسات السابقة المتصلة بمتغير استشراف المستقبل لعدة دراسات تطبيقية ولأطر مؤسسية ومجالات مختلفة، وبالتركيز على أهدافها ونتائجها، يُمكن استخلاص ما مفاده بأنّ إجمالي نتائج الأبحاث والدّراسات التي تمت مراجعتها وعرض بعضها أعلاه تؤكد على أهمية استشراف المستقبل للمنظمات والحكومات والمجتمعات قاطبةً، وأثره الإيجابي في تحقيق منافع ترقى إلى إمكانية تغيير الوقائع بل صنعها بما يحقق أعلى العوائد الربحية والتنموية على حد سواء، وهذا ما دعا الباحثة إلى تناول موضوع هذا البحث ليكون امتداداً للدراسات والأبحاث السابقة ويإنجاز ربط بين استشراف المستقبل والريادة المجتمعية، حيثُ

أوحت الأبحاث التي تمت مراجعتها رؤية البحث المنشود وعناصره ومتغيراته وفروضه التي تتوافق مع إشكالية البحث.

ووفق ما سبق يمكن القول أنّ عملية استشراف المستقبل تهدف لمحاولة المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل، من خلال توقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل، مما يجعل لاستشراف المستقبل دوراً مؤثراً في تحقيق الريادة المجتمعية.

ثالثاً- الدراسات السابقة لمتغير الريادة المجتمعية:

فيما يلي إحدى عشر دراسة بحثية مع حالات تطبيقية حول المتغير الرئيس الثاني للبحث المتمثل بالريادة المجتمعية، بحيث يتضمن الجدول الآتي اسم معلومات الدراسة المرجعية، وأهدافها، وأهم نتائجها وفق مراجعة وتلخيص الباحثة:

الدراسة	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
ريادة الأعمال الاجتماعية كنهج لتنمية المجتمع، دراسة حالة عن ريادة الأعمال الاجتماعية في كاتماندو، نيبال، برابيش خاتيوادا، جامعة دياكونيا للعلوم التطبيقية، 2014.	دراسة نوعية وصفية تحليلية الهدف منها هو دراسة دور ريادة الأعمال الاجتماعية في أعمال تنمية المجتمع في العاصمة النيبالية كاتماندو حيث تجيب الدراسة عن تساؤل رئيس هو كيفية ارتباط ريادة الأعمال الاجتماعية بأجندة تنمية المجتمع المعتمدة لتلبية الاحتياجات الملحة.	تشير نتائج الدراسة إلى أنّ ريادة الأعمال الاجتماعية ليست ظاهرة جديدة في نيبال، ولكن الإطار والمصطلحات أصبحت أكثر شيوعاً في السنوات الأخيرة، ولها مساهمة ملحوظة في مكونات تنمية المجتمع، ولوحظ أن نموذج العمل لهذه الممارسة في حد ذاته يمثل تحدياً، حيث لم يتم الاعتراف بالمصطلحات رسمياً من قبل حكومة نيبال. وتشير الدراسة إلى أنّ ريادة الأعمال الاجتماعية هي النهج الأمثل للتغلب على قيود كل من القطاعين الخاص والعام في القدرة على سد الفجوة المتزايدة بين احتياجات

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
<p>المجتمع والأداء، فالقطاع العام والمنظمات غير الربحية رغم الجهود فهي تعاني من قيود اقتصادية وسياسية، والقطاع الخاص القائم على نموذج السوق الحر يركز على الربحية ولا يخدم جميع أفراد المجتمع، ما يجعل قيادة الأعمال الاجتماعية البديل الهجين الأنسب بخصائصها المدمجة لتلبية متطلبات المجتمع.</p>		
<p>استنتج البحث ثلاثة تحديات محددة تواجهها المؤسسات الاجتماعية العاملة في سياق الريح وهي:</p> <p>1- النجاح في وضع مؤسسة اجتماعية هادفة للريح بكامل نطاق عملها وتأسيسها.</p> <p>2- الحفاظ على تركيز متوازن على الأهداف المتعارضة بين المسؤولية الاجتماعية والريح.</p> <p>3- مقاومة الضغوط للتنازل عن الأهداف المجتمعية.</p> <p>استنتجت الدراسة بتوسعها بالدراسة من منطلق نظرية bricolage الاجتماعية، أنّ الإبداع والمهارات الاجتماعية والمرونة والقدرة على التكيف تشمل الكفاءات الرئيسية التي تمكّن المؤسسات الاجتماعية الهادفة للريح، فاستنتج استفادة المؤسسات الاجتماعية التي شملتها</p>	<p>استهدفت الدراسة توضيح حداثة المفهوم وعليه توضيح نماذج الأعمال المختلفة للمؤسسات الاجتماعية وكيف يمكن إدارتها بفعالية لتحقيق إمكاناتها الكاملة، ركزت على استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية الهادفة للريح وكيفية التغلب على قيود الموارد من خلال دراسة وتحليل /12/ مؤسسة اجتماعية في المملكة المتحدة بأسلوب المقابلة والملاحظة، بهدف الخروج بنهج تفسيري لاكتساب رؤى جديدة.</p>	<p>ريادة الأعمال الاجتماعية لتحقيق الريح: دراسة الموارد والتحديات والكفاءات في المملكة المتحدة، Oluwakemi، Kupolokun، كلية جولد سميث، جامعة لندن، 2014.</p>

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
<p>الدراسة من هذه الكفاءات على نطاق واسع أثناء التنقل في بيئات الموارد النادرة.</p> <p>قدّمت الدراسة مساهمة عامة في دراسة ريادة الأعمال الاجتماعية الهادفة للربح، والتي تعتبر فجوة بارزة في هذا المجال، كما يُعتبر تحديدها للكفاءات الخاصة إحدى المساهمات النظرية المهمة التي تقدمها الدراسة لكل من نظرية bricolage وأدبيات ريادة الأعمال الاجتماعية.</p>		
<p>أهم نتائج الدراسة وصولها إلى أنه ينبغي ربط الإدارة الإستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وضرورة تقديم تصور عن الريادية الاستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة، وضرورة صياغة رؤية ذات توجه ريادي لتحقيق استدامة في قدراتها التنافسية، وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الاستراتيجي.</p>	<p>هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم الريادية الاستراتيجية كمدخل جديد في الإدارة الاستراتيجية، وبيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني الريادة بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية، والتطرق إلى الريادية الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات.</p>	<p>تبني مقارنة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، فاطمة زهرة قايد، الجزائر، 2017.</p>
<p>استنتجت الدراسة أنّ ريادة الأعمال الاجتماعية تقتقر بشكل شبه كامل لبيانات تجريبية جوهرية، ومع ذلك فقد ظهر في السنوات الأخيرة الماضية اهتماماً متزايداً بالموضوع، ماخلق نقاش نظري مثير للاهتمام ساهم</p>	<p>الهدف الرئيس للبحث هو استكشاف القضايا المنهجية المرتبطة بريادة الأعمال الاجتماعية في سياق الاقتصاد الاجتماعي للشركات وريادة الأعمال، ومراجعة الأدبيات المرتبطة باستخدام منهج التحليل الاستكشافي للأدبيات المرتبطة</p>	<p>المجالات والأساليب البحثية الرئيسية في ريادة الأعمال الاجتماعية، شهرزاد حداد، جامعة بوخارست للدراسات الاقتصادية، رومانيا، 2017.</p>

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
<p>بإحداث فهم أفضل للنموذج المجتمعي من ريادة الأعمال، وأكدت الدراسة على أن عدد الدراسات التجريبية المتصلة نادر ولا يقدم نتائج قابلة للتعميم، وأن أبحاث ريادة الأعمال الاجتماعية تحتاج لدمج فرضيات محددة ليتم اختبارها واستخدام أساليب البحث متعددة المتغيرات.</p>	<p>بالتركيز على أهم الدراسات والمقالات التي تم نشرها في أهم الدوريات الأكاديمية التي تغطي موضوعات مثل الإدارة والاقتصاد والأعمال، بالإضافة إلى الكتب التي تناولت ريادة الأعمال الاجتماعية، والمنشورات الدولية المتصلة، والتي اختيرت بناءً على كلمات مختارة رئيسية: "رائد أعمال اجتماعي"، "مؤسسة اجتماعية"، "ريادة أعمال اجتماعية"، "ريادة أعمال اجتماعية للشركات"، "اقتصاد اجتماعي". خلال سلسلة زمنية تمتد من التسعينيات إلى العام 2015.</p>	
<p>توصلت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال الاجتماعية مفهوم حديث نسبياً في المجتمع المحلي المدروس، ويقصد بها لدى المشاركين في الدراسة وداخل المجتمع العمل الاجتماعي، وأن المفهوم المهني لريادة الأعمال الاجتماعية لم يكتمل بعد، وأنه لا يوجد اتفاق محلي على معنى أو مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية، كما استنتجت الدراسة أن ريادة الأعمال الاجتماعية مدخل هام للنهوض بالمجتمعات المحلية، وأن اندماج المنظمات المحلية في أنشطة وبرامج ريادة الأعمال الاجتماعية ما زال متوسطاً في المجتمع المدروس.</p>	<p>دراسة وصفية تهدف للبحث في إشكالية أن التنمية المستدامة على مستوى المجتمعات المحلية هي محطة الانطلاق للتنمية المستدامة المنشودة عالمياً، وتوظيف واستثمار ريادة الأعمال الاجتماعية كآلية مبتكرة في الممارسات المجتمعية يمكن أن يحقق التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية، وتحاول الدراسة وضع تأصيل أولي لمفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية في إطار طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية وفقاً للتطورات العالمية الحديثة، وتسعى الدراسة لمعرفة واقع مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية محلياً في أسوان، ومقدار استيعاب المجتمعات المحلية لمشروعات و أنشطة ريادة</p>	<p>ريادة الأعمال الاجتماعية كأحد الآليات المبتكرة لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات المحلية: دراسة مطبقة على رواد الأعمال الاجتماعية بمدينة أسوان، محمد جابر محمد عباس، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد 57، مصر، 2017.</p>

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
	الأعمال الاجتماعية، والجوانب الابتكارية لريادة الأعمال الاجتماعية، والمنظور المهني لريادة الأعمال الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات المحلية.	
استنتجت الدراسة أن ريادة الأعمال الاجتماعية أداة يمكنها معالجة مشاكل المجتمعات المحرومة، لا سيما في منطقة دراسة الحالة حيث تتزايد المشكلات الاجتماعية والاقتصادية مثل الصحة والتعليم وغيرها، واستنتجت الدراسة أن أنشطة رواد الأعمال الاجتماعيين تقدم رعاية شاملة لتطوير المجتمع وتدعم الفئات الأكثر ضعفاً، بتحسين جودة الصحة والتعليم والبطالة، كما استنتجت الدراسة أن التحسينات المقدمة من خلال التدريب والتعليم وتسهيل مشاركة المجتمعات في أنشطة مختلفة يعزز ويؤثر على تنمية المجتمع. ولكن الدراسة توصلت أيضاً إلى أن رواد الأعمال الاجتماعيين يستخدمون أحياناً موارد أو طرق مراقبة تعتبر غير مجدية لتحقيق أهدافهم، وأوصت الدراسة بالنهج التشاركي بين رواد الأعمال الاجتماعيين والسكان المحليين في التنمية المحلية للمجتمع، بإشراكهم في تحديد احتياجاتهم والبرامج التي تلبي	تأثير رواد الأعمال الاجتماعيين على تنمية المجتمع في منطقة كيب متروبوليتان (جنوب إفريقيا)، RUS NGATSE، IPANGUI، جامعة كيب بينينسولا للتكنولوجيا، كلية الأعمال وعلوم التسيير، 2017.	

الدراسة	هدف الدراسة	نتائج الدراسة
	المجتمعات، وتحديد إمكانيات ريادة الأعمال الاجتماعية في تحسين التنمية في المجتمعات، ومعرفة أشكال الدعم التي يحتاجها رواد الأعمال الاجتماعيون من أجل تطوير المجتمعات بشكل فعال.	احتياجاتهم، ونقل برامجهم إلى قلب المجتمع المحلي بوسائل مقترحة ضمن الدراسة.
ريادة الأعمال الاجتماعية: مفهومها - مقوماتها - دورها في تحسين خدمات الرعاية الاجتماعية، مجيدة محمد الناجم، جامعة المجمعة - السعودية، 2018	تناول هذا البحث موضوع ريادة الأعمال الاجتماعية من حيث المفهوم واتفاقه واختلافه عن المفاهيم ذات الصلة، وتطوره عبر الوقت، وأهم مقومات ريادة الأعمال الاجتماعية. بالإضافة إلى الوقوف على أبرز القوانين والتشريعات التي يمكن أن تنظم أنشطة ريادة الأعمال الاجتماعية، ومناقشة العلاقة بين ريادة الأعمال الاجتماعية وتحسين خدمات الرعاية الاجتماعية من خلال عدة قضايا مرتبطة بالرعاية الاجتماعية، كالمسؤولية الاجتماعية وقضية استدامة برامج وخدمات الرعاية الاجتماعية، إضافة إلى تناول العلاقة بين ريادة الأعمال الاجتماعية ومهنة الخدمة الاجتماعية.	أهم نتائج الدراسة التعريف بطبيعة وأنشطة المؤسسات التي يُتوقع أن تقدم الدعم لرواد الأعمال الاجتماعية، وتساعد في إطلاق مشروعاتهم الاجتماعية ذات السمات الريادية، ومناقشة الوعي المجتمعي الذي يُعد أحد المقومات التي تساهم في تقبل ريادة الأعمال الاجتماعية كشكل من أشكال تقديم الخدمات الاجتماعية. كما استنتجت الدراسة أن ريادة الأعمال الاجتماعية تُعد توجه حديث لا بد من العمل على تطويره، ليساهم في تحسين واقع معيشة الأفراد والمجتمعات ويعزز قيمة مشاركة الشباب في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
ريادة الأعمال الاجتماعية في الهند، تريبيدا راوال، المجلة الدولية للبحوث في الهندسة والتكنولوجيا، المجلد: 05 العدد: 01، 2018.	يستهدف البحث الدراسة المفصلة حول مجموعة متنوعة من الموضوعات المتعلقة بريادة الأعمال الاجتماعية، بما في ذلك الإطار المفاهيمي والعملي، كما يهدف لعرض التحديات المختلفة التي يواجهها رواد الأعمال الاجتماعيون،	تبلورت أهم نتائج الدراسة بما يلي: 1. يمكن لريادة الأعمال الاجتماعية أن تغير وجه المجتمع في الهند. 2. ريادة الأعمال الاجتماعية هي مزيج فريد من سمات ريادة الأعمال والعمل الخيري.

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
<p>3. تم تصميم المنتجات والخدمات في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية لتحقيق أقصى قدر من التأثير الاجتماعي جنباً إلى جنب مع تحقيق أرباح كبيرة.</p> <p>4. تعتبر عروض المنتجات والخدمات لريادة الأعمال الاجتماعية فريدة تماماً وتلبي المتطلبات المجتمعية بشكل أفضل من المتطلبات التي تلبىها ريادة الأعمال الاقتصادية.</p> <p>5. في حال تمكنت الحكومة وأصحاب المصلحة امن حل تحديات ريادة الأعمال الاجتماعية بشكل فعال، فإن ريادة الأعمال الاجتماعية دون أدنى شك تكون الأداة الأكثر أهمية والتي تملك القدرة الكاملة على تغيير وجه المجتمع في الهند.</p> <p>6. ريادة الأعمال الاجتماعية هي أفضل مزيج من الخدمة الاجتماعية ومهارات تنظيم المشاريع لمعالجة المشكلات الاجتماعية.</p> <p>7. ريادة الأعمال الاجتماعية لديها القدرة على الابتكار اجتماعياً، وهذه الابتكارات هي الإجابة (الحلول) الدقيقة والإبداعية</p>	<p>وتحديد أوجه التشابه والتباين بين ريادة الأعمال الاجتماعية وريادة الأعمال التجارية، وتوضيح سمات رائد الأعمال الاجتماعي.</p> <p>كما استهدف البحث شرح الاحتياجات الاجتماعية والابتكارات الاجتماعية من وجهة نظر ريادة الأعمال، وتوضيح توسع نطاق وأهمية ريادة الأعمال الاجتماعية في السنوات الأخيرة.</p> <p>استهدفت الدراسة أيضاً دراسة كيفية تغيير ريادة الأعمال الاجتماعية أو التأثير على التكوين الاجتماعي والألياف الاجتماعية في الهند والدول المتقدمة الأخرى تحديداً في أسفل مستوى الهرم في هذه الورقة البحثية.</p> <p>وكذلك حاولت الدراسة إبراز دور ريادة الأعمال كقوة أساسية للنمو الاقتصادي، وإيضاح أن ريادة الأعمال هي القوة السائدة لأي تنمية اقتصادية.</p>	

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
<p>للقضايا / المشاكل الاجتماعية السائدة في الهند.</p> <p>8. هناك العديد من الأمثلة للمؤسسات الاجتماعية التي تعمل في الهند وتغير وجه المجتمع في الهند من خلال أنشطتها، والتي تتضمن الخبرة المحلية لخلق القيم الاجتماعية.</p> <p>9. انعكس نمو ريادة الأعمال الاجتماعية في الهند على التوظيف واكتساب المهارات للناس وخلق فرص العمل، وارتفاع مستوى التعليم والرعاية الصحية.</p> <p>قدم البحث توصيات لتحسين الوضع العام لريادة الأعمال الاجتماعية و رواد الأعمال المجتمعيين في الهند، وأكد على أن التنمية الاقتصادية تعتمد كلياً على نمو ريادة الأعمال، وروح المبادرة، ما يؤثر إيجاباً على تطور البنية التحتية وجميع مؤشرات التنمية وفي فترة زمنية قصيرة.</p>		
<p>أهم نتائج الدراسة توصلها إلى أن مستوى دور مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال الاجتماعية هو دور متوسط، وبناءً على ذلك تمّ تصميم مبادرة لدعم دور مؤسسات تعليم</p>	<p>دراسة وصفية اعتمدت منهج المسح بالعينة العمدية، هدفت إلى تحديد واقع دور مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، من خلال ثلاث أهداف فرعية هي تحديد دور</p>	<p>مبادرة تطويرية مُقترحة لدعم دور مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، د.جيهان عبد</p>

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
الخدمة الاجتماعية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال الاجتماعية.	مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية المكون المعرفي نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، وتحديد دور مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية المكون السلوكي نحو ريادة الأعمال الاجتماعية، ومحاولة التوصل إلى مبادرة تطويرية مقترحة لدعم دور مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية الاتجاهات نحو ريادة الأعمال الاجتماعية.	الحميد رمضان محمد، بحث علمي منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 51، مصر، 2020.
نتائج الدراسة تجلت بإيضاح فعالية البرنامج التدريبي في تنمية المهارات الشخصية والمهارات الإدارية لريادة الأعمال الاجتماعية، كما توصلت الدراسة لمجموعة مقترحات تهدف للارتقاء بريادة الأعمال من خلال تنمية معارف ومهارات ريادة الأعمال الاجتماعية لدى الأيتام.	هدفت الدراسة إلى اختبار فعالية برنامج تدريبي تدريبي لتنمية معارف ومهارات ريادة الأعمال الاجتماعية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجمعيات الأيتام بمكة المكرمة، وقياس عائد التدخل المهني في الخدمة الاجتماعية، باستخدام المنهج شبه التجريبي واستخدام أداة القياس لتحديد مستوى معارف ومهارات ريادة الأعمال الاجتماعية لدى المشاركين في البحث.	فعالية برنامج تدريبي لتنمية معارف ومهارات ريادة الأعمال الاجتماعية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بجمعيات الأيتام بمكة المكرمة، د. نبيل محمد محمود أبو الحسن، جامعة أسوان، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 54، مصر، 2021.
أهم نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة قوية بين جهود ريادة الأعمال الاجتماعية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الفلسطيني، كما استنتجت الدراسة أن بُعد الشبكات الاجتماعية هو الأكثر أهمية وتأثيراً في مؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية في	هدفت الدراسة لتسليط الضوء على أبعاد ريادة الأعمال الاجتماعية في مؤسسات ريادة الأعمال في جنوب الضفة الغربية، متمثلة في الرؤية الاجتماعية، والشبكات الاجتماعية، واستدامة الممارسات، وتوليد الدخل، والابتكار، ودورها في تحقيق التنمية ببعديها الاقتصادي والاجتماعي،	دور أبعاد ريادة الأعمال الاجتماعية في تحقيق التنمية في مؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية في جنوب الضفة الغربية، أموني حاتم مصباح

نتائج الدراسة	هدف الدراسة	الدراسة
جنوب الضفة الغربية، وإلى وجود رؤية اجتماعية، ومستوى عالٍ من استدامة الممارسات، ومستوى عالٍ من الابتكار بين مؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية، كما تمتلك هذه المؤسسات القدرة على توليد الدخل، وإن كان ذلك بطريقة أقل أهمية من الجوانب الأخرى لريادة الأعمال الاجتماعية. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: إرساء الأساس للعمل التعاوني المشترك بين مؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية في المناطق الجغرافية المجاورة، تعزيز وتشجيع ثقافة الابتكار على جميع المستويات، والعمل على تعزيز الشبكات الاجتماعية الفعالة في المجتمع الفلسطيني، وكذلك تطوير رأس المال البشري القادر على مساعدة هذه المنظمات في مشاريعها وأنشطتها، وأخيراً الاهتمام والتركيز على المشاريع القادرة على توليد دخل طويل الأجل.	واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمتطوعين في مؤسسات الريادة الاجتماعية في محافظتي الخليل وبيت لحم (جنوب الضفة الغربية)..	السمامرة، نضال عارف عبد الرحمن درويش، Global Journal of Economic and Business. 2021.

رابعاً - تعليق الباحثة حول الدراسات السابقة لمتغير الريادة المجتمعية:

إنّ الاطلاع على عدة دراسات ذو صلة بمتغير الريادة المجتمعية ومراجعة بعض الدراسات والأبحاث السابقة بتمعن، وبالتركيز على أهدافها ونتائجها، يُمكن استخلاص ما مفاده بأنّ إجمالي نتائج الأبحاث والدراسات التي تمت دراستها ومراجعتها وعُرض بعضها أعلاه، تؤكد على أهمية الريادة المجتمعية للمجتمعات،

ومساهمتها الفاعلة وأهميتها العليا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإحداث تطور إيجابي في مؤشرات التنمية البشرية والرفاه المجتمعي بل حتى في البنى التحتية وصولاً للتنمية المستدامة الشاملة، كما وصلت عدة دراسات إلى أنّ ريادة الأعمال الاجتماعية بحد ذاتها عنصر أساسي لتطوير ريادة الأعمال عموماً وبفترة زمنية قصيرة، كما اعتبرتها الدراسات السابقة من مسببات تنمية روح المبادرة في المجتمعات، كما أنّ أغلب الدراسات التي تمت مراجعتها أكدت على حداثة المفهوم وتطوره في السنوات الأخيرة، وأوردت عدم وجود اتفاق على تعريف واحد محدد في الأدبيات الأكاديمية، وأنّ الأسس المنهجية للمفهوم لم تكتمل بعد، إلا أنّ الأبحاث المدروسة جميعها أكدت على أنّ ريادة الأعمال المجتمعية هي مدخل هام للنهوض بالمجتمعات المحليّة، ولها الأثر الإيجابي الأعظمي في تحقيق منافع مجتمعية ترقى لإمكانية تغيير الواقع نحو الأفضل، واعتبرتها عدة أبحاث الأداة الأهم والمدخل الأول خلال وبعد الأزمات والحروب وضامن معالجة مفرزاتها المجتمعية والتنموية والاقتصادية.

كل ذلك دعا الباحثة إلى تناول موضوع هذا البحث ليكون امتداداً للدراسات والأبحاث السابقة وبيّناز ربط بين استشراف المستقبل والريادة المجتمعية وكموضوعين حديثين بحد ذاتهما كلّ على حدى، ويعتبر البحث من أوائل الأبحاث التي حاولت الاجتهاد بالربط بين المفهومين، ومن أوائل الأبحاث المنفذة بهذا الصدد في الجمهورية العربية السورية.

حيث أوجت كلاً من الأبحاث النظرية والتطبيقية التي تمت مراجعتها، وطموح الباحثة، والحاجات المجتمعية المتزايدة التي تمر بها البلاد بعد الأزمة/الحرب السورية وأهمية تليبيتها ومعوقات إدارتها بالشكل الأمثل، وكذلك أزمة كورونا والأزمات العالمية المتتالية، والعولمة والتطورات الرقمية غير المسبوقة، بالإضافة إلى الإنجازات المحلية والعالمية التي يحققها الشباب السوري المبدع والمتميز، وقناعة الباحثة بدور الابتكار المجتمعي في الوصول لاقتصاد معرفي تنافسي قوي كسفينة نجاة من آثار الأزمة غير المسبوقة على المجتمع السوري، كل ذلك أنتج رؤية البحث المنشود وعناصره ومتغيراته وفروضه التي تتوافق مع إشكالية البحث، والتي سعت الباحثة لدراستها من خلال دراسة حالة هيئة التميّز والإبداع، بعد إنجاز التأسيس المفاهيمي اللازم لمتغيري البحث الرئيسيين.

الفصل الثالث - الإطار الميداني:

الدراسة التطبيقية

دراسة حالة هيئة التميز والإبداع



المتفوق هو مواطن فاعل، مُنتج، حريص على علمه.. أما المتميز فهو ذلك المتفوق، ولكن الأكثر قدرة على التطوير و الابتكار، وإيجاد الحلول لمشاكل مجتمعه.

" السيدة الأولى أسماء الأسد "

المبحث الأول

هيئة التميز والإبداع

المهام والبنية التنظيمية

الرئيس بشار الأسد يصدر القانون
رقم 11 القاضي بإحداث
هيئة التميز والإبداع



تقديم:

اعتمد البحث في إطاره التطبيقي على دراسة حالة هيئة التميز والإبداع كمنظمة رائدة في المساهمة بتنمية المجتمع وتقديم الحلول لمشكلاته ومواجهة التحديات المستقبلية، ورعاية الإبداع والابتكار والتميز بما يدعم تحقيق التنمية المُستدامة والمستقبلية في جميع القطاعات، وكأحد المؤسسات التي تتبنى وتسعى إلى حد جيد لإرساء مبادئ ومنهجيات استشراف المستقبل في ممارسات العمل المؤسسي لديها كما توضحه آليات بناء وإدارة الخطط الإستراتيجية في الهيئة برؤى تنافسية ومستقبلية تساهم في تعزيز مكانة المجتمع السوري عالمياً وتعزيز مكانة الهيئة كمؤسسة وطنية ورفع تنافسيتها وكفاءة الخدمات التي تقدمها.

التعريف بهيئة التميز والإبداع ومهامها بنيتها التنظيمية:

هيئة التميز والإبداع هيئة عامة ذات طابع علمي تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، أُحدثت بالقانون رقم /11/ للعام 2016، فهي مؤسسة وطنية مستقلة تعمل على اكتشاف مواهب التميز الواعدة واحتضانها ورعايتها وتوفير سبل تطورها بالتدريب والتأهيل والمشاركات في المعسكرات والمسابقات المحلية والدولية والعالمية، والوصول بها إلى درجة تحقيق الإنجازات الدولية والعالمية، في مشروع صناعة أجيال قادرة على بناء الوطن بتميزها العلمي وابداعها الفكري.

❖ رؤية الهيئة: نحو بناء مجتمع متميز بشبابه.

❖ رسالة الهيئة: إطلاق الطاقات الشبابية الواعدة وتمكينها والاستثمار بها من أجل النهوض بمجتمع حضاري ومتطور.

❖ الهيئة بأرقام: 26 مشاركة دولية وعالمية، 89 شهادة وميدالية عالمية، 574+ خريج، 10,000+ مشارك.⁷⁰

❖ أهداف الهيئة:

- رعاية النبوغ المبكر والبحث عن المبدعين والتميزين، وتحفيزهم في مجالات العلوم المختلفة.
- تشجيع ودعم القدرات الوطنية في إنتاج الأفكار والابتكار والإبداع بما يخدم الازدهار والتنمية المستدامة.
- توفير البيئة الملائمة للموهبة والتميز والإبداع على جميع المستويات في الجمهورية العربية السورية وتطويرها للمبدعين والعمل على استثمارهم بالشكل الأجدي.

⁷⁰الموقع الالكتروني للهيئة.

- وضع مسارات متعددة جاذبة للقدرات الناشئة والشابة.
- نشر ثقافة التميز في المجتمع.

❖ مبادئ عمل الهيئة:

توظيف التكنولوجيا في تطوير الأداء، الشفافية والحيادية، التميز في أسلوب الأداء، المبادرة في تقديم الحلول للمشكلات، اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية، تحقيق المصلحة العامة، التشاركية، التوثيق والتقييم، الوطنية كدافع للإنجاز، التفكير خارج الصندوق.

❖ شراكات هيئة التميز والإبداع:⁷¹

• تكوين حالة من المشاركة والتنسيق للعمل على دعم وتنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة والبحوث والدراسات التي تساهم في نشر الوعي حول الإبداع والتميز.

الأمانة السورية للتنمية

الأمانة السورية للتنمية
Sya Trust for Development

• تطوير مشاريع البحث العلمي المشتركة وتنظيم نشاطات علمية وأكاديمية بالإضافة إلى التبادل الأكاديمي وتبادل الطلاب.

اتفاقية تعاون علمي مع جامعة سانت بترسبورغ الحكومية



• تقديم استشارات حول مسائل تنظيم العمل مع الطلبة المتميزين وتحسين برامج التعليم في مواد العلوم الطبيعية والدقيقة وتعليم اللغة الروسية.

اتفاقية تعاون مع المركز الوطني للمتميزين في موسكو



• انشاء برامج تعليمية مشتركة وتبادل أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين، وتنفيذ برامج تبادل طلابي إضافة إلى تنفيذ أبحاث علمية مشتركة.

اتفاقية تعاون علمي مع جامعة موسكو الحكومية (لومونوسوف)



• افتتاح برامج جامعية أولى خاصة بالطلاب المتميزين، وتأمين منح دراسية لهم، بالإضافة إلى التعاون في المجال العلمي.

جامعة المنارة



• وضع خطط استراتيجية لنشر ثقافة التميز والإبداع، والمساهمة في تنفيذ الخطط السنوية المشتركة بين الطرفين، وتطوير المناهج المعتمدة لدى الهيئة وتسهيل عمل إدارة الأولمبياد العلمي السوري والمركز الوطني للمتميزين.

وزارة التربية



• تطوير حواضن علمية مشتركة، وإدخال نمط التعليم الإلكتروني/الافتراضي في بعض مقررات الهيئة، وتبادل الخبرات البشرية والإمكانيات المادية.

والجامعة الافتراضية السورية



• التعاون في مجال العلوم والتكنولوجيا والبحث العلمي الذي يعود بالفائدة العلمية على الجانبين، بالإضافة إلى تقييم وإعادة تأهيل المخابر البحثية الموجودة في الجامعات السورية الحاضرة للطلبة المتميزين، وإنشاء مخابر بحثية جديدة ذات جودة عالية للتخصصات الأكاديمية المتعلقة بهيئة التميز والإبداع.

مؤسسة بركة الاستثمارية في إيران



المصدر: الباحثة بناءً على معلومات من الموقع الإلكتروني الخاص بالهيئة.

الشكل رقم (20): شراكات هيئة التميز والإبداع

⁷¹ ملحق رقم (7): أسماء الجامعات الروسية الموفد لها طلاب البرامج الأكاديمية.

❖ مهام الهيئة:

- وضع الخطة الوطنية لنشر الوعي لمفاهيم الموهبة والإبداع والكشف عنها، وتمكين ثقافة التميز والريادة الفكرية.
- العمل على تفعيل مناهج وأساليب تنمية الفكر الإبداعي، وإطلاق طاقات العقل والارتقاء بأداء المبدعين والموهوبين والتميزين.
- رصد الإمكانيات الإبداعية المتميزة من الفئات الناشئة والشباب في مختلف المراحل التعليمية والكشف عنها واحتضانها ورعايتها.
- متابعة مسارات الإبداع والتميز للطلبة من أجل الوقوف على مدى تطور مهاراتهم، وتقديم الدعم الكافي للحفاظ على مواهبهم واستثمارها بالشكل الأمثل، وتذليل الصعوبات التي تواجههم.
- تدريس الطلبة المتميزين الحائزين على شهادة التعليم الأساسي، وتقديم الرعاية العلمية لهم من خلال مناهج خاصة وبرامج إثرائية وبيئة تربوية وتعليمية ملائمة.
- توفير المستلزمات الضرورية لتحويل أفكار المبدعين إلى مشروعات قابلة للتنفيذ، وتبني الأفكار الريادية وتعزيزها لتتحول إلى مشروعات واعدة قابلة للاستثمار.
- بناء منظومة التعليم والتدريب الإبداعي الذي يساعد على استكشاف المواهب والإمكانيات الإبداعية.
- متابعة مسارات الإبداع والتميز للطلبة وتقديم الدعم الكافي للحفاظ على مواهبهم واستثمارها بالشكل الأمثل، وتذليل الصعوبات التي تواجههم.
- تشجيع المبدعين والموهوبين والتميزين، لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، تمهيداً لصقلها وتنميتها في مختلف المجالات العلمية.
- وضع آليات التحفيز المعنوي والمادي لإطلاق الطاقات المبدعة الكامنة لدى الطلبة المتميزين من خلال إجراء المسابقات المتخصصة وتقديم الجوائز في مجالات الموهبة والإبداع والتميز المختلفة.
- تقديم المنح للموهوبين والمبدعين والتميزين ورعايتهم.
- دعم إجراء البرامج والبحوث والدراسات في اختصاصاتها.
- التنسيق مع المؤسسات والمراكز داخل الجمهورية العربية السورية وخارجها في مجال اختصاصها وفق القوانين والأنظمة النافذة.

❖ البنية التنظيمية للهيئة:

أولاً- تتكون الهيئة وفق المادة /6/ من المرسوم التشريعي رقم /1/ للعام 2019 من:



- مجلس الأمناء.
- المكتب الإداري والتنفيذي.
- إدارة البرامج الأكاديمية.
- إدارة الأولمبياد.
- المركز الوطني للمتميزين.

ثانياً - إدارة الهيئة: يتولى إدارة الهيئة مجلس الأمناء ورئيس الهيئة:

❖ **مجلس الأمناء:** وهو الإدارة الوصائية الأعلى في الهيئة والمسؤولة عن وضع الاستراتيجية العامة وتوجهات

السياسة التنفيذية للهيئة، ويتألف من:

- وزير التعليم العالي والبحث العلمي رئيساً.
- وزير التربية نائباً للرئيس.
- رئيس الهيئة عضواً.
- مدير عام مركز الدراسات والبحوث العلمية عضواً.
- مدير عام هيئة الطاقة الذرية عضواً.
- مدير عام الهيئة العامة للتقانة الحيوية عضواً.
- مدير عام الهيئة العليا للبحث العلمي عضواً.
- ثلاث شخصيات أكاديمية من ذوي الخبرة التخصصية أعضاء، وثلاث شخصيات عامة من ذوي الخبرة التخصصية أعضاء. (يعينون بمرسوم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط بناءً على اقتراح الوزير).
- أمانة سر المجلس. /مدير المكتب الإداري والتنفيذي./
- يحضر ممثلان اثنان عن الطلاب يتم اختيارهما وفق معايير تحدد في النظام الداخلي للهيئة ولا يحق لهما التصويت.

❖ **مهام رئيس مجلس أمناء الهيئة:** يتولى رئيس المجلس المهام الآتية:

- الإشراف على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتميز والإبداع، وخطط التطوير التي يقرها المجلس.
- دعوة المجلس للانعقاد بعد إعداد جدول أعمال الاجتماع، وإدارة جلسات المجلس، ويعتمد القرارات الصادرة من المجلس ، وأي اختصاصات أخرى يفوضه بها المجلس.
- ❖ مهام مجلس الأمناء: تقسم إلى مهام إشرافية ومهام علمية وفق مايلي:

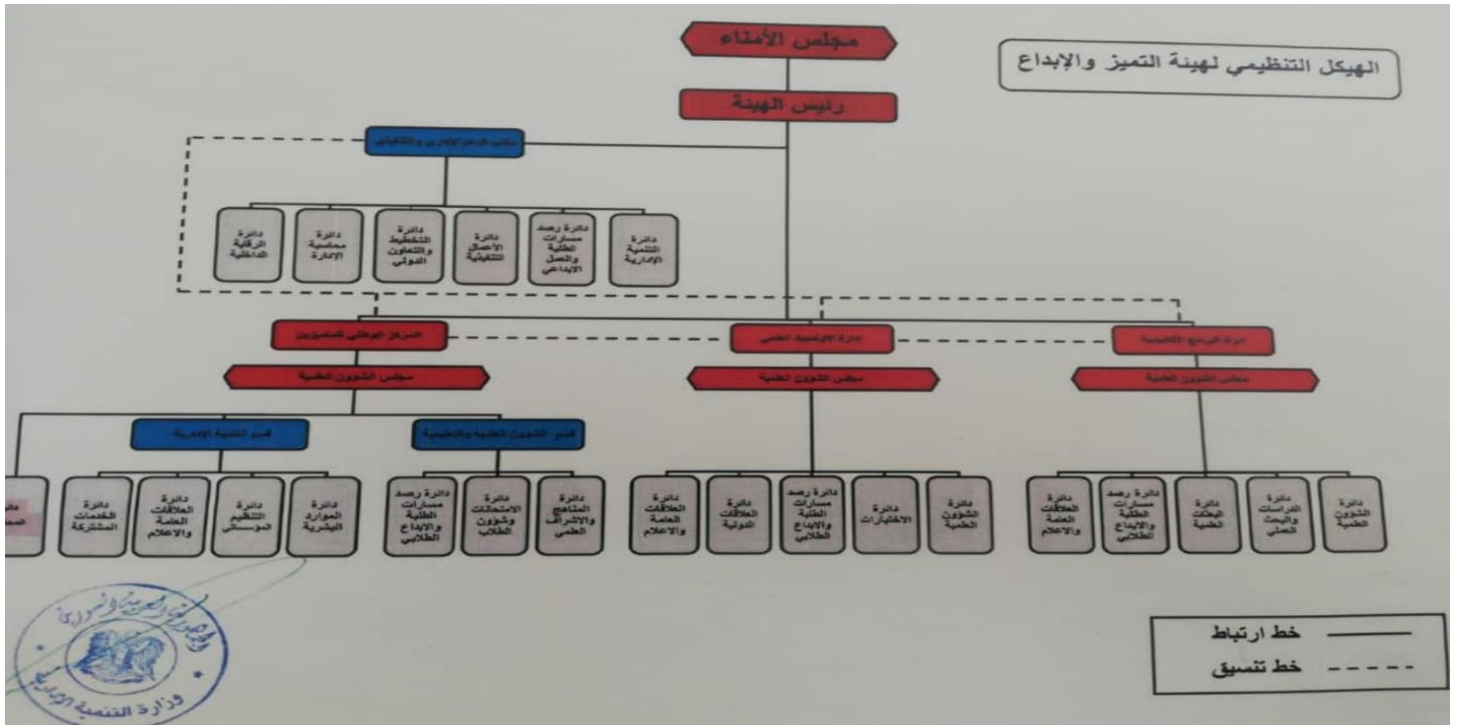
✓ المهام الإشرافية:

- وضع التوجهات العامة للاستراتيجية الوطنية للتميز والإبداع، والسياسة التنفيذية للعمل وخطط تطويرها.
- مراجعة عمل الهيئة وتقييم أدائها بشكل دوري في ضوء تنفيذها لأهدافها العامة.
- الموافقة على التعاقد مع المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات الإقليمية والدولية وفق القوانين.

✓ المهام العلمية:

- الموافقة على إحداث مراكز في المحافظات .
- الموافقة على إنشاء البرامج الأكاديمية والحواضن البحثية والأولمبيادات المختلفة.
- إقرار التقرير السنوي المعد من قبل رئيس الهيئة.
- إبرام اتفاقيات التعاون الثقافي والعلمي والتكنولوجي بين الهيئة وغيرها من الجهات والأفراد.

ثالثاً - الهيكل التنظيمي للهيئة:



المصدر: هيئة التميز والإبداع.

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لهيئة التميز والإبداع

رابعاً- برامج وإدارات الهيئة الرئيسية:

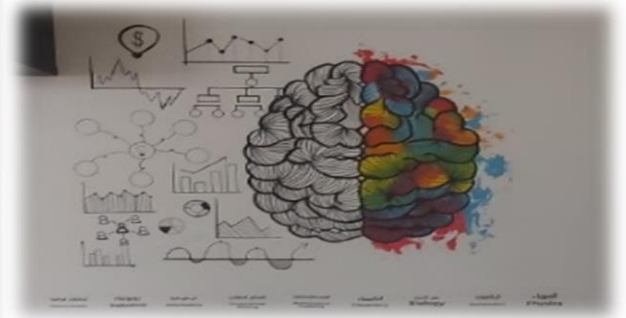
للهيئة ثلاث برامج رئيسية هي:

✓ المركز الوطني للمتميزين: صناعة ثروة وطنية مبدعة فاعلة في تحقيق التنمية قادرة على سد النقص في الخبرات والمهارات اللازمة لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المجتمعية والتحديات المستقبلية، وتعزيز الإحساس بالمسؤولية المجتمعية ضمن إطار الالتزام بنقل المعرفة والخبرة المكتسبة.

✓ البرامج الأكاديمية: احتضان خريجي المركز وتنظيم دراسة ورعاية ودعم المقبولين عن طريق الهيئة في الدراسة الجامعية بالإيفادات العلمية ضمن عدة اختصاصات ورعاية المتميزين في مراحل الإيفاد للدراسات العليا في الجامعات العالمية المرموقة.

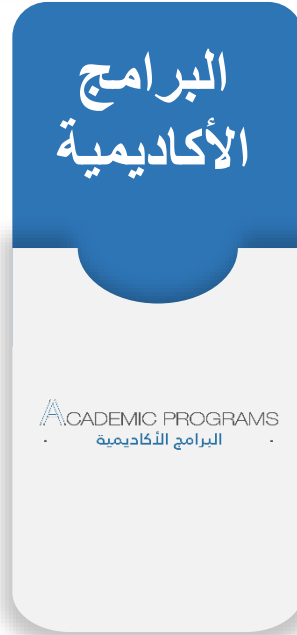
✓ الأولمبياد العلمي السوري: سلسلة مسابقات باختصاصات علمية نظرية وتطبيقية مختلفة تنطلق على المستوى الوطني عبر ثلاثة مراحل يتم من خلالها تشكيل الفرق الوطنية التي ستمثل سورية عالمياً على مستوى تنافسي عالمي، من خلال اكتشاف الكفاءات من الموهوبين والمبدعين والمتميزين وتحفيزها، وإيفادها للمشاركة في الأولمبيادات الدولية.

بالإضافة إلى العديد من المبادرات المجتمعية والأنشطة المجتمعية والعلمية التي تعمل على نشر ثقافة التميز ورعاية المواهب وتحفيز الإبداع والتنافسية المحلية والعالمية.





إدارات هيئة التميّز والإبداع



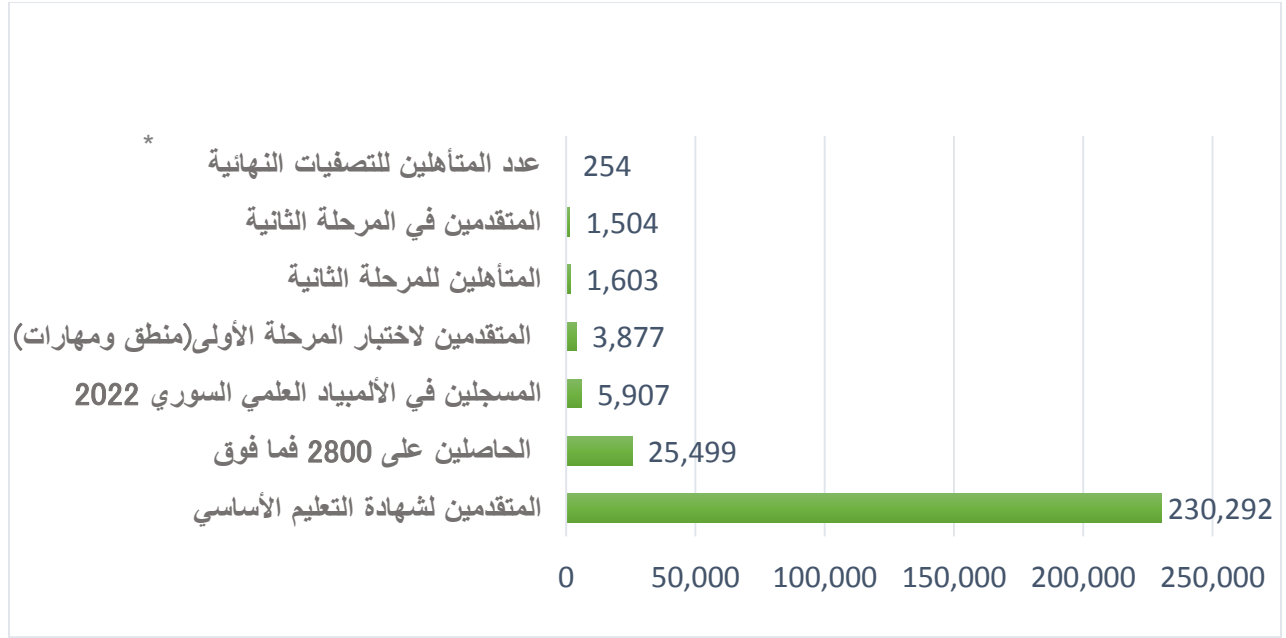
هيئة التميّز والإبداع

الهيئة مؤسسة وطنية مستقلة تعمل على اكتشاف مواهب التميز الواعدة، واحتضانها، ورعايتها، وتوفير سبل تطورها بالتدريب والتأهيل في إطار مشروع صناعة أجيال قادرة على بناء الوطن.

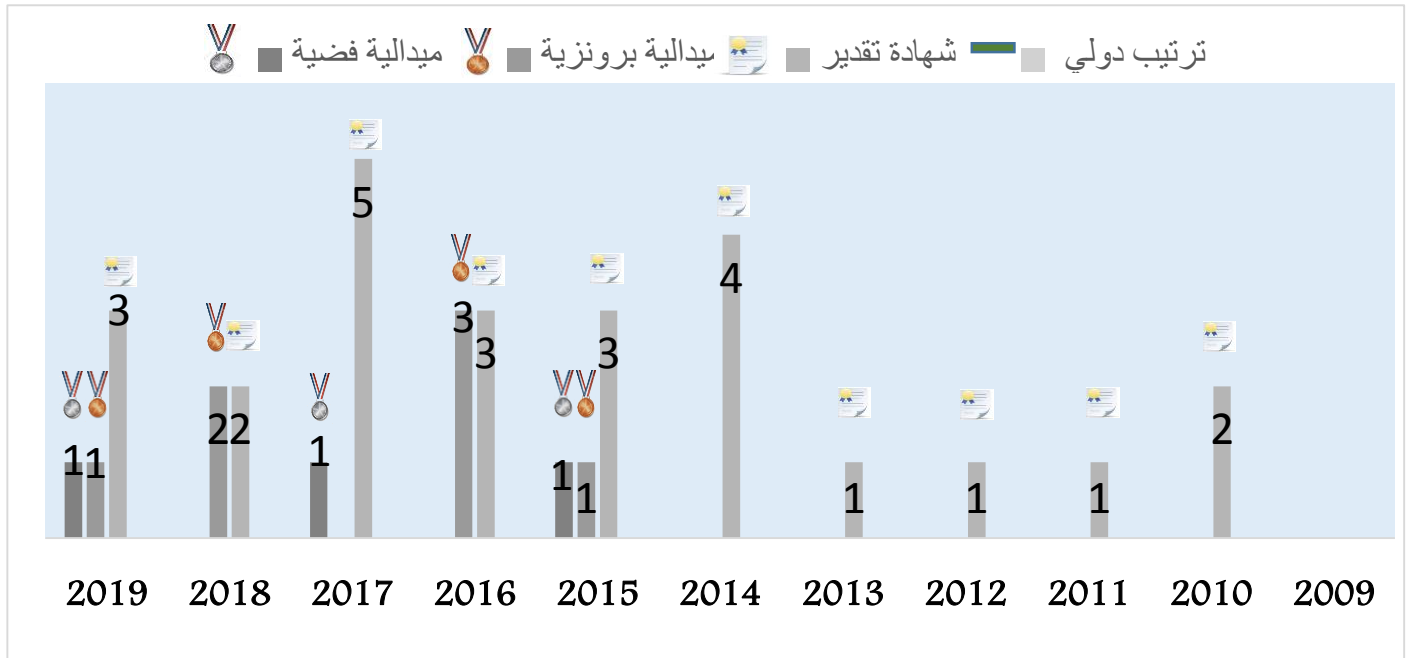


المصدر: الباحثة بالتزود بالأشكال التعبيرية من الهيئة.

الشكل رقم (20): إدارات هيئة التميّز والإبداع.



الشكل رقم (21) : إحصائيات الأولمبياد الوطني السوري للعام 2021-2022 المصدر: هيئة التميز والإبداع.



الشكل رقم (22): مثال لأحد المسابقات "تاريخ مشاركات الفريق السوري في الأولمبياد الدولي للرياضيات IMO"

المصدر: هيئة التميز والإبداع



المبحث الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية



أولاً- مجتمع وعينة دراسة الحالة التطبيقية:

تمثل مجتمع دراسة الحالة بهيئة التميز والإبداع المؤسسة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية، وتتمحور رؤية الهيئة في بناء مجتمع متميز بشبابه، والتزامها بالتشاركية والوطنية كدافع للإنجاز، وتكريس مواردها لبناء غد أفضل لموظفيها وللمجتمع المحلي، من خلال ممارستها الصادقة والسريعة في التّجاوب مع جميع المتغيّرات والتخطيط بعيد المدى لصالح المجتمع، وتعتبر الهيئة شريك أساسي في التنمية والريادة المجتمعية من خلال الأهداف الاستراتيجية والاستشرافية التي تسعى إلى تحقيقها، ويعمل بإدارتها المركزية / 44/ موظف/ة، وشارك بأنشطتها وفق آخر إحصائية /10,000/+ مشارك⁷².

ثانياً- تصميم استمارات المقابلة المعمّقة: (ملحق رقم /2/- ملحق رقم /3/):

تمّ تصميم قائمة أسئلة مسبقة للمقابلة المعمّقة بأسلوب الأسئلة المفتوحة والموجّهة والتي تضمّنت مجموعة من الجمل والعبارات التي تقيس اتجاهات مجتمع وعينة البحث تجاه المتغيرات البحثية، وكانت عينة البحث المتمثلة بمجتمع البحث هي العاملين في الهيئة بالإضافة إلى عينة عشوائية بسيطة من المشاركين والمستفيدين من خدمات الهيئة بمختلف برامجها، لدراسة وتحليل اتجاهاتهم المرتبطة بمتغيرات البحث الرئيسية وهي استشراف المستقبل كمتغير مستقل والريادة المجتمعية كمتغير تابع، وأيضاً تجاه المتغيرات الفرعية المنبثقة عن كل منهما. كما تمّ تصميم استمارة مقابلة خاصة بالإدارة العليا للهيئة والمتمثلة بمجلس أمناء الهيئة ورئيس الهيئة، وتضمنت أسئلة مفتوحة لتحديد وجهات نظرهم حول متغيرات البحث وأسلوب استشراف المستقبل المُتبع بالهيئة ودورها في الريادة المجتمعية.

ثالثاً- المنهج التطبيقي المنفّذ لدراسة الحالة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والإحاطة بدراسة الحالة بدقة وشمولية، ونفّذت الدراسة التطبيقية الميدانية من خلال استخدام المنهج المسحي بتطبيقه على مجتمع الدّراسة كاملاً والممثل بهيئة التميز والإبداع بدراستها بشكل معمق لكافة مناحي عملها وإدارتها، حيث تمّ استهداف دراسة الأحداث المهمة،

⁷² الأرقام وفق المنشور على موقع الهيئة الالكتروني لعدم توفر بيانات رقمية أكثر دقة وشمولية من المعنيين وخلال الإطار الزمني للبحث. أعداد موظفي الإدارة المركزية وفق موقع الهيئة /44/ موظف، وأعداد موظفي المركز الوطني للمتميزين وفق مدير المركز /144/ موظف.

والتدّخلات، وتطور السياسات، والإصلاحات المبنية على برامج عمل الهيئة والمنبثقة من خططها المستقبلية، وذلك عن طريق دراستها بالتفصيل في سياق العمل الفعلي للهيئة.

وإستخدام تكاملاً مع هذا المنهج كلاً من أدوات الملاحظة المنظمة والمقابلة المعمّقة، بالاستعانة بقوائم استقصاء بأسئلة متعددة مُحدّدة مسبقاً اشتملت على أسئلة من المحاور التي تعكس متغيّرات البحث، غرضها تنفيذ المقابلة المعمّقة المنظمة وبما يحقق الإجابة على الاحتياجات البحثية ومعرفة وجهات نظر الفاعلين بها.

وتم تنفيذ المنهجية البحثية التطبيقية من خلال أدواتها الرئيسة الثلاث وفقاً لمايلي:

1) استخدام الأداة الاستطلاعية للمسح بتحديد منهجي مُسبق للمحاور المستهدفة للمسح والتحليل، وقراءة وتحليل وثائق العمل وعمليات وإجراءات وأدلة العمل النّاطمة لأداء عمل الهيئة، وتحليل الثقافة التنظيمية السّائدة في الهيئة، وفق الآتي:

- ❖ دراسة مرسوم إحداث الهيئة رقم /1/ للعام 2019، ومرسوم الملاك العددي رقم /279/ للعام 2019.
- ❖ دراسة كافة الوثائق الاستراتيجية المُتاحة للهيئة.
- ❖ الاطّلاع على الوثائق الإدارية والمالية المُتاحة والنّاطمة لأداء العمل في الهيئة.
- ❖ دراسة كافة أدلة وإجراءات العمل في الهيئة.
- ❖ دراسة الخطط التنفيذية السنوية المؤطرة زمنياً للهيئة. (Calendar)
- ❖ دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي بكافة مراكز العمل وشاغليها والمهام الوظيفية الفعلية والمخططة.
- ❖ دراسة الإحصائيات الرقمية المتوفرة لبرامج ومبادرات عمل الهيئة وتحليلها ومقارنة تطورها الزمني.
- ❖ الاطّلاع عن كُتب على آلية العمل ضمن الهيئة وأسلوب أداء وتنفيذ المهام وأساليب القيادة الإدارية للمستويات الإدارية العليا والوسطى في الهيئة.
- ❖ الاطّلاع عن كُتب على مراحل وآلية التّحضير لفعالية من فعاليات الهيئة ضمن الهيئة وخارجها.
- ❖ إجراء عدة جولات ميدانية في مختلف إدارات الهيئة والاطّلاع عن كُتب على آليات وأساليب تنفيذ المهام الوظيفية والتخطيط للعمل وإدارة الأزمات.

❖ استطلاع آراء الموارد البشرية العاملة في الهيئة حول مهامهم الوظيفية واستراتيجيات عمل الهيئة والقضايا المرتبطة بمتغيرات البحث من حيث التطبيق على الهيئة.

❖ تنفيذ عدة جولات ميدانية مباشرة بين المشاركين بعدد من الفعاليات التابعة لمختلف برامج الهيئة وهي:

✚ المشاركين في اختبارات الانتقاء لمسابقات الأولمبياد الوطني لتخصص الرياضيات.

✚ المشاركين في اختبارات الانتقاء لمسابقات الأولمبياد الوطني لتخصص المعلوماتية.

✚ المشاركين من الفرق الوطنية الرائدة لمشروع المناظرات في مسابقة دولية.

✚ المحكمين الوطنيين المعتمدين في جولات تحكيم المناظرات لمسابقة دولية.

✚ المشاركين في برنامج تدريب مدرب معتمد للأولمبياد الوطني للمناظرات.

بالإضافة إلى الاطلاع على كافة مفردات ومراحل ومعلومات مسابقة التطبيقات البرمجية لليافعين المنظمة من قبل كرواتيا وبمشاركة فرق سورية من اليافعين (online - مُنفذة سابقاً).

(2) استخدام أداة المقابلة المعمّقة بالاستعانة بقوائم استقصاء بأسئلة متعددة مُحدّدة مسبقاً وفق الآتي:

(a) مقابلات معمّقة مع جميع الموارد البشرية العاملة من كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الهيئة⁷³ مع اعدا العاملين في الخدمات الفنية المُساندة (مستخدمين وسائقين وماشابه)، وحيث بلغ عددهم /39/ موظفاً وموظفة، وذلك وفق أسئلة الاستمارة المُعدّة مسبقاً. (ملحق رقم /2/)

(b) إجراء مقابلات معمّقة مع عينة عشوائية بسيطة من المستفيدين من خدمات الهيئة والمشاركين ببرامجها، ومن عدة فعاليات تتبع لإدارات البرامج الرئيسية الثلاث في الهيئة، وذلك نظراً لكبر حجم مُجتمع المشاركين نسبياً وتمائل خصائصه، وحيث تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة غير مقصودة⁷⁴ من المُشاركين وفق مايلي:

✚ المشاركين في اختبارات الانتقاء للأولمبياد الوطني بتخصص الرياضيات وعددهم /30/ اثنان منهم يافعين.

✚ عينة من المشاركين بمسابقات المناظرات IDTL باختيار أحد الفرق الفائزة على المستوى الوطني والمؤهلة للتنافس العالمي بمسابقة دولية. (دون تحديد مُسبق للفريق المُختار).

⁷³ باستثناء المركز الوطني للمتميزين التابع للهيئة ومركزه مدينة اللاذقية تمت دراسته بمقابلة إدارة المركز بالإضافة لعينة عشوائية مختارة من العاملين المُتاحين في دمشق. وذلك كون الموقع الجغرافي أحد محددات البحث

⁷⁴ اختيار العينات وفق قدره الوصول والمحددات الجغرافية حيث اختير العينات المتواجدة خلال مدة تنفيذ الدراسة في دمشق، والمنفذة خلال المدة الزمنية المشتركة مع إجراء الدراسة الميدانية، وكما هو محدد مسبقاً في (Calendar) السنوية للهيئة ما يضمن عشوائية اختيار عينات المشاركين بالفعاليات دون توجيه قصدي للباحث.

✚ عينة من المدربين المعتمدين والمحكمين المحليين والدوليين في مسابقات المناظرات والأولمبياد الوطني السوري وبلغ عددهم /6/.

✚ عينة من خريجي البرامج الأكاديمية والمركز الوطني للمتميزين وبلغ عددهم /9/.

✚ عينة من المتدربين في برنامج مدرب وطني مُعتمد للمناظرات وبلغ عددهم /19/، وأغلبهم كان قد نفذ فعاليات أخرى مع الهيئة كالمشاركة في مسابقات المناظرات بصفة مشارك أو مدرب، أو المشاركة في الأولمبياد الوطني، بالإضافة لتنفيذهم نشاطات تطوعية برعاية الهيئة.

(C) إجراء مقابلات معمّقة مع أعضاء مجلس أمناء الهيئة ورئيس الهيئة الحالي والسابق، من خلال أداة المقابلة المنظّمة المُمثلة باستمارة أسئلة مفتوحة محددة مسبقاً (ملحق رقم 1)، بغرض معرفة وتحليل آرائهم حول القضايا المرتبطة بمتغيرات البحث بالتطبيق على دراسة حالة الهيئة، واعتمدت التغذية الراجعة بالإجابات المكتوبة أو المسموعة حول الأسئلة، ومقارنة وتحليل واستخلاص النتائج.

بعد إنهاء المقابلات تمّت مقاطعة نتائج مقابلات الموارد البشرية العاملة في الهيئة بكافة برامجها، وإجاباتها على أسئلة استمارة المقابلة مع النتائج المتحصّلة من مقابلات العيّات العشوائية من المشاركين المستهدفين من برامج الهيئة المختلفة وإجاباتهم على الأسئلة المحددة واستخلاص النتائج.

(3) الملاحظة العلمية المعمّقة والمنظّمة والتي اتُّخذت وسيلة إضافية لجمع المعلومات، من خلال المراقبة والمشاهدة المقصودة والمنظّمة وفق أهداف مُسبقة، للتقصي عن كُتب ومحاولة ربط متغيرات البحث مع أداء العمل وتنفيذ المهام في الهيئة والأنشطة المنفّذة ومحاور عمل برامجها، وتحليل العلاقات فيما بينها، واستخلاص النتائج.

بالمرحلة الأخيرة ضمن المنهجية المنفّذة لدراسة الحالة التطبيقية تمت مقاطعة النتائج المتحصّلة من استخدام أدوات الدراسة الثلاث وتحليلها واستخلاص النتائج، وحيثُ مثلّ منهج البحث المُتبّع تحدياً، ولكنه أدى إلى رؤية واضحة وشمولية تتسم بالدقة للعديد من الجوانب الهامة لأداء العمل في الهيئة وتحليل اتجاهاتها المستقبلية، بعد أن تمّ تصويرها وملاحظتها بعناية، ومتابعة التنفيذ والتفسير والتحليل بشكل صحيح ومنهجي وبمنظرة تحليلية شمولية ودون تحييز، ما أدى لمدلولات عميقة وربط واضح مع متغيرات البحث، واستخلاص العديد من النتائج التحليلية والمقترحات المعمّقة والتوصيات الهامة.

المبحث الثالث

تحليل سوات – SWOT Analysis لهيئة التميز والإبداع

تحليل ومناقشة نتائج دراسة الحالة التطبيقية



" مستقبل أفضل... وطموح مشروع "

رئيس هيئة التميز والإبداع م.هلا الدقاق

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - نقص في المعلومات بالمجتمع السوري والطلابي عن الهيئة. - ضعف انتشار معلومات الوصول لبرامج الهيئة. - عدم وجود تشريع متكامل خاص بالمتميزين من بداية لنهاية مسار التميز وبما ينسجم مع رؤية الهيئة. - عدم وجود جهد متوازٍ ومتوازن تجاه الإدارات الثلاث الرئيسية في الهيئة وإيلاء أهمية أعلى للأولمبياد. - نقص في أعداد الموارد البشرية في الهيئة. - عدم وجود خطة منهجية معيارية لآليات اختيار التخصصات الأكاديمية وتوسيعها وتخطيط المسار الأكاديمي. - ضعف الانتشار الجغرافي. - ضعف استخدام الدراسات المستقبلية وأساليب السيناريوهات للتنبؤ بالمستقبل والأساليب الكمية. - غياب في الرؤية لدى مجتمع المستفيدين، ما يؤدي لتقدير غير كافي من التشبيك والتخطيط لحاجات المجتمع. - ضعف في استخدام مؤشرات الأداء. - عدم وجود خطة إدارة مخاطر وأزمات مُحتملة. - انخفاض أعداد شريحة المستفيدين من المستفيدين بخدمات الهيئة، وعدم وجود خارطة للأعداد المستهدفة المتاحة للاستقطاب لبرامجها. - غلبة المرونة والتفويض على معايير الانتقاء المنهجية للمدرّبين والمتدربين في بعض البرامج. - الحاجة لتدعيم استراتيجيات التّواصل الفعال مع المستفيدين من خدمات الهيئة، والتشبيك الفعال بين كافة الحلقات المستهدفة والمؤثرة.(أساتذة، مدرّبين، شؤون علمية، منسقين، طلاب ومشاركين) - ضعف التسويق للرعاية من قطاع الأعمال لمبادرات الهيئة المجتمعية كأحد مصادر التمويل المُحتملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - فتح قنوات عالمية وصنع حيز عالمي. - رفع التنافسية السورية الدولية، وإعلام دولي آني من خلال الأولمبياد. - مراتب تنافسية عالمية للطلاب السوري. - شراكات عالمية. - نشر ثقافة الإبداع والابتكار والريادة. - إنشاء جيل واعٍ مثقف مبتكر مسؤول. - بصمة متميزة للهيئة. - هوية بصرية ورؤية ورسالة واضحة. - هيئة مستقلة، ومرسوم إحداث الهيئة النوعي والتفصيلي. - رعاية ومتابعة من الإدارة السياسية العليا. - إنشاء رواد أعمال ومبتكرين وباحثين فاعلين في المجتمع. - مقدرات على تجاوز أماكن الخلل في منظومة التعليم العام. (حلول من خارج المنظومة وتعقيدها). - الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في الهيئة بين العاملين. - المبادرة والتشاركية والتعاون وروح الفريق. - التفويض والتمكين باتخاذ القرارات لحل المشكلات حين حدوثها. - الولاء الوظيفي للعاملين للهيئة، والحس العالي بالمسؤولية المجتمعية. - سياسات التدريب المستمر والتحفيز المادي والمعنوي للعاملين. - الالتزام بالقوانين واللوائح التنفيذية والالتزام العام. - تشكيل مجلس الأمناء وتنوعه (حكومي، مدني) - شبكة من العلاقات العلمية والمرجعية الوطنية، تجمع أكاديمي علمي لتخصصيين وأكاديميين وخبراء من عدة جهات وقطاعات. - خبرات ومِراس في صناعة وتنظيم والمشاركة بالمسابقات المحلية والعالمية وسهولة التعامل مع أدواتها. - خبرات في انتقاء الموهوبين والتميزين واستقطابهم ورعايتهم.



التحديات والتهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - نقص الموارد المالية والبشرية. - استكمال الملاك العددي بموارد بشرية مؤهلة منسجمة مع الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة. - تنمية مهارات فريق العمل ورفع كفاءته، وإمكانية تنفيذ خطة زمنية موضوعة لتحقيق درجة الماجستير لجميع العاملين. - صعوبات الانتشار الجغرافي وتعميم تجربة المركز الوطني للمتميزين. - تأمين كوادر تدريسية نوعية لتغطية الانتشار الجغرافي . - استنكاف- تسرب جزء من الخريجين خارج المسار الأكاديمي. - تطوير المناهج بما يواكب التطورات العالمية. - الولاء والانتماء للهيئة والمجتمع واحتمالية عدم عودة كامل الخريجين الموفدين بسبب الظروف الحالية، وبالتالي تصدير الكفاءات. - المسار الأكاديمي المخطط الضامن لاستمرار خريجي البرامج الأكاديمية بدراسة تخصصات ملائمة خلال مرحلتي الماجستير والدكتوراة بما ينسجم مع التحصيل الأكاديمي للمرحلة الجامعية. - دعم ومتابعة مسار التميز، وإيجاد الفرص البحثية والوظيفية الملائمة للخريجين وتوطينهم والربط مع المجتمع الأهلي والقطاع الخاص. - تحديد الاحتياجات من التخصصات الأكاديمية الجديدة برؤية استشرافية وبما ينسجم مع السياسات التخطيطية للدولة. - حذر تحول بعض اجتماعات مجلس الأمناء لمعالجة قضايا يغلب عليها الطابع التنظيمي على حساب التخطيطي الاستراتيجي. - الانخراط بالبيروقراطية والروتين التخطيطي نتيجة العقبات الكبيرة. - تحديات تطوير خارطة نقل ووصول المعلومات، والتشبيك مع مؤسسات وفئات المجتمع المستهدفة والشريكة. - تطورات الوضع العالمي وتأثر الشراكات. - العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية. - تحدي البقاء في القمة بعد الانطلاقة القوية وعدم التحول لتجربة نمطية كلاسيكية، وإدخال برامج ومبادرات نوعية جديدة بأثار تنموية. - توسيع دائرة الاستقطاب والوصول لكل مدرسة ومؤسسة تعليمية. - الوصول لمخرجات تخدم أهداف الهيئة السامية، وصناعة المتميزين القادرين على تقديم المنافع والتطور للمجتمع وللعالم. - آثار مشكلات التسرب من التعليم وهجرة الشباب واليا فاعين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الشراكات العالمية والشراكات المحلية، وتنوع الشراكات، وإمكانية توسيعها، وقنوات التواصل واللقاء مع الأقران من النوابغ العالميين. - السمعة الحسنة للهيئة والطلاب المتميزين والممتدة لأروقة مؤسسات الشراكات العالمية، ما يخلق فرص جديدة للتعاون. - النافذة الديموغرافية في سورية في الفترة /2020-2025/ والمتوقع امتدادها وفق بعض التقديرات لغاية العام 2030. - التوسع بالاختصاصات الأكاديمية وفق متطلبات وحاجات المجتمع. - الإيفاد الخارجي للمرحلة الجامعية لاختصاصات غير موجودة في الداخل. - تعزيز التشبيك مع وزارة التربية والمؤسسات الأكاديمية البحثية والجامعات - مديريات التربية المنتشرة في المحافظات وإمكانيات التشبيك معها وفتح نوافذ عمل ضمنها تابعة لهيئة التميز والإبداع. - المركز الوطني للمتميزين أشبه بمشروع رائد pilot project يمكن استثماره كتجربة رائدة قابلة للتعميم ورفع سوية التعليم العام من حيث مفردات النظام التعليمي ككل. - نقل جزء من مفردات النظام التعليمي كالمناهج وآليات الاختبار إلى مدارس المتفوقين كمرحلة أولى، وإلى المدارس العامة كمرحلة ثانية. - شريحة واسعة من الطلاب خارج نمطية التعليم وأكثر قدرة على الابتكار. - مدارس المتفوقين وإمكانية التمدد والانتشار من خلالها كمرحلة أولى. - إحداث نوادي الروبوتيك ونوادي المناظرات المدرسية وتعميم التجريبتين. - تحول بعض المسابقات العالمية لنظام المشاركة عن بعد خلال جائحة covid-19، ووفرة التكاليف ومشاركة أوسع ومران على نظام جديد. - استثمار الطلاب القدامى في نشر وتعزيز تجربة الهيئة والتسويق لبرامجها، وتوظيفهم كمدرّب معتمد في بعض البرامج ووفق آلية محددة، وإمكانية استقطاب المشاركين بأنشطة الهيئة وضمهم لكادر العمل. - مسابقة التوظيف المركزية وترميم الكادر وفق الملاك العددي. - نقاط تواصل وارتباط بين الفئات العمرية والبيئات الجغرافية المختلفة والانخراط ببيئات جديدة. - ترميم آثار الحرب على الجيل الحالي وإشغاله بأنشطة فعّالة، وتنمية مهارات العمل التعاوني والتواصل وتقبل الآخر، وأنماط التفكير الإبداعية، والتعلم الذاتي، وتنمية المحتوى العلمي والمعرفي ومقدرات تحصيلها وتقدير الذات.

ثانياً - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية:

1. يعكس تحليل نتائج المسح والملاحظة المنظمة والمقابلات المعمّقة أنّ هناك توجّه إيجابي

لدى الهيئة باستشراف المستقبل، مع ضرورة إعلاء الاهتمام بالنقاط الآتية:

- ❖ التّركيز على تحليل أداء الهيئة وقياس تطور الأداء والأهداف المخطط لها باستخدام خارطة مؤشرات أداء محددة مسبقاً، وبما ينعكس على معرفة موقعها الحالي وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها.
- ❖ أن تقوم الهيئة بإجراء تحليل SOWT باستمرار وخاصة فيما يتّصل بنقاط الضعف والتهديدات المحتملة من خلال تحليل المناخ التنظيمي والبيئة الخارجية للهيئة وتعديل الخطط في ضوء النتائج.
- ❖ تكثيف استخدام الهيئة أساليب كمية ونوعية في التّخطيط المستقبلي، واستخدام الإحصائيات الرّقمية المتاحة والتحليل الكميّ في تطوير برامج الهيئة ورسم صورة واضحة للمستقبل.
- ❖ تفعيل المزيد من التشاركية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا للهيئة، والعمل بأسلوب السيناريوهات المستقبلية المقترحة.
- ❖ صياغة وتوثيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة وفق أساليب ومنهجية علمية لتحقيق ماتسعى للوصول إليه مستقبلاً.
- ❖ توثيق استراتيجية عمل خاصة باستثمار مواهب الموارد البشرية العاملة ذو المهارات المتميّزة والأفكار الإبداعية، وباستطلاع ومشاركة الأفكار الإبداعية للمستهدفين والمستفيدين من خدمات الهيئة بالتخطيط لبرامجها.
- ❖ تعزيز اتباع مناهج استشراف المستقبل في التخطيط لإضافة التخصصات العلمية الأكاديمية الجديدة، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع وحاجات سوق العمل المستقبلية.

11. كما تعكس نتائج التحليل أنّ هناك توجّه إيجابي عالي لدى الهيئة نحو الرّيادة المجتمعية، مع

لفت الانتباه حول أهمية إعطاء مزيد من الاهتمام للنقاط الآتية:

- ❖ أن تستمر الهيئة في نشر الثقافة الريادية ومفاهيم الإبداع والابتكار، من خلال خلق فرص أعلى في استقطاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين من برامجها وتوسيع الشرائح المستهدفة للاستقطاب، ورسم مسارات تحويلهم لمبتكرين ورواد

" هيئة التميّز والإبداع تُسهم بفعالية بتنظيم وترقية بيئة الإبداع والابتكار في سورية، وتوطين التفكير المجتمعي الإيجابي والذكاء الإيجابي وتبادل الخبرات".

الباحثة

- أعمال اجتماعيين واقتصاديين فاعلين في المجتمع ومُساهمين في بناء اقتصاد معرفي متطور، وهذا يتطلب مزيداً من العمل على تحليل السياسات الحالية وآفاق تطويرها.
- ❖ مواصلة الجهود في إتاحة وخلق الفرص للعاملين في التعليم والتدريب المستمر، بناءً على تحليل منهجي وعلمي للاحتياجات التدريبية لجميع الموارد البشرية العاملة في الهيئة.
 - ❖ أن يكون التحفيز على الابتكار المجتمعي من ضمن محاور استراتيجية عمل الهيئة ووفق سياسات محددة.
 - ❖ التطوير المستمر للعمليات والاجراءات المرتبطة بأداء مهام العمل وتوثيق أدلة عمل مطوّرة باستمرار، وسد ثغرات اجراءات العمل المؤثرة على تحقيق الرؤية المستقبلية.
 - ❖ مواصلة السعي من القيادات الإدارية العليا للهيئة لتنمية مهارات الموارد البشرية العاملة فيها، واستثمار إبداعاتهم وتحفيزهم وتمكينهم بشتى السبل.
 - ❖ تحصيل المزيد من المعارف عن مكونات المناخ والثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة وبرامجها، واستثمارها في تحقيق الريادة ورفع كفاءة الأداء واستثمار الموارد.
 - ❖ وضع خطة تنفيذية مسبقة لإدارة الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، والبحث عن مصادر تمويل داعمة.

iii. وأظهر البحث بنتائج المسح الشمولي المعمق والملاحظة المنظمة والتدقيق والمقابلات المعمّقة

وتحليل الاستثمارات والجولات الاستطلاعية والميدانية المكثفة، وباستثمار

خبرات الباحثة مايلي:

- ❖ يوجد دور لاستشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية بدراسة حالة هيئة التميّز والإبداع، ويعتبر هذا الدور فعّال نظراً لمحوريته في التخطيط الاستراتيجي الاستراتيجي بعيد المدى لتنمية الريادة المجتمعية وتوسيع مفاهيمها وتطبيقاتها في المجتمع بخلق رواد أعمال اجتماعيين واقتصاديين على السواء، وشباب واعٍ ومسؤول لديه مقدرات مميّزة ومهارات إبداعية ويتمتع بحس المبادرة والعمل بروح الفريق ولديه وعي كافي للمساهمة الفعّالة بتنمية المجتمع وطرح وتنفيذ حلول ابتكارية للمشكلات

الهدف نبيل

العمل حضاري:
يشمل الحاضر
والمستقبل.

الأستاذ الدكتور:
محمد إياد الشطي
وزير الصحة في
الجمهورية العربية
السورية سابقاً.

عضو مجلس أمناء
هيئة التميّز والإبداع.

المجتمعية والاقتصادية ورفع كفاءة وفعالية الأنشطة المنفّذة بنموذجي الرّيادة المجتمعية الرّحية بقيمة اجتماعية وغير الرّحية مع مصادر دخل.

❖ يوجد دور هام للرؤية المستقبلية والتفكير الاستراتيجي في أداء هيئة التميز والإبداع، وفي التخطيط لتنمية الرّيادة المجتمعية والابتكار المجتمعي في المجتمع السوري.

❖ يوجد تأثير للتحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لهيئة التميز والإبداع بإرساء مفاهيم الريادة المجتمعية والتخطيط لنشر الثقافة الريادية والابتكار المجتمعي والمبادرة بين المستفيدين والمستهدفين ببرامج عمل الهيئة، وذلك نظراً لأن التحليل البيئي الاستراتيجي يلقي الضوء على الفرص المستقبلية المحتملة لاستثمارها بفعالية بما يؤثر إيجاباً في الرّيادة المجتمعية والابتكار المجتمعي، وتجنب التهديدات ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال الاعتماد على نقاط القوة وتوجيهها نحو الأهداف المستقبلية المرغوب تحقيقها بما يؤثر إيجاباً في المجتمع.

❖ يوجد دور وتأثير إيجابي للنموذج التشاركي في اتخاذ القرار المُستقبلي ورسم السيناريوهات المستقبلية في الهيئة في إدارات برامجها ومجالس شؤونها العلمية المختلفة ومجلس الأمناء.

❖ يوجد أثر اجتماعي وتنموي إيجابي من الرؤية الاستشرافية المستقبلية التي تتبصر بها الهيئة وتطرح من خلالها برامجها التدخلية في قطاع التعليم والمجتمع ككل، بما يحقق رفع سوية التعليم العام والمساهمة في خلق جيل من الشباب الرائد والمبتكر والقادر على قبول الآخر وعلى التغيير الإيجابي الفعال والمستدام في المجتمع.

❖ إنّ الدور الذي تلعبه هيئة التميز والإبداع من خلال استراتيجية عملها الاستشرافية وسياساتها التدخلية في منظومة التعليم يؤدي لرفع سوية التعليم العام، ويرسي مزيداً من التعميم والتبني المجتمعي لمفاهيم وتطبيقات الرّيادة المجتمعية والإبداع والابتكار والابتكار المجتمعي، ويحقق اكتشاف وتمكين المتميزين، وخلق رواد أعمال اجتماعيين واقتصاديين ومبتكرين ومخترعين، وينشر ثقافة الإبداع والابتكار في المجتمع ويُمكنها، ويخلق فرص عمل جديدة ومتجددة، ويؤثر على هيكلية سوق العمل على الأمد البعيد، ويؤدي لرافعة تنموية مجتمعية واقتصادية مستدامة،

"مشروع وطني

ضخم"

توطين الفكر الإبداعي
وانخراط المبدعين في
معالجة قضايا المجتمع
يحتاج بنى تحتية وبيئة
تمكينية بإصلاح البيئة
التشريعية والمؤسسية

الأستاذ الدكتور:

محمد عامر المراديني
رئيس جامعة دمشق
وزير التعليم العالي
في الجمهورية العربية
السورية سابقاً.

عضو مجلس أمناء
هيئة التميز والإبداع.

ويقود لحالة من التنافسية الزائدة على المستوى المحلي والعالمي، فالمقدمات الجيدة المبنية على استشراف وتخطيط استراتيجي مستقبلي حصيل تؤدي لنهايات بالنتائج المرغوبة.

1. كما استنتج البحث النتائج العامة الهامة جداً الآتية:

- ❖ استشراف المستقبل مدخل من مداخل تطوير أداء المؤسسات، حيث لوحظ أن منهج التفكير الاستراتيجي والتخطيط المستقبلي المتبع بهيئة التميز والإبداع شكّل رافعة واضحة في أداء الهيئة وقدرتها على مواجهة التحديات ووضع الأهداف الاستراتيجية الذكية والمتبصرة وخطط تنفيذها الحصيفة.
- ❖ تبين من البحث أن اندماج المؤسسات المحلية وخاصة الحكومية منها، في أنشطة وبرامج ريادة الأعمال المجتمعية ما زال متوسطاً، ويحتاج العمل بشكل مكثف أكثر.
- ❖ استنتج البحث عدم وجود رؤية على المستوى الوطني للريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي أو آليات موجهة لتمكين ونشر ثقافة الريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي في الجمهورية العربية السورية بكافة المؤسسات المعنية، ويوجد نهج عام على المستوى الوطني للريادة المجتمعية بإطار عمل هيئة التميز والإبداع ولكن يحتاج تخطيطاً أكثر.
- ❖ استنتج البحث عدم وجود منهج عام لاستشراف المستقبل على المستوى الوطني، وآلية عمل موحدة لكافة مؤسسات الدولة، بل مازال التمهد لفهم استشراف المستقبل والدراسات المستقبلية في المؤسسات السورية على اختلافها خجولاً.

- ❖ توصلت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال المجتمعية مفهوم حديث نسبياً، وأن المفهوم المهني لريادة الأعمال المجتمعية لم يكتمل بعد، وإلى أنه لا يوجد اتفاق على معنى أو مفهوم ريادة الأعمال المجتمعية، وأن ريادة الأعمال المجتمعية مدخل هام للنهوض بالمجتمعات وخاصة بعد الحروب والأزمات ومع كم التغيرات العالمية المتلاحقة وتحديات نقص الموارد والمشكلات الاقتصادية والمجتمعية.
- ❖ الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل أسلوب هام جداً في تقييم الحالة المستقبلية للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، يهدف إلى توسيع الخيارات والبدائل الاستراتيجية أمام

" هيئة التميز
والإبداع تجربة
رائدة على مستوى
المنطقة العربية "

د. عماد العزب
وزير التربية في
الجمهورية العربية
السورية سابقاً.
رئيس هيئة التميز
والإبداع الأسبق

المؤسسات، ومن ثم محاولة التأثير فيه وتغييره إلى ما يخدمها ويصنع غدها، وبالتالي يشكل المرحلة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير في حدود البدائل الاستراتيجية المختارة والخيارات المحددة، مما يجعل المؤسسة تتبنى التغيير وتعمل على إدارته بفعالية سواء بغية التكيف مع المستجدات أو بغية خلق التميز في ظروف تقل فيها المخاطرة وتزيد فيها مستويات اليقين بالفرص المراد اقتناصها أو التهديدات المراد تجنبها أو تحويلها إلى فرص.

- ❖ إن الاستشراف وإن كان داخلياً في مجال التخطيط الاستراتيجي إلا أنه يختلف عنه، فالاستشراف يُعنى بالتعرف على احتمالات ما سوف يكون في المستقبل، فنتائجه متعددة الاحتمالات مع محاولة ترجيح البدائل دون أن تكون معنية بالوصول إلى نتيجة محددة، في حين التخطيط الاستراتيجي يُعنى بتحديد هدف معين مسبقاً والسعي لتحقيقه، فالاستشراف يُساعد في توجيه التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير.
- ❖ المستقبل ليس قدر محتوم بل يمكن التّدخل به وصنّاعته حتّى مع صعوبة التأثير بالمفردات والمتغيّرات الموصلة إليه المتشكلة والمتجذرة في الحاضر والماضي، وهذا ما يبدو أن هيئة التميز والإبداع تبنته من خلال محاولاتها برسم مسارات التميّز الممتدة لثلاثة عشر عاماً من الدراسة الأكاديمية للطلاب المتميّز وما يتبعها من سنوات عمل وظيفي وبحثي مخطط لها، وكذلك محاولاتها برسم مستقبل جديد للعملية التعليمية الأكاديمية والتطبيقية للطلاب السوري والمدرس السوري والمنهاج السوري، جعلها أكثر تطور ونوعيّة واستدامة من خلال رفع السويّة النوعية لكافة مدخلات ومخرجات منظومة التعليم العام في سورية ورفع كفاءة المنظومة التعليمية ككل وجعلها مترابطة بل مغذّية باستباقية لحاجات المجتمع السوري، وبما يخلق فضاء من التميّز والإبداع والابتكار، وبالتالي التّمية المستدامة.

- ❖ استنتج البحث أيضاً أن استشراف المستقبل يرقى لأن يكون توجّه استراتيجي إلزامي وهام جداً للمؤسسات وخاصة مؤسسات القطاع العام، وإن أمكن التعميم من خلال دراسة حالة هيئة التميز والإبداع، فإن الخدمات العامة الفعالة وخاصة تلك التي تحمل طابع خدماتي مجتمعي عام لا بدّ لها أن تحمل صفة الاستشراف لكي تكون مؤثرة باستدامة بالمجتمع، وحيث أنّ تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي أحدثت لغرضها هو الضامن الأهم لاستمراريتها ونجاحها وريادتها.

" هيئة التميز والإبداع تجربة فريدة بكافة المقاييس، تسهم في بناء جيل مُبدع وواعي ومسؤول، تكتشف التميز وتسعى لتتميته واستثماره وتوطينه".

أ. بلال ابراهيم
عضو مجلس أمناء هيئة
التميز والإبداع

❖ إن تعزيز ونشر ثقافة الزيادة المجتمعية في الجمهورية العربية السورية يبدأ من المدارس والجامعات، مع عمل رديف للمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في تبني ورعاية المبادرات المجتمعية والتي تسهم في خلق رواد الأعمال المجتمعيين.

إن التمهيد لفهم استشراف المستقبل والدراسات المستقبلية في المؤسسات السورية يحتاج إلى مزيد من العمل الجاد والمكثف والتدريب المستمر وتضافر الجهود والتنسيق المؤسسي المحوكم رفيع المستوى، كما يحتاج بصيرة في الاستهداف وإدارة التوجّهات والاتجاهات، وبناء قدرات ومعارف عليا، وهذا يتطلب نظام حكومي فعال يجعل استشراف المستقبل الجزء الأهم من عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الوطنية، كما ويتطلب كنقطة نظام البدء بإرساء متطلبات وضع استراتيجية وطنية متكاملة لاستشراف المستقبل، تهدف إلى استشراف الفرص بوقت مبكر، واستكشاف استباقي للتحديات والتهديدات المحتملة، وسيناريوهات مواجهتها لتقليل آثارها السلبية للحد الأدنى، وذلك في كافة قطاعات الدولة، بالإضافة إلى تحليل القطاعات الهيكلية للاقتصاد الوطني وترابطاتها المؤسسية والديموغرافية والعلاقاتية ووضع الخطط الاستباقية بعيدة المدى لتلك القطاعات وعلى كافة المستويات، وبما يضمن تحقيق الإنجازات النوعية المرغوبة ورفع كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة في الدولة وتنمية قطاع الأعمال والقطاع الأهلي المحلي، ورفع معدلات مؤشر التنمية البشرية، وردم التفاوت التنموي وتعزيز التحول الهيكلي في الاقتصاد الوطني نحو القطاعات المعرفية، وصولاً لتنمية شاملة مستدامة.

"هيئة التميز والإبداع صنعت أسلوب الحياة التطوعية المجتمعية...
الهيئة تزرع كافة القيم التربوية وقيم التميز والإبداع...
الهيئة صنعت حيز عالمي وحققت مراتب عالمية للطلاب...
برنامج المناظرات أداة لبناء الشخصية، الثقة، الدافع، التجارب، التفكير الناقد، قبول الآخر، قبولات جامعية عالمية..."

فرح الكردي

"طالبة طب بشري/ مشاركة في أنشطة الهيئة كمدرّب معتمد للمناظرات المدرسية/ حكم دولي متدرّب للمناظرات".

هيئة التميز والإبداع تجربة غير نمطية وبيئة مؤسسية فريدة لا تماثل مؤسسات القطاع العام، تتطلب استشرافاً استراتيجياً ورؤية مستقبلية نوعية للحفاظ على تميزها وتحقيق أهدافها النبيلة المرجوة.
بمزيد من التصميم وتطوير العمل ترقى لأن تكون حالة تنافسية فريدة على مستوى الوطن العربي والعالم.

الباحثة



الفصل الرَّابِع:

توصيات ومقترحات البحث



من خلال الدراسة النظرية والميدانية تمكنت الباحثة من التوصل للمقترحات والتوصيات الآتية:

i. فيما يتعلق بهيئة التميز والإبداع:

- ❖ صياغة رؤية مستقبلية ذو توجه ريادي تعتمد على استشراف المستقبل والتنبؤ به، وتطوير خطة استراتيجية استشرافية مدروسة موضوعة على أسس علمية سليمة تعتمد على الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من برامج عمل الهيئة ومتطلبات ومشكلات المجتمع السوري، وترسي تنمية رأس المال الفكري في المجتمع السوري وتعزيز تأهيل رواد الأعمال الاجتماعيين والمتعاملين الموهوبين والتميزين المستفيدين من خدمات الهيئة ذوي المهارات والقدرات المتميزة والإبداعية.
- ❖ التحليل الاستراتيجي المستمر لاستكشاف الفرص المستقبلية وتوقع التهديدات المحتملة، وطرح السيناريوهات الملائمة لمواجهتها، وتحليل نتائج أداء الهيئة باستمرار للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها وتمييزها، وتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها.
- ❖ توظيف كافة أدوات استشراف المستقبل، التي تساعد على توقع الفرص والتوجهات والتحديات والتداعيات المستقبلية، وتحليل آثارها، ووضع الحلول المبتكرة لها وتوفير البدائل، الأمر الذي يساعد في نهايته على التخطيط الاستراتيجي السليم، والذي يسهم بدوره في توجيه السياسات وتحديد الأولويات بالشكل الأمثل ويساعد على وضع وتطوير الخطط المستقبلية.
- ❖ رسم صورة واضحة لمستقبل الهيئة وترقية أساليب عملها بالمنهجيات العلمية والتطبيقية الملائمة، ومن خلال استخدام أساليب كمية ونوعية، وتفعيل الاعتماد على الاحصائيات الرقمية بالتخطيط، والتحليل الكمي بشكل أكبر من المعمول به حالياً، ومراجعة احصائيات الماضي والحاضر، وبالتنسيق لذلك مع الشركات المحلية ذات الصلة وخاصة وزارة التربية، بما يخدم تكوين مشهد مستقبلي أكثر دقة وموضوعية.
- ❖ إعطاء جهد متساوٍ تجاه الإدارات الثلاث للهيئة والتركيز على البرامج الأكاديمية، والدراسة الجدية لمقترح إحداث أكاديمية للمتميزين باختصاصات مختلفة تنطلق من الحاجات المجتمعية.
- ❖ تشكيل فريق متعدد الاختصاصات ضمن الهيئة لإعداد الدراسات المستقبلية وبمشاركة المتميزين.



❖ العمل على خلق بيئة تمكينية حاضنة لتوطين المتميزين والمبدعين بعد إنهاء مسار تأهيلهم الأكاديمي، من خلال طرح عدة سيناريوهات مُحتملة والعمل على تحقيق السيناريو الأمثل، واقترح السيناريوهات الأربع الآتية لتوطين المُتميزين الخريجين من مسار التأهيل الأكاديمي، والمختلفة عن السيناريو الحالي القائم على آلية فرز نمطية لمؤسسات القطاع العام:

السيناريو الأول: خلق هيكل مؤسسي خاص بهم والحفاظ عليهم معاً كفريق عمل واحد متنوع الاختصاصات يشكل رافعة وتدخل مباشر في معالجة المشكلات المجتمعية والتنموية التي تعاني منها مختلف القطاعات بحلول ابتكارية والإشراف على تنفيذها.

السيناريو الثاني: توفير حامل لاستثمارهم وتوطينهم في تنمية المجتمع بالتشاركية مع القطاع الخاص بعملية تمويلية تبادلية، يساهم من خلالها القطاع الخاص بتمويل تأهيلهم مقابل استثمار خبراتهم في القطاعات الاقتصادية والصناعية والطبية الوطنية لخلق رافعة تكنولوجية تطويرية فيها قائمة على الحداثة والابتكار.

السيناريو الثالث: توطينهم بمجموعات عمل وفق التخصص وبإطار مؤسسي مؤقت ونظام مالي وإداري خاص بهم، باعتبارهم كمشاريع رائدة /PilotProject/ يمكن توجيهها قطاعياً لمعالجة الثغرات والمعضلات في مختلف القطاعات كل مجموعة وفق اختصاصها بحيث تنتهي مهمتها بمعالجة المشكلة/الثغرة الموجهة لمعالجتها.

السيناريو الرابع: إحداث مراكز بحثية حديثة ضمن مؤسسات قائمة فعلاً كحوامل مؤسسية خاصة بهم لتوطينهم بها وممارسة مهامهم النوعية المطلوبة إليهم من خلالها.

- ❖ الاستمرار بنشر الثقافة الريادية الداعمة للابتكار والإبداع لتكون الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة وفي المجتمع السوري، وتعزيز نشر روح المبادرة، والانتقال من البحث عن المتميزين والمبدعين لصناعتهم.
- ❖ إطلاق مشروع لإدماج وتنمية الريادة المجتمعية في المناهج التدريسية والفعاليات الوطنية بطريقة أكثر شمولية وكفاءة عن طريق تحسين وتوسيع أساليب انتقاء المتميزين والمبتكرين، وبناء القدرات، والشراكات.
- ❖ وضع الهيئة لخطة منهجية لإدارة المخاطر والأزمات المحتملة على المستوى المحلي، ومواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة المؤثرة على برامج عمل الهيئة على المستوى الإقليمي والدولي.

- ❖ تحديد خارطة مؤشرات أداء مُعتمدة لقياس أداء الهيئة ومقارنة الأهداف المُخططة مع المنجزات الفعلية، وتحديد الموقف الحالي، ووضع مؤشرات لقياس الآثار التنموية والمجتمعية، ومدى التغيير والانحرافات الإيجابية في المجتمع وتوسع الأثر المجتمعي.
- ❖ تدعيم استراتيجيات التّواصل الفعّال بين كافة الحلقات المُستهدفة والفاعلة في أداء عمل الهيئة، وفتح قنوات تواصل جديدة، والمراجعة المستمرة لآليات وإجراءات التشبيك بين المُستهدفين والمُستفيدين من خدمات الهيئة وبين القائمين عليها بكافة حلقات العمل، ووضع خطة ترويجية منهجية لتعزيز وصول المعلومات، والاستفادة من مديريات التربية المنتشرة في المحافظات لإحداث نوافذ للهيئة فيها، والترويج الإعلامي وبمساهمة المؤسسات الحكومية كافة بمشاركتها لمنشورات المنصات الالكترونية للهيئة.
- ❖ إشراك مجتمع المُستفيدين والفاعلين برؤية الهيئة ورسالتها، ووضع رؤية تشاركية توافقية بين كافة الأطراف المتفاعلة، واعتماد السيناريو الأمثل لتوطين المتميزين بقطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة بالتشاركية فيما بينها.
- ❖ تعزيز اتّباع مناهج استشراف المستقبل في التّخطيط للمناهج والتّخصصات الأكاديمية الجديدة، وبرصد سوق العمل، وبما يرتبط مع السياسات التخطيطية للدولة، وإشراك المجتمع المحلي بالتخطيط للبرامج واقتراح المبادرات والمساهمة في تأهيل المتميزين.
- ❖ تعزيز اتّباع مناهج استشراف المستقبل بالتّخطيط للمناهج والتّخصصات الأكاديمية الجديدة، وبرصد سوق العمل، وبما يرتبط مع السياسات التخطيطية للدولة، وإشراك المجتمع المحلي بالبرامج واقتراح المبادرات والإسهام بتأهيل المتميزين.
- ❖ تعزيز البحث العلمي في كل مراحل تأهيل المتميزين، وتوفير مخابر وحواضن بحثية، وربط المتميزين مع طلاب الدراسات العليا بالخارج، وتشكيل فرق بحثية.
- ❖ توسيع وتفعيل شراكات محلية أوسع مع المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، والتّوسع بقاعدة الشراكات العالمية مع المؤسسات الأكاديمية والبحثية والجامعات.
- ❖ التّأطير المؤسّساتي لمسابقات المناظرات، وتأسيس نوادي لها بجميع مدراس الوحدات الإدارية المحلية في القطر، ووضع معايير لاختيار الفرق الوطنية ومدربيهم، ومعايير تدريب واضحة ومرنة للمدربين، وتحديد روائز العمل بين المدربين والهيئة، وتوسيع استقطاب اليافعين والمدربين.

- ❖ وضع وتفعيل خطة استراتيجية لإدارة الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، والتخطيط لشجرة مصادر تمويل جديدة داعمة.
- ❖ تعميم المشاركة في الأولمبياد باستراتيجيات جماعية وبمعايير قبول أوسع، وإضافة درس حول الأولمبياد ضمن المنهاج الدراسي، وتنظيم التوافق مع الروزنامة المدرسية للإعلام المسبق بوقت كافي لأنشطة التدريب والمشاركة، وتكثيف التدريب المسبق للمشاركة والاعتماد على المدربين وبرامج التدريب المنظمة بشكل أكبر من الاعتماد على الإمكانيات والجهد الذاتي للمشاركين.
- ❖ وضع وتنفيذ استراتيجية للتحويل الرقمي لدمج التكنولوجيا الرقمية في مجالات عمل الهيئة، والأرشيف والتوثيق المنظم للمعلومات والبيانات لكافة تقارير العمل وضمن نموذج معتمد.
- ❖ الاستمرار في منهجية التدريب المستمر والنوعي المتبعة في الهيئة والتي باتت تأخذ طابع تحفيزي للعاملين، ولكن باستخدام منهجية تحليل الاحتياجات التدريبية ووضع الحقائق التدريبية الأكثر ملائمة وأهمية.
- ❖ استكمال الكادر الوظيفي للهيئة والتي يبلغ عدد موظفيها حالياً /44/ موظف، وفقاً للمراكز الوظيفية الصادرة بمرسوم إحداثها رقم /1/ للعام 2019، ووفقاً للهيكل الوظيفي بمرسوم الملاك العددي رقم /279/ للعام 2019 والبالغ عدد الموارد البشرية العاملة في مراكز عمل المسالك (الإداري، الفني، البحثي، التدريبي) وفقاً له ب /422/ وظيفة.
- ❖ مشروع تعديل لقرار النظام المالي للهيئة بزيادة تعويضات الموارد البشرية العاملة فيها لـ 100% من الراتب.

ii. توصيات عامة على المستوى الوطني:

- ❖ بناء استراتيجية وطنية متكاملة لاستشراف المستقبل تعزز تنافسية الدولة العالمية، ويمكن بهذا الصدد الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة بهذا المجال.
- ❖ الالتزام الجاد بشمولية ونوعية متطلبات الاستراتيجية الوطنية المأمولة ببناء نماذج مستقبلية للقطاعات كافة، ودراسات مستقبلية وسيناريوهات لاستشراف مستقبل كافة القطاعات، ينبثق عنها الخطط والسياسات الملائمة، مع موازنة السياسات الحكومية الحالية معها، ورفدها بمحددات أساسية تنطلق من بناء القدرات الوطنية في مجال استشراف المستقبل، وعقد الشراكات الدولية لبناء التصور المستقبلي المأمول.

❖ تطوير المبادرات والمهارات الوطنية للتخطيط المستقبلي بعيد المدى بالسيناريوهات، من خلال عقد ورش عمل في مجال "استشراف المستقبل" برعاية المؤسسات والمراكز البحثية والأكاديمية والتدريبية، بما يرفد جهود القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية لتطوير نماذج مبتكرة للخدمات المستقبلية وتطوير خطط استراتيجية مرنة قابلة للتعديل حسب المتغيرات، والتعامل مع مختلف التوجهات المستقبلية والتحديات لإحداث نقلة نوعية في العمل سواء الحكومي أو قطاع الأعمال والتجديد المستمر بما يتلاءم وتطلعات المتعاملين ويحقق رضاهم ويُحدث أثر تنموي مستدام.

❖ تصميم شجرة مصادر تمويل لريادة الأعمال المجتمعية، وتشجيع الحصول على الموارد التطوعية، والتمويل الحكومي، والتبرعات العينية لتمكين رواد الأعمال الاجتماعيين وإشاعة التماسك المجتمعي.

❖ تطوير برامج التدريب وتنمية المهارات القيادية والمهارات الناعمة والمهارات اللازمة لرواد الأعمال المجتمعيين لقيادة مشاريع مجتمعية ريادية، وتبني برامج التدريب تلك من خلال عدة مؤسسات ومنظمات مجتمع مدني ذو نفوذية سريعة لشرائح المجتمع المختلفة وشريحة الشباب خصوصاً.

❖ تشجيع المبادرة الاجتماعية والابتكار المجتمعي كطريقة لتحديد وإحداث تغيير اجتماعي مُحتمل، من خلال مزيج من: التدخل الحكومي السياساتي والداعم، وريادة الأعمال الاقتصادية وقطاع الأعمال، والريادة المجتمعية والمجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني، للخروج بنماذج عمل جديدة تكون السبب في معالجة مشكلات المجتمع وتحريك النمو الاقتصادي بالمدى الطويل.

❖ توطين الفكر الإبداعي في المجتمع وخلق بيئة تمكينية للإبداع والابتكار بحوامل تشريعية ميسرة وأنظمة مؤسسية كفوءة ومرنة وبنى تحتية داعمة، بما يضمن رفع مؤشرات منظومة الابتكار ككل وخاصة مؤشرات مخرجات الابتكار.

❖ التخطيط لا يسعى لإصلاح الحاضر بل الاستفادة من الأخطاء والنجاحات، والتركيز من خلالها على نتائج واحتمالات المستقبل وإمكانية تحقيقها لضمان غد أفضل وهذا يعتمد على تنفيذ توصيتين أساسيتين:

- التوسع في مجال البحوث الاستشرافية والتي تركز على دراسة واستشراف التطورات المتوقعة ونتائجها المحتملة ومحددات تحقيقها.

- تطوير المبادرات من الخبرة، البصيرة، الحدس، الخيال، الرؤيا، الذكاء، التفكير، الفهم، وممارسة التدريبات العالية على الأساليب الكمية الإحصائية، المحاكاة، المقارنات ما يمكن القيادات الإدارية من تطوير المعايير التي يمكن من خلالها التوصل لأفضل صور المستقبل .

الفصل الخامس:

نموذج استراتيجي مُقترح لاستشراف المُستقبل وتنمية
الاتجاهات في المُجتمع نحو دعم دور الإبداع والريادة
المجتمعية والابتكار المجتمعي



لقد توصلَ البحث إلى أنّ مستوى دور استشراف المستقبل في تنمية اتجاهات المؤسسات نحو ريادة الأعمال المجتمعية هو دور جيد إلى حد ما من حيث البصيرة المستقبلية بأهمية توجيه المجتمع نحو تبني المفهوم ولكن الدور الذي يلعبه الاستشراف "انطلاقاً من الدراسة النظرية والميدانية" مازال أدنى من المستوى المأمول من حيث تحويل مفهوم الريادة المجتمعية لبرامج عمل تطبيقية تدخلية منتشرة جغرافياً وتداخلية مع أدوار المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال ويتم قياس أثرها على تنمية المجتمع.

خارطة الطريق

استشراف
المستقبل
صناعة الحياة

الإبداع
والابتكار
طريق
التنافسية
العالمية

الريادة
المجتمعية
سلم تجاوز
التحديات

وكنتيجة بحثية وتوصية عامة يمكن القول أنه على الرغم من الأهمية القصوى للبنى التحتية والحوامل التكنولوجية في تطوير البلاد أفراداً ومؤسسات ومجتمع للوصول لتنافسية عالمية، واللحاق بركب التطور والتقدم والاستمرار في مصاف الدول على مستوى مقبول، إلا أنه وبظلم الصعوبات الحالية والثغرات العميقة المعرفية والعلمية والأدائية

الشكل رقم (23): خارطة الطريق - المصدر: الباحثة.

في أغلب القطاعات، يُمكن سد هذه الثغرات من خلال عدة مسارات أحدها البحث عن المتميزين لصناعة أدوارهم المستقبلية في بناء البلاد، والوصول للتنافسية العالمية بجوائز عالمية كجائزة نوبل على سبيل المثال وعبقريّة فردية تنطلق من الإبداع الفردي في ظل نقص البنى والحوامل الحالي.

وبناء على ماسبق تمّ تصميم نموذج مبادرة تطويرية كنموذج مبدئي استراتيجي مُقترح لاستشراف المستقبل وتنمية الاتجاهات في المجتمع ومؤسساته نحو تدعيم وتنمية دور الريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي.

نموذج استراتيجي مقترح لصناعة المستقبل وتنمية الاتجاهات في المجتمع ومؤسساته نحو دعم دور الإبداع والزيادة المجتمعية والابتكار المجتمعي:

تضم المبادرة المقترحة ثلاث محاور رئيسية

محور الشباب/ المجتمع المتميز

- بناء القدرات وتنمية المعارف في المجتمع.

- حقيبة مستقبلية للمبادرات والأنشطة والبرامج الأكاديمية والتدريبية والتطبيقية والملتقيات.

- استهداف الشريحة الأوسع من المجتمع الطلابي في المدارس بحلقاتها الثلاث، وبرامج مخصصة للمرحلة الجامعية.

- تأهيل مجموعة عمل من الشريحة المُستهدفة لقيادة واستشراف المستقبل.

- تطوير الفعاليات القائمة وتوسيع الاستقطاب.

بناء وتعزيز قدرات الأفراد في المجتمع على الريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي وصناعة المستقبل.
صناعة مسار وأدوار المتميز والمبدع في مستقبل البلاد

صناعة المستقبل

تخطيط مجتمعي
تنموي تشاركي ذكي

أثر مجتمعي
تنموي مستدام

محور الحوكمة المؤسسية

- إشراك المؤسسات التعليمية في تحقيق مُستهدفاتها وبما ينسجم مع رؤى هيئة التميز والإبداع المستقبلية.
- تأسيس فرق المستقبل ضمن الجامعات وضمن المؤسسات الحكومية الشريكة.
- بحث ونمذجة وتطبيق أحدث التكنولوجيا في القطاع التعليمي والبحثي.
- تأسيس مختبرات المستقبل.
- تحليل التحديات الاستراتيجية للقطاع التعليمي.

- تحليل التحديات الاستراتيجية للمؤسسات المرتبطة بتنمية الابتكار في المجتمع.
- ابتكار نماذج وحلول لرفع مؤشرات الإبداع والابتكار في المجتمع السوري.

مؤسسات تقود استشراف المستقبل والإبداع والابتكار ضمن قطاعاتها

التنافسية العالمية بالأشخاص
تنافسية بالإبداع الفردي
دعم العبقرية بإمكانات فردية

رؤية مستقبلية وتفكير استشرافي لمكونات المجتمع
أفراد ومجتمع مبادر
ابتكار مجتمعي
الإدارة الاستراتيجية الكفوءة والفاعلة لموارد المجتمع (أفراد - مؤسسات - أنظمة مؤسسية - قطاعات وموارد الدولة)
التحليل البيئي الاستراتيجي للفاعلين
التشاركية بين الفاعلين
الثقافة الريادية للمؤسسات الفاعلة

محور القطاعات المستهدفة

تعزيز دور قطاعات المستقبل القائمة على الابتكار والعلوم والتكنولوجيا والمعرفة وتنمية المساهمة المجتمعية في رفع القيمة المضافة للقطاعات المختارة في الاقتصاد الوطني من خلال أربع برامج:

- استشراف ونمذجة مستقبل القطاعات الهيكلية المكونة للاقتصاد الوطني على المدى البعيد، وإعادة ابتكارها نحو مزيد من المعرفة والتشاركية.

- نشر ثقافة الريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي وإعلاء مساهمتهما كأداة فاعلة لمواجهة التحديات الاقتصادية والمجتمعية الحالية والمستقبلية على كافة المستويات التخطيطية.

- بناء شبكة من الشركاء العالميين في مجالات الإبداع والابتكار والبحث والتطوير، وتطوير الشراكات المستقبلية وإدارتها بالذكاءات والدبلوماسية الاقتصادية.

- مبادرات تشاركية مع قطاع الأعمال المحلي والإقليمي والدولي في الإبداع والابتكار والتنمية المجتمعية.

تعزيز دور قطاعات المستقبل في الاقتصاد الوطني

تعزيز مساهمة الابتكار والريادة المجتمعية في رفع مؤشر التنمية البشرية

تأسيس قطاعات جديدة ذات قيمة مضافة اقتصادياً واجتماعياً
الاستثمار الكفاء والفعال للقطاعات الحالية

خاتمة البحث:

لا يكفي لدعم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار، وبناء استراتيجيات العمل التنموية والاقتصادية والسياسية، الالتفات للماضي والاستناد عليه، أو دراسة الحاضر فقط، فنحن بحاجة إلى الاهتمام بالمستقبل واستشرافه.

إنّ استشراف المستقبل لم يتوافر بحضور كافٍ في العمل الحكومي وضمن استراتيجية عمل المؤسسات الحكومية، ولم يتم تسليط الضوء على أهميته كمنهج عمل ضمن المؤسسات السورية، كما لم يتم التطرق إلى ربطه مع الريادة المجتمعية التي تعتبر أداة هامة خلال وبعد الأزمات والحروب لمعالجة مفرزاتها المجتمعية والتنموية والاقتصادية، وخاصة كون التحديات المجتمعية الآخذة بالظهور والتزايد في وقتنا الحاضر وعلى الرغم من سعي مختلف الجهات للتغلب عليها، لها أبعاد متعددة وصعبة المواجهة ولكنها ليست بالمستحيلة، وتزداد القدرة على مواجهتها بالتماسك المجتمعي والحوامل والأنظمة المؤسسية المحوكة، ذلك ومع معاناة مختلف القطاعات من ثغرات لا يمكن سدّها دون صناعة أدوار ومسارات التميز والإبداع والابتكار في المجتمع.

المستقبل هو الأمن والتنمية، واستشراف المستقبل هو صناعة الحياة، والريادة المجتمعية سلم لتجاوز التحديات والإبداع، والابتكار طريق إلى التنافسية العالمية.

وأرنو إلى تطوير البحث من قبل باحثين آخرين بالانطلاق من خارطة الطريق تلك التي ارتآها البحث واجتهد في رسم ملامحها.



من سورية إلى العالم

المراجع:

✓ المراجع باللغة العربية:

- ❖ البواب، جابر يحيى على، دور استشراف المستقبل فى العمل الإداري- دراسة تحليلية نظرية، بحث مشارك بالمؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس.2018.
- ❖ الجبوري، حسين محمد جواد، التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل - مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.2017.
- ❖ الجشعمي، نواف وبدان، دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2017 .
- ❖ البارودي، منال احمد، علم استشراف المستقبل، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى ، 2019
- ❖ أرمسترونج، ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الرياض: مكتبة جرير.2003.
- ❖ البغدادي، عادل هادي ورافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوي التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.2013
- ❖ العويسي، امين، اساسيات مناهج الاستشراف، جامعة فرحات عباس، مطبوعات جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، 2018.
- ❖ الغالبية، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، السيناريو والعملية التخطيطية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.2010.
- ❖ السكارنة، بلال خلف، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية علي شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17. 2008.
- ❖ العزاوي، عواطف شاكر، أثر التفكير المستقبلي للقيادات الإدارية في نقل المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.2005.
- ❖ الياسري، أكرم محسن وعادل عيس الجنايبي، الريادة الإستراتيجية، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.2018.
- ❖ الخدري، سعيد، صباح الخير أيها المستقبل، موقع الإسلام أون لاين. 2004.

- ❖ الخيال، علي سالم علي، استشراف المستقبل الأمني في دولة الإمارات العربية المتحدة، أكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة. 2017.
- ❖ الدجاني، أحمد صدقي: الدراسات المستقبلية وخصائص المنهج الإسلامي فصلية المستقبلية، العدد 2، المركز الإسلامي للدراسات المستقبلية، بيروت، لبنان. 2001.
- ❖ الكعبي، سليمان محمد، موسوعة استشراف المستقبل، دبي، الطبعة الثانية 2018.
- ❖ الغالبية، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، السيناريو والعملية التخطيطية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2012.
- ❖ الناجم، مجيدة محمد، ريادة الأعمال الاجتماعية: مفهومها - مقوماتها - دورها في تحسين خدمات الرعاية الاجتماعية، جامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد 14، السعودية. 2018.
- ❖ العبيدي، حازم بدري، ريادة الأعمال الاجتماعية استدامة فعالة للتنمية الاجتماعية، بحث مقبول في مؤتمر تاسكا العالمي، تركيا، 2018.
- ❖ العيسري، خالد حسين سعد، مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية، دراسة تكلمية لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط، إدارة التعليم العالي، 2015.
- ❖ الغلبي، طاهر محسن منصور، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- ❖ الآغا، وفيق حلمي، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1-A، 2009.
- ❖ آل ناصر القحطاني، سالم سعيد، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- ❖ بلكا، إلياس، الغيب والمستقبل، بيروت: مؤسسة الرسالة ناشرون. 2016.
- ❖ حديفة، منار سليم، تقويم الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية في هيئة التخطيط الإقليمي - 2013.
- ❖ حسين، ميسون علي، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 2013.

- ❖ ديفيدجان، مارك دودجسون، الابتكار، ترجمة زنيب عاطف، 2017.
- ❖ زكي، أحمد عبد الفتاح وآخرون، الدراسات المستقبلية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2003.
- ❖ شوقي ناجي جواد وآخرون، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر للريادة في مجتمع المعرفة. 2010
- ❖ عبدالحى، وليد: مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، سنة 2007.
- ❖ عامر، طارق، أساليب الدراسات المستقبلية، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، 2008 .
- ❖ عبد المتعال، محمد سيد أحمد وعماد عبد الخالق الطحان، أساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي، القاهرة: مكتبة عباد الرحمن للطباعة والنشر. 2015.
- ❖ قايد، فاطمة زهرة، تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية"، الجزائر. 2017.
- ❖ كورنيش، ادوارد، مناهج استكشاف المستقبل، بيروت: الدار العربية للعلوم. 2008.
- ❖ لفته، رائد صبار، الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة، جامعة النهريين، أطروحة دكتوراة، 2004.
- ❖ محمد جابر، محمد عباس، ريادة الأعمال الاجتماعية كأحد الآليات المبتكرة لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات المحلية، دراسة مطبقة على رواد الأعمال الاجتماعية بمدينة أسوان، مجلة الخدمة الإجتماعية، العدد 57، مصر، 2017.
- ❖ محمد، سعيد عبدالله، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي – دراسة استطلاعية علي عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35. 2013.
- ❖ محمود، عواطف شاكر، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة، جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 6، 2017
- ❖ نجار، فريد، الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2014.

❖ وليد عبد الحى: مدخل إلى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان 2002.

❖ مشروع سورية 2025، التقرير الوطني الاستشرافي الاول: سورية 2025، ص 168-170 وص 299.

✓ المراجع باللغة الانكليزية:

- ❖ Alexander, Osterwakler,(2004), Entrepreneurship And Enterprise Development Through Of Formal E-Business Model Frame Work, <Http://Ingorge.Unil.Ch/Aosterwa.Cited.20/8/2004>.
- ❖ Andreea Green Stine & Alyona Sazonova,(2014) A Study Of How Companies Enhance Their Strategies Through Foresight Procedures To Anticipate And More Appropriately Prepare For Change, Master Thesis, Linnaeus University, Sweden.
- ❖ Alvin Toffler; Future Shock,Random House,N.Y,1970.
- ❖ Bertrand De Jovenel: The Art Of Conjecture,Translated By Nikita Lary,Basic Books,N.Y.1967.
- ❖ Bibu, Nicolae Aurelian And Orhei, Loredana, Social Entrepreneurship In The Context Of Romania's European Integration. (July 7, 2008). The Annals Of The University Of Oradea, Section Economic Sciences.
- ❖ Barney, J.B., & Arikan, A. M., (2001): "The Resource-Based View: Origins And Implications", In M.A. Hitt, R. F. Freeman & J.S. Harrison (EDS), Hand Book Of Strategic Management Oxford: Blackwell.
- ❖ Boiton, Bill & Thompson, John (2004), "Entrepreneurs/ Talent, Temperament Technique" 2nd Ed., Elsevier Butter Worth Heinemann, U.K.
- ❖ Claudio Gomez,(2011)" The Impact Of Corporate Foresight On Strategic Decision- A Case Of European Bank", PHD Thesis, Birmingham Business School, The University Of Birmingham.
- ❖ Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2002): "The Entrepreneurial Imperatives Of Strategic Leadership", In M. A., Hitt, R.D., Ireland S. M., Camp & D. L., Sexton (EDS), Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset, PP. 309-327, Oxford: Black Well Publishers.

- ❖ Daily, C. M., Et Al, (2002), "Governance And Strategic Leadership In Entrepreneurial Firm", Journal Of Management, Vol. 28, No. 1, Pp. 387–412.
- ❖ Fred L. Polak: The Image Of The Future: Enlightening The Past, Orienting The Present, Forecasting The Future 1st Vol. Oceana Publications, 1961.
- ❖ Genic K. Y., (2012), "The Response Of The Entrepreneurship To The Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship", International Journal Of Economic And Administrative Studies, Vol. 5, No. 9.
- ❖ Hill, Charles, W. L., & Jones, Gareth, R., (2008), "Strategic Management An Integrated Approach", 8th Ed., Houghton Mifflin Company, Boston Company, Boston Cop Any New York.
- ❖ Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R.E., (2011), "Strategic Management: Competitiveness And Globalization", 9th Ed., Mason: OH: Thomson, South – Western 17– Jones, Gareth R., (2011), "Organization Theory Design And Change", 6th Ed., Pearson Prentice Hall, USA.
- ❖ Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, M. & Sexton, D., (2002), "Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial And Strategic Management Perspectives", In. M. A. Hitt, R. Ireland, M. Comp & D. Sexton (EDS)., Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset, Oxford: Black Well.
- ❖ House, Morten, (2000), "Resource Configuration, Competitive Strategies And Corporate: An Empirical" Wwww.Ebescohot.Com. Cited.
- ❖ Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Simon, D. G., (2003), "A Model Of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Its Dimensions", Journal Of Management, Vol. 29, No. 6.
- ❖ Jati Nityananda, Ajit Narayan Mohanty ;Strategic Entrepreneurship: Key To Success For Competitiveness & Globalization International Journal Of Science And Research (IJSR), India Online ISSN: 2319–7064 Volume 1 Issue 3, December 2012.
- ❖ Kimuli, Saadat, Nakyegwe, Lubowa, (2011), "Strategic Entrepreneurship And Performance Of Selected Private Secondary Schools In Wakiso District", Dissertation Submitted To

Makerere University Business School In Partial Fulment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Science In Entrepreneurship Of Makere University.

- ❖ Klein, Peter G., Barney, Jay, B. & Foss, Nicoli J. (2012), "Strategic Entrepreneurship", Encyclopedia Of Management Theory, New York, Sage, Forthcoming.
- ❖ Kraus, Sascha Et Al, (2011), "Identification Of Domains For A New Conceptual Model Of Strategic Entrepreneurship Using The Configuration Approach", Management Review, Vol. 3, No. 1.
- ❖ Lima, A. C., Polo, E. F., Matos, F.R.N. (2009), "Strategic Entrepreneurship: A Case In The Brazilian Automobileindustry", Future Studies Research Journal, Vol. 1, No. 2.
- ❖ Luke, B., Keains, K., And Verreynne, M. (2010a): "A Theory Of Strategy Entrepreneurship", AGSE.
- ❖ Mathebula, P. (2011), "Examining The Nature And Scope Of Strategic Entrepreneurship In State – Owned Companies: A Exploratory Study", A Dissertation Presented In Part Consideration For The Degree Of MSC Of Business Administration/ University Of Pretoria.
- ❖ Mc Grath, R. G.& Macmillan, (2000), "The Entrepreneurial Mindset: Strategies For Continuously Creating Opportunity In An Age Of Uncertainty", Boston: Harvard Business School Press.
- ❖ Meyer, G. D. & Heppard, K. A., (2000), "Entrepreneurship As Strategy: Competing On The Entrepreneurial Edge". Thousand Oaks: Sage, (EDS).
- ❖ Mahdi Joneidi Jafari, Seyed Akbar (2017)Corporate Foresight And Its Effect On Innovation, Strategic Decision Making And Organizational Performance (Case Study: Iranian Banking Industry)", Foresight, Vol. 19 Issue: 6. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0035>.
- ❖ Mohutsiwa, Moshe, (2012), "Strategic Entrepreneurship And Performance Of Small And Medium Enterprises In South Africa", Master Thesis, University Of The Witwatersrand.
- ❖ Nambisan, Satich Et Al, (2015), "Entrepreneurship And Open Innovation", Strategic Entrepreneurship Journal.

- ❖ Persheng Babaheidari & Hans De Geer,(2017) Corporate Foresight In Sweden– A Quantitative Comparison Between Swedish And European Companies, KTH Royal Institute Of Technology, School Of Industrial Engineering And Management, Sweden.
- ❖ Persheng Babaheidari & Hans De Geer,(2017) Corporate Foresight In Sweden– A Quantitative Comparison Between Swedish And European Companies, KTH Royal Institute Of Technology, School Of Industrial Engineering And Management, Sweden.
- ❖ Porter, M, Competitive Advantage, New York,1995.
- ❖ Rohrbeck, R., S. Mahdjour, S. Knab, T. Frese (2009) Benchmarking Report – Strategic Foresight In Multinational Companies Report Of The European Corporate Foresight Group: Berlin, Germany.
- ❖ Stakeholder Theory In Social Entrepreneurship, Descriptive Case Study, Burga, Ruben; Rezania, Davar, Journal Of Global Entrepreneurship Research, Iss. 4 (2016).
- ❖ Schwartz,P, The Art Of The Long View, Planning For The Future In An Uncertain World,New York,1991.
- ❖ Sokolova, Liubov, (2011), "The Influence Of Strategic Entrepreneurship On Firm Performance", Master Thesis, Saint Peterbury State University (GSOM)/ Lapeenranta University Technology (BA).
- ❖ SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS AN APPROACH TO COMMUNITY DEVELOPMENT, A Case Study Of Social Entrepreneurship In Kathmandu, Nepal, Prabesh Khatiwada, Diaconia University Of Applied Sciences.2014.
- ❖ Timothy Mack:The Subtle Art Of Scenario Building,Futures Research Quarterly,Vol.17.No.2,2001.
- ❖ Tino, Michalski,(2004), Entrepreneurship Organization Through Innovation From A Competence– Based Strategic Management Perspective, WWW.EBSCO.Host.Com.Cited.2004
- ❖ Urban, Boris, (2010), "Form Tiersin Entrepreneurship", 1st Ed., Wits Business School, Springer Heidelberg Dordrecht, London, New York.

✓ التحليل والإضافة: الباحثة.

الملاحق

ملحق رقم 1/ : استمارة أسئلة المقابلة المعمّقة للسيدة الكريمة أسماء الأسد سيّدة البلاد الأولى

أرجو من مقامكم الرفيع التكرم بلفتة عناية للتعرف على رؤيتكم الاستشرافية المستقبلية لأداء هيئة التميّز والإبداع وخططها المستقبلية بعيدة المدى، وطموحكم المستقبلي حول تطوير استراتيجية عملها، والأثر المجتمعي والتنموي المأمول لبرامج عملها وسياساتها التدخلية في قطاع التعليم والمجتمع ككل، ودورها المخطط في رفع كفاءة منظومة الابتكار وسويّة التعليم في سورية، وذلك لزوم تطوير بحث حول:

دور استشراف المستقبل في الزيادة المجتمعية - دراسة حالة هيئة التميّز والإبداع.

حيث يشرفني ويُسعدني من مقام الرفيع ترقية بحثي بقيمة مضافة نوعية وعالية الأهميّة من علمكم الواسع ونظرتكم الاستشرافية الناقبة، بإجابتي تكمّماً على الأسئلة السبع الآتية والمرتبطة بمتغيرات البحث:

❖ ماهي الرؤية الاستشرافية المستقبلية لدور هيئة التميّز والإبداع في رفع مستوى قطاع التعليم في سورية والخروج من نمطية المنظومة التعليمية؟

- ❖ ماهو الأثر التنموي والمجتمعي بعيد المدى المرغوب به من خلال أدوار هيئة التميّز والإبداع؟
- ❖ ماهو توجه التفكير الاستراتيجي بعيد المدى لنشر ثقافة المبادرة والتمييز والإبداع والابتكار المجتمعي في سورية، ورفع كفاءة استثمار مدخلات الابتكار في سورية وخصوصاً الموارد البشرية؟
- ❖ ماهي الرؤية المستقبلية لتوطين واستثمار مخرجات برامج الهيئة من مبتكرين ومُبدعين ومُتميّزين فاعلين في المجتمع كأحد حلقاته التنموية الأساسية في حل التّحديات والمشكلات المجتمعية؟
- ❖ ماهي التّوجهات المستقبلية لتحفيز المبادرة المجتمعية الفاعلة لإحداث تغيير اجتماعي نحو الأفضل، وإمكانية الخروج بنموذج عمل تشاركي مؤطر بين كلّ من التّدخل الحكومي السياساتي والداعم، وقطاع الأعمال ورواده، والزيادة المجتمعية والتّطوعية، لتحريك النّمو الاقتصادي إيجاباً على المدى البعيد؟
- ❖ كيف ترون إمكانية توظيف الزيادة المجتمعية والابتكار المجتمعي كأحد أدوات معالجة مفرزات الحرب السوريّة المجتمعية والتنموية والاقتصادية من خلال برامج عمل الهيئة خصوصاً والمؤسسات السوريّة عموماً وخاصة كون التّحديات المجتمعية الآخذة بالتّزايد لها أبعاد متعددة وصعبة المواجهة ولكنها ليست بالمستحيلة؟

- ❖ أين ستكون هيئة التميّز والإبداع مستقبلاً؟ ماهو التوسّع المخطط للأدوار المناطة بها على المدى البعيد؟ بالتنسيق مع الأستاذ الدكتور: رعد الصّرن
الباحثة: منار سليم حديفة

ملحق رقم /2/: استمارة أسئلة المُقابِلة المَعَمَّقة لأعضاء مجلس أمناء هيئة التميّز والإبداع:

في إطار إعداد بحث حول دور استشراف المستقبل في الزيادة المجتمعية - دراسة حالة هيئة التميّز والإبداع، يرجى التّفَضُّل بالإطّلاع وتوضيح وجهة نظركم الكريمة من منطلق الأسئلة الآتية مع الامتنان العميم لوقتكم ومساندتكم:

❖ هل يوجد رؤية مستقبلية واضحة للمشهد العام المستقبلي للهيئة ومجتمع المستفيدين من خدماتها؟

❖ هل يوجد رؤية استشرافية للتعرف على حاجات ومتطلبات المجتمع السّوري واتّجاهات المستفيدين من مبدعين ومتميزين، واتجاهات عالم الأعمال والتطورات التكنولوجية والرقمية المتلاحقة؟ وسرد سيناريوهات مستقبلية وفق ذلك؟

❖ هل استشراف المستقبل يتم بالأساليب الكمية المعتمدة على الإحصائيات الرقمية المرتبطة بمؤشرات أداء الهيئة خلال الأزمنة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، أم باعتماد الأساليب الكيفية والذاتية القائمة على الحدس والخبرة؟ أم كليهما؟ يُرجى التوضيح.

❖ هل تستفيد الهيئة من قراراتها الاستراتيجية الفعّالة المتخذة سابقاً في صنع القرارات الاستراتيجية الحالية ومراجعة وتعديل السياسات؟ هل يتم مراجعة السياسات وتقييمها باستمرار وتعديلها وفق النتائج؟

❖ هل يوجد أهداف طويلة الأجل تعبّر عن رؤية الهيئة المستقبلية؟ وهل يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للهيئة وفق أساليب منهجية علمية لتحقيق ماتسعى للوصول إليه مستقبلاً؟ ماهي المناهج والأساليب المتبعة؟

❖ هل يتم قياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها من خلال التحليل المستمر للأداء وتقييم تطورات مؤشرات الأداء؟ ماهي مؤشرات الأداء المعتمد تحليلها لقياس مدى تحقيق أهداف الهيئة؟

❖ هل تتوفر لدى الهيئة مقدرات لزيادة الموارد المادية والبشرية اللاّزمة لتطوير برامجها ورفع معدلات استقطاب وصناعة المبدعين والمبتكرين ورواد الأعمال الاجتماعيين؟

❖ هل يتم إشراك المجتمع المحلي والفئات المُستهدفة في التخطيط لبرامج عمل الهيئة ومبادراتها؟ وهل يتم إشراك المستفيدين من خدماتها بصنع واتخاذ القرار؟

.....

❖ من وجهة نظركم هل تساعد تنمية الابتكار المجتمعي والريادة المجتمعية بمنهج استشرافي على رفع مستويات مؤشر التنمية البشرية؟ هل تسعى الهيئة باستراتيجية عملها لنشر ثقافة الريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي؟

.....

❖ ما هو الأثر التنموي والمجتمعي المتحقق من برامج الهيئة؟ هل يوجد مؤشرات لقياس الآثار الإيجابية المتحصلة؟ ومراجعة النتائج؟

.....

من وجهة نظركم، هل تدني كفاءة عملية استثمار مدخلات الابتكار هو المؤثر الأكبر على ضعف مخرجات الابتكار في المجتمع السوري؟ وماهي مدخلات الابتكار الواجب التركيز عليها لتنمية الابتكار والريادة في المجتمع؟

.....

❖ هل الدور الذي تلعبه الهيئة من خلال استراتيجية عملها الاستشرافية وسياساتها التّدخيلية في قطاع التّعليم يؤدي لرفع سوية التّعليم العام، وتمكين المتميّزين، وخلق رواد أعمال اجتماعيين واقتصاديّين ومبتكرين ومخترعين، ويحقق تغيير هيكلي في سوق العمل، ويرفع مستوى الرفاه المجتمعي؟ يرجى تفصيل وجهة نظركم؟

.....

❖ هل يوجد منهج عام لاستشراف المستقبل على المستوى الوطني؟ وآلية عمل موحدة لكافة مؤسسات الدولة؟ في حال لا يوجد، ماهو مقترحكم في هذا الإطار؟ وكيف يمكن التمهيد لفهم استشراف المستقبل والدّراسات المستقبلية في المؤسسات السّورية على اختلافها؟

.....

❖ هل يوجد رؤية وطنية على مستوى الدّولة للريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي؟ من وجهة نظركم ماهي آليات تمكين ونشر ثقافة الريادة المجتمعية والابتكار المجتمعي في الجمهورية العربية السورية؟

.....

❖ أين ترون هيئة التميّز والإبداع في المستقبل البعيد؟

.....

الباحثة: منار سليم حديفة

ملحق رقم / 3 / : استمارة المقابلة المعمّقة للموارد البشرية العاملة في هيئة التميز والإبداع:**أسئلة المقابلة المعمّقة فيما يخص متغير استشراف المستقبل**

رقم السؤال	نص السؤال	فرض السؤال	متغيرات السؤال
السؤال الأول	هل هناك رؤية واضحة بالهيئة للتنبؤ بالمستقبل واستشرافه للتعرف على حاجات ومتطلبات المجتمع السوري واتجاهات المستفيدين من مبدعين وتميزين واتجاهات عالم الأعمال والتطورات التكنولوجية والرقمية؟	يوجد رؤية مستقبلية تخطيطية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ الرؤية المستقبلية
السؤال الثاني	هل يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للهيئة وفق أساليب منهجية علمية لتحقيق ماتسعى للوصول إليه مستقبلاً؟ ماهي المناهج والأساليب المتبعة؟ يرجى تعدادها.	يوجد رؤية مستقبلية تخطيطية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ الرؤية المستقبلية
السؤال الثالث	هل هناك أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية الهيئة فيما يخص تحقيق التفوق والتميز؟ ماهي؟	يوجد رؤية مستقبلية تخطيطية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ الرؤية المستقبلية
السؤال الرابع	هل يتم مراجعة مناهج وأساليب العمل المختلفة في جميع مفاصل الهيئة بكافة المستويات الإدارية وبشكل مُنظم لضمان المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتطوراتهِ والتّحديات المستقبلية المحتملة؟ ماهو الأسلوب المُتبّع في المراجعة؟	يوجد رؤية مستقبلية تخطيطية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ الرؤية المستقبلية
السؤال الخامس	هل تستخدم الهيئة أساليب كمية ونوعية وتلجأ إلى الاحصائيات الرّقمية للتنبؤ بصورة واضحة لمستقبل الهيئة؟ هل يتم تحليل الماضي لفهم الاتجاهات المحتملة في المستقبل؟	يوجد رؤية مستقبلية تخطيطية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ الرؤية المستقبلية
السؤال السادس	هل يتم التنبؤ بأعداد وأماكن واتجاهات الشرائح المستهدفة من برامج الهيئة لسنوات مستقبلية؟	يوجد رؤية مستقبلية تخطيطية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ الرؤية المستقبلية

رقم السؤال	نص السؤال	فرض السؤال	متغيرات السؤال
السؤال السابع	هل يوجد رؤية مستقبلية لقيادة الهيئة المتمثلة بمجلس أمناء الهيئة وإدارتها العليا لما يجب أن يكون عليه المشهد العام مستقبلاً سواء بالنسبة للهيئة أو كافة المتعاملين معها؟	يوجد رؤية مستقبلية تخطيطية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ الرؤية المستقبلية
السؤال الثامن	هل يتم تحليل البيئة الخارجية للهيئة/المناخ الخارجي والتي تعمل من خلالها للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة والأزمات المتوقعة؟	يوجد تحليل للبيئة الخارجية للهيئة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التحليل البيئي الاستراتيجي
السؤال التاسع	هل تتعرف الهيئة على نقاط القوة والضعف لديها وبشكل دوري من خلال التحليل المستمر للمناخ التنظيمي؟ كيف يتم توظيف النتائج؟	يوجد تحليل للبيئة الداخلية للهيئة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التحليل البيئي الاستراتيجي
السؤال العاشر	هل تتكيف الهيئة مع المتغيرات المحيطة؟ سواء الأحداث والتغيرات والأزمات المحيطة الخارجية؟ أو مع المستجدات الداخلية؟	يوجد تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للهيئة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التحليل البيئي الاستراتيجي
السؤال الحادي عشر	هل تقوم الهيئة بقياس مدى تحقيق أهدافها المخطط لها من خلال التحليل المستمر لأدائها وتقييم تطورات ومؤشرات الأداء؟ ماهي مؤشرات الأداء المعتمد تحليلها لقياس مدى تحقيق أهداف الهيئة؟	يوجد تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للهيئة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التحليل البيئي الاستراتيجي
السؤال الثاني عشر	هل تأخذ الهيئة عامل التنافسية الإدارية والعالمية بعين الاعتبار؟ ماهي الاستراتيجيات المتخذة لرفع كفاءة الخدمات المقدمة ورفع التنافسية؟	يوجد تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للهيئة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التحليل البيئي الاستراتيجي
السؤال الثالث عشر	هل يتم مقارنة مخرجات العمل الفعلية مع المخطط؟ ماهي المؤشرات المستخدمة؟	يوجد تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للهيئة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التحليل البيئي الاستراتيجي

رقم السؤال	نص السؤال	فرض السؤال	متغيرات السؤال
السؤال الرابع عشر	هل تسعى إدارة الهيئة إلى نقل وتحويل المعرفة والمعلومات إلى برامج تنفيذية ذات كفاءة تساهم في تحقيق الريادة المجتمعية؟ ماهي الاجراءات المتخذة في سبيل ذلك؟	يوجد تفكير استشرافي في الإدارة المتبعة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التفكير الاستراتيجي
السؤال الخامس عشر	هل هناك استراتيجية متبعة للتحفيز على المبادرة والاستفادة من العاملين ذوي المهارات والقدرات المتميزة ولاستثمار المواهب والإبداعات بما يحقق الريادة المجتمعية؟ هل يقاس أثر الاستراتيجية المتبعة كمياً ونوعياً وهل تقيم باستمرار؟	يوجد تفكير استراتيجي وتبني المبادرة والإبداع في أسلوب الإدارة المتبع	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التفكير الاستراتيجي
السؤال السادس عشر	هل هناك عدة معايير لتحديد المكاسب المادية التي تحققها الهيئة مقارنةً بالمكاسب المخططة؟	يوجد تفكير استشرافي في الإدارة المتبعة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التفكير الاستراتيجي
السؤال السابع عشر	هل تحرص الهيئة على الارتقاء بتطلعات المستفيدين من خدماتها، وتضع مصلحتهم في مقدمة اهتماماتها؟ ماهي الاجراءات المتخذة في سبيل تحقيق وتدعيم ذلك؟	يوجد تفكير استشرافي في الإدارة المتبعة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التفكير الاستراتيجي
السؤال الثامن عشر	هل تهتم الهيئة بمقترحات وتفضيلات المستفيدين من خدماتها؟ وهل تضع المناسب منها موضع التطبيق بما يضمن رفع سوية الإبداع والابتكار؟	يوجد تفكير استشرافي تشاركي في الإدارة المتبعة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية
السؤال التاسع عشر	هل يوجد مؤشرات لمدى تلبية رغبات وتطلعات المبدعين والمتميزين المستفيدين من خدمات الهيئة وهل يتم مراجعتها باستمرار وتصحيح مايلزم؟	يوجد تشاركية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية
السؤال العشرون	هل تتمتع القيادات الإدارية للهيئة بالقدرات على صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية؟ وهل يوجد تشاركية في صنع واتخاذ القرارات سواءً مع الموارد البشرية العاملة في الهيئة أو مع المستفيدين من خدمات الهيئة؟	يوجد تشاركية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية
السؤال الحادي	هل تتمتع القيادات العليا للهيئة بمقدرات إرساء العدالة الوظيفية بين الموارد البشرية العاملة وبين رواد الأعمال الاجتماعيين والموهوبين	يوجد تشاركية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة	الاستشراف الاستراتيجي

رقم السؤال	نص السؤال	فرض السؤال	متغيرات السؤال
والعشرون	والمتميزين المستفيدين من خدماتها؟ وهل يتم تشجيع العمل الجماعي والتشاركي؟ ماهي الاجراءات المتخذة في سبيل تحقيق ذلك؟	وتقديم خدماتها.	للمستقبل/ التشاركية
السؤال الثاني والعشرون	هل تستفيد الهيئة من قراراتها الاستراتيجية الفعالة المتخذة سابقاً في صنع القرارات الاستراتيجية الحالية وتعديل السياسات؟ هل المنهجية تشاركية؟	يوجد تشاركية ومنهج ريادي في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية
السؤال الثالث والعشرون	هل يتم إشراك المجتمع المحلي والفئات المستهدفة في التخطيط لبرامج عمل الهيئة أو مبادراتها المستهدفة؟	تشاركية وثقافة ريادية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية
السؤال الرابع والعشرون	هل يتم إشراك الفئات المتعاملة مع الهيئة من مستفيدين من خدماتها بصنع واتخاذ القرار؟	يوجد تشاركية وثقافة ريادية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية
السؤال الخامس والعشرون	هل يتم وضع سيناريوهات متعددة محتملة الحدوث خلال مدة زمنية محددة ومن خلال الفحص والتقييم عن طبيعة الأوضاع المستقبلية المحتملة وتحديد محتواها؟ وبأسلوب تشاركي؟	يوجد تشاركية وثقافة ريادية في أسلوب أداء وممارسات الهيئة وتقديم خدماتها.	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية
السؤال السادس والعشرون	هل يتم قراءة تجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس منها بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور ووتابع المراحل والتعرف على القيود؟	يوجد تفكير استراتيجي وتشاركية في التصور المستقبلي للهيئة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية
السؤال السابع والعشرون	هل تستفيد الهيئة من قراراتها الاستراتيجية الفعالة المتخذة سابقاً في صنع القرارات الاستراتيجية الحالية وتعديل السياسات؟ هل المنهجية تشاركية؟	يوجد تفكير استراتيجي وتشاركية في التصور المستقبلي للهيئة	الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل/ التشاركية

رقم السؤال	نص السؤال	فرض السؤال	متغيرات السؤال
أسئلة المقابلة المعمّقة فيما يخص متغير الريادة المجتمعية:			
السؤال الثامن والعشرون	هل تعمل الهيئة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية؟	يوجد إدارة كفوءة وفعالة للموارد المتاحة	الريادة المجتمعية/ الإدارة الاستراتيجية للموارد
السؤال التاسع والعشرون	هل تتخذ الهيئة اجراءات لتخفيض الهدر والفاقد للحد الأدنى واستثمار الموارد بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة؟ ماهي الاجراءات المتخذة في سبيل تحقيق ذلك؟	يوجد إدارة كفوءة وفعالة للموارد المتاحة	الريادة المجتمعية/ الإدارة الاستراتيجية للموارد
السؤال الثلاثون	هل يتم اجراء تطوير مستمر للعمليات واجراءات وأدلة العمل لتحقيق الريادة في الأداء؟	يوجد إدارة كفوءة وفعالة للموارد المتاحة	الريادة المجتمعية/ الإدارة الاستراتيجية للموارد
السؤال الواحد والثلاثون	هل يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات مرتفعة في الأداء؟	يوجد إدارة كفوءة وفعالة للموارد المتاحة	الريادة المجتمعية/ الإدارة الاستراتيجية للموارد
السؤال الثاني والثلاثون	هل تتوفر لدى الهيئة مقدرات لرفع الموارد المادية والبشرية اللازمة لزيادة مقدراتها في تقديم الخدمات؟ ورفع معدلات استقطاب رواد الأعمال الاجتماعيين؟	يوجد إدارة كفوءة وفعالة للموارد المتاحة	الريادة المجتمعية/ الإدارة الاستراتيجية للموارد
السؤال الثالث والثلاثون	هل تهتم الهيئة بالتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الداخلية السائدة في الهيئة والثقافة المجتمعية السائدة في المجتمع والعوامل المؤثرة على كل منهما وذلك لاستثمارها في تحقيق الريادة المجتمعية؟	يغلب على توجه الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها مناخ الثقافة الريادية	الريادة المجتمعية/ الثقافة الريادية
السؤال الرابع والثلاثون	هل تتبنى الهيئة استراتيجيات الابتكار والإبداع كاستراتيجيات أساسية في أداء مهامها؟	يغلب على توجه الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها مناخ الثقافة الريادية	الريادة المجتمعية/ الثقافة الريادية
السؤال الخامس والثلاثون	هل تعتزم الهيئة تبني المبادرة وإدارة وتحمل المخاطر كممارسات أساسية؟	يغلب على توجه الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها مناخ الثقافة الريادية	الريادة المجتمعية/ الثقافة الريادية
السؤال السادس والثلاثون	هل إدارة الهيئة تشجع الموارد البشرية العاملة على حرية التعبير عن أفكارهم وتمكينها وتبني آرائهم؟	يغلب على توجه الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها مناخ الثقافة الريادية	الريادة المجتمعية/ الثقافة الريادية

رقم السؤال	نص السؤال	فرض السؤال	متغيرات السؤال
السؤال السابع والثلاثون	هل تركّز الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها على القيم والمعتقدات الريادية بشكل أساسي؟	يغلب على توجه الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها مناخ الثقافة الريادية	الريادة المجتمعية / الثقافة الريادية
السؤال الثامن والثلاثون	هل تشجع الهيئة المبادرات المجتمعية التي تستهدف تغيير اجتماعي سواءً من قبل الموارد البشرية العاملة في الهيئة أو المستفيدين والمستهدفين من خدمات برامج الهيئة؟	تتبنى الهيئة المبادرة كأسلوب عمل وتوجه مرغوب نحو تحقيق المنافع المجتمعية والريادة في الأداء	الريادة المجتمعية / المبادرة
السؤال التاسع والثلاثون	هل تركز الهيئة في التعامل مع الموارد البشرية العاملة فيها والمستفيدين والمستهدفين من خدماتها على القيم المولدة للسلوك المنضوي على المبادرة والريادة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية؟	تتبنى الهيئة المبادرة والريادة كأسلوب عمل وتوجه مرغوب نحو تحقيق المنافع المجتمعية والريادة في الأداء	الريادة المجتمعية / المبادرة
السؤال الأربعون	هل تركز الهيئة على زرع ثقافة المبادرة وصناعة أفعال اجتماعية إيجابية تولد منفعة مجتمعية دون الحرص على إبراز الذات؟	تتبنى الهيئة المبادرة كأسلوب عمل وتوجه نحو تحقيق المنافع المجتمعية والريادة	الريادة المجتمعية / المبادرة
السؤال الواحد والأربعون	ما مدى سعي القيادات العليا للهيئة إلى تنمية مقدرات ومهارات الموارد البشرية؟	يغلب على توجه الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها مناخ الريادة والابتكار	الريادة المجتمعية
السؤال الثاني والأربعون	هل تسعى الهيئة لتحقيق الريادة المجتمعية من خلال إتاحة الفرص لأكثر كم ممكن من رواد الأعمال الاجتماعيين في المشاركة بخلق الحلول للمشكلات المجتمعية وتمكين أفكارهم الإبداعية في الريادة المجتمعية؟	يغلب على توجه الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها مناخ الريادة والابتكار والتشاركية	الريادة المجتمعية
السؤال الثالث والأربعون	هل تتمتع قيادات الهيئة بمقدرات على إدارة الأزمات وإدارة المخاطر والتعامل مع المشكلات وحلها بطرق ابتكارية؟	يغلب على توجه الهيئة في تنفيذ استراتيجية عملها مناخ الريادة والابتكار	الريادة المجتمعية

رقم السؤال	نص السؤال	فرض السؤال	متغيرات السؤال
السؤال الرابع والأربعون	هل تتوفر مؤشرات أداء يتم قياسها باستمرار لتبيان مدى تأثير الهيئة في المجتمع السوري والبيئة المحيطة؟	يوجد أثر مجتمعي وتنموي للبرامج المنفذة من قبل الهيئة	الريادة المجتمعية / الأثر المجتمعي
السؤال الخامس والأربعون	هل يتم مراجعة السياسات وتقييمها باستمرار؟ هل يتم تعديلها وفق النتائج؟	يوجد أثر مجتمعي وتنموي للبرامج المنفذة من قبل الهيئة	الريادة المجتمعية / الأثر المجتمعي
السؤال السادس والأربعون	ما هو الأثر التنموي والمجتمعي المحقق من برامج الهيئة من وجهة نظركم؟	يوجد أثر مجتمعي وتنموي للبرامج المنفذة من قبل الهيئة	الريادة المجتمعية / الأثر المجتمعي
السؤال السابع والأربعون	هل يوجد مؤشرات لقياس الآثار التنموية والمجتمعية الإيجابية المتحصلة من برامج ومبادرات الهيئة؟	يوجد أثر مجتمعي وتنموي للبرامج المنفذة من قبل الهيئة	الريادة المجتمعية / الأثر المجتمعي
السؤال الثامن والأربعون	هل الدور الذي تلعبه هيئة التميز والإبداع من خلال استراتيجية عملها الاستشرافية وسياساتها التدخلية في قطاع التعليم يؤدي لرفع سوية التعليم العام، وتمكين المتميزين، وخلق رواد أعمال اجتماعيين واقتصاديين ومبتكرين ومخترعين، وينشر ثقافة الإبداع في المجتمع، ويخلق فرص عمل جديدة ومتجددة؟	يوجد أثر مجتمعي وتنموي للبرامج المنفذة من قبل الهيئة	الريادة المجتمعية / الأثر المجتمعي
السؤال التاسع والأربعون	هل تتبنى الهيئة سياسات تمكينية للاستفادة الكاملة من الابتكار الاجتماعي بما يحسن الاستجابة للمتغيرات المستقبلية؟ وزرع ثقافة المشاركة في بناء وتنفيذ حلول مبتكرة للقضايا الاجتماعية والتنموية؟	يوجد تبني لمفاهيم الابتكار المجتمعي كأحد متغيرات الريادة المجتمعية في الهيئة	الريادة المجتمعية / الابتكار المجتمعي
السؤال الخمسون	هل تتبنى الهيئة في سياساتها تنمية الابتكار في التفكير لمجتمع الشباب المستهدف؟	يوجد تبني لمفاهيم الابتكار المجتمعي كأحد متغيرات الريادة المجتمعية في الهيئة	الريادة المجتمعية / الابتكار المجتمعي
السؤال الواحد والخمسون	هل يتم تشجيع وتعليم وتصميم الأنشطة ذو القيمة المجتمعية والطابع الابتكاري بهدف إحداث تغيير مستدام في بيئة المجتمع على المدى البعيد وبما يحقق عوائد اقتصادية وتنموية مستقبلية؟	يوجد تبني لمفاهيم الابتكار المجتمعي كأحد متغيرات الريادة المجتمعية في الهيئة	الريادة المجتمعية / الابتكار المجتمعي

متغيرات السؤال	فرض السؤال	نص السؤال	رقم السؤال
الريادة المجتمعية /الابتكار المجتمعي	يوجد تبني لمفاهيم الابتكار المجتمعي كأحد متغيرات الريادة المجتمعية في الهيئة	هل يتم التشجيع على الابتكار بين المستهدفين من خدمات الهيئة؟	السؤال الثاني والخمسون
الريادة المجتمعية /الابتكار المجتمعي	يوجد تبني لمفاهيم الابتكار المجتمعي كأحد متغيرات الريادة المجتمعية في الهيئة	هل يتم استخدام منهج تخطيطي استشرافي لخدمات الهيئة المقدمة بما يحقق توسيع وتعميق الأثر المجتمعي لمخرجات الأداء الفعلي؟	السؤال الثالث والخمسون
أسئلة مفتوحة عامة		هل يوجد توثيق للخطة الاستراتيجية للهيئة؟ والخطط التنفيذية؟ أين ترى الهيئة مستقبلاً؟	السؤال الرابع والخمسون

ملحق رقم /4/: ملاحظات حول الوثائق الاستراتيجية لهيئة التميز والإبداع ذات الصلة
بالبحث:

- ✓ استراتيجية عمل الهيئة: لا يوجد وثيقة معتمدة، والمعتمد في العمل مرسوم الإحداث.
- ✓ النظام الداخلي: قيد الإصدار.
- ✓ الهيكل التنظيمي للهيئة: مرفق بمتن البحث.
- ✓ الهيكل الوظيفي للهيئة: قيد الاعتماد والإصدار.
- ✓ احصائيات وأرقام عن الهيئة: المتوفر مرفق بمتن البحث، والاستفادة ببناء النتائج التحليلية.
- ✓ مؤشرات الاداء المعتمدة في الهيئة: لا يوجد مؤشرات أداء معتمدة للقياس.
- ✓ شراكات الهيئة: مرفق بمتن البحث.

**ملحق رقم /5/: توزع طلاب كافة البرامج الأكاديمية بالمسارات الأكاديمية المخططة منذ افتتاحها خلال سلسلة زمنية للأعوام
الدراسية 2012/2013 ولغاية 2021/2022 موزعة حسب الاختصاص وحسب العام:**

المصدر: الباحثة بناءً على بيانات رقمية من الهيئة

الجدول رقم (4): توزع طلاب البرامج الأكاديمية.

توزع طلاب البرامج الأكاديمية على البرامج بحسب الأعوام											
المجموع حسب التخصص	2021/2022	2020/20	2019 / 2020	2018 / 2019	2017 / 2018	2016 / 2017	2015 / 2016	2014 / 2015	2013 / 2014	2012 / 2013	اسم البرنامج
143	9	7	11	14	15	16	13	15	21	22	العلوم الطبية الحيوية
35	0	0	0	0	0	9	10	5	3	8	الفيزياء التطبيقية _ تقانة الليزر
27	5	7	3	4	2	1	0	1	0	4	هندسة الميكاترونك - دمشق
38	4	6	3	12	2	0	2	5	1	3	هندسة النظم المعلوماتية
23	3	4	6	0	2	2	3	2	0	1	هندسة الاتصالات
22	4	4	3	6	2	0	1	1	1	0	هندسة نظم الكترونية
20	3	7	3	1	0	2	1	3	0	0	علوم وهندسة المواد
7	0	1	5	1	0	0	0	0	0	0	هندسة الطيران
5	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	جذع مشترك لم يحدد تخصص بعد
26	10	16	0	0	0	0	0	0	0	0	هندسة روبوتيك و أنظمة ذكية
67	0	0	4	6	4	16	5	6	17	9	هندسة الميكاترونك - اللاذقية
413	38	52	38	44	30	48	35	38	43	47	المجموع حسب العام

ملحق رقم /6/: توزيع طلاب البرامج الأكاديمية بالمسارات الأكاديمية المخططة حسب المرحلة الدراسية للعام الدراسي**2022/2021****الجدول رقم (5): توزيع طلاب البرامج الأكاديمية حسب المرحلة الدراسية. المصدر: هيئة التميز والإبداع – تنسيق الباحثة.**

توزيع طلاب البرامج الأكاديمية على البرامج بحسب المرحلة الدراسية				
عدد الطلاب الإجمالي	المرحلة الجامعية	الدكتوراة	الماجستير	اسم البرنامج
143	49	56	38	العلوم الطبية الحيوية
94	38	27	29	هندسة الميكاترونك
35	0	16	19	الفيزياء التطبيقية _ تقانة الليزر
38	27	4	7	هندسة النظم المعلوماتية
23	17	1	5	هندسة الاتصالات
22	19	0	3	هندسة نظم الكترونية
20	15	0	5	علوم وهندسة المواد
7	7	0	0	هندسة الطيران
26	26	0	0	هندسة روبوتيك و أنظمة ذكية
15	15	0	0	الجدع المشترك
423	213	104	106	المجموع

ملحق رقم /7/: أسماء الجامعات الروسية الشريكة في برامج التأهيل الأكاديمي لمرحلتى الماجستير والدكتوراة لمتمزي هيئة التميز والإبداع من خريجي البرامج الأكاديمية والمستحقين من مشاركي الأولمبياد

جامعة كازان الحكومية	جامعة كازان الفدرالية
بيتر غريت بيترسبورغ	جامعة باومن الحكومية
البحوث الوطنية المدرسة العليا للاقتصاد HSE	جامعة اتمو في سان بطرس بورغ لتكنولوجيا المعلومات و الميكانيك و الضوئيات
جامعة سان بطرسبورغ الوطنية البحثية	جامعة سان بطرسبورغ الحكومية
جامعة سان بطرسبورغ الحكومية الالكتروتقنية "ليتي"	جامعة تومسك الحكومية
الجامعة الجنوبية الاتحادية	جامعة الجنوب الفدرالية
الجامعة الروسية للتكنولوجية	الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا.
البحوث الوطنية المدرسة العليا للاقتصاد HSE	جامعة الأورال الفدرالية
جامعة البوليتيكنيك الحكومية بسان بطرسبورغ	جامعة سان بطرسبورغ الوطنية البحثية
جامعة سكولتيك	جامعة سان بطرسبورغ الحكومية الالكتروتقنية "ليتي"
معهد موسكو للفيزياء والتكنولوجيا	الجامعة الجنوبية الاتحادية
نوفوسيبيرك الوطنية	الجامعة الروسية للتكنولوجية
جامعة الأبحاث الوطنية	جامعة سان بطرسبورغ الوطنية للمعلومات والتكنولوجيا
جامعة ولاية جنوب الأورال	جامعة كازان الوطنية للبحوث التقنية
سان بطرس بورغ الكهروتقنية	معهد موسكو للطيران
كوبان الحكومية الزراعية	جامعة موردونيا الحكومية
نافوسوبرسيكي الوطنية	موسكو بوليتيكنيك

ملحق رقم /8/: لمحة عن الباحثة: منار سليم حديفة - دمشق 1983/7/22**❖ الدراسة الأكاديمية:**

- ماجستير في التخطيط الإقليمي - توجّه دراسات إقليمية متكاملة - رسالة الماجستير بعنوان: "دور اقتصاديات التنمية في ردم التفاوت التّموّمي - دراسة حالة الاقتصاد السوري - نموذج تنموي مقترح لسورية بعد الحرب" - المعهد العالي للتخطيط الإقليمي - وزارة التعليم العالي. دمشق - سورية. معدل جيد جداً. 2019
- شهادة عليا في الإدارة العامة - المعهد الوطني للإدارة العامة - وزارة التعليم العالي. دمشق - سورية. معدل ممتاز 2014
- بكالوريوس في الاقتصاد - تخصص إدارة أعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق. 2009
- شهادة أخصائي علاج فيزيائي - المعهد الصحي - وزارة الصحة - دمشق - سورية. 2004 - 2033
- حالياً: كلية الحقوق - دراسات قانونية - وزارة التعليم العالي. جامعة دمشق. /طالب سنة ثالثة/.

❖ العمل الحالي:

- رئيس مكتب دراسات وبحوث وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية - وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية - دمشق - سورية.
- عضو في عدة لجان وطنية حالياً: {عضو اللجنة الوطنية لقانون البحار - عضو اللجنة الوطنية العليا لدعم الإبداع والاختراع - عضو اللجنة الوطنية لإعداد الإطار العام للسياسة العامة للنهوض بواقع الملكية الفكرية في سورية - عضو اللجنة الوطنية لمكافحة التدخين - عضو لجنة إعداد تقرير "واقع السكان في سوريا 2020" - عضو لجنة مصفوفة العمل التنفيذية الخاصة بخطة المساواة القائمة على النوع الاجتماعي - ضابط ارتباط وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في قضايا النوع الاجتماعي مع الهيئة السورية لشؤون الأسرة والسكان}.
- عضو في عدة لجان سابقاً: {عضو فريق تطوير أداء وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، عضو لجنة ترشيد الاستيراد، عضو لجنة تنمية وتطوير قطاع التجارة الخارجية، عضو فريق أئمة قطاع التجارة الخارجية، عضو لجنة إعداد المجموعة الإحصائية في المكتب المركزي للإحصاء عن قطاع التجارة الخارجية، عضو اللجنة التنفيذية لدراسة وتطوير قواعد الموافقة على طلبات الاستيراد، عضو فريق الوثائق التأسيسية لكل من هيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهيئة دعم وتنمية الإنتاج المحلي والصادرات، عضو فريق متابعة البرنامج التنفيذي لتفعيل عمل هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، عضو فريق متابعة البرنامج التنفيذي لتفعيل عمل هيئة دعم وتنمية الإنتاج المحلي والصادرات، عضو فريق برنامج إعداد التعليمات التنفيذية لقانون التشاركية لتفعيل العمل بالقانون، عضو فريق برنامج الإجراءات المتخذة لتأمين مصادر التمويل لهيئة دعم وتنمية الإنتاج المحلي والصادرات والأنشطة المستهدفة وبرامج الدعم الموجهة، عضو لجنة الأسعار الاسترشادية (نشرتين).}

- ❖ **الخبرات والمهارات:** خبرات في التحليل الاقتصادي، التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والتّموّمي والتخطيط الإقليمي، تحليل وتقييم السياسات، إعداد وتصميم سياسات التنمية والتّطوير وسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات، وخبرات في إعداد الدراسات والأبحاث والتقارير الاقتصادية وتحليلها، وفي إدارة قواعد البيانات والمعلومات والتعامل مع المؤشرات الاقتصادية والتّموّمية، وخبرات معمّقة في قطاع التجارة الخارجية وآليات العمل وتطويرها، وخبرات في تقييم الأداء المؤسسي وإعداد أدلة العمل التنفيذية وتبسيط الإجراءات، وتطوير النّظم المؤسسية الصحية ونظام إدارة الجودة الشاملة TQM، وإعداد وتقييم دراسات الجدوى الاقتصادية والدراسات التسويقية الشاملة.

مهارات في إدارة وتخطيط المشاريع، والإدارة الإبداعية وتحقيق الأهداف، وإدارة وتنمية الموارد البشرية وقيادة وتحفيز فرق العمل، ومهارات في البحث العلمي وتحليل البيانات، ومهارات التّواصل والتفاوض والعمل الجماعي والتحفيز الذاتي.

- ❖ **إعداد كم كبير من الأبحاث والدراسات التطبيقية والتحليلية وأوراق العمل والدراسات الإحصائية في مواضيع الاقتصاد والتنمية الاقتصادية وفي علوم الإدارة والتنمية الإدارية والبشرية والجودة ومنها:**

- تبسيط الإجراءات: دراسة تطبيقية عن مستشفى الأسد الجامعي بدمشق - خطوة أساسية لإدارة الجودة الشاملة. (2008)
- واقع إدارة البيئة في مستشفى الأسد الجامعي - دراسة تطبيقية - مصفوفة مقترحات علاجية تنفيذية (2008)
- واقع الرقابة الإدارية في مستشفى الأسد الجامعي - دراسة تطبيقية. (2009).
- نموذج مقترح لتحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي - دراسة حالة ميدانية: مستشفى الأسد الجامعي بدمشق. (2009).

- دراسة تحليلية لواقع قسم العلاج الفيزيائي في مستشفى الأسد الجامعي بدمشق - مرفقة بمصفوفة تنفيذية لتحسين جودة الخدمة الصحية في كافة إدارات المستشفى. (نهاية عام 2014).
- تصميم نظام داخلي وهيكل تنظيمي جديد وبطاقات توصيف وظيفي لمستشفى الأسد الجامعي بدمشق. (بداية 2015).
- دراسة جدوى اقتصادية موسعة لمركز تدريب سياحي وفندقي - مجموعة جوليا دومنا السياحية. (2010).
- تقييم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في هيئة التخطيط الإقليمي. (2013). (بحث أكاديمي تطبيقي موسع).
- تحليل الاحتياجات التدريبية: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للتجارة الخارجية. (2014)
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تحليلية في الاقتصاد السوري - نموذج مقترح ضمن إعادة إعمار سورية. (2014). (بحث أكاديمي تطبيقي موسع).
- دراسة تحليلية للموارد البشرية العاملة في القطاع الزراعي في الجمهورية العربية السورية. (2014).
- تصميم نظام داخلي جديد، وهيكل تنظيمي مطور لمستشفى الأسد الجامعي في دمشق (بداية عام 2015).
- دراسة تفصيلية للعلاقات التجارية والاقتصادية مع الصين خلال سلسلة زمنية 2000-2014. (بداية العام 2015).
- إنجاز التقرير الدوري التفصيلي لقطاع التجارة الخارجية للجمهورية العربية السورية للأعوام 2015-2016-2017.
- عدة دراسات في تحليل أثر القرارات الاقتصادية وقرارات التجارة الخارجية على الاقتصاد الوطني. (2015-2016).
- دراسة أداء التجارة الخارجية للمنظمات الإنسانية في الجمهورية العربية السورية خلال سلسلة زمنية 2010-2016.
- دراسة حول قراءة وتحليل الواقع التصديري في سورية مع رؤية مستقبلية ونموذج مقترح للمكونات التطبيقية للنهوض بمنظومة التجارة الخارجية ومكونات الآليات المرنة المقترحة لدعم العملية التصديرية. 2017.
- إنجازي دليل الاستيراد التطبيقي الإلكتروني الموحد لمنح إجازات وموافقات الاستيراد في الجمهورية العربية السورية. (2016-2017)
- اقتراح وإعداد متطلبات سجل للمستوردين والمصدرين السوريين. 2016.
- اقتراح وإعداد متطلبات قاعدة معلومات المنتج التصديري السوري معلومات المنتج. 2016
- وضع مصفوفة إجراءات تطوير أداء التجارة الخارجية والبنية المؤسسية الرهنة والعمل على تنفيذها. (ضمن مبادرتي لتطوير أعمال قطاع التجارة الخارجية في سورية).
- إعداد برنامج لإدارة المستوردات وبدائلها بالإنتاج المحلي وفق ثلاث برامج تنفيذية فرعية تستهدف البنية المؤسسية والبيئة التجارية.
- دراسات تحليلية وتنبؤية للمشهد الاقتصادي وتطور أداء قطاع التجارة الخارجية وإعداد مصفوفة متكاملة للمؤشرات الاقتصادية وربط المؤشرات لقواعد البيانات المختلفة ببعضها واستنباط مايلزم لدعم القرار الاقتصادي وتصويب انحرافات منظومة العمل. /2015-2018/.
- ورقة عمل: دراسة في تأثير كوفيد -19 على الاقتصاد المحلي والعالمي. 2020
- دراسة تطبيقية في الابتكار المجتمعي. 2020
- دراسة تتضمن إطار عمل تصوري لمفردات مسودة المصفوفة التنفيذية الوطنية الخاصة بخطة المساواة القائمة على النوع الاجتماعي. 2020
- بحث شامل حول تطور الاقتصاد السوري لسلسلة زمنية 1946-2020 مرفق بتوصيف أطوار اقتصاد الأزمة/الحرب السورية، وخارطة السياسات الحكومية والاقتصادية المرافقة في كل مرحلة، وبرنامج مرحلي كروية تخطيطية للاقتصاد السوري الجديد، ونتائج تحليلية وتوصيات ومقترحات. 2020
- دراسة حول ظاهرة الزواج المبكر محلياً ودولياً، وآثارها وتكلفتها الاقتصادية، وأثر الأزمة السورية. 2020
- رؤية مقترحة لإدارة تعنى بالتنمية الاقتصادية ضمن الهيكل المؤسسي لوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية. 2017 - تحديث 2020
- رؤية مقترحة حول الهيكلية المؤسسية للقطاع العام الاقتصادي والصناعي في الجمهورية العربية السورية مع توصيف الواقع المؤسسي الحالي. 2020

- بحث حول حوكمة التحوّل الرقمي في وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية والأدوار المناطة بها مرفقة ببرنامج توصيات استراتيجية وتنظيمية ومشاريع مقترحة داعمة في إطار الحوكمة المؤسسية للتحوّل الرقمي ودور الوزارة في رقمنة الاقتصاد السوري. 2021
- ورقة عمل لمقترحات خاصة على المستوى التخطيطي الوطني والإقليمي حول قانون الاستثمار رقم 18/ لعام 2021.
- بحث حول تقرير الاستثمار الثالث عشر في سورية 2018-2019 الصادر عن هيئة الاستثمار السورية. 2021
- ورقة عمل بحثية حول مشروع الشام الجديد ونتائجه على المستوى الاقتصادي والطاقي للدول الأطراف، ومقترحات ذو صلة بالشأن الاقتصادي. 2021
- عدد كبير من الدراسات التفصيلية والإحصائية في إطار التجارة الخارجية والاتفاقيات الدولية والتبادل التجاري بين سورية ودول العالم.
- دراسة ومتابعة للعديد من الاتفاقيات التجارية الدولية وتطور العلاقات الاقتصادية الدولية، واتفاقية مكافحة الإغراق لمنظمة التجارة العالمية، واتفاقية منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى وبرنامجها التنفيذي.
- العديد من الدراسات العلمية في مواضيع التنمية الاقتصادية والتخطيط الاقتصادي، إدارة الموارد البشرية والتنمية البشرية، التنمية المجتمعية والبحث الاجتماعي، الإدارة العامة، السلوك التنظيمي في الإدارات الحكومية، بحوث في تقييم الأداء المؤسسي، قضايا النوع الاجتماعي. (2007 ولتاريخه).

❖ الشهادات التدريبية:

شهادة قيادة الحاسب الدولية ICDL - شهادة TOEFL PBT 2010 - شهادة المحاسبة لغير المحاسبين - التخليص الجمركي - شهادة تدريبية لاتباع برنامج قياس الأداء ومهارات الإدارة - تدريب المدربين TOT - شهادة في المراسلات الالكترونية في اللغتين وشهادة في إعداد التقارير الإدارية الاحترافية - برنامج تدريبي متكامل في إدارة وبناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تشانغشا - الصين - شهادة إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية - شهادات من منظمة التجارة العالمية / موقعة من قبل المدير العام لمنظمة التجارة العالمية روبرتو أزيڤيدو نظراً للتميز / - شهادة برنامج تدريبي إلكتروني حول إحصاءات النوع الاجتماعي، منظمة الأمم المتحدة ، الإسكوا - شهادة برنامج تدريبي سياسات تطوير القطاع الخاص من المعهد العربي للتخطيط في الكويت مع شهادة المتدرب المتميز للبرنامج - شهادة برنامج تدريبي تطبيقات إصلاحات الحوكمة والمؤسسات في القطاع الحكومي من المعهد التخطيط العربي للتخطيط - شهادة برنامج تدريبي سياسات وإجراءات التعافي للشركات الصغيرة والمتوسطة - المعهد العربي للتخطيط في الكويت مع شهادة المتدرب المتميز للبرنامج - شهادة برنامج تدريبي الدعم المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة - المعهد العربي للتخطيط - شهادة برنامج تدريبي "طرق الدفع وآليات الضمان في التجارة الخارجية". المعهد العربي للتخطيط - شهادة برنامج تدريبي "استراتيجيات وسياسات التنمية الاقتصادية". المعهد العربي للتخطيط - شهادة برنامج تدريبي "الإبداع والابتكار المؤسسي في الإدارة الحكومية". المعهد العربي للتخطيط - شهادة برنامج تدريبي "آليات متابعة وتقييم خطط التنمية الوطنية". المعهد العربي للتخطيط - شهادة برنامج تدريبي "بناء وتطوير القدرات المؤسسية للمجتمعات المحلية". المعهد العربي للتخطيط - ورشة عمل تدريبية حول "التنمية المستدامة خلال جائحة كوفيد -19". المعهد العربي للتخطيط - شهادة برنامج تدريبي "تحليل السياسات العامة". المعهد العربي للتخطيط - شهادة برنامج تدريبي "قضايا الإصلاح الإداري والتنمية". المعهد العربي للتخطيط - "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية". المعهد العربي للتخطيط. حاصل على عدة شهادات متدرب متميز من المعهد العربي للتخطيط في الكويت - شهادة حماية الملكية الفكرية - المنظمة العالمية للحماية الفكرية / الوايو / .

العديد من الشهادات والدورات التدريبية المتقدمة في علوم الحاسوب واللغة الانكليزية، والعديد من الشهادات في محافظ تدريبية متخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة وإدارة الأعمال والتخطيط والتنمية البشرية والمهارات الناعمة.

- ❖ **المسؤولية المجتمعية:** العمل التطوعي للمسنين، العمل التطوعي لذوي الاحتياجات الخاصة وخاصة الأطفال المصابين بالشلل الدماغي، التوجيه التعليمي لطلاب الثانوية العامة بفروعها، العمل التطوعي الخاص في النصح والإرشاد ونقل الخبرات في ريادة الأعمال وتأسيس المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر . عضو جمعية أصدقاء دمشق.
- ❖ **الهوايات:** الشطرنج - القراءة - الكتابة - الأعمال اليدوية والحياكة - تصميم المجوهرات التقليدية - تصفح الانترنت - الرياضة - الطبخ.

E-Mail: Manarhodyfa@gmail.Com

Mob: 00963-933331281

انتهى البحث بفضل الله عزَّ وجل وتوفيقه في

دمشق

2022 / 3 / 16