

فتيحة الحساني\* | Fatiha el-Hassani

عرض كتاب:

## الاستشراف الإستراتيجي من أجل المؤسسات والأقاليم

Book Review:

Strategic Foresight for Corporate and Regional Development

المؤلف: ميشيل غودي وفيليب دورانس Michel Godet &amp; Philippe Durance

الكتاب: الاستشراف الإستراتيجي من أجل المؤسسات والأقاليم

العنوان الأصلي (بالفرنسية): La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires

الناشر: دونود - باريس

سنة النشر: 2011 (ط 2)

عدد الصفحات: 224 صفحة

غالبًا ما يجري تخصيص الدراسات الاستشرافية لمستويات تحليلية كلية (Macro)، سواء أكانت دراسات على مستوى وطني / قومي أم على مستوى دولي، ونادرًا ما تطلب الإحاطة بمستويات أقلّ تجميعًا، أي المستويات التحليلية الوسيطة (Meso)<sup>(1)</sup>. وهذا ما يُفلح في تقديمه هذا الكتاب، أي في تطبيق الآليات الإستراتيجية والاستشرافية على مستويات الأقاليم والشركات والمؤسّسات، وهي المستويات الوسيطة التي تكتسي أهمية حاسمة في العالم المعاصر وفي الاقتصاد ما بعد الصناعي الجديد، لا سيّما فيما يتعلّق بتوليد المعرفة ونشرها ونقلها.

ملاحظة أولى في شأن هذا الكتاب، أنه لا يروم مقارنة تفصيلية للاستشراف بقدر ما يهدف إلى منح القارئ مقدمة مركّزة عن الاستشراف الإستراتيجي، على امتداد ثلاثة فصول رئيسية، أضاف إليها المؤلفان في هذه الطبعة المزيدة فصلًا رابعًا. والفكرة الأساسية التي ينطلق منها المؤلفان ميشيل غوديه وفيليب دورانس هي الربط بين الاستشراف والإستراتيجية، ذلك أنّ "الفاعل من دون هدف ليس له معنى، كما أنّ الاستباق يحفّز الفعل"، ومن ثمّ جاء مفهوم "الاستشراف الإستراتيجي". ولذا نجدهما يخصّصان الجزء الأول من الكتاب: "الصرامة اللازمة من أجل عدم انضباط فكري"، للتعريف الدقيق بأوجه الاختلاف الجوهرية بين التخطيط والإستراتيجية والاستشراف، توطئةً للحديث عن الاستشراف الإستراتيجي من خلال حالات عملية توضيحية. ثمّ قام المؤلفان بتسليط الضوء على الاستخدام السليم لأساليب الاستشراف الإستراتيجي وأدواته، بالنظر على وجه الخصوص إلى مستوى عدم اليقين (Incertitude) ومتطلباته لعدد أكبر من السيناريوهات كلّما زادت درجة عدم اليقين.

ومن حيث أنّ قوى التغيير في عالم موسوم بالطفرة الدائمة تُساهم في زيادة درجة عدم اليقين، يعرض غوديه ودوران إلى أربعة مواقف إزاء المستقبل، هي التالية: الرّضوخ للتغيير (السلبية Passivité)، والفاعل في حالة من الاستعجال (ردّة الفعل Réactivité)، والتحصّر للتغيرات المتوقّعة (التحصير للفاعل Préactivité)، وأخيرًا الدفع في اتجاه التغييرات المنشودة (استحداث الفاعل Proactivité). ويرى المؤلفان أنّ التوليفة الضرورية للمواقف الثلاثة الأخيرة هي التي تشكّل ماهية الاستشراف، ويجسّدان هذه الرّؤى النظرية بتطبيقات عملية على الشركات الفرنسية: أو دي إف (EDF)، وأكسا (AXA)، والوكالة الوطنية لتحسين السكن في أفق 2010 (ANAH).

وما إن يتمّ وضع الإطار العام للاستشراف الإستراتيجي والقضايا التي يهتم بها، حتّى يستهلّ الفصل الثاني: "من مشكلات الاستشراف الإستراتيجي إلى مناهجه"، عرض منهجيات الاستشراف الإستراتيجي في منحنى عملي أكثر يستهدف فئة الشركات والمؤسّسات. وفي مقدّمة هذه المنهجيات طريقة السيناريوهات (الاستكشافية والمعيارية)

1 وفي الآن ذاته، لا نكاد نجد دراسات استشرافية تخصّ "المستوى التحليلي التجزيئي" (Micro)، أي الدراسات المستقبلية التي تخصّ مستوى الفرد وعقلانيته وسلوكياته.

ومراحل بلورتها، بالاعتماد على تطبيقات مختلفة من قبيل ميكماك (MicMac)، وماكتور (Mactor)، ومورفول (Morphol)، والطرائق الخبيرة (Delphi, abaque de Régnier, Smic, Prob-Expert...). ويعرّج بعد ذلك الكاتبان على استعراض ورشات الاستشراف الإستراتيجي، وأنواعها، ومراحلها، ومبادئ تنفيذها وتنشيطها، وأخيراً الجدوى منها وحدودها. يأتي بعد ذلك التركيز على التحليل الإستراتيجي للشركات والمؤسسات، من خلال تحليل الموارد الأساسية (سلاسل القيمة، وشجرة الكفاءات) وتجزئة مجالات الأنشطة الإستراتيجية (DAS)، والتعلّم التنظيمي، ومُماذج محافظة الأنشطة (BCG, ADL, Mckinsey)، وتحليل فعل الفاعلين، ومُماذج تحديد المتغيرات المفتاحية... إلخ.

ويُكرّس فصل: "الاستشراف الإستراتيجي من أجل الأقاليم"، لنشأة الأنماط الأولى للتخطيط والاستشراف مع سياسات تهيئة التراب الوطني ولا مركزية الجهات والأقاليم واستقلاليتها، والتي أدّت فيها مندوبية إعداد التراب والعمل الجهوي (Datar) دوراً مركزياً منذ إنشائها عام 1963. وقد كانت هذه السياسات النواة الأولى لتبلور الاستشراف الإقليمي بصفته وجهاً من أوجه الاستشراف الإستراتيجي. وكانت إحدى النقاط المثيرة للاهتمام في هذا الفصل هي الربط بين الاستشراف الإقليمي والتعلّم التنظيمي، أضف إلى ذلك التمييز انطلاقاً من مؤشّري درجة التأثير الإستراتيجي للاستشراف ودرجة مساهمة الفاعلين في العملية، بين أربعة أمماط من المقاربات الاستشرافية الإقليمية: الدراسات الاستشرافية، ونظام المساعدة على القرار، والتعبئة، وقيادة التغيير. كما ينبّه الكاتبان إلى مزالق الاستشراف الإقليمي، بدءاً من مخاطر ديماغوجية المشاركة، وضرورة التمييز بين مقاربتَي "الحكومة الإقليمية" و"الحكومة الإقليمية الراشدة"، والنزعة إلى الإفراط في إنتاج السيناريوهات والتفريط في المشاريع الداخلية المنشأ.

ويعالج الفصل الرابع: "السيناريوهات بصفتها أدوات الإستراتيجية والتسيير"، الاستخدام السليم للسيناريوهات من خلال تقديم حالات عملية لكل من شركة شل والمعهد الوطني للبحث الزراعي بفرنسا، إضافة إلى استشراف النقل الجوي في أفق عام 2050، وحالة الوكالة الوطنية لتحسين السكن في أفق عام 2010. ليقدم الكتاب في الختام خلاصات لتمييز الشركات والمؤسسات والأقاليم، يمكن تلخيصها في العناصر السبعة التالية:

- ♦ الابتكار التنافسي الذي يقوم على أساس المعرفة والإستراتيجية، وينأى عن الرؤية الاختزالية القائمة على الدور الحصري للتكنولوجيا.
- ♦ ميزة المشاريع والمقاولات الصغرى والمتوسطة بصفتها أساس المشروع المجتمعي ككل.
- ♦ تجنيد الذكاء الخلاق بصفته أساساً للنمو والتنافسية الدولية للمؤسسات والأقاليم.
- ♦ القيادة التشاركية والتحفيزية للموارد البشرية.
- ♦ فضيلة القطيعة من الأنساق والتغيّر التنظيمي.

### ♦ التنمية المستدامة بصفتها رافعةً للابتكار.

♦ بناء الرابط الاجتماعي، والاعتراف المتبادل داخل الإطار التنظيمي للمؤسسات والأقاليم.

وإن كان الكتاب جدّ موجز بالنسبة إلى موضوع بهذه الأهمية، فإنّ أهميته تظلّ أكيدة؛ وهو الذي يروم في أنّ معًا توجيهَ عمل مديري الشركات والمؤسسات والفاعلين الأساسيين على المستوى الإقليمي، في ضوء المستقبلات الممكنة، وذلك من خلال عرض الأساليب الصارمة والتشاركية للاستشراف وتوضيح مفاهيم الاستشراف الإستراتيجي وأساليبه (وتحديدًا مفاهيم المدرسة الفرنسية للاستشراف الإستراتيجي وأساليبه)، عبر أسلوب عملي وكمّي، إذ يظلّ الخيال النوعي طاعيًا على المقاربات من هذا النوع. ويستند ميشيل غوديه وفيليب دورانس إلى أفكار وتدخّلات عملية أجراها كلّ منهما لدى الشركات والمؤسسات والهيئات العامة، كما يستندان إلى حالات محدّدة لتنفيذ الاستشراف الإستراتيجي في المنظمات. ومن ثمّ يكتسي هذا الكتاب حمولةً عملية أكثر منها نظرية. وهو يتوجّه بذلك في المقام الأول إلى الممارسين في الشركات والمؤسسات (إدارة الابتكار، وإدارة الإستراتيجية، وإدارة التسويق... إلخ)، والممارسين في الأقاليم والجهات (الخدمات الفنية، ووكالات التخطيط الحضري، وغيرها... إلخ).

كما تجدر الإشارة في الختام إلى أنّ هذا الكتاب قد أضحى من "كلاسيكات" المدرسة الفرنسية للاستشراف، وأنه تُرجم إلى سبع لغات (الإنكليزية والألمانية والإسبانية والبرتغالية والإيطالية، وأيضًا إلى الصينية والعربية). وتدعم اليونسكو هذه النسخ المترجمة، ومن ثمّ فهي متوافرة للتحميل مجانًا على الإنترنت<sup>(2)</sup>.