

الكونسارفاتوار
الوطني للفنون والحرف
Lipsor
مخبر الابتكار، الاستشراف
الإستراتيجي والتنظيم



الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم

تأليف
ميشال غوديه
فيليب دوران
قيس المهامي
تعريب
محمد سليم قلالة
قيس المهامي

الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم

ميشال غوديه

فيليب دورانس

قيس الهامي

الاستشراف الاستراتيجي

للمؤسسات والأقاليم

تعريب

محمد سليم قلالة

قيس الهامي

جميع الحقوق محفوظة

الفهرس

9	استهلال
11	مقدمة
23	الفصل الأول
23	الصّرامة من أجل عدم انضباط فكري
26	I - التخطيط ، الاستشراف و الاستراتيجية: ما الفرق ؟
30	1 - توضيح ضروري للمفاهيم
32	2 - من رغبات الاستشراف إلى حقائق الاستراتيجية
34	3 - أي استراتيجية لأي درجة من اللامؤكد؟
35	4 - أربعة مواقف تجاه المستقبل
36	5 - مسائل الاستشراف الاستراتيجية الخمس الأساسيّة
40	I.I خمسة أفكار مفاتيح للاستشراف
40	1 - العالم يتغير لكن المشاكل تبقى
41	2 - المستقبل: ثمرة الضرورة والإرادة
43	3 - كفي تعقيدا للمركب
43	4 - طرح الأسئلة الجيدة والاحتراس من الأفكار المسبقة

45	5 - من الاستباق إلى العمل بالتملك (التبني والتحكم)
47	III - طرق الاستشراف الاستراتيجي
47	1 - التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات
50	2 - الطريقة ومراحلها
54	3 - أمثلة من تطبيقات عارضة
54	4 - مثالان لتسلسلات خصوصية للأدوات
57	5 - حالة من حالات التخطيط بالسيناريوهات
59	IV في حسن استعمال المناهج والأدوات
61	1 - حلم المسمار و خطر المطرقة
63	2 - السيناريوهات : التقاليد والإفراطات
70	3 - أدوات بسيطة وقابلة للتملك: ورشات الاستشراف الاستراتيجي
75	الفصل الثاني
75	من مشاكل الاستشراف الاستراتيجي إلى مناهجه
77	I - طريقة السيناريوهات نظرة عامة
78	1 - ديناميكية السيناريوهات؟
78	2 - إعداد السيناريوهات
80	3 - الجدوى والحدود

83	II - بدء العملية ورشات الاستشراف الاستراتيجي
84	1 - مختلف أنواع الورشات
86	2 - مبادئ التنفيذ والتنشيط
86	3 - الجدوى والحدود
88	III - إنجاز التشخيص الكامل للمؤسسة أمام محيطها
88	1 - أشجار الكفاءات
91	2 - مناهج التحليل الاستراتيجي وأدواته
92	3 - التشخيص الاستراتيجي
98	IV - تحديد المتغيرات المفاتيح
98	1 - مراحل التحليل البنوي
99	2 - تعريف الروابط بين المتغيرات
100	3 - تحديد المتغيرات - المفاتيح
102	4 - الجدوى والضوابط
104	V - تحليل تدخل الفاعلين
105	1 - مراحل التحليل
109	2 - الجدوى والحدود
110	VI - مسح حقول الممكنات وتقليص الارتياب

110	1 - التحليل المرفولوجي
114	2 - منهج دلفي
119	3 - معداد راينيي
122	4 - منهج للأثار المتقاطعة الاحتمالية
126	VII - تقييم الخيارات والاختيارات الإستراتيجية
126	1 - أشجار الوجهة
131	2 - مولتيبول
135	الفصل الثالث
135	الاستشراف الاستراتيجي لأجل الأقاليم
137	أولاً: الاستشراف الإقليمي: النشأة والانطلاقة
137	1 - التخطيط، الاستشراف وتهيئة الإقليم
150	2 - سياق تشريعي حديث وملام لل غاية
153	ثانياً: الاستشراف الإقليمي استشراف استراتيجي
153	1 - طريقة استشرافية
154	2 - مقارنة إستراتيجية
159	3 - عملية تشاركيه
161	4 - الكتب الثلاثة: الأزرق، الأصفر، الأخضر
162	ثالثاً: الاستشراف الإقليمي والتمهين التنظيمي

162	1 - الدراسات الاستشرافية
163	2 - المساعدة على اتخاذ القرار
163	3 - التجنيد
164	4 - قيادة التغيير
166	رابعاً: بعض الأفخاخ التي ينبغي تجنبها
166	1 - خطر الديماغوجية التشاركية
167	2 - عدم الخلط بين الحكومة والرشادة في الحكم
169	3 - سيناريوهات عديدة وقليل من المشاريع النابعة منها
173	الخلاصة
187	خاتمة
191	ملحق: السيناريوهات أدوات الإستراتيجية والتسيير
237	ببليوغرافيا

استهلال

ينبغي أن نشير بداية أن نقل هذا الكتاب إلى اللغة العربية يُعد تمة لما قام به الدكتور قيس الهمامي، الذي اشتغل باحثًا مشاركًا في مخبر «ليبسور»، من ترجمة ونشر للفصلين الأول والثاني منه على شبكة الإنترنت لقراء اللغة العربية. وتعززت فكرة استكمال نشر هذا الكتاب على إثر إتمام الباحث لرسالة الدكتوراه ومناقشتها، وقد تبين من خلال هذه الرسالة وبصفة جلية، أن لدى العقل العربي والإسلامي تاريخيا العناصر الفكرية والثقافية والمنهجية التي تمكنه من ذلك، وهو في حاجة اليوم إلى إحياء هذه العناصر وتجديدها بما يجعلها مواكبة للتطورات المعاصرة في مجال تقنيات الاستشراف الحديثة.

9

ويعود الفضل أيضا، ليرى هذا الكتاب النور، إلى الأستاذ الدكتور محمد سليم قلالة من جامعة الجزائر الذي كان قد استخدم تقنية مصفوفة التأثير المتبادل التي طورها «ليبسور»، في بحثه المستقبلي لنيل شهادة الدكتوراه عن «تفاعلات المنظور الإسلامي مع النظام الدولي» سنة 1994، ووصل إلى قناعة بضرورة تعميم منهجية الفكر الاستشرافي في العالم العربي من خلال تأسيسه لمركز الدراسات التطبيقية والاستشراف سنة 2005 بالجزائر، والشروع في نقل أهم ما كتب في هذا المجال إلى اللغة العربية.

وقد اتفق الباحثان على اعتبار كتابات «ميشال غودي» رئيس كرسي الاستشراف في «ليبسور»، و«فيليب دورانس» وغيرهما تعد رائدة في

هذا المجال وهي خير ممثل لمدرسة الاستشراف الفرنسية، فكان هذا الكتاب مساهمة منهما في نقل أهم أفكار هذه المدرسة في مجالي الاستشراف من أجل المؤسسات والأقاليم، آملي أن يُتبع بأعمال أخرى تساهم في ترسيخ معالم هذا الحقل من المعرفة في العالم العربي.

أسس الاستشراف الاستراتيجي

يتغذى الاستشراف من التاريخ، فمن حقبة إلى أخرى يتغير الناس إلا أن المشكلات غالباً ما تبقى كما هي. ولكي نفهم جيداً أهدافه، أبعاده ومنهجه، يجدر بنا أن نعكف على دراسة الأفكار الكبرى التي كانت سبب نشأة هذه الممارسة ذات الانتشار الواسع اليوم.

أخذ الاستشراف طابعه المؤسسي في منتصف الخمسينيات على يد الفيلسوف «غاستون بارجي» Gaston Berger الذي أقامه بالدرجة الأولى على قاعدة نقد القرار.

ومنذ سنة 1955 قام «برجي» بصهر مبرراته لصالح أن يؤخذ المستقبل بعين الاعتبار وبشكل رسمي عند اتخاذ القرارات الإنسانية. ولتحقيق ذلك رسم الخطوط العريضة لمنهج جديد يُصالح بين المعرفة والسلطة، الغايات والوسائل، يُعطي للرجل السياسي المقدرة على تحويل نظرته للمستقبل إلى أفعال، أحلامه إلى مشاريع. بعد ذلك، ومنذ سنة 1958 قام بتدقيق أساليب هذه المقاربة الجديدة. وفي سنة 1960 بعد وفاته تم «تخليد» فكره من قبل مجموعة من «المناضلين»

الذين، انطلاقاً من موقعهم في قلب المجتمع الاقتصادي والسياسي الفرنسي، تكفلوا بنشر المبادئ الكبرى لهذا الفكر، وقاموا بتطبيقه أثناء التحضير لبعض الخيارات السياسية الكبرى.

فكرة علم « للرجل القادم »

تميزت سنوات الخمسينيات ببقاء آثار البربرية التي عرفتها الحرب العالمية الثانية. وفي الوقت الذي بدأت العلاقات تتعولم وتأخذ الطابع المركب، دخلت فرنسا في حقبة نمو غير مسبوقة. لقد غيرت التقنيات عدداً معتبراً من المقاربات، وأصبحت الاكتشافات العلمية بالنسبة لعدد كبير من مثقفي المرحلة تطرح من المشكلات أكثر مما تحل. وأصبح تسارع الزمن تحت مختلف هذه التأثيرات واقعا معاشا، بل القانون العادي لتحول العالم.

هكذا أصبح «المصير متقدما على الأفكار» (بارجي 1957). وأصبحت الأوضاع التي يجد المرء نفسه فيها دائمة التجدد. أما الآثار المترتبة عن القرارات المتخذة فقد أصبحت تنتج في عالم مختلف تماما عن ذلك الذي تم تحضيرها له.

بالنسبة لـ «بارجي»، فإن المناهج التقليدية: القائمة أساسا على التجربة، أي على الماضي، لم تعد تكفي. إنها لا تسمح لا بالحكم، ولا بالقيادة، ولا بالإدارة. ومع ذلك فإن الفيلسوف لا يشكك لا في معنى، ولا في قيمة التاريخ، إنما في استعماله عند اتخاذ القرارات. فالتاريخ، والاستشراف لديهما بالفعل الكثير من

العوامل المشتركة، وبالأخص الكثير من الأثر المشترك على الأحداث المحتملة: «الماضي انقضى، والمستقبل ليس بعد» (بارجي، 1959)، الماضي ينبغي أن يساهم في بروز الحالات الدائمة، الاتجاهات ثقيلة، المفيدة لبورة فرضيات أو قواعد عملية، فعالة بالنسبة للحركة، لا النماذج التي تكون بديلا للتحليل وللتفكير الصريح. إن هذه المواقف الناتجة عن إتباع الأثر الرجعي لم تعد متبناة. إذ لم يعد من الممكن العيش على ما تحققه لنا. إن الاستباق انطلاقا من الماضي وحتى إن كان ذلك انطلاقا من شكله الأكثر علمية (الاستقراء) فإنه سيعود فقط إلى تحديد ماذا سيحدث في حالة بقاء الظاهرة المدروسة متوقفة خارج الزمن.

13

إن نقد «غاستون برجي» يهدف مباشرة القرار العمومي. لقد لاحظ بنفسه، وهو موظف سام بوزارة التربية الوطنية، أنه غالبا ما يتم البحث عن الوسائل المستخدمة قبل الغايات التي ينبغي بلوغها. في الوقت الذي يلي فيه الواقع تنظيما سَلَمِيَا مخالفا لذلك تماما: أي تحديد الغايات ثم البحث عن الوسائل الملائمة لها. لقد لاحظ «بارجي» أثناء الممارسة، أن التمييز بين الغايات والوسائل ليس من السهولة بمكان. أن نريد، أن نستطيع وأن نعلم إنما تسبح جميعها ضمن فضاء واضح غامض يعيق القرار. وفي آخر المطاف غالبا ما تخضع الغايات إلى الوسائل التي تتوفر لدى صاحب القرار في لحظة معينة، فتشكل بذلك الحلول الأقل سوءا. وهكذا يمكن للإنسان، أن يدفع نحو التخلي على مطلب معين، يوصف بالمثالي، فقط لأن الوسائل الضرورية لبلوغه لم تكتشف بعد. (Berger, 1958).

وبالنسبة للفيلسوف فإن علما لـ «الإنسان القادم»، «انثروبولوجية استشرافية» يكون من مهامه إذن، من خلال دراسة مختلف الأوضاع التي يمكن أن يكون عليها الإنسان في المستقبل، أن يجعل التطلعات الإنسانية تبرز إلى الوجود. وهذه «المهمة» سيتكفل بها مختصون من مشارب مختلفة قادرين على تحديد الوجهة التي يمكن أن تتطور باتجاهها الأشياء. ويتعلق الأمر بإيجاد تعاون بين أولئك الذين يحددون المرغوب فيه وأفضل من يكونوا قادرين على تحديد الممكنات. إن فكرة رسم الخطوط العريضة لعوالم الممكن ينبغي أن تسمح بتوضيح الحكم، وصياغته مبكرا بما فيه الكفاية حتى يكون القرار فعالا. وهكذا فإن «برجي» يعطي للاستشراف، من الآن، غاية معيارية.

الروح الاستشرافية

ابتداء من سنة 1958 سيشرع «غاستون بارجي» في صياغة بعض المبادئ الكبرى لمقاربتة. وسيتغذي هذا الجهد، كما أنه سيغذي نفسه بنفسه، من خلال الدراسات التطبيقية التي تم إنجازها مع أعضاء المركز الدولي للاستشراف الذي أنشأه سنة 1957. وانطلاقا من مبدأ أن النظرية أقل سلطة من المثل الحي، واعتبارا من أن صياغة منهج يكون ثمرة جهد فكري لن يكون إلا نتيجة ممارسات، لم يتوقف «برجي» ومؤسسو المركز عن الحث على إنجاز دراسات تتناول مسائل ملموسة: الآثار المترتبة عن التكنولوجيات الكبرى الجديدة (استخدام الطاقة الذرية لغايات سلمية، السيرنطيقا، الفلك، الطيران... الخ)، علاقات الغرب مع بقية العالم، العلاقات بين المجتمع والتقدم... الخ. كما قاموا

بزيارات إلى الخارج للمشاركة في المؤتمرات التي اعتبرت هامة ولتقديم عناصر تفكير تيسر باتجاه هذا الموقف الجديد أي الموقف الاستشراقي. وقد جندت هذه الأعمال عددا كبيرا من الشخصيات من آفاق متنوعة: باحثون جامعيون، موظفون ساميون، إطارات مسيرة لمؤسسات كبرى. وتشكلت فرق، تضم اختصاصيين يتكاملون حول أي من المواضيع المدروسة. إن الموقف الذي نادى به «بارجي» (1957) تجاه المستقبل يركز على ست ميزات أساسية: الميزة الأولى هي الهدوء، باعتباره ضروريا لأخذ مسافة إلى الخلف تسمح بالحفاظ على التحكم في الذات. الخيال، المكمل والمفيد للعقل، الذي يفتح المجال أمام الابتكار، ويعطي، لمن يستطيع أن يبرهن على ذلك، نظرة مختلفة، أصيلة عن العالم. روح الجماعة الضرورية لأي حركة جماعية مثلها مثل الحماس الذي يدفع إلى نفس الحركة ويجعل الإنسان قادرا على الإنشاء. الشجاعة الضرورية للخروج من الطرق المسطرة سلفا، القيام بالابتكار وقبول المخاطر الناجمة عنه، أخيرا، الروح الإنسانية والفضيلة باعتبارهما أولويتان، فلكي يعي مجتمع ما مصيره عليه أن يضع الإنسان في المقدمة.

ولتحقيق هذا ينبغي للثقافة أن تلعب دورا رئيسيا: إنها تسمح بتحسس فكر الآخر، فهي تعطي الإمكانية للفهم قبل الحكم، وتبين، من خلال أشكالها المختلفة، كيف يستطيع الإنسان أن يكون مصيره بيده. وبالإضافة إلى هذه الخصال المطلوبة لمواجهة هذا العالم الجديد الذي هو المستقبل، طور «بارجي» قواعد موقف استشراقي تجعل من الممكن أخذه بعين الاعتبار في شكله الأصلي وفتح كافة الإمكانيات التي تحضر بالفعل. ففي مرحلة أصبحت فيها الأسباب

مولدة لآثارها بسرعة متزايدة، لم يعد من الممكن التوقف عند الآثار المباشرة التي تخص الأعمال الجارية. إن من مهام الاستشراف، إذن، دراسة المستقبل البعيد. إن هذا الأفق البعيد ليس حاجزا، بل بالعكس، إن الاستشراف وهو لا يبحث على التنبؤ، وهو لا يهتم بالأحداث إنما بالوضعيات، ليس مطالبا بأن تكون لنتائج توارخ محددة، ولكنه يستطيع بلوغ درجة من التأكيد العالية. إنه من اليسير حقا ذكر اتجاه عام على ذكر تاريخ وقوع حدث معين أو شدته. ومع ذلك فإن الاستشراف لا يعترض التنبؤ على المدى القصير الذي يبقى ضروريا: إن المقاربتين تتكاملان. نفس الشيء، فإن، ضبط الوضعيات البعيدة في الزمن يتطلب تجاوز المقاربات المتخصصة جدا، والسعي على أن يلتقي الرجال الأكفاء، حتى يولد، من خلال مقابلة أفكارهم بعضها البعض، منظور مشترك قائم على التكامل. وأخيرا فإن الاستشراف ينبغي أن يرفض اللجوء إلى استخدام أساليب التحليل القائمة على العادة والروتين، وأن يعكف على القيام بتحليل معمق يستطيع أن يكشف العوامل المحددة حقا، وبهذه الكيفية يسمح بفهم السلوك وفهم ما يحفز الرجال. هذه المبادئ، النظر إلى البعد، النظر بشكل واسع، التحليل بعمق، تجعل من الاستشراف نشاطا يقوم على الاستخلاص، وتعطيه الوسائل لكي يكون شاملا، ذلك أن الاعتماد المتبادل يشكل الواقعة الأكثر إلزاما التي على الاستشراف أن يدمجها. فالأمر يتعلق بالنظر في آثار الأفعال ورؤية كيف أنها مرتبطة بكل ما يحدث في الميادين الأخرى ذلك «أن الحقائق المجزأة تكون أحيانا أكثر ضررا من الأخطاء» (Berger, 1958b).

ويضيف «برجيه» بعدين آخرين للموقف الإستشرافي. الأول هو المخاطرة،

وهو أمر رئيسي بالنسبة للفيلسوف. فالمخاطرة بداية تصيح ممكنة، إذ خلافا لما يحدث في التوقع القصير المدى الذي يسفر عن قرارات مباشرة تكون ملزمة بطريقة غير قابلة للتراجع مما يستلزم مزيدا من الحذر. فإن الأفق البعيد للاستشراف يسمح بالجرأة، حيث أن هناك دوما إمكانية لتعديل الأعمال التي شرع فيها، لتكييفها مع الظروف الجديدة. ثم إن المخاطرة هي موقف ضروري، ففي عالم ما فتى توقع ما سيحدث فيه يزداد صعوبة ينبغي الابتكار: ومنه فإن الحث على التغيير يتضمن قسطا هاما من المخاطرة. أما البعد الثاني فيتعلق بالغاية من الاستشراف الذي يمكن من خلاله أن نعرف ليس فقط ما يمكن أن يحدث إنما ما الذي يريده الرجال أن يحدث، فالتحاذر بذلك الطريق لبناء حقيقي للمستقبل. وحتى إن كان هذا ممكنا بالنسبة لـ«غاستون بارجي»، فإن التنبؤ بما سيحدث لن ينفع في شيء، ذلك أن المهم هو التنبؤ بما سيحدث إذا لم يقيم الإنسان بأي شيء لتغيير مجرى الأمور. وهكذا فإن الاستشراف يحرر الإنسان من القدرة (1959) ويحث على الفعل. وهكذا يدعونا «برجيه» أن نعتبر وفي كل الظروف أن الإنسان هو الغاية وأن الغايات هي جوهر العمل الإنساني.

من روح الاستشراف إلى منهجه

عندما أعلن عن الخصائص الأساسية للموقف الاستشرافي، وشرع في أولى الدراسات الاستشرافية في الفترة ما بين 1959 و1960 كان إلى جانب «بارجي» في عمله الفكري بعض أعضاء المركز الدولي للاستشراف، وبالأخص «بيار ماسي» Pierre Massé الذي كان آنذاك محافظا للتخطيط. لقد قاما

معا بتوضيح بعض أحكام العمل الاستشرافي واقعيًا عن طريق ضبط مجموعة من القواعد البراغمية. فإذا كان المستقبل ينتمي إلى مجال الإرادة، على الاستشراف أن يجعل فعالية العمل هي غايته. والأمْر هنا لا يتعلق بصياغة نظرية للعمل، إنما بالأحرى بصياغة علم للممارسة، يتجاوز مسألة أن يكون تطبيقًا بسيطًا للمناهج العلمية على المشكلات الإنسانية، إلى القيام بتغيير حقيقي للآفاق. فالموضوع لن يكون ملاحظة المستقبل انطلاقًا من الحاضر، إنما عكس ذلك ملاحظة الحاضر من خلال المستقبل. وهذا التعديل في النظرة يستلزم اختيار مستقبل من بين العدد الكبير مما هو مطروح أمامنا، الأمر الذي يطرح مرة أخرى مشكلة الغاية من العمل. إن التفكير في الغايات لا يمكن فصله عن المعرفة الحقيقية للوسائل الممكنة. إن الاستشراف يسمح بتحقيق مقابلة مستمرة بين الغايات، الوسائل وحقيقة الأوضاع الحاضرة (Berger, 1959). وهكذا تصبح ضرورة التفصل بين الاستكشافي والمعياري مطروحة بشكل واضح.

ما الذي يمكن القيام به بشكل ملموس؟ ينبغي على الاستشراف، لكي يقوم بخدمة رجل العمل ولكي يكون فعالاً، أن يبرز المعنى العام والعميق للمسائل الملاحظة، يُعدّ مخططات وبرامج، يَخرج بتوصيات قابلة للتطبيق الفوري، يُبرز أفكاراً وهي تتحرك، يُحدد أهدافاً ينبغي بلوغها. ينبغي أن يحارب أيضاً الأفكار الزائفة، الأفكار «التي تم استقبالها» (Bourbon-Busset, 1959)، وأن يسمح بتجنب تضييع الوقت في مشكلات غير حقيقية أو مسائل تتجاوزها الزمن، ويدعو بهذه الطريقة إلى «المراجعة المستمرة لأعمال الشركات وأهداف المؤسسات». (Berger, 1960). ولتحقيق كل هذا فإن العقل لا يكفي

وحده، ينبغي أن يساعد في ذلك الخيال «هذا الحضور الذهني الذي يرفض أن يغلق عليه ضمن أطر، الذي يعتبر أن لا شيء قد تم بلوغه، وكل شيء يمكن أن يعاد فيه النظر» (Bourbon-Busset, 1959 ; Massé, 1959)

إن كل منظمة تواجه محيطا عشوائيا . فهناك عدد من المستقبلات الممكنة لكل إستراتيجية يمكن أن تضعها ، ودور الاستشراف هو تحديد هذه المستقبلات الممكنة وتقييم مظاهرها كما ونوعا . حتى إذا ما كانت في غير صالح المنظمة يقضي عليها أو يقلل من خطورتها . (Massé, 1959) .

إن ممارسة الاستشراف تتضمن صعوبة قصوى في مقاربتها للمستقبل ، هناك عدد من الأزمنة «تعيش جنبا إلى جنب من غير أن تختلط ببعضها البعض» (Massé, 1959) ، وحتى وإن كانت وتأثيرها مختلفة ، فإن الناس الذين عليهم أن يواجهوا ذات المستقبل يعيشونها في وقت واحد . إن الاعتماد المتبادل بين النشاطات ذات الأزمنة المختلفة يستلزم اختيار عامل مشترك : أفق معين . إن تحديد هذا الإطار يستجيب لحاجة أخرى . فالمشكلات التي تتناولها أساليب الإعداد الإستراتيجي ليس لها حدود في المستقبل . وللقيام بها على أحسن وجه ، ولكي تكون عملية ، يصبح من الضروري تحديد أفق معين لها . هذا الأفق ينبغي أن يكون أوسع بكثير من حقبة المشكلة المدروسة ، أي آجالها ، بحيث يقلل من حدة العوامل الاعتبارية ، المرتبط بالأفق البعيد على إستراتيجية المرحلة ، ومن باب أولى على القرار الحاضر . وأخيرا فإن جوهر الاستشراف ذاته يركز على القدرة على التمييز بين العوامل التي تحكم حقيقة التغيير وتلك

«الظاهرة» منها فحسب. ينبغي بالأخص عدم التوقف عند فرضية الاستقرار التي ليست سوى «اعتراف بالجهل والضعف، وتراجع أمام التحليل العميق أو مسؤولية الاختيار» Massé, 1959. ومن هنا ينبغي التساؤل عن جدوى صلاحية الديمومة التي غالبا ما يمكن تكذيب مسلمتها من عدة أوجه: من خلال التناقض الحاصل في الآثار الناتجة، أو من خلال انعكاس تأثير العوامل على المدى البعيد، أو من خلال فضائل الحنة أو مخاطر السهولة، وبالأخص من خلال إرادة التغيير عند الإنسان. كما أنه لا يمكننا التوقف ببساطة عند هذه: فلكي نكون براغماتيين، يصبح من الضروري القيام بتحديد مسبق للمرحلة وللأهمية. ولتحقيق ذلك، ينبغي للملاحظة الحساسة أن تسمح بتعزيز الحدس والبرهان العقلي بوقائع حاملة للمستقبل، التي وإن كانت صغيرة بأبعادها الحاضرة، هي هائلة بآثارها المحتملة.

هكذا أرسى «غاستون برجيه» وأعضاء المركز الدولي للاستشراق ما بين 1955 و1960 القواعد المفاهيمية لمنهج، سينتشر، بعد 50 سنة، بين المنظمات قائم على: ضرورة الفصل بين الاستكشافي والمعياري، أهمية الإشارات الضعيفة، دور الخيال، صعوبة أخذ مختلف الحقب الزمنية بعين الاعتبار.

وبعد وفاة «غاستون بارجي» في سنة 1960، سيواصل المركز أعماله بدعم من أهم «مناضلي المستقبل»: «أندري غروس André Gros»، «لوي أرمون» Louis Armand، «بيار ماسي» Pierre Massé، «بلوش ليني» Bloch-Lainé... وفي نفس الحقبة، كتب «برتراند دي جوفيل»

L'art de la « فن التخمين » (Bertrand de Jouvenel 1964) conjecture ، وأطلق مفهوم «فوتوريل» futurible المقتبس من اليسوعية الإسبانية «مولينا» Molina (القرن الـ 16) أي (المستقبل الممكن) ، من غير الرجوع أبداً إلى استشراف «بارجي». وفي سنة 1972 وبعد بعض التقلبات استعاد تراث المركز الدولي للاستشراف الذي سيدمج ضمن جمعية «فوتوريل الدولية» Futuribles international التي أنشئت بضعة سنوات قبل ذلك في سنة 1967. وسيتم فيما بعد تطوير مؤسسة ومجلة «فوتوريل» Futuribles التي أنشئت سنة 1975 بقيادة «هوغ دي جوفنيل» Hugues de Jouvenel. وتعززت مدرسة الاستشراف الفرنسية في بداية السبعينيات بأعمال و أبحاث عن المناهج قام بها «ميشال غوديه» Michel Godet بمؤسسة SEMA .

الفصل الأول

الصرامة من أجل عدم انضباط فكري.

العمل دون هدف لا معنى له، والاستباق [anticipation] يولد العمل. هكذا إذن يقترن الاستشراف بالاستراتيجية، في الغالب، اقترانا لا ينفصم؛ ومنه عبارة الاستشراف الاستراتيجي. ولكن تعقيد المسائل وضرورة طرحها جماعيا، تفرض علينا استعمال طرق صارمة ومُشارِكَة [Participatives]، بقدر الإمكان، حتى يُعترف بها وتُقبل حلولها، دون أن ننسى، بطبيعة الحال، حدود الصياغة الصورية [formalisation] لأنّ الناس يحكمهم كذلك الحدس والأهواء. إنّ النماذج هي ابتكارات للفكر يصوّر بها عالما لن يقبل أبدا أن يسجن في قفص المعادلات. وحبذا ذلك، فمن دون هذه الحرية ستكون الإرادة، التي تحركها الرغبة، دون أمل. تلك هي الفناعة التي تحركنا: أن نستعمل كل موارد العقل، مع معرفة حدوده وكذلك فضائله. فلا وجود لتقابل، بل ثمة تكامل، بين الحدس [intuition] والعقل. وحتى يظل الاستشراف عدم انضباط فكري خصباً وذا مصداقية، فإنه في حاجة إلى الصرامة.

إن سجل الأفكار حول التغيير ودور البشر والمنظمات وفائدة المناهج مزدحم بعدد من الأسئلة المتواترة التي تطفو من جديد مهما كانت الحجج المقدمة. تلك

مثلاً حال الاختلاف والروابط بين مفاهيم الاستشراف والتخطيط والاستراتيجية ، ومفاهيم فائدة ترجيح احتمال السيناريوهات ، وتعقيد المركب واستعمال الأدوات التي أثبتت جدواها في استشراف المؤسسات في ميادين أخرى كالاستشراف الإقليمي [territoriale] . وعن كل هذه الأسئلة ، فإن التجربة التي تراكت لمدة قاربت الثلاثين سنة ، بمناسبة عدة مئات من التدخلات في المؤسسات وفي الميدان ، تمكننا من أن نقدم أجوبة واضحة ، على الأقل في أذهاننا .

ومهما يكن من أمر فإن الاستشراف يمثل حقاً استباقاً يستعد للفعل [préactive] ويستحدث الفعل [proactive] ، ينير العمل الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة والمأمولة . فأن تهيأ للتغيرات المتوقعة لا يمنع من أن نعمل على إحداث التغيرات المأمولة . كما أن الاستعداد للتغيرات المتوقعة ، لا يمنع من الفعل لإحداث التغير المرغوب : ذلك أن الاستباق لا يمكن أن يتحول إلى فعل إلا عند تبنيه من قبل الفاعلين المعنيين .

وهنا يبرز خطآن متناظران يجب اجتنابهما . فالأول يكمن في التفكير من فوق ، صحبة خبراء في خدمة عمل الأمير مع إهمال التقبل appropriation . وإنها لفكرة سيئة أن نريد فرض فكرة جيدة . والخطأ الثاني يتمثل في طرد الخبراء والخبرات من أجل إعطاء الكلمة للأجراء والمواطنين إجماعات الحاضر . ذلك أنه بدون استشراف معرفي ، فإن الاستشراف المشاركي [prospective participative] يدور في فراغ وفي حلقة مفرغة حول الحاضر . إن الحلم الإجماعي للأجيال الحاضرة هو غالباً اتفاق وقتي لا يؤدي إلى أي تغيير ، فننقل

للأجيال المقبلة وزر عدم مسؤولياتنا الجماعية. ومثل هذا الاستشراف رغم أنه مشاركي، فهو يتناقض مع تعريف التنمية المستدامة [développement durable] عينه. فهو يكرس انتصار الأثنيات الفردية قصيرة المدى (إن التفاوتات التي لا نغتم منها شيئاً هي وحدها الظالمة) على حساب المصالح الجماعية طويلة المدى. إن القرارات الجريئة التي يجب اتخاذها تجاه المستقبل نادراً ما تكون إجماعية، وإذا لزم أن يكون الاستشراف مشاركياً فإن الاستراتيجية المستلهمة منه تعود للممثلين المنتخبين فيحق لهم أن يظهروا من العزم والجرأة ما يكفي لتفادي فخ الديماغوجيا المشاركة.

لنعد إلى منابع الاستشراف. فقد كان غاستون بارجي [Gaston Berger] يقول إننا مع الاستشراف لا بدّ أن «ننظر نظراً بعيداً وفسيحاً وعميقاً، وأن نفكر في الإنسان وأن نجازف» (بارجي 1959). وقد ناضلنا منذ السبعينات في رحاب Futuribles حتى نضيف ثلاثة خاصيات أهمها رواد مقربون من الأمراء في مجتمع يعقوبي وهي: أن ننظر بطريقة مختلفة (أن نحذر الأفكار المسبقة)، أن ننظر مع التبني (التملك) appropriation وأن نستعمل مناهج صارمة مشاركية بقدر الإمكان حتى نقص [قدر الإمكان] من اللاتماسكات [incohérences] الجماعية التي لا مفرّ منها.

إنّ البشر متعطّشون للمستقبل أي للأمل، وإنّ هذه الحاجة الجماعية لتعبّر عن نفسها أحسن لو وقع توجيهها وفق مناهج. ومثال الاستشراف الإقليمي لبلاد الباسك 2010 والمارتينيك (Derné et al. 2008) هما نموذجان من عدة

أوجه (موسلي 2004، Mousli). فلقد انطلق الأول سنة 1992 بدعم من ال Datar وبمساهمة من قوى الإقليم الحية بورشات استشراف جمعت أكثر من مائة شخص لمدة يومين (وهم منتخبون ومسؤولون اقتصاديون وجامعيون....). وقد أفضت هذه الأشغال إلى إعداد المخطط التوجيهي لتنمية الإقليم الذي استمر لسنتين. أما الثاني فقد انطلق في 2006 في «فور دي فرانس» تحت رعاية المجلس الجهوي للماريتنيك، وجند من حوله طيلة سنتين أغلب الفاعلين المحليين (ولاية، منطقة، محافظة، بلدية، رؤساء مؤسسات، جمعيات، ممثلو المجتمع المدني... الخ) حول تمرين استشرافي بهدف تحديد المخطط الجهوي للتنمية الاقتصادية SRDE للجزيرة. وقد بذل جهد كبير للتأكد من أن يستطيع كل مواطن أن يساهم في إنجاز المشروع. وتعد عمليات المشاركة هذه بمثابة المرجع اليوم.

I التخطيط، الاستشراف والاستراتيجيا: ما الفرق ؟

إن مفاهيم الاستشراف والاستراتيجيا والتخطيط هي في الممارسة شديدة الترابط، فكل واحد منها يستدعي الآخرين ويمازجها : سيتحدثون عن التخطيط الاستراتيجي وعن الإدارة والاستشراف الاستراتيجي. وتحيل كل واحدة من هذه المقاربات على مرجعية من التعريفات والمسائل والمناهج التي زاد في عدم ترسخ خصوصيتها أن معجمها لم يستقر.

فكيف يمكننا أن نستدل هاهنا على طريقنا ؟ ألا يوجد تقارب كبير بين كل هذه المقاربات ؟ ألم نجتمع، تجاه المسائل الملموسة، سلسلة من المناهج التي

ترداد فائدتها بقدر ما نعرف حدودها ؟ إننا نجيب على هذه الأسئلة دون تردد . فمن المؤكد أنه ثمة علة أدوات تحليل استشرافي واستراتيجي ، ويخطئ ذوو الفطنة من المسييرين إذا هم حرموا أنفسهم منها ، فهي تمكننا هكذا من أن نختع لغة مشتركة وأن نضاعف قوة الفكر الجماعي مع الحد مما لا مناص منه من مراوغاتها . إلا أنه يتعين علينا لهذا الغرض أن نعود إلى المفاهيم الأساسية وإلى تاريخها .

27

إن على قران الاستشراف والاستراتيجية حتى يكون قرانا خصباً أي حمّالاً للأمل ، أن يتجسد في الواقع اليومي وأن يفضي عبر التملك (تملك كل الفاعلين الذين يهمهم الأمر من أعلى السلم إلى أسفله) إلى تعبئة حقيقية للفكر الجماعي . ولئن كان اللقاء بين الاستشراف والاستراتيجية حتمياً ، فإنه لم يرفع مع ذلك خلط الأجناس والمفاهيم . وهذه الأخيرة أقرب بكثير من بعضها البعض مما يُعتقد عامة . فتعريف التخطيط الذي يقترحه أكوف [Ackoff 1973] على أنه «تصوّر مستقبل مرغوب و كذلك تصور الوسائل الفعلية التي تؤدي إليه» لا يختلف في شيء عن التعريف الذي يقترحه للاستشراف ، حيث يُخصب الحلم الواقع وحيث تكون الرغبة قوة إنتاج للمستقبل وحيث ينير الاستباق مرحلتي تهيئة ظروف الفعل (préactivité) واستحدثائه (proactivité) .

إن أنماط التسيير تتوالى مشتركة في نقطة ملازمة لها . وهي أن تحفز الناس بتحديات جديدة علماً وأن عملية انخراطهم هي الهدف المنشود ، وأنا نحصل هذا الهدف بنجاح أو بدون نجاح . وإنما في هذا الاتجاه يمكن للتحليلات الاستراتيجية

التي تنقسمها عدة أطراف أن تنتج تأليفية الالتزام الجماعي ، على عكس ما يقدمه هانري منتسبارغ [Henry Mintzberg 1994] . فالأصعب ليس أن تقوم بالخيارات الجيدة بل أن تتأكد من أننا وفقنا في جعل كل فرد يطرح على نفسه الأسئلة الصحيحة . إن حذق طرح المشكل وتقاسمه جماعيا من قبل المعنيين به يعني تقريبا أن المشكل قد حلّ . أليس هذا ما يعنيه ميشال كروزيني [Micher Crozier] عندما يعلن : «المشكل ، هو المشكل» .

إن الإرث المتراكم في التحليل الاستراتيجي ضخم . لذلك مثلا يظهر التحليل الكلاسيكي القائم على مفاهيم التهديدات والفرص المتأتبة من المحيط عامة ، أنه لا يمكننا أن نتكفي ، باسم قابلية الربح على المدى القريب ، بمجرد تحليل المحيط التنافسي مثلما يمكن أن نضنّ عند قراءة أعمال ميخائيل بورتي Michael Porter الأولى .

إن الشكوك العديدة التي باتت تثقل السياق العام ، ولاسيما على المدى الطويل ، تبين الفائدة من بناء السيناريوهات الإجمالية لتنوير انتقاء الخيارات الاستراتيجية ولضمان دوام التطور .

إن سوق الأفكار التسييرية [idées managériales] والاستراتيجية تتسم بالهيمنة الساحقة للمقاربات والأدوات التي وقع تصميمها ما وراء الأطلسي . ومع ذلك فإنّ عدة مؤسسات أمريكية كانت ضحية مقاربات قامت على الـ strategic business units . إنّ الزوال النسبي بل المطلق لطبقات كاملة من الصناعة الأمريكية ما بين الستينات إلى الثمانينات ، بالمقارنة مع أوروبا

واليابان، تمنع حسب مارك جيجي (1998) من الحديث عن مقارنة أمريكية كلاسيكية: «إن نهضة التسعينات تحققت من خلال تحاليل مثل Made in America تأثرت على وجه الدقة بالنماذج الأجنبية» من أجل إعادة اكتشاف فضائل التوقع بالنسبة للذين هم الأفضل (benchmarking) وفش العمليات والأنظمة المتنافخة واستئنافها من الصفر (reengineering) وإعادة التركيز على المهن القاعدية (downsizing) والتجديد من خلال الكفاءات الكبرى للمؤسسة.

ذلك هو عين ما يقدمه هامل (2005) لشرح الفرق بين المؤسسات التي تكسب وتلك التي تخسر. «لقد فرضت الخلاصة نفسها: فبعض فرق التسيير تحلت بكل بساطة بأكثر بعد نظر من أخرى. لقد تمكنت بعض هذه الفرق من تصور منتجات وخدمات وقطاعات عمل كاملة لم تكن موجودة بعد ومن استعجال ولادتها. ومن الواضح أنها لم تكن تخصص كثيرا من الوقت للاهتمام بموقع مؤسستها في الفضاءات التنافسية القائمة، لأنها قد شرعت بعد في خلق فضاءات جديدة. أما الشركات الأخرى - البطءة - فقد كانت تهتم بالحفاظ على الماضي أكثر من غزو المستقبل. «فلنسجل في الأثناء هذه التناظرات: فالاستراتيجية تتحدث عن بعد النظر والتجديد والاستشراف يتحدث على تهيئة ظروف الفعل وعن استحداث الفعل، ولكن المقصود هو الشيء نفسه.

ذلك هو بلا ريب ما جعل عبارة الاستشراف الاستراتيجي تنتشر منذ نهاية الثمانينات. فكيف يمكن أن نخيل الفعل استراتيجي من دون أن «يكون لنا بعد

النظر وسعته وعمقه وأن نجازف وأن نفكر في الإنسان» مثلما يفعل الاستشراف حسب غاستون بارجي (1959)؟ طبعاً لا. وعلى العكس من ذلك «فالنظر إلى المستقبل يقلب الحاضر» حسب غاستون بارجي. وهكذا فالاستباق يستدعي العمل. وفيما يخصنا نحن، فإن المسألة واضحة، فالاستشراف استراتيجي في الغالب، إن لم يكن بانعكاساته فعلى الأقل بمقاصده، والاستراتيجية تستدعي الاستشراف ولو لمجرد توضيح الخيارات التي تلزم المستقبل.

1. توضيح ضروري للمفاهيم

إن عظمة التخطيط الاستراتيجي وانحطاطه لم ينفكا يشغلان كل لسان. فبالنسبة لمنتسبارغ: «يمكن لمنظمة ما أن تخطط (أي أن تأخذ المستقبل بعين الاعتبار) من دون أن تلزم بتخطيط (أي بإجراء شكلي) حتى ولو أنتجت مخططات (نوايا صريحة)». وفي الواقع فإن الطريقة التي تم بها إجراء التخطيط هي موضوع الخلاف أكثر من التخطيط نفسه. إن زرع التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يثبت إلا إذا ما أدمج المنظمات المعنية ثقافة وهوية. إن رافعات التنمية [leviers de développement] ليست عقلانية فحسب، بل هي كذلك انفعالية وسلوكية. من هنا فكرة التسيير الاستراتيجي وهذا أقرب إلى الحشو، مادام التسيير عند بواي وإيكلي [Boyer et Equilbey 1990] «هو فن جعل التنظيم في خدمة الاستراتيجية». لكن التسيير لا يمثل في ذاته استراتيجية. فالاستراتيجية تكيف التسيير ولكنها تفرض كذلك أهدافاً وتكتيكات مضافة (القرارات العارضة). إنه حقاً لمن الصعب أن نفهم ما يحدث

حقا عندما يفرض كتاب في جدية منتسبارغ هذه التميزات ، مستشهدا خاصة برومالت [Rumelt] : «إن تكتيك شخص يمثل استراتيجية شخص آخر» . ثم إنهم يكتفون بأن يستعملوا بغير حد «عبارة استراتيجي كعت لتخصيص شيء ما مهم نسبيا» . يظهر إذن أنه حان الوقت لتوضيح هذه المفاهيم حتى تتجنب إعطاء معان مختلفة لنفس الكلمات و استعمال كلمات مختلفة جدا للتعبير عن نفس الشيء .

وعند مؤلفين كلاسيكيين مثل لوسيان بواربي [Lucien Poirier 1987] وإيغور أنصوف [Igor Ansoff 1989] فإن مفهوم الاستراتيجية يحيلنا على تأثير المنظمة على محيطها وعلى التفكير في هذا التأثير . و بكل بساطة فإن لوسيان بواربي يتحدث عن «استراتيجية استشرافية» . والمفهومان مختلفان لكهما غالبا ما يصطحبان . ولكن بعض المؤلفين مثل فابريس روبلات [Fabrice Roubelat 1996] يقولون بأن ثمة استشرافات استراتيجية و أخرى غير استراتيجية . ويرتكر هذا الأخير خاصة على ملاحظة جاك ليسورن [Jacques Lesourne 1994] ليقول إن «القرار الاستراتيجي هو إما ذلك الذي يحدث لامعكوسية لكامل المنظمة أو أنه هو الذي يستبق تطورا لحيطه يمكنه أن يحدث مثل هذه الالامعكوسية» .

فالقرار الاستراتيجي يمكن أن يكون إذا ، حسب «جاك ليسورن» ذلك الذي يحتمل أن «يضع المنظمة موضع السؤال في وجودها وفي استقلالها وفي مهماتها وفي حقل أنشطتها الأساسية» .إننا ندرك أنه يوجد بالنسبة إلى منظمة ما

وحسب هذا التعريف، تفكرات استشرافية ذات مدى عام لا تكتسي أي صفة استراتيجية (غير قابلة للتراجع) بالنسبة إلى الفاعل الذي يقودها. وهذه التعريفات الصارمة لها ميزة إزالة استبعاد إنزال كلمة استراتيجي في نعت كل ما يبدو هاما. ولكن الحذر والعقل السليم يلزماننا بأن لا نحصر الاستشراف في التساؤل حول ما يتهدد من الانقطاع ولا أن نقصر الاستراتيجية على القرارات ذات الصبغة اللاتراجعية بالنسبة إلى المنظمات. فالحدود مبهمة لا يمكن تجسيمها. وينطبق ذلك خاصة على القرارات التي كان يقول جاك ليسورن بخصوصها «إن القرارات الكبرى نادرا ما تُتخذ. إذ يتناقص احتمالها شيئا فشيئا على قدر تراكم القرارات الصغيرة».

ليس الاستشراف بالنسبة إلى منظمة ما، عمل إحسان، ولكنه تفكير يرمي إلى تنوير الفعل وخاصة ذلك الذي يكسي صبغة استراتيجية.

2 من رغبات الاستشراف إلى حقائق الاستراتيجية.

إنه لمن المغري دائما أن تتوهم أن رغباتنا هي الواقع. ولكن ليس لأن بعض تصورات المستقبل أو بعض السيناريوهات تبدو مرغوبة فيجب تقرير الخيارات والمشروع الاستراتيجي للمنظمة بحسب هذا التصور المستحدث للفعل فقط. ويجب أن نكون كذلك مهيين للفعل وأن نهياً للتغيرات المنتظرة في المحيط المستقبلي للمنظمة.

إن كل السيناريوهات الممكنة ليست محتملة ولا محبذة بنفس القدر. ولابد

من التمييز بين سيناريوهات المحيط العام واستراتيجيات الفاعلين. لذلك أفضى نجاح كلمة سيناريو إلى بعض التجاوزات وإلى اختلاط مع الاستراتيجية يجدر توضيحه.

إنه إذن لمن الفطنة أن تتميز مرحلة استكشافية للتعرف على رهانات المستقبل ومرحلة معيارية لتعريف الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمؤملة حتى تثبت على وجهتنا قبالة هذه الرهانات.

إن التمييز بين هذين الزمنين هو تمييز مبرر لاسيما وأن اختيار الاستراتيجيات يحدده الشك المتفاوت القوة الذي يؤثر على السيناريوهات، كما تحدده الطبيعة المتفاوتة الظهور للسيناريوهات الأكثر احتمالا بينها.

33

وكذلك فلا يجب علينا أن نخلط سيناريوهات الاستشراف مع انتقاء الخيارات الاستراتيجية خاصة وأن الفاعلين الداخليين الذين هم في الخط الأمامي ليسوا نفس الفاعلين. ويجب على مرحلة استباق التحوّلات أن تكون جماعية، وهي تقترض إشراك أكبر عدد ممكن. إنها بالتالي تستدعي أدوات الاستشراف حتى تنظم وتهيكّل، بطريقة شفافة وفعالة، التفكير الجماعي في رهانات المستقبل وكذلك حتى تنظم وتهيكّل، عند الاقتضاء، تقييم الخيارات الاستراتيجية. وفي المقابل، ولأسباب تتعلق بالسرية والمسؤولية، فإن مرحلة الخيارات الاستراتيجية هي من شأن عدد محدود من الأشخاص، هم عادة أعضاء مجلس إدارة المؤسسة. وإن هذه المرحلة الأخيرة لا تستوجب طريقة خصوصية، فالقرارات يجب أن تؤخذ فيها بعد التشاور والإجماع بين المسيرين، اعتبارا لطريقة

التعديل الخاصة بثقافة المؤسسة أو المجموعة واعتبارا كذلك لمزاج مسيريهما وشخصيتهن. فالأدوات مفيدة لإعداد الخيارات ولكنها لا يجب أن تقوم مقام حرية هذه الخيارات.

3. أي استراتيجية لأي درجة من اللامؤكد؟

لا توجد إحصائيات للمستقبل. وأمام المستقبل غالبا ما يكون الرأي الشخصي هو عنصر الإعلام الوحيد المتوفر. لذا يجب أن نجمع آراء حتى نكون رأينا، وأن نراهن رهانات في شكل احتمالات ذاتية. فكما هو الشأن بالنسبة إلى المقامر في الكازينو، لا يمكننا أن نقيم جودة مراهناته إلا بالنظر إلى مجموعة من المراهنات. وكفاءة الخبراء المستجوبين تمثل غالبا إشكالا. فقناعتنا بسيطة: فبقدر ما يكون الخبير مثالا لرأي يخص مجموعة فاعلين فإن وجهة نظره تكون جدية بالاعتبار. وفعلا، فإنه انطلاقا من هذا التصور للمستقبل سيوجه هؤلاء الفاعلون عملهم إن خطأ أو صوابا.

يمكننا أن نقدر ارتياب المستقبل من خلال عدد السيناريوهات التي تتقاسم حقل الإمكانيات. ومبدئيا فكلما كان هذا العدد أكبر كان الارتياب أكبر. لكن ذلك مبدئي فقط، لأنه يجب كذلك اعتبار الفرق في المضمون بين السيناريوهات: فالأكثر احتمالا يمكنها أن تكون مقاربة جدا أو متنافرة جدا.

نظريا يمكن أن نكون أمام وضعيتين، إذا كان الارتياب ضعيفا أي إذا ما استقطب عدد محدود من السيناريوهات المقاربة أكبر جزء من حقل الاحتمالات، فإنه

يمكننا إما أن نختار استراتيجية خطرة (مع المراهنة على سيناريو من بين الأكثر احتمالا) أو أن نختار استراتيجية متينة تصمد بقوة أمام أغلبية التطورات المحتملة. وإذا كان الارتفاع كبيرا، فإن عددا كبيرا من السيناريوهات الضرورية يصبح ضروريا لتغطية غالبية حقل الممكنات، أو أن الأكثر احتمالا منها تصبح متضادة جدا، وعليه يصبح من الملائم أن نختار استراتيجية مرنة تحتوي على الحد الأقصى من الخيارات القابلة للتراجع. ويتمثل الخطر هنا في رفض المجازفة وأن نختار استراتيجية تقضي إلى استبعاد الخيارات الخطرة التي قد تكون مفيدة جدا، من أجل أن نطوي على خيارات ذات ربح ضعيف بقدر ضعف المخاطر.

4. أربعة مواقف تجاه المستقبل

إن نقص الاستباق بالأمس هو الذي جعل الحاضر يعج بأسئلة تافهة بالأمس ولكنها أصبحت اليوم ملحة يجب تسويتها عاجلا، ولو اقتضى ذلك التضحية بالتنمية على المدى البعيد. وفي عالم متحول تأتي فيه قوى التغيير لتقلب عوامل الجمود والعادات، فإن مجهودا استشرافيا متناميا (تكنولوجيا واقتصاديا واجتماعيا) يفرض نفسه على المؤسسة لتبدي مرونة استراتيجية أي لتصرف بلين مع المحافظة على وجهتها. وحتى تسيطر على التغيير ولا ترضخ له، فإن على المنظمات أن تستبق بدقة (لا باكرا جدا ولا متأخرا جدا) المنعرجات التقنية والتنافسية والقانونية....

وتجاه المستقبل فإن للناس الخيار بين أربعة مواقف: الرضوخ للتغيير. السلبية. أو

الحركة ضمن الاستعجال . رد الفعل . la réactivité ، أو الاستعداد للتغيرات المتوقعة préactivité ، وأخيرا استحداث الفعل المرغوب (proactivité) ، وعلينا أن نقر بنسبة اكتشاف مفهومي الاستعداد للتغيير واستحداث الفعل préactivité و (proactivité) إلى حسن أوزيخان في نهاية الثمانينيات .

وبالطبع ففي سياق الأزمة يتغلب رد الفعل على الباقي ، أما في سياق النمو ، يجب استباق التغييرات واستحداثها خاصة عن طريق التجديد . إن الاستشراف ، الاستباق في خدمة العمل ، هو التوليفة الضرورية بين المواقف الثلاثة الفاعلة .

5 . مسائل الاستشراف الاستراتيجي الخمس الأساسية .

إذا كان مفهوما الاستشراف والاستراتيجيا مرتبطين ارتباطا حميما ، فهما يظلان مختلفين ، ويجدر أن نفصل جيدا بين :

1 - فترة الاستباق ، أي استشراف التغييرات الممكنة والمؤملة .

2 - فترة إعداد العمل ، أي بلورة وتقييم الخيارات الاستراتيجية الممكنة من أجل الاستعداد للتغيرات المرتقبة (préactivité) وإحداث التغييرات المرغوب فيها (proactivité)

إن الاستشراف وحده يتمحور حول السؤال «ماذا يمكن أن يحدث؟» (س1) ، وهو يصبح استراتيجيا عندما تتساءل منظمة : «ماذا يمكن أن أفعل؟» (س2)

و بمجرد أن يقع تناول هاتين المسألتين فإن الاستراتيجية تنطلق من «ماذا يمكن أن أفعل» (س2) لتطرح على نفسها سؤالين آخرين: «ماذا سأفعل؟» (س3) و«كيف سأفعله؟» (س4) ومن ثم التراكب بين الاستشراف والاستراتيجية .

إن هذه الثنائية بين استكشاف العمل وإعداده تفضي إلى تمييز خمس مسائل أساسية: ماذا يمكن أن يحدث؟ (س1) ، ماذا أستطيع أن أفعل؟ (س2) ، ماذا سأفعل؟ (س3) ، كيف سأفعله؟ (س4) ، ومسألة أساسية أولية (س0) من أنا؟ وهذا السؤال الأولي حول هوية المؤسسة ، وهو غالبا مهمل ، يمثل نقطة انطلاق منهج مارك جيغي (1998) الاستراتيجية . فهو يقتضي العودة إلى الأصول حول جذور كفاءات المؤسسة وقوتها وضعفها ، وهذا ما لا يذهب دون التذكير بعبارة «اعرف نفسك بنفسك» الإغريقية القديمة الشهيرة .

37

وثمة بالطبع ممارسات للاستشراف العام ليس لها خاصية استراتيجية واضحة بالنسبة إلى الفاعل ، كما أن هناك تحاليل استراتيجية للمؤسسات أو للقطاعات تكون تركيبتها الاستشرافية جنينية بل منعدمة . وحرصا على الوضوح ، سنخصص عبارة الاستشراف الاستراتيجي لممارسات الاستشراف ذي الطموحات والأهداف الاستراتيجية بالنسبة إلى الفاعل الذي يقوم به .

6 . عوامل التغيير تكون داخلية أولا

لم يكن الاستشراف قط منتشرا بين القادة ، عندما تجري الأمور على أحسن ما يرام فهم غير مبالين ، أما عندما يصبح كل شيء سيئا فإن الأمر يكون متأخرا

للاستجابة بطريقة أخرى غير الاستعجال : ينبغي الرد بسرعة . ومع ذلك فإن رد الفعل ليس غاية في حد ذاته ، وحتى وإن كان مرغوبا في المدى الزمني القصير ، فإنه لا يؤدي إلى أي مكان إذا لم يكن موجها نحو الغايات البعيدة المدى بالنسبة للمؤسسة «فلا توجد رياح مواتية إلا لمن يعرف إلى أين هو متجه» كما قال سينيكا : Sénèque . إن الموقف الاستشراقي لا يتمثل في انتظار التغير للقيام برد الفعل . إنه يهدف إلى التحكم في التغير المنتظر «أن نكون مستعدين للتغير» ولاستحدثائه . وهنا تصبح الرغبة في القيام بذلك قوة منتجة للمستقبل .

لماذا وكيف نستبق؟ ما هي الآثار الإستراتيجية للتحويلات الحاصلة في المحيط؟ كيف نرفع تحدي تحفيز الرجال؟ وأخيرا ما هو مستقبل التسيير؟. إننا لا يمكن فصل عناصر الإجابة عن هذه الأسئلة عن بعضها البعض ، ذلك أن الحافز الداخلي والإستراتيجية الخارجية يتلاقحان فيما بينهما .

فبالنسبة لعدد من المؤسسات التي تعرف صعوبات ، أكثر ما يفسر الفرق لديها بالنقص الداخلي في مجال التسيير منه بالزوبعة التي تحدث في الخارج : فبدون قائد جيد لا يوجد فريق راجح . إن المسير المثالي هو الذي يستطيع أن يستبق ، أن يحث على الانضمام ويفشي الحماس ، أن يتحرك بطريقة حازمة وأن يكون لديه رد فعل غير متسرع . إن تحديد الوجهة الجيدة للمؤسسة لا يكفي للاستراتيجية ، ينبغي أن يكون هناك فريق مهياً ولديه الحافز على المناورة . وهكذا بالنسبة للمؤسسة تشكل الجبهتان الداخلية والخارجية نفس الخط الاستراتيجي الواحد . والمعرفة لا يمكن أن يتم ربحها إلا على الجبهتين في آن واحد أو عدم ربحها

في أي منهما . وبعبارة أخرى فإن مستقبل المؤسسة في ظل تحولات المحيط الاستراتيجي ، يرتبط في جانب كبير بعناصر القوة أو الضعف الداخلية لديها .

إن الفجوة الإستراتيجية The strategic gap ، أي الفرق الحاصل في مجال تحقيق حجم الأهداف ، تعد أقل أهمية من الفجوة في الأداء Performance gap : إن المهم أكثر هو أن تحقق المؤسسة مردودا حيث هي . ومن بين شروط تغطية الفجوة في الأداء التغلب على الفجوة الإستراتيجية . التي تطرح مسألة تكيف الهياكل والسلوكات داخل المؤسسة . إن العامل الرئيس الذي يحد من تطور المؤسسات هو العامل البشري ، الزمن اللازم لتكوين الرجال وتحفيزهم تجاه مشاريع معينة . ذلك أن العمل الذي لا تكون له غاية يكون بلا معنى ، والاستباق هو الذي يسלט الضوء على العمل وهو الذي يعطيه معنى بالمعنى المزدوج للكلمة : المقصد والمعنى .

إن التطورات ليست قدرية ، فكل شيء مرتبط بالرجال وقدرتهم على تبني المستقبلات الممكنة للفعل والسير معا نحو المستقبل بطريقة مختلفة . إن تطور أنواع المحيط حول المؤسسة يتطلب ، أن تكون لديها مقدرات في مجال المرونة وتقديم الإجابات السريعة ، التي عادة ما تتحكم فيها الهياكل بشكل كبير . إن الهياكل ، ينبغي ، ليس فقط أن تتكيف مع تطور المحيط ، إنما عليها أن تستبقة ذلك أن أشكال الجمود المختلفة من شأنها أن تسبب في حدوث تغيير في مجال التكيف هذا .

I.I خمسة أفكار مفاتيح للاستشراف

إن كل شكل من أشكال التنبؤ هو بهتان. فالمستقبل ليس مكتوبا، ولكن علينا إنجازه. والمستقبل متعدد، وغير محدد وهو مفتوح على تنوع كبير من المستقبلات الممكنة. وما سيحدث غدا رهين بالتوجهات الكبرى التي قد تفرض حتما على البشر أقل مما هو رهين بالسياسيات التي يتبعها الناس تجاه هذه التوجهات. وإذا كان المستقبل يحق ثمرة الإرادة جزئيا فإن هذه الأخيرة لا يمكنها أن تحقق بنجاحة إلا أن تعمل على أن تتذكر دائما خمس أفكار جوهرية للاستشراف.

1. العالم يتغير لكن المشاكل تبقى.

فقد وصلنا، بعد أكثر من ربع قرن من التفكير والبحوث الاستشرافية حول الأقاليم والمؤسسات والرهانات الكبرى للمجتمعات العصرية، إلى معاينة معروفة جدا لكنها في الغالب مهملة: وهي أن الناس والمنظمات هم الذين يصنعون دائما الفرق. وهكذا فعندما تكون مؤسسة ما في وضع صعب، لا يكون من المجدي أن نبحث عن كبش فداء في التكنولوجيا أو المنافسة الخارجية غير المشروعة بالضرورة، ثم أن نغمد إلى رصد الاعتمادات لكبش الفداء هذا. فكل شيء يمكن تفسيره غالبا بنقائص في نوعية التسيير العاجز عن الاستباق والتجديد وتحفيز الرجال.

إن العالم يتغير ولكن المشاكل تبقى. وهذه هي المعاينة التي فرضت نفسها كلما عثرنا من جديد على مشكل كان اعترضنا قبل خمس سنوات، بل عشر

سنوات وربما خمس عشرة سنة. ذلك هو حال الطاقة والنقل الجوي في منطقة باريس، والبريد ورهانات المجتمعات العصرية كالتشغيل والتكوين. وإن امتياز رجل الفكر لمؤكد: فالاستثمار الفكري السابق لا يهمل أبداً ويكفي تحيينه بمعطيات حديثة حتى نستعيد أغلب الآليات والمعاينات السابقة.

إن الإنسان سريع النسيان، فهو ينكر الدهر الطويل ودروسه. فالتاريخ لا بعيد نفسه لكن التصرفات تتكرر. إن الناس يحافظون، عبر الزمن، على تشابهات محيرة في التصرفات وهو ما يجعلهم عندما يتواجدون أمام حالات متشابهة، يتصرفون بنفس الطريقة تقريباً أي بطريقة متوقعة. وهكذا فإن الماضي يزخر بالدروس المنسية والغنية بالمعلومات للمستقبل: فمواسم نقص المواد ووفرته المرتبطة بالاستباق حول الأسعار، وتعاقب فترات التضخم الطويلة المتبوعة بالانكماش، أو كذلك التطابق المثير بين التطورات الديمغرافية والنمو أو الانحطاط الاقتصادي والسياسي للبلدان: كل هذا يشهد على هذه الحقيقة.

ويشعر كل جيل أنه يعيش فترة تحول غير مسبقة. وهذه مراوغة طبيعية: إن هذه الحقبة هي بالطبع استثنائية بالنسبة إلى كل واحد منا بما أنها هي الوحيدة التي سنعيشها. ومن ثم الميل المناظر لما سبقت الإشارة إليه من المبالغة في تقدير أهمية وسرعة التغيرات وخاصة فيما يخص التكنولوجيات الحديثة.

2. المستقبل: ثمرة الضرورة الصدفة والإرادة

كما بينه عالم الطقس من معهد MIT أدوارد لورنز، Edward Lorenz

حتى النماذج الرياضية لها حدودها ويمكن أن تسلك مساك غير متوقعة، تكفي فروقات بسيطة للغاية لتحديث نتائج غير متوقعة على الإطلاق.

إن العالم الحقيقي لمن التعقيد بحيث لا يمكننا أن نرجو في يوم ما ، أن نصوغ قي معادلة حتمية الخفية المحتملة . وحتى إذا ما استطعنا ذلك فإن الارتياح الكامن في كل مقياس وخاصة الاجتماعي ، سترك ، على الأقل في عقولنا ، مجالات المستقبلات الممكنة مفتوحة بل مشرعة . وبما أنه لا يمكن تحديد الحتمية ، فيجب أن «تصرف كما لو أنه» لم يقرر شيء ، وأن تصرف كما لو أن ثورة الإرادة تستطيع وحدها قلب طغيان الصدفة والضرورة .

فكيف نتعرف على نقاط التفرعات؟ «ما هي الأحداث ، وما هي التجديدات التي سبقي بلا نتيجة ، وما هي التجديدات الأخرى التي يمكن أن تؤثر في النظام الكلي ، وأن تحدد بلا رجعة خيار تطور ما ، ما هي مناطق الخيار ومناطق الاستقرار؟» هذه هي الأسئلة التي يطرحها آليا بريغوجين [Ilya Prigogine 1990] على نفسه . وهي تمثل كذلك وجبة الاستشراف اليومية . ألا يكون التعرف على تشكيلة المستقبلات الممكنة بواسطة السيناريوهات هو أيضا إدراك الرسم البياني للتفرعات؟ ألا تكون متغيرات التفرعات هي كذلك متغيرات مفاتيح في التحليل الاستشرافي؟

3. كفى تعقيدا للمركب.

هل تستوجب قراءة الواقع المركب أدوات مركبة ؟ إن ما نراه هو بالأحرى عكس ذلك ، فلقد عرف أصحاب العقول الكبيرة ذات التفكير المركب أحسن من غيرهم كيف يعثرون على قوانين بسيطة نسبيا لفهم الكون . فلنتذكر مبادئ الديناميكا الحرارية أو نظرية النسبية . ويجب أن نحیی تنبيه موريس آلي [Maurice Allais 1989] ، وهو أحد أكبر علماء الاقتصاد والرياضيات في هذا العصر : «إنّ النظرية التي لا يمكننا أن نقارن فرضياتها ولا نتائجها مع الواقع هي خالية من كل مصلحة علمية» ، ويضيف أنه لن توجد أبدا نماذج كاملة وإنما فقط نماذج تقريبية للواقع ، ويضيف مدققا : «إنّ الأفضل من بین نموذجین اثنين هو دائما ذاك الذي لدى مقارنة ما يكون أبسط تمثيلا لمعطيات الملاحظة» . ففعل في هذا ما سيطمئن أولئك الذي خشوا أنهم لم يفقهوا من الأمر شيئا ، وما سيثير الذين يخلطون بين التعقيد والتركيب ويخلطون على سبيل التناظر بين البساطة والتبسيط . . . إنّ هذا التحدي الذي ينبغي رفعه طموح ، لأنه إذا كان من السهل أن نعقد فإنه من الصعب أن نتحرى البساطة .

4. طرح الأسئلة الجيدة و الاحتراس من الأفكار المسبقة.

غالبا ما ننسى أن تساءل عن شرعية الأسئلة المطروحة وننقاد نحو بحث وهمي عن أجوبة لأسئلة خاطئة . ولكنه لا يوجد جواب جيد عن سؤال سيء . فكيف نطرح على أنفسنا الأسئلة الجيدة؟

إنّ النور يخلق العتمة . وإذا ما كانت مناویر الراهن موجهة بقوة إلى بعض

المشاكل، فذلك ليستسنى إحكام إخفاء مشاكل أخرى لا نريد أن نراها. إن الأفكار المسبقة والرائجة التي تسيطر على الراهن يجب أن تحذر، لأنها عامة ما تكون مصدرا لأخطاء في التحليل والتوقع. وينخرط موريس آلي ضمن حلفاء هذا الصراع الموضوعيين، فهو كذلك يشهر بـ «طغيان الأفكار المهيمنة». إن الإعلام هو غالبا مكّم من قبل امتثالية الإجماع التي تدفع المرء إلى أن يتعرف إلى نفسه ضمن الرأي المهيمن وأن يرفض الرأي الأقلي. وفي النهاية فإنّ من يصحّ رأيه، تقلّ فرص الاستماع إليه.

ومن الأكيد أنّ هذه الملاحظة لا تضيف أية مصداقية للتوقّعات العشوائية ولكنها تجعل عددا من التخمينات ومن الأفكار المسبقة مشبوهة. وفي هذا المعنى فإن وضع الترف الفكري موضع السؤال وإيقاظ الضمائر النائمة على يقينات وهمية هو امر ضروري في الاستشراف.

وفي الماضي فقد كما عدة مرات على حقّ عندما تمكّنّا من فشّ الأفكار المهيمنة وإزالة تناقضها. وقد قادنا هذا «الاستئناف» [reengineering] الذهني خاصة إلى استشعار فيض الطاقة، وإلى فضح سراب التكنولوجيا و«الغباوات اليبابانية» حول التسيير. ولا تفلت الاستراتيجية من هذه الامتثالية. وكم من خيارات استثمار وانتصاب لم يقع تبريرها بأسطورة الحجم الحرج الذي يجب أن يتوفر لها حتى تكافح على الصعيد العالمي؟ أما في الواقع فإنه يوجد دائما في نفس القطاع مؤسسات أصغر وأكثر قدرة على الإنجاز. والسؤال المناسب الذي يجب أن نطرحه هو إذن: كيف نكون ذوي جدوى بحجمنا الذي نحن عليه؟

وجواب هذا السؤال الأخير يمر غالبا بحالة تناقص وقتية. وكما هو الشأن بالنسبة للأشجار، فكلما وقع تشذيبها تحسن نموها.

5. من الاستباق إلى العمل بالتملك.

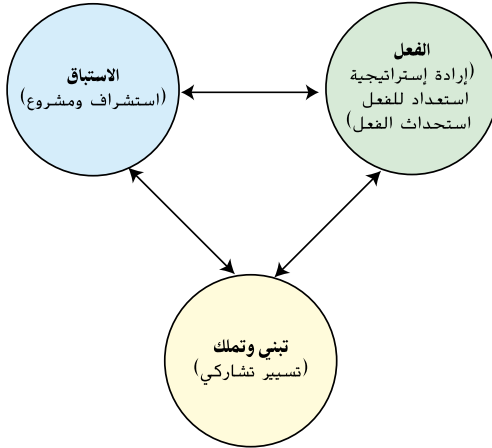
إن التصور الشامل ضروري للعمل المحلي وينبغي لكل فرد، على مستوى الشخصي، أن يتمكن من فهم معنى أعماله، أي من إعادة تنزيلها داخل المشروع الأشمل الذي تدرج فيه. إنّ تجنيد الذكاء إنما تزداد فاعليته بانخراطها في إطار مشروع صريح ومعروف من قبل الجميع. فالتحفيز الداخلي والاستراتيجية الخارجية هما إذن هدفان لا يمكن فصلهما ولا يمكن بلوغهما كلا على حدة.

وإنما يمر نجاح المشروع عبر التملك. فالتعبئة الجماعية بسبب شفافيتها، لا يمكنها أن تتناول مباشرة الخيارات الاستراتيجية ذات الطبيعة السرية. لذلك فالتفكير الاستشرافي الجماعي حول تهديدات المحيط وفرصه السانحة هو الذي يعطي للعبئة محتوى ويمكن من تملك الاستراتيجية.

إن التملك الفكري والعاطفي يمثل نقطة مرور لا محيد عنها حتى يتبلور الاستباق فيعتقد إلى عمل ناجع. وهكذا نجد من جديد مكونات المثلث الإغريقي الثلاثة لوغوس (الفكر، المعقولة والخطاب)، إبيثوميا (الرغبة في كل المظاهر النبيلة والأقل نبلا)، إرغا (الأفعال والإنجازات). إن قران الأهواء والعقل، والقلب والفكر، هو مفتاح نجاح العمل وتفتح الأشخاص (الجسد). ويمكننا أيضا أن

نبلغ نفس هذه الرسالة بالألوان: إذا اقترن أزرق العقل البارد بأصفر الأحاسيس الدافئة نتج أخضر العمل الساطع.

وهكذا يتّضح الجدل المزعوم بين الحدس والعقل، وتتضح الصّلة بين التفكير والعمل. فعندما يحين العمل يكون قد فات موعد التفكير، وعندما ننجز العمل يجب أن يكون لدينا الوقت الكافي وأن لا نضغط للاستعجال. إن العمل محكوم برّد فعل يبدو أنّ الحدس يسيطر فيه غالباً على العقل. وهذا الإحساس مغالط، لأنّ إرتكاس الفعل تزايد سرعته ويتحقّق تملكه على قدر ما يكون الدّماغ قد تدرب من قبل. وما يصحّ على العضلات يصحّ كذلك على الفكر. فلا يوجد إذا تناقض بل تكامل بين الحدس والعقل.



الشكل: 1 المثلث الإغريقي للاستشراف الاستراتيجي (أعد سنة 1985)

نفس الرسالة يمكن أن تقدم بالألوان الأزرق وهو خاص بالعقل البارد (الاستباق)، مضاف إلى أصفر الأحاسيس الدافئة (التملك) لينتج أخضر الفعل الصارخ.

III: طرق الاستشراف الاستراتيجي.

ليس الناس عزلاً تجاه المشاكل المركبة. لقد صنعوا بالأمس أدوات ما زالت صالحة إلى اليوم. وفعلوا، فإذا كان العالم يتغير، فثمة لا متغيرات وتشابهات في طبيعة المشاكل التي تعترضنا. ونسيان الإرث المراكم فإننا نحرم أنفسنا من رافعات قوية ونضيع وقتاً طويلاً في إعادة اختراع أبسط الأشياء. فيجب أن نصون ذاكرة المناهج والأدوات حتى تثرى أحسن.

47

1. التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات.

إن الاستشراف الاستراتيجي يضع الاستباق في خدمة الفعل ويزداد ازدهارا بالانتشار في المؤسسات والإدارات. لقد اتسمت الثمانينات والتسعينات بتنمية التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات خاصة في المؤسسات الكبرى في قطاع الطاقة [آف، أو، دي، آف، شال Elf، EDF، Shell] وذلك دون ريب بسبب الصدمات النفطية السابقة واللاحقة.

وقد تمسكنا منذ بداية الثمانينات بتنمية التعاون القوي الممكن بين الاستشراف والاستراتيجيا. وتبرز الحوصلة المنشودة في شكل مقارنة مندمجة من التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات.

إن هدف هذه المقاربة هو اقتراح توجهات وأعمال استراتيجية تركز على كفاءات المؤسسة تبعا لسيناريوهات محيطها العام والتنافسي.

فالاستشراف بمناحيه وبما يهدده من الانقطاع يقبل الحاضر ويستدعي الاستراتيجية. وأما الاستراتيجية فهي تتساءل من ناحيتها عن الاختيارات الممكنة ومخاطر تعذر التراجع، وهي ترجع منذ الثمانينات إلى سيناريوهات الاستشراف. كما تشهد على ذلك بالخصوص أعمال ميخايل بورتي (1999). ولكن ذلك لا يمنع من أن تبقى المقاربات والأدوات مفرقة. ولقد قربنا بينها منذ سنة 1989 وذلك انطلاقا من أشجار الكفاءات التي طورها مارك جيبي (1998).

وبصفة طبيعية جدًا، فإن التّمشي الاستراتيجي، المحدد انطلاقا من أشجار الكفاءات، قد كان بحاجة لاستشراف للمحيط التنافسي. لذلك ندرك أن القران بين الاستشراف قد كان يمر عبر تقارب هو: طريقة السيناريوهات وطريقة أشجار الكفاءات.

وقبل أن نعرض رسم التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات في تسع مراحل، يجدر أن نذكر بتعريف طريقة السيناريوهات وأصولها.

إن السيناريو هو مجموعة تتكون من وصف وضع مستقبلي ووصف تمشي الأحداث التي تسمح بالمرور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي. وكلمة سيناريو غالبا ما يفرض في استعمالها لوصف أي مجموعة فرضيات.

ولنذكر أنه على فرضيات السيناريو أن تخضع لخمس شروط في آن واحد :
الوجاهة والتماسك والاحتمال والأهمية والشفافية . ونميز فعلا نوعين كبيرين
من السيناريوهات :

- السيناريوهات الاستكشافية : وهي تمر من الميولات السابقة والحاضرة
والمفضية إلى مستقبلات محتملة .

- سيناريوهات الاستباق أو المعيارية : وتبنى من خلال صور بديلة للمستقبل
فتكون مجبذة أو على العكس من ذلك مخيفة . كما أنها تُتصور بطريقة
استردادية إسقاطية .

ومن ناحية أخرى ، فيمكن لهذه السيناريوهات الاستكشافية أو الاستباقية ،
بحسب ما تأخذ في اعتبارها السيناريوهات الأكثر احتمالا للتطور أو
السيناريوهات القصوى للتطور ، أن تكون منحوية أو تعاكسية .

وفي الحقيقة فإنه لا توجد مقارنة وحيدة تخص السيناريوهات : وقد أدخلها
إلى الاستشراف هارمان كاهن [Herman Kahn] في الولايات المتحدة والـ
Datar في فرنسا (Datar 1975) . واليوم فإن طريقة السيناريوهات ، التي
طورناها في SEMA و CNAM من ناحية ، وطريقة SRI (واسمها مشتق
من الديوان الأمريكي للاستشارة) ، من ناحية أخرى ، هي المناهج الأكثر تبنيًا .
ومختلف مراحل هاتين الطريقتين لا تختلف إلا نادرا .

2 . الطريقة ومراحلها

إن أهم مراحل طريقة السيناريوهات هي التالية :

- تحديد المتغيرات المفاتيح (ويتعلق الأمر خاصة بموضوع التحليل الهيكلي)
- تحليل تدخلات الفاعلين حتى نطرح الأسئلة المفاتيح بالنسبة إلى المستقبل .
- تقليص الرتبة حول المسائل المفاتيح وإبراز سيناريوهات المحيط الأكثر احتمالا بفضل مناهج الخبراء .

وفعلا فإن مرمى المرحلة الأولى هو تحليل المشكل المطروح وتحديد النظام المدروس . والمقصود هنا هو تنزيل التمشي الاستشرافي في سياقه الاجتماعي التنظيمي حتى نطلق مجمل العملية ونمثّلها بمساعدة ورشات الاستشراف .

وترتكز المرحلة الثانية على كشف شعاعي كامل للمؤسسة ، بدءا بالمهارات إلى مجموعات المنتوجات ، وهذا الكشف تجسده شجرة الكفاءات .

والمرحلة الثالثة تضبط المتغيرات المفاتيح للمؤسسة ولحيطها عن طريق التحليل الهيكلي .

والمرحلة الرابعة تعنى بالإحاطة بديناميكية الاسترداد الإسقاطي للمؤسسة في محيطها وتطورها السابق وقوتها وضعفها بالنسبة إلى الفاعلين الأساسيين في محيطها الاستراتيجي . ويمكن تحليل ساحات المعركة والرهانات الاستراتيجية من رصد الأسئلة المفاتيح للمستقبل .

وتصبو المرحلة الخامسة إلى تقليص الريبة التي ترهق الأسئلة المفاتيح للمستقبل .
وتستعمل عند الاقتضاء مناهج بحث الخبراء لتوضيح التوجهات الكبرى
ومخاطر القطيعة وأخيرا لإبراز سيناريوهات المحيط الأكثر احتمالا .

وتبرز المرحلة السادسة المشاريع المتماسكة ، أي الخيارات الاستراتيجية التي تتماشى
في آن واحد مع هوية المؤسسة ومع سيناريوهات محيطها الأكثر احتمالا .

وتخصص المرحلة السابعة لتقييم الخيارات الاستراتيجية ؛ إن المقاربة العقلانية
قد تحث على الارتكاز على طريقة الاختيار المتعدد المعايير ولكن هذا يحدث
نادرا ، وبهذه المرحلة تنتهي مرحلة التفكير الأولي التي تسبق القرار والفعل .

51

إنّ المرحلة رقم 8 من مشروع الخيارات الاستراتيجية هي مرحلة حاسمة مادام
الأمر متعلقا بالمرور من التفكير إلى التقرير . إنّ الخيارات الاستراتيجية ومراتبه
المرامي هي من شأن لجنة للإدارة أو ما يضاهاها .

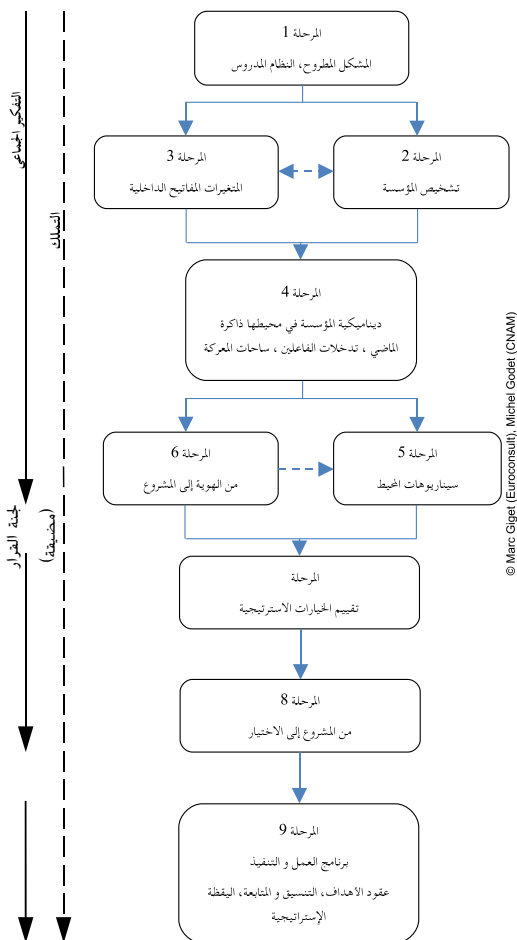
وأخيرا فإنّ المرحلة رقم 9 مخصصة كلّها لتفعيل مخطط العمل ؛ وهي تقتضي
عقود المرامي (وقد تكون نتيجة تفاوض أو تكون مستحدثة) ، كما تقتضي
إرساء نظام تنسيق ومتابعة وتطوير يقطعة استراتيجية (خارجية) .

ولندقق أنّ سير هذه المقاربة ليس بتمامه خطيا . فهذه المقاربة تشمل كثيرا من
الدوائر الممكنة للفعل التراجعي ، ولاسيما من المرحلة 9 إلى المرحلة 4 . ويمكن
أن يؤدي تفعيل مخطط العمل ونتائج اليقظة الاستراتيجية في بعض الحالات إلى
إعادة اعتبار ديناميكية المؤسسة في إطار محيطها .

وضمن هذا الرسم من التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات، فإن الهيكل العظمي للعقلانية لا يمنع النخاع من التنقل. إن التملك الجماعي يمهّد للفعل الناجع دون أن يعارض الخاصية المحدودة والسرية، جزئياً، للقرارات الاستراتيجية.

إنّ المرور من التفكير الاستشراقي إلى الفعل الاستراتيجي يفترض في كل لحظة تملكاً من قبل الفاعلين المعنيين. ويعني ذلك أن جملة الأعوان وليس إطار التسيير فقط لا بد أن ينخرطوا أقصى انخراط في هذه المراحل المختلفة من دون تشويش الطابع السري الحتمي لبعض الخيارات الاستراتيجية. إن النجاح في تفعيل المرور من التفكير إلى الفعل، يقتضي المرور بالتملك: وهكذا نعرّ من جديد على المكونات الثلاثة للمثلث الإغريقي.

إنّ هذا الرسم موجّه أولاً إلى المؤسسات التي يتيسّر لها أن تقدم تمثيلاً يتخذ شكل شجرة كفاءات، كما يتم كذلك تبنيه في أعمال الاستشراف الإقليمي. وهكذا فإنّ مسألة معرفة ما إذا كانت الأدوات التي كثيراً ما تستعمل في استشراف المؤسسات، تناسب مقاربات الاستشراف الإقليمي، هي مسألة يتواتر طرحها علينا، وتدفع إلى اتخاذ مواقف بقدر ما هي سلبية نظريّة بقدر ما هي غير مبررة، إذ تكذبها الوقائع، مثلما تشهد بذلك عديد تجارب الاستشراف الإقليمي المتعلقة ببلاد الباسك (موسلي، 2004)، وجزيرة الريونيون، ومنطقة اللورين 2010، والأردان، ولكن كذلك فيارزون، وتولون، ودنكارك.



الشكل 2 : التخطيط الإستراتيجي بالسيناريوهات : المقاربة الاندماجية

3 . أمثلة من تطبيقات عارضة

إنّ استعمال الأدوات، مثلما هو الشأن مع كل علبة أدوات تستحق هذه التسمية، رهين بالمشكل المطروح، ورهين بالسياق وضغوطات الزمان والمعلومات. ويعني ذلك أنّ المقاربة التعااقية لاستعمال الأدوات في إطار مقارنة التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات، وهي المقاربة التي تقدم وصفها، لا تكتسي أي طابع ضروري. فكل أداة من الأدوات جاهزة للاشتغال، ولكن تسلسلها المنطقي ضمن المقاربة التعااقية لم تتم مراقبته إلا نادرا. وعلى نفس هذا النحو، فإنه يندر أن نرى منهج السيناريوهات معروضا من ألفه إلى يائه. ويفسّر هذا الوضع خاصة بضغوطات الزمان التي تكون ضرورية والتي لا تتلاءم إلا نادرا مع الآجال المحددة. ومن حسن الحظ، فإنه بالإمكان أن نستعمل، كما في علبة أدوات، كل واحدة من الأدوات، كوحدة منفصلة.

54

وفي كثير من الأحوال، لا يجب التردد في تعاطي لعبة توافق الأدوات للإجابة عن الأسئلة، ولو أدّى ذلك إلى التجديد في تطبيق هذه الأدوات. فالخرقة يمكنها كذلك أن تستخدم في رفع كبسولة قارورة جعة. وتشهد الأمثلة التالية على هذا الاستعمال العارض لأدوات الاستشراف الاستراتيجي.

4 . مثالان لتسلسلات خصوصية للأدوات

وهكذا، ففي نهاية الثمانينات قادنا التفكير الاستشرافي حول التسليح الفردي لجندي المشاة في أفق سنة 2010 وهو التفكير الذي تولته الإدارة العامة للتسليحات (DGA)، إلى أن نستعيد من الصفر تحليلا هيكليا كان يراوح

في مكانه منذ ثلاث سنوات. فمراثة المتغيرات الـ 571، التي تم اعتبارها وفق طريقة ميكماك (MicMac) مكنتنا من أن نبرز 15 من المتغيرات المفاتيح. وبعد تفكير، ظهر أن تسعة من تلك المتغيرات كانت مكونات تخصص السلاح (طبيعة القذيفة، التصوية، مصدر الطاقة، إلخ). وستة منها كانت معايير تقييم الأسلحة (التكلفة، القيمة التنافسية، القدرة على مضادة الأفراد إلخ). إن التحليل المرفولوجي للمكونات التسعة التي يمكن أن يتخذ كل واحد منها عدة تشكيلات، قد أدى إلى تحديد 15552 حلا تقنيا نظريا ممكنا. وقد مكن الاستعمال المركب لطريقة مولتبول (Multipol) للاختيار متعدد المعايير، ولطريقة مورفول (Morphol) التي تأخذ بعين الاعتبار ضغوطات الاستبعاد والتفضيل، من النزول بالفضاء المرفولوجي إلى حدود 50، ثم 20 حلا تستحق أن تفحص من قريب بواسطة تحليلات تكميلية، من الناحية التقنية والاقتصادية على السواء. وبعد عشر سنين، تصدرت إحداها الأحداث من خلال عرض نموذج جاهز: ويتعلق الأمر بحل متعدد الأسلحة متعدد القذائف اختزل في: PAPOP، وله كذلك تصوية غير مباشرة. فيمكن لجندي المشاة أن يطلق النار وهو مخفف على أهداف ثابتة أو مصفحة أو متحركة وباستعمال قذائف نوعية.

ومناسبة تفكير استشرافي آخر حول التنمية التجارية لـ EDF، في آفاق 2010، فقد وقع استعمال طرائق الاستشراف الاستراتيجي بكيفية مجددة جدا. فقد أدى التحليل الهيكلي للمتغيرات الـ 49 التي تم اعتبارها إلى تحديد ستة أسئلة مفاتيح (حول استهلاك الطاقة، ونظام التنازلات، وتنافسية العروض،

وهامش المناورة المتروك (EDF، إلخ.) وإلى تجميعها في شكل ثلاثة رهانات أو ساحات معركة مقبلة. وقد مكن التحليل المرفولوجي للإجابات الممكنة عن كل واحد من الأسئلة المفاتيح الستة وتوافيقها، بعد جعلها محتملة بواسطة طريقة «سميك - يروب - إكسبار» [Smic-Prob-Expert]، من انتقاء السيناريوهات الأكثر احتمالا. وبالتوازي، فقد تمّ استعمال طريقة مأكور [Mactor]، لتحليل لعبة التحالفات والصراعات الممكنة بين العوامل العشرين المعنية بساحات المعركة الثلاث. وقد تمّ بعد ذلك أمثلة المواقع الاستراتيجية للفاعلين بحسب السيناريوهات المدروسة.

إعادة اكتشاف التحليل المرفولوجي :

ومثلما نرى، فقد بات التحليل المرفولوجي الذي أُعيد اكتشافه في الاستشراف نهاية الثمانينات، أداة من الأدوات الأكثر استعمالا. ومن الغريب أنه ظلّ طويلا يُستعمل في التوقع التكنولوجي ولكنه لم يُستعمل إلا قليلا في الاستشراف الاقتصادي أو القطاعي، مع كون هذا الأخير ذا هيئة مطواعة لبناء السيناريوهات.

إن التمشي، أي التركيب الذي يجمع الافتراضات، افتراضا واحدا عن كل بعد، ليس شيئا آخر سوى السيناريو. أما الفضاء المرفولوجي فيعرّف على وجه الدقة تشكيلة المستقبلات الممكنة.

وهكذا ففي سنة 1998، وضمن تدخل أضيق من ناحية الوقت (4 أو

5 أيام عمل) لفائدة الجمعية التي تضمّ منتجي الذرى [AGPM]، أدى بنا المطاف إلى اقتراح اللجوء إلى التحليل المرفولوجي للمرحلتين التقليديتين: المرحلة الاستشرافية والاستراتيجية (باسالر، 2000). وقد قدم التحليل الأول سيناريوهات تطور تهّم الرهانات المستقبلية للذرى ولحيطها التقني والاقتصادي والقوانين. وي طرح كل واحد من هذه السيناريوهات أسئلة استراتيجية على منتجي الذرى الذين يمكن أن تقرن بهم إجابات مختلفة ممكنة. وهنا أيضا سيمكن التحليل المرفولوجي من تنظيم التفكير الجماعي حول أكثر ملامح الإجابات الاستراتيجية وجاهة وتماسكا.

5. حالة من حالات التخطيط بالسيناريوهات :

في سنة 1994، جمعت أكسا فرنسا (Axa France)، وهي إحدى قيادات التأمين الفرنسي، جملة الفروع الفرنسية لمجموعة Axa للتأمين. لقد أجمعت المؤسسات الفرنسية على اتباع تمش استشرافي لإعداد المخطط 1996-2000. ولقد سبق وأن خصص المخطط السابق 1992-1996 لإعادة تنظيم المجموعة الجديدة التي كانت ثمرة شراعات عديدة ولتحسين المردودية. ولما كان ذلك المخطط السابق قد تركّز على أهداف التنظيم بحسب قنوات التوزيع، فإنه لم يكن موضوع أعمال تختص بتطورات المحيط.

ولما تمّ بلوغ هذه الأهداف الداخلية، فقد تعلّق الأمر بأن يأخذ هذا المخطط بعين الاعتبار الأهداف العالمية للمجموعة، وبمتطلبات الكيفية والمردودية، لمزيد إدماج التحديات الخارجية وتحديد المحاور الاستراتيجية خلال السنوات الخمس

المقبلة في ضوء رؤية للمستقبل تمتد على مدى عشر سنوات. ولنذكر بأنه قد تم إنجاز هذا التفكير أكثر من سنتين قبل اندماج Axa-UAP .

إن التمشي الذي تبنته مجموعة Axa France هو تمشٍ ممثل لتطورات ممارسة الاستشراف داخل المؤسسة ولكيفيات إدماجها ضمن التخطيط. ففي حين أصبح يتناقص الوقت الذي تخصصه المؤسسة للتفكير، نظرا لاضطرابها إلى التكيف مع ضغط الطابع الاستعجالي للعمل، يتعلق الأمر تدريجيا بالإجابة عن المطلب التالي: كيف يمكنها أن تقوم مع مسيرتها بالتفكير بصفة وحيية ومتماسكة وذات مصداقية حول تذبذب الاتجاهات الكبرى للمستقبل (أو بعبارة أخرى : ماذا يمكن أن تعمل في ستة اجتماعات عمل ؟)

وفي الحقيقة، لم يكن من الممكن في مجموعة كمجموعة Axa France وهي مجموعة حديثة التكوين نسبيا، وتحمل أثر إدماجها السريع لمكتسبات عديدة، ولها هيكلية متحركة وشديدة اللامركزية، لم يكن من الممكن أن يقع إطلاق تمشٍ «ثقيل» يجند مصلحة مختصة ويجرد، جزئيا على الأقل، مسيري مختلف الفروع من هذا التفكير. بل كان الأمر على العكس من ذلك يتعلق بإشراك المديرين العامين، علما وأن الهدف من وراء ذلك هو أن يقابلوا المستقبل بروية مشتركة وأن يحددوا التهديدات والفرص والانقطاعات الممكنة، لتحضير المؤسسة للتغيرات المنتظرة (كيف العمل إذا . . . ؟) ولكي تساير التغيرات المأمولة وفي ذات الوقت تقاوم التطورات غير المأمونة (كيف العمل ؟). لذلك كان من الضروري أن يقع تحديد المستقبلات الممكنة ورصد الأكثر احتمالا من

بينها ، وباختصار ، بناء سيناريوهات محيط Axa . إن الأفق الذي تم اختياره هو أفق 2005 .

وبسبب الآجال (9 أشهر) ، فقد تم الاقتصاد في استعمال أداتين من الأدوات الرئيسية للاستشراف : التحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات المفاتيح وعن نسق الفاعلين لاستكشاف التطورات الممكنة . وعلى العكس من ذلك فقد تم توظيف ثلاث طرائق - ورشات الاستشراف ، التحليل المرفولوجي و Smic-Prob- Expert - لتيسير بناء سيناريوهات مع احترام الشروط «الأساسية» التي هي الواجهة ، والتماسك ، والاحتمال ، مع الحرص على توفير الوقت بتيسير التملك (الشفافية)

IV في حسن استعمال المناهج والأدوات

إنَّ أهمَّ ما برز وما فرض نفسه خلال السَّنوات العشرين الأخيرة هو خاصَّة الرُّوح الكَلانية [global] ، والنظامية [systemique] ، وروح المدى البعيد . وباستثناء تحليل تمثيلات الفاعلين بواسطة طريقة Mactor ، فإنَّ الطرق الكلاسيكية للاستشراف لم تتقدَّم كثيرا بصفة دالَّة ، ولكنَّها انتشرت انتشارا واسعا من خلال تطبيقات كثيرة . لقد جرت الأمور كما لو أنَّ الممارسين قد اتبعوا نصيحة J.-N. Kapferer : «إنَّ عيبا إجرائيا يظلُّ أحسن من كمال غير إجرائي» . وفعلا فإنَّ مباشرة عالم معقَّد تستلزم أدوات بسيطة ومناسبة لأنَّ تلك الأدوات يمكن تملكها .

وفعلا فإنّ الاستشراف يتخذ أكثر فأكثر شكل تفكير جماعي، أو شكل تجند للأذهان في مواجهة تحولات المحيط الاستراتيجي، وهو يصادف نجاحا متناميا لدى المنظمات الجهوية، والجماعات الحلية والمؤسسات.

وإذا كان لا مناص من الابتهاج بهذا الميل نحو انتشار أوسع وتلك أكبر للاستشراف الذي كان فيما مضى مقصورا على المختصين، فلا بد كذلك من التعبير عن الأسف لبقاء بعض الهنات المنهجية وربما حتى استفعالها.

بل ثمة أخطر من ذلك: فقد سجّل في كلّ مكان، ولاسيما في أمريكا، تراجع ملحوظ جدا في العقلانية وخاصة في المقاربات الصورية لفائدة مقاربات تقوم أساسا على الحدس لا يمكن لنجاحها التجاري أن يبررها. وفعلا، فبحسب عقلانية إجرائية، [سيمون] (Simon, 1982) لا بدّ لتمرين في الاستشراف أن يظل مقارنة استكشافية، على العكس من مقارنة لوغاريثمية، وهو ما لا يمنع استعمال التقنيات الصارمة عندما يظهر أنّ ذلك مفيد. ومن هذه الناحية فإن بناء السيناريوهات غالبا ما يقدم على أنه «فن بعد النظر» [شوارتز] (Schwartz, 1991). ولكننا نظل في حاجة إلى بصائر ثاقبة كمثل بيتر شوارتز لممارسة هذا الفن بدون تقنيات. إن فلسفة المقاربة التي يقدمها هذا الأخير ومراحلها، هي قريبة مما ندعو إليه، ولكنه لا يمكن تملك التقنية ولا إعادة إنتاجها لاسيما وهي غائبة. إن هذا التقهقر في العقلانية قد رافقه فقدان للذاكرة، إلى حد فقدان الكلمات والأسماء.

إن عددا هائلا من الاستشرفيين الشبان يندفعون إلى بناء سيناريوهات قبل

أن يتمثلوا الماثور المتراكم، وإنك لتجدهم فاغري الأفواه عندما يحدثونهم عن التحليل المرفولوجي، أو عن ترجيح السيناريوهات فيسألون : عمّ تحدثون، وهل هذا ممكن فعلا؟

لقد كانت مرافعة جاك لوسورن (1989) نهاية الثمانينات من أجل بحث في الاستشراف مبررة وما تزال، لأن بعضهم ما يزال يخلط بين الأدوات البسيطة، وبين الأدوات التبسيطية. فلنذكر بأن طريقة السيناريوهات كما تم تصورها منذ ما يزيد عن العشرين سنة، ما تزال تحتفظ بكامل فائدتها، ومزيتها الكبرى هي خاصة أنها تفرض صرامة فكرية : التحليل الكيفي والكمي للتوجهات المهيمنة، وللتوترات والصراعات، ولبناء السيناريوهات المتناسكة والمستوفاة.

61

ولقد لقيت بعض الأدوات الخصوصية للاستشراف، مثل التحليل الهيكلي، نجاحا يكاد يكون محيرا لمن عمل على تطويرها. فكثيرا ما يطبق التحليل الهيكلي بصفة آلية، غير مجدية، وعلى حساب تفكير حقيقي. ما هي العبرة ؟ لا بد من وقت لنشر أداة (ما يقرب من عشرين سنة)، ولا بد من وقت أطول لضمان استعمالها استعمالا مناسباً. وعندما نقدم منهاجاً ضمن كتاب مدرسي، فقد ينبغي أن ننبه كذلك إلى ما ينبغي تجنب فعله من أجل إحكام استعماله.

1 . حلم المسمار و خطر المطرقة.

وأما فيما يخص مناهج الاستشراف الاستراتيجي، فمن المؤكد أنه يجب التذكير بفائدتها : تنشيط الخيال، والحدّ من الاتماسك وخلق لغة مشتركة، وهيكلية

التفكير الجماعي وتيسير التملك. إلا أنه يجب ألا ننسى حدود تلك المناهج وأوهام الصياغة الصورية. فلا يجب أن تحلّ المناهج محلّ التفكير ولا أن تلجم حرية الخيارات. ولذلك فنحن نكافح أيضا لإقضاء خطأين متناظرين وهما: أن نتجاهل وجود المطرقة عندما يعترضنا مسمار يجب غرضه (وهذا هو حلم المسمار) أو على العكس من ذلك، وبذريعة أننا نعرف استخدام المطرقة ننهي إلى الظنّ بأن كلّ مشكل يشبه المسمار (وهذا هو خطر المطرقة). وإننا نخوض صراعا مفارقا هو تعميم مناهج الاستشراف الاستراتيجي وتمضية القسط الكبير من وقتنا في أن نشي القادمين الجدد عليها عن إساءة استعمالها.

ويجدر كذلك أن ندقّق أنّ مناهج الاستشراف لا تدّعي أنها يمكن أن تخضع لحسابات علمية مثلما يمكن أن نقوم به في الميادين الفيزيائية (مثلا لحساب صلابة المواد).

ويتعلق الأمر فقط بأن نقدر بطريقة موضوعية قدر الإمكان حقائق ذات مجهولات متعددة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الاستعمال المفيد لهذه المناهج غالبا ما تلجمه ضغوطات الوقت والوسائل المتضمنة في عمليات التفكير. فاستعمالها يميله حرص على الصرامة الفكرية، وخصوصا لتحسين طرح الأسئلة الجيدة (الوجهة) على أنفسنا، والحدّ من اللاتماسك في الاستدلالات. لكن استعمالها، لئن كان يستنهض الخيال فإنه لا يضمن مع ذلك الإبداع.

إنّ مهارة الاستشرافي تتوقّف كذلك على المواهب الطبيعية مثل الحدس والعقل السليم. وإذا كان الاستشراف يحتاج إلى الصرامة للتعامل مع المركب فإنه يحتاج كذلك لطرق وأدوات تكون من البساطة بما يجعلها تظل قابلة للتملك.

ولتيسير الخيارات المنهجية فقد جهزنا علبة أدوات استشراف استراتيجي بحسب نمطية للمشاكل : إطلاق مجمل عملية الاستشراف الاستراتيجي وتمثيلها ، طرح الأسئلة الوجيهة وضبط المتغيرات المفاتيح ، تحليل تدخلات الفاعلين ومسح حقل الممكنات والحد من الارتياح ، ووضع تشخيص كامل للمؤسسة تجاه محيطها ، وتحديد وتقييم الاختيارات والخيارات الاستراتيجية . ومن البديهي أن هذا الجرد ليس شاملا وأن هناك أدوات أخرى لا تقل قدرة على الإنجاز . ونستذكر خاصة تلك التي طورناها واستعملناها بنجاح . ونحن نضمن ما تحمله هذه الأدوات من إضافة إلى الصرامة ومن سحر التواصل إذا وقع استعمالها بحذر وحكمة وحماس .

2 . السيناريوهات : التقاليد والإفراطات

وهكذا فإن قدر كلمة «سيناريو» ليس في مأمن من الخطر على التفكير الاستشرافي : إذ يوشك هذا القدر أن تطير به موجة نجاح إعلامي ذي أسس علمية واهية .

فلنطرح سؤالين مسبقين : هل يجب أن نعتبر أن إطلاق اسم «سيناريو» على أي تركيبة من الفرضيات يعطي لتحليل ما ، مهما كان مغريا ، مصداقية وقتية ؟ وهل يجب بالضرورة ، في التفكير الاستشرافي ، بلورة سيناريوهات مستوفاة وتفصيلية ؟ إن إجابتنا عن هذين السؤالين هي بكل قوة : لا . لأن «الاستشراف» و«السيناريو» ليسا كلمتين مترادفتين .

وبعبارة أخرى، فإنه ينبغي طرح الأسئلة المناسبة وصياغة الفرضيات المفاتيح [hypothèses-clés] الحقيقية للمستقبل، وتقدير تماسك التركيبات الممكنة واحتمالها، وإلا لكانا معرضين لإهمال 80 بالمائة من حقل الممكنات. ولا يستغرق الأمر لفريق العمل، إذا ما اعتمدنا طرائق حساب احتمالي كطريقة Smic-Prob-Expert، أكثر من بضعة دقائق.

فالسنياريو ليس واقع المستقبل، وإنما هو طريقة لتمثله من أجل تنوير الفعل الحاضر في ضوء المستقبلات الممكنة والمأمولة. إن امتحان الواقع وهاجس النجاعة، لا بد أن يقودا التفكير الاستشراقي من أجل مزيد التحكم في التاريخ. لذلك فإنه لا يكون للسنياريوهات من المصدقية والفائدة إلا إذا ما احترمت خمسة شروط للصرامة: الوجاهة، التماسك، الاحتمال، الأهمية والشفافية.

ومن العجب أن بعض الاستشراقيين يرفضون إخضاع تفكيرهم إلى ما قد يلعب دور آلة رصد التناقضات والحد من لتمامسكات الاستدلال. ولكنهم محقون في التشديد على أن ترجيح الاحتمال لا يجب أن يؤدي إلى استبعاد التفكير في السنياريوهات الضئيلة الاحتمال والهامة مع ذلك بفعل خطر القطيعة والتأثيرات الكبرى التي تدل عليها. ومن الشروط الأخرى لمصدقية السنياريوهات وفائدتها الشفافية من الألف إلى الياء: «ما تصوّره جيدا، نبر عنه بوضوح [...]» (بوالو). على هذا النحو يجب أن يكون شأن المشكل المطروح، والمناهج المستعملة ومبررات اختيارها، ونتائج السنياريوهات واستخلاصاتها. ولكن قراءة السنياريوهات غالبا ما تكون، للأسف، منقّرة، ويتعين على القارئ أن

يبدل حقا مجهودات يدرك فائدتها (وجاهتها وتماسكها) ، أو أن الجودة الأدبية [للوثيقة] لا تُرغَب في [قراءتها] وسرعان ما يغلق القارئ الكتاب . وهكذا ، فإنّ عددا من السيناريوهات تظلّ محتقظة بمصداقيتها نظرا لعدم خضوعها لقراءة منتبهة وتقدّية (فكأنما يشعر القارئ بالذنب لأنّه لم يذهب في قراءتها إلى الآخر) .

وبدون هذه الشفافية ، لن يكون ثمة تملك للنتائج ، ولا انخراط للفاعلين (الجمهور) الذين نريد تحسيسهم من خلال السيناريوهات . وطبعا فإنّ الشفافية وجاذبية السيناريوهات ليستا دليلا مسبقا على جودة مضامينها ؛ إذ يمكننا أن ننجذب إلى سيناريوهات فيها عنوان أخاذ ، أو هي مهيّجة للانفعالات ولاسيما انفعالات اللذة أو القلق : تلك هي صدمة المستقبل التي كتبها ألفين توفّر [Alvin Toffler 1971] . فيتعلق الأمر بكتب روائية ، أي بجنس أدبي محترم وربما مشير (لنتذكر رواية 1984 لجورج أروال مثلا) ، ولكنه لا يتعلق إلا نادرا بسيناريوهات وجيهة وتماسكة ومحتملة .

عندما أجبنا بالنفي على السؤال («هل يجب بالضرورة بلورة سيناريوهات مستوفاة؟») ، فإننا نقصد بوضوح أن «الاستشراف» و«السيناريو» ليستا كلمتين مترادفتين . فقد تعثرت تجارب كثيرة من التفكير الاستشرافي على مدى الزمن لأنّ فريق العمل قرر أن ينخرط في طريقة السيناريوهات . ولكن لماذا؟ فالسيناريو ليس غاية في حد ذاته ؛ ولا معنى له إلا من خلال نتائجها واستبعاثاته على الفعل .

إن اتّباع طريقة السيناريوهات يفترض أننا تتوفر على أشهر طويلة أمامنا (في الغالب 12 إلى 18 شهرا)، كما يلزمنا عدد منها كذلك لتكوين فريق وجعله جاهزا.

فلنتذكر السنوات الثلاث لفريق [Interfuturs Lesourne, Malkin,] 1979 [التابعة لـ [1976 OCDE-1979]، الذي صرح المسؤولون عنه بأنهم لم يجدوا الوقت الكافي للذهاب إلى آخر مراحل استغلال السيناريوهات. ثم أضافوا إلى ذلك سنة أخرى لنشر النتائج وتمرينها.

إن فرق العمل مضطرة في الغالب داخل المؤسسات والإدارات إلى أن تقدم تقاريرها في أجل يقل عن السنة الواحدة. وفي أقصى الحالات، فإن بعض القادة يمكنهم أن يطلقوا عملية تفكير استشاري تنتهي وجوبا في بضعة أسابيع. فشرط التفكير بعيدة في الغالب عن أن تكون مثالية. ولكنه تنوير القرارات أحسن من اتخاذها بدون أي إضاءة. فالعقل السليم يوحى بالأسئلة منذ البداية. ماذا يمكننا أن نفعل في حدود الآجال المضروبة وبواسطة الإمكانيات المتوفرة؟ وكيف يمكننا أن نفعله بحيث تكون النتائج ذات مصداقية ومفيدة للمستهدفين؟

ومن هذا المنظور، فسيكون دوما من الأفضل أن نحدد السيناريوهات ببعض الفرضيات المفاتيح: أربع أو خمس أو ست، علما وأنه إذا ما تجاوزنا هذه الأعداد (وحتى قبل تجاوزها)، فإن التوافقية [combinatoire] تبلغ من التعقيد ما يتيه معه الذهن البشري ويستسلم. وفي المقابل، فإن تحديد

السيناريوهات بأربعة فقط بتركيب فرضيتين، وهو ما تنادي به طرائق SRI وGBN يبدو مبالغا فيه. إن هندسة السيناريوهات التي تبني حول خمس فرضيات أساسية أو ست، ستكون بمثابة نسيج للتفكير الاستراتيجي الذي يتخذ شكل «ما العمل لو؟» أو «كيف العمل!؟»

إن اختصار السيناريوهات هذا يفرض أكثر من أي وقت مضى تفكيراً مسبقاً صريحاً وعميقاً حول المتغيرات - المفاتيح، والمناحي، وتدخلات الفاعلين.

وأخيراً فإن صعوبة أخيرة في بناء السيناريوهات وفي اختيار الطرائق هي صعوبة الآجال. فحتى لو توفرت لنا أشهر طويلة، بل حتى بضعة سنوات من أجل إكمال «لعمل»، سيكون من قبيل المجازفة أن ننطلق فيه، لأن الطاقم وحتى الربان يمكن أن يتغيروا. إن الفكرة الاستراتيجية لا تستطيع الصمود طويلاً بعد رحيل صاحبها. وفي المنظمات الكبرى، فإنه من الأفضل، باعتبار التغيرات الموجودة، أن يقع الاقتصار على سنة واحدة أو أن تقع برمجة نتائج مرحلية.

ترجيح احتمال سيناريوهات صناعة الحديد ، والحّد من الالتماسكات الجماعية

بين 1990 و 1991 مكّنت عدة أشهر من التفكير الاستشرافي الذي قامت به EDF و Usinor حول صناعة الحديد في فرنسا في أفق 2005 ، من تحديد ستة سيناريوهات وجيهة ومتناسكة (من س1 إلى س6) تم بناؤها حول ثلاث فرضيات عامة : نمو ضعيف لـ ن.ت.خ، تحت 1,8 بالمائة (فرضية 1) ضغوطات كبيرة على المحيط (ف.2) ، ومنافسة قوية للمعادن الأخرى (ف.3)

– نمو ضعيف لـ ن.ت.خ مصحوبة بمنافسة قوية للمعادن الأخرى (سيناريو س1 ، المسمى «الأسود»)

– نمو ضعيف لـ ن.ت.خ بدون منافسة قوية للمعادن الأخرى (سيناريو س2 ، المسمى «الكئيب»)

– تواصل الوضع الحالي (س3 ، المسمى سيناريو النزعة)

– نمو قوي لـ ن.ت.خ ، مصحوب بتنافسية ملائمة للفولاذ (س5 ، المسمى الوردي الفولاذي)

– نمو قوي لـ ن.ت.خ ، مصحوب بتنافسية ملائمة للمعادن الأخرى (س6 ، المسمى الوردي البلاستيكي)

وقد مكّن استخدام تطبيق Smic-Prob-Expert من ملاحظة أنّ السيناريوهات الستة لا تغطي سوى 40 بالمائة من حقل الاحتمالات :

س5 وردي فولاذي $0,147 = (010)$

س1 أسود $0,108 = (101)$

س6 الوردي البلاستيكي $0,071 = (001)$

س3 سياريو النزعة $0,056 = (000)$

س2 الكئيب $0,164 = (011)$

لقد ظهرت هكذا ثلاثة سيناريوهات درجة احتمالها أرفع، لم يتوقعها الخبراء ولا حتى حدودها، لأنها كانت تعارض أحكامهم المسبقة الضمنية والمشاركة. إن هذه الإجماعات القوية بقدر ما تبقى ضمنية، هي مصادر مراوغات جماعية كبرى.

ولكل واحدة من مجموعات الفرضيات الباقية (60 بالمائة من الاحتمال الجملي) احتمال تحقق يفوق أكثر السيناريوهات السابقة احتمالا :

- س7 الأسود البيئي $0,237 = (111)$

- س8 الأخضر الفولاذي $0,200 = (110)$

- س9 الأخضر البلاستيكي $0,164 = (011)$

لقد تم استبعاد الزوج (111) من الفرضيتين الأوليين ف1، وف2، لأنه ظهر بصفة مسبقة لأعضاء الفريق أن ضغوطات محيطية كبرى هي قليلة الاحتمال ضمن سياق من النمو الضعيف. وعلى نفس هذا النحو، فإن الزوج (110) قد تم استبعاده، لأن ضغوطات المحيط القوية قد بدت في ذلك الوقت أقرب إلى ملاءمة الفولاذ الذي لم يعد يتعرض إذ ذاك للمنافسة القوية للمعادن الأخرى. وفعلا فلم لا نتخيل بلاستيكات قابلة لإعادة الرسكلة أو للتحلل البيولوجي كما يقترح ذلك السيناريو (011) ؟

3. أدوات بسيطة وقابلة للتملك: ورشات الاستشراف الاستراتيجي

إذا كان الاستشراف محتاجاً للصرامة لمعالجة التعقيد، فإنه يلزمه كذلك أدوات هي من البساطة بحيث نظل قابلة للتملك. ومنذ أواسط الثمانينات، فرض تمشي ورشات الاستشراف الاستراتيجي نفسه للرد على هذه الهواجس.

سيكون من الحكيم قبل الانطلاق في تمرين متفاوت الثقل من الاستشراف الاستراتيجي، أن يتم أخذ الوقت الكافي للتفكير في طبيعة المشكلة المطروح، وفي الكيفية التي نعتزم اتباعها للبحث عن أجوبة وتفعيلها. فلا فائدة من إضاعة الوقت في مشاكل وهمية، والمشكلة الذي نحسن طرحه، هو مشكلة نصف محلول. ولدى إطلاق تفكير استشرافي استراتيجي غالباً ما ينخرط فيه عشرات من الأشخاص طيلة أشهر طويلة، فإنه من المفيد أن تمثل مجمل التمشي الذي سيتبع، مع عدد تراجعي للأهداف والمواعيد الوسطى، علماً وأن اختيار المناهج لا يخضع فقط لطبيعة المشكلة المحدد، وإنما كذلك إلى ضغوطات الزمن وضغوطات إمكانيات الفريق الذي يكلف بالتفكير.

ومهما كان التمشي المتبع، فمن الضروري تسجيل إطلاق تفكير جماعي بواسطة ندوة بيومين للتكوين بالعمل في الاستشراف الاستراتيجي. فهذه الندوة تمكن المشاركين من اكتشاف أهم المفاهيم وأهم مناهج الاستشراف الاستراتيجي الجماعي والتدرب عليها. ويطمح تنظيم هذه الأيام، التي قد ينخرط فيها عدة عشرات من الأشخاص، إلى إجراء انغماس كلي للأذهان في الفكر الاستشرافي من أجل العمل الاستراتيجي. وتعمل ورشات الاستشراف

يجد على طرح المشكل جيدا وتعقب الأفكار المسبقة التي يكتظ بها . فهي تيسر إذن الضبط والترتيب المشترك لأهم رهانات المستقبل التي تواجه المؤسسة من محيطها الوطني والدولي . واثر هذين اليومين ، يكون المشاركون قادرين على تحديد الأولويات والأهداف والبرنامج والمنهج الذي يجب أتباعه لتنظيم تفكيرهم الاستشرافي الاستراتيجي .

إن اختيار منهج ما ليس مفروضا قبليا بل هو ضروري لنجاعة الاجتماعات : وبدون منهج فلا وجود للغة مشتركة ولا لتبادل ولا تماسك ولا هيكلية للأفكار .

غير أن المنهج ليس غاية في حد ذاته ويجب ألا يبقى المرء حبيس نتائجه . فالأمر يتعلق فقط بالمساعدة على وجهة التفكير . والمنهج الصارم هو أيضا عامل ثمين من عوامل تماسك المجموعة وتحفيزها الذي تساهم فيه النتائج المرحلية التي يجب أن تنشر .

وأخيرا فإن اختيار المنهج لا بد أن يتم بحسب المشاكل وضغوط الآجال وفي نطاق الحرص على تبليغ النتائج . ولا بد أن تبقى الأدوات بسيطة بالقدر الكافي حتى تبقى سهلة التملك من قبل المستعملين والمتقبلين .

إطلاق عملية تفكير استراتيجي من خلال ورشات استشراف: مثال آناه [ANAH]

في بداية سنة 2001 وتهيئة لمستقبله، أراد مجلس إدارة الوكالة الوطنية لتحسين السكن (ANAH) استباق تطورات محيطه و ذلك بتشريك كبير للفرق الداخلية.

وقد تمثل الهدف خاصة في تيسير تركيز استراتيجيات نمو، وبوجه أخص، في الاستعداد لتطورات سوق السكن الخاص وجزئه المتعلق بإعادة التأهيل في أفق 2010، وفي استباق سياسات واستراتيجيات الفاعلين المحليين (المناطق والتجمعات السكانية...) في سوق السكن الخاص مع اعتبار تطوّر كفاءات كل منهم وفي كسب رؤية مشتركة لمهنة الوكالة وكفاءاتها على مدى السنوات الخمس أو العشر المقبلة، وأخيرا في تحديد الخيارات الاستراتيجية والتوجهات الاستراتيجية.

ولإطلاق هذا التمشي اختار مجلس الإدارة أن ينظم ندوة للاستشراف الاستراتيجي عقدت أثناءها عدة ورشات استشراف. وقد جمعت هذه الندوة قرابة 40 شخصا طوال يومين. وقد اندرجت هذه الندوة في تمش للتسيير المشاركي عمل على إنشاء وهيكل لغة مشتركة وإعطاء معنى للعمل. وقد يَسَّرَت إنتاج أول عناصر تفكير استشرافي وساهمت في وضع أسس تمش إجرائي أكمل وذلك بضبط أغراض للتفكير وفي تحسيس الفرق للاستشراف، بتكوين مجموعات عمل أولى.

لقد جرى يوما الندوة في شكل انغماس كلي في الفكر الاستشرافي، في خدمة التعبئة الاستراتيجية. ولم يكن المشاركون مستهلكين فقط للتكوين بل منتجين للتفكير من خلال خمس ورشات استشراف استراتيجي مكثت من :

– تحديد سيناريوهات استكشافية لحيط الوكالة في أفق 2010 انطلاقا من الرهانات الأساسية ومن الأسئلة. المفاتيح أو من الارتياحات الكبرى.

- فكّ رموز آليات تدخل الفاعلين في الإسكان وفهم التأثيرات الاستراتيجية بينهم، وموازنين قواهم ومواقفهم من الأهداف المرتبطة بالرهانات.
 - الانتقال من الأفكار المسبقة التي تروج حول الوكالة ومستقبلها وحول أنشطتها وقيمها وعلاقاتها بزيائنها ، إلى أفكار عمل.
 - رسم شجرة كفاءاتها الحالية والمستقبلية
 - تحديد أهداف استراتيجية ووسائل ذات صلة.
- هكذا وضعت الورشات مقدمات ثمينة لتفكير استشارافي قاد إلى إعادة تنظيم ناجحة لوكالة من وكالات الدولة . (Durance cordobes 2004)

الفصل الثاني

من مشاكل الاستشراف الاستراتيجي إلى مناهجه.

يجب على الاستشراف أن يحافظ على حيوية عدم انضباطه الفكري وأن يمتن صرامة مقارباته. ويمثل وجود مناهج مجربة بالنسبة إلى الاستشراف الاستراتيجي مكسبا أساسيا. فالإرث المجمع، سواء أكان ذلك في الاستشراف أو في التحليل الاستراتيجي، يبرز مواطن التقارب والتكامل القوية بين هذه المقاربات وإمكانية تنضيد وسائل التفكير داخل علبة أدوات واحدة. ويمكن هكذا أن نهتدي أفضل من ذي قبل عندما نتعرّف على مشكل ونفكر في أداة تمكن من مباشرته: إن فوضى التفكير لا تكون خلافة إلا أن تكون منظمة.

إلا أنه لا يجب أبداً أن نستعمل هذه الأدوات لذاتها وإنما تُستعمل من جهة حاجتنا إليها وباعتبار طبيعة المشكل المطروح وضغوط الوقت والوسائل المتاحة. وكذلك فإن استعمال هذه الأدوات لينبغي ألا يتحول إلى تحقيق للرغبة بشكل فردي. فهي معدّة أولاً لتخاطب عناصر التفكير الجماعية التي يتبين أنها في الغالب، ومهما كانت ضرورية، عويصة جدا في غياب لغة مشتركة ومنهج

عمل . فمزية المناهج التي تقترحها هي أنها أثبتت في كل مرة جدواها بمناسبة تطبيقاتها المتعددة، سواء في فرنسا أو في الخارج.

وإذا كانت المناهج تساعد على هيكلة التفكير مع إثارة الخيال فإنها لا تضمن نوعية الأفكار . فالاستشراف هو كذلك فن يحتاج في ممارسته إلى مواهب أخرى كموهبة عدم الامتثال، والحدس والعقل السليم . فلنحفظ الدرس إذا : إن الذي يريد أن يصبح عازف بيانو كبيرا لا يكفي أن يعرف بعض مدرجات الأنغام، ولكنه ملزم بأن يعزفها كل يوم حتى يظل عازفا كبيرا . إنه من الطبيعي أن تظل مقاربات أخرى ممكنة، ويستحسن أن يحافظ الباحثون والممارسون على شعلة التجديد بالاستناد إلى الإرث المجمع سواء فيما تعلق بالمنهج الاستشرافي أو التحليل الاستراتيجي .

ولن تمثل هذه التجديدات تقدما حقيقيا إلا إذا ما سمحت بتحسين وجهة التساؤلات والحد من مواطن عدم التماسك، وبتقييم أفضل لاحتمالية التخمينات وأهميتها .

ولكن هذه الطرق الجديدة مضطرة إلى أن تكون من البساطة بما يكفي لتظل قابلة لأن تملك : فليس التعقيد أنسب سلاح لمعالجة التركيب .

ولتيسير الخيارات المنهجية فقد نظمنا تقديم علبة أدوات الاستشراف الاستراتيجي هذه بحسب نمطية للمشاكل : إطلاق مجمل عملية الاستشراف الاستراتيجي وتمثيلها ، تطرح الأسئلة الوجيهة وضبط المتغيرات المفتاح، تحليل تدخلات

الفاعلين ومسح حقل الممكنات والحد من الارتباب، وضع تشخيص كامل للمؤسسة تجاه محيطها، تحديد الاختيارات والخيارات الاستراتيجية وتقييمها. وسيجد القارئ فيما يلي جردا لعلبة الأدوات هذه في شكل جذاذات فنية تصف هذه المناهج حسب شبكة مشتركة للتحليل مبوبة حسب المشاكل التي ترتبط بها. وهذه الشبكة تقترح لكل واحدة من الجذاذات المداخل التالية: الهدف، المنهج، الوصف، المنفعة والحدود، الخلاصات العملية، السيليوغرافيا.

I. طريقة السيناريوهات نظرة عامة:

إن المقاربة المندمجة للاستشراف الاستراتيجي تسعى إلى إعادة تنزيل المنظمة داخل محيطها مع اعتبار خصوصياتها ولاسيما كفاءاتها المميزة لها. فهي ثمرة التقارب بين سيناريوهات الاستشراف وبين أشجار كفاءات التحليل الاستراتيجي. إن هدف هذه المقاربة هو اقتراح توجهات وأعمال استراتيجية تعتمد كفاءات المؤسسة بحسب سيناريوهات محيطها العام والتنافسي.

وتهدف طريقة السيناريوهات إلى بناء تصوّرات المستقبلات الممكنة وكذلك التّشّيات المؤدية إليها. ويتمثل مطمح هذه التصورات في إبراز المناحي الكبرى وبذور القطيعة التي في محيط المنظمة العام والتنافسي.

ورغم أنه لا توجد مقارنة وحيدة فان طريقة السيناريوهات التي بلورها تتركز على صياغة أكثر صورية كما تؤكد بشدة على الفحص المنظم للمستقبلات الممكنة (انظر الشكل 3، أدناه)

1. ديناميكية السيناريوهات ؟

- إن السيناريو هو جملة تتكون من وصف وضع مستقبلي ووصف تمشي الأحداث التي تسمح بالمرور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي .

وفي الواقع فنحن نميز بين نوعين كبيرين من السيناريوهات :

- إما التي تنطلق من المناحي السابقة و الحاضرة والمفضية إلى مستقبلات محتملة (السيناريوهات الاستكشافية :) .

- أو التي تبنى من خلال صور بديلة للمستقبل فتكون محبذة أو على العكس من ذلك متهية . وهي تُصور بطريقة استردادية إسقاطيه (سيناريوهات الاستباق أو السيناريوهات المعيارية) .

ومن ناحية أخرى ، فيمكن لهذه السيناريوهات الاستكشافية أو الاستباقية ، بحسب ما تأخذ في اعتبارها التطورات الأكثر احتمالا أو التطورات القصوى ، أن تكون سيناريوهات منحوية أو تعاكسية .

2. إعداد السيناريوهات :

يحتوي إعداد السيناريوهات على ثلاث مراحل

- المرحلة الأولى : بناء القاعدة .

تلعب هذه المرحلة دورا أساسيا في بناء السيناريو . فهي تتمثل في بناء مجموعة تصورات للوضع الحالي للنظام الذي تكونه المؤسسة ومحيطها . فالقاعدة هي إذا

عبارة نظام عناصر ديناميكية مرتبط بعضها بعض ، وهذا النظام مرتبط بدوره بمحيطه الخارجي .
فيجدر إذا أن :

- نحدد النظام ومحيطه
- نحدد المتغيرات الأساسية
- نحلل استراتيجية الفاعلين

ومن أجل تحديد النظام ومحيطه قد تبين أن التحليل الهيكلي هو أداة ثمينة مستعملة استعمالا كلاسيكيا وأما في خصوص المتغيرات المأخوذة من التحليل الهيكلي فإنه يجدر القيام بدراسة استردادية معمقة ، تكون مرقمة ومفصلة قدر الإمكان . ومن شأن هذا التحليل الاستشرافي أن يجنبنا الإفراط في إعطاء الأولوية للوضع الراهن الذي غالبا ما نميل إلى تعميمه على المستقبل . ويكشف تحليل المناحي الماضية في الحقيقة عن ديناميكية تطور النظام وعن الدور المحرك أو الكالج الذي يمكن أن يلعبه بعض الفاعلين . وفوق ذلك فلا بد من تعريف كل فاعل بحسب أهدافه ومشاكله ووسائل عمله . ثم لا بد من الفحص عن كيفية تموقع الفاعلين بالنسبة إلى بعضهم البعض . و من اجل هذا يمكن بناء جدول لاستراتيجية الفاعلين . وتستعمل طريقة مأكور لتحليل هذه التدخلات .

- المرحلة 2 : مسح حقل الممكنات وتقليص الارتباب .

وبعد تعريف المتغيرات - المفاتيح ، وبعد تحليل تدخلات الفاعلين ، فإنه يصبح

من الممكن رصد المستقبلات الممكنة انطلاقاً من قائمة احتمالات يترجم مثلاً تواصل منحنى ما أو يترجم على العكس من ذلك انقطاعه. ويمكن التحليل المرفولوجي (انظر النقطة 2. 5، أدناه) من تفكيك النظام المدرّوس إلى أبعاد أساسية ومن دراسة إعادات التركيب الممكنة لهذه الأبعاد المختلفة، وهي تمثل كلّها صوراً ممكنة للمستقبل.

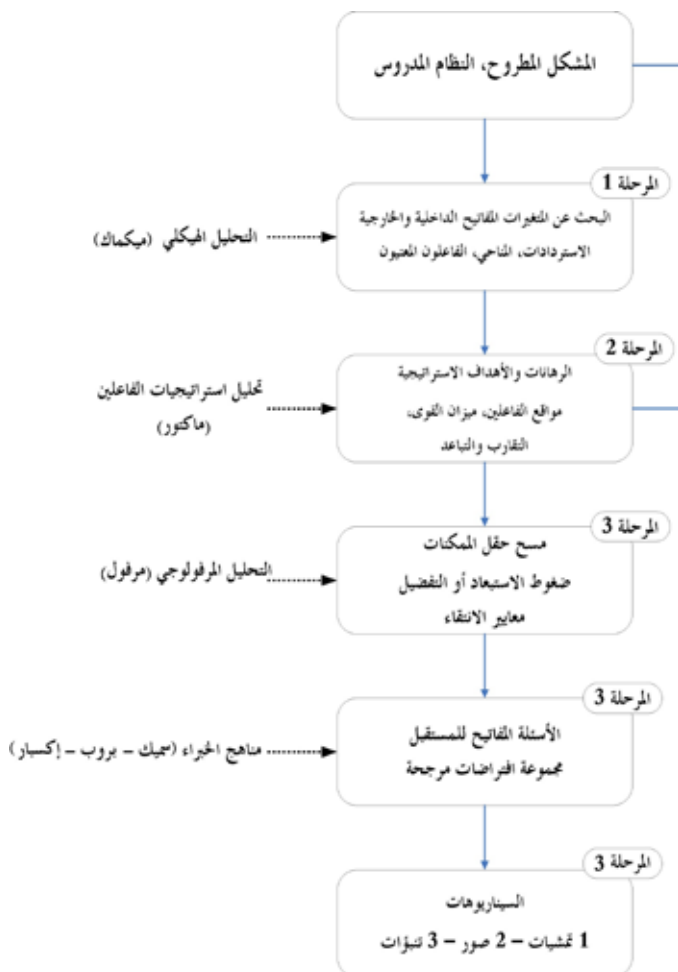
ويمكن مناهج الخبراء من قبيل دلفي (Delphi)، ومعداد ريني (Régnier) أو Smic- Prob- Expert، بعد ذلك من تقليص الارتياح من خلال تقويم الاحتمالات الذاتية لتعدد (occurrence) مختلف هذه التركيبات أو لتردد مختلف الأحداث الجوهرية للمستقبل.

– المرحلة 3 : بلورة السيناريوهات.

ما تزال السيناريوهات عند هذا الطور في حالة جنينية مادامت تقتصر على منظومات افتراضات متحققة أو غير متحققة. فيتعلق الأمر إذن بوصف التمشي الذي يحملنا من الوضع الراهن إلى الصور النهائية التي يتم إقرارها. وتدعى هذه المرحلة من العمل «المرحلة الزمانية (diachronique)».

وقد تنضي بعض أجزاء تطور النظام إلى تطوير نماذج جزئية بما يجعلها موضوع معالجات معلوماتية. ولكن الأرقام المحسوبة بهذه الصفة لا تكتسي سوى قيمة توجيهية: فهي تجسم تطور النظام ويمكن من القيام بعدد من التحقيقات حول تماسكه.

3. الجدوى و الحدود



الشكل 3 : طريقة السيناريوهات حسب ميشال غودينية 1977

تمثل السيناريوهات إنارة ضرورية لتوجيه القرارات الاستراتيجية. ويمكن لطريقة السيناريوهات، إذا ما وضعت أقصى ما يمكن من نقاط القوة إلى جانبها، أن تساعد على اختيار الاستراتيجية الأقدر على تحقيق المشروع المزمع إنجازها. فتمشيها المنطقي (تحديد النظام والتحليل الاستشراقي، واستراتيجية الفاعلين، وبلورة السيناريوهات) قد فرض نفسه بمناسبة عشرات من الدراسات الاستشرافية.

إلا أنه لئن كان مسلك طريقة السيناريوهات منطقيا فليس من الضروري أن نجتازه من ألفه إلى يائه. بل يتوقف كل شيء على مدى معرفة المستعمل بالنظام المدروس وبالأهداف التي يسعى إليها. إن طريقة السيناريوهات هي مقارنة تعتمد وحدات مستقلة. ويمكن، إذا ما اقتضت الحاجة، أن نكتفي بدراسة هذه الوحدة أو تلك، كالتحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات - المفاتيح مثلا، أو تحليل استراتيجية الفاعلين أو التحقيق لدى الخبراء في الاحتمالات المفاتيح للمستقبل. وكذلك فإنه من المتواتر الاكتفاء بعرض صور تؤكد على مناح كبرى أو على انقطاعات أو أحداث جوهرية، ولكن من دون تدقيق لمسالكها.

يمثل الزمن أحد أهم ضغوط طريقة السيناريوهات. وبشكل عام تلزم عدة شهور لمتابعة المسار في كليته، على أن يخصص جزء كبير من هذا الوقت لبناء القاعدة. فإذا تعذر رصد الوقت الضروري لانجاز الدراسة، كان من الأفضل تركيز التفكير على الوحدة التي تبدو الأهم.

استخلاصات عملية

غالبًا ما تستعمل عبارة «السيناريو» بإفراط لنعت أي منظومة افتراضات. ولندكر أن افتراضات السيناريو بالنسبة إلى الاستشراف والاستراتيجية لابد أن تخضع في آن واحد لخمسة شروط وهي: الواجهة والتماسك والاحتمال والأهمية والشفافية.

وحتى إذا ما لم تترادف عبارتا «السيناريو» و«الاستشراف»، فإن بناء السيناريوهات غالبًا ما يلعب دورا رئيسيا في معظم الدراسات الاستشرافية. وسواء أوقعت متابعة المراحل المذكورة أعلاه بحذافيرها أو وقع استخدام بعض الوحدات فقط، فإن عرض السيناريوهات، ولو اقتصر هذه على مجرد تركيبات فرضيات، يساهم في إبراز أهم رهانات المستقبل.

II: بدء العملية ورشات الاستشراف الاستراتيجي

إن الغاية من ورشات الاستشراف الاستراتيجي هي إطلاق مجمل المسار الاستشرافي والاستراتيجي وتمثله داخل فريق عمل. فيتعود المشاركون بهذه المناسبة على مناهج الاستشراف الاستراتيجي وأدواته قصد الضبط المشترك والمراتبة المشتركة لأهم رهانات المستقبل ولأهم الأفكار المسبقة، ورصد مسالك للعمل في مواجهة هذه الرهانات والأفكار. وهكذا يصبح المشاركون عند اختتام هذه الورشات قادرين على الطرح الأنسب للمشكل وعلى التحديد المشترك للتمشي الاستشرافي وعلى اختيار الأدوات الطيبة.

1 : مختلف أنواع الورشات

غالباً ما تستعمل عبارة «الورشة» في الاستشراف، للإشارة إلى حصص منظمة من التفكير الجماعي. وتعرضنا هذه العبارة منذ سنين في فرنسا وكذلك في الخارج. وإنّ التمشي المعروض هاهنا هو الذي وقع تطويره وتدقيقه خلال ندوات تكوينية لإطارات التسيير في رينو (Renault) سنة 1985.

كثيراً ما تندرج ورشات الاستشراف هذه ضمن ندوة مغلقة ليوم أو يومين. وأثناء هذه الندوة يدرّب المشاركون على المناهج والأدوات التي يمكن أن تفيدهم. ولكن الفريق لا يقتصر على استهلاك التكوين بل هو كذلك منتج لتفكير حول المشكل المطروح.

إنّ قانون اللعبة بسيط. إذ ينقسم فريق العمل إلى فرق صغيرة متكونة من ثمانية إلى عشرة أفراد يجتمعون في حصص تمتد من ساعتين إلى أربع ساعات. فيختارون موضوع تفكيرهم من بين المواضيع الثلاثة التالية:

- الاستباق والسيطرة على التغيير.

- تعقب الأفكار المسبقة حول المؤسسة ونشاطاتها.

- أشجار الكفاءات: الماضي والحاضر والمستقبل.

وعند انتهاء الورشتين الأوليين تكون أهم رهانات المستقبل وكذلك الأفكار المسبقة التي تتطلب أن تفحص عن قرب، قد وقع رصدتها ومراتبها. وكذلك فإنّ الورشة الثالثة على نفس القدر من الأهمية إذ لما كان التساؤل حول المحيط

مفيدا، فإنه من المستحسن كذلك رسم شجرة كفاءات الماضي والحاضر ثم المستقبل، بجذور المهارة التي لها ويجذعها الإنتاجي وبأسواقها ومنتجاتها الخ... هكذا نكتشف إذن أن الذاكرة غالبا ما تخون وأن الحاضر يبقى غامضا: فقبل أن نعرف إلى أين نريد الذهاب يجب أن نعلم من أين أتينا.

وفي مرحلة ثانية تنتظم ورشات استراتيجية على امتداد ساعتين أو أربع ساعات كذلك. فيتعلق الأمر ساعتها بترجمة أهم رهانات المستقبل (المنبقة عن ورشات «الاستباق والسيطرة على التغيير» و«الأفكار المسبقة») إلى أهداف وشبه أهداف وإلى وسائل عمل وأعمال تتطلب الشروع فيها ولا سيما باستعمال أشجار الوجهة.

وهكذا فالمشاركون ليسوا عزلا أمام تحديات المستقبل الكبرى بما أنهم، في ظرف بضعة ساعات، يشرعون في رسم مسالك عمل. وهم، بالإضافة إلى ذلك، قادرون على أن يرصدوا بسرعة ما كان من الأعمال الجارية مبهم الغائية، والرهانات المهمة التي تتطلب أعمالا جديدة.

الورشة 1	من الأفكار المسبقة	... إلى الأعمال
الورشة 2	من عوامل التغيير والجمود	... إلى الأعمال
الورشة 3	من عوامل التغيير والجمود	.. إلى لعب الفاعلين
الورشة 4	من عوامل التغيير والجمود	.. إلى السيناريوهات

الورشة 5	من شجرة الكفاءات الماضي والحاضر	إلى شجرة الكفاءات المستقبل (المرغوب، والذي نخشاه)
----------	---------------------------------	---

زمن الورشات الخمسة لاستشراف الاستراتيجي

2. مبادئ التنفيذ والتنشيط

إن هذه الورشات، مهما كان موضوعها الذي تطرقه، تنظم حول مبدئين كبيرين:

- إتاحة حرية تعبير كبيرة لكل المتخاطبين (إتاحة وقت للتفكير الفردي الصامت، وجمع كل الأفكار كتابيا)

- توجيه إنتاج المشاركين (لا سيما بتنظيم صارم للوقت وخاصة بالعودة المنظمة إلى تقنيات مثل تصنيف الأفكار ومراتبها الخ...)

وإنما أثناء الحصص التأليفية المنتظمة في نهاية هذه الورشات، يتبادل مختلف الفرق أفكارهم ويقارنون بينها. فيكتسبون هكذا دراية أفضل بالمشاكل التي ستدرس وبالأدوات. كما يتمكنون من الضبط المشترك لطريقة عمل (تستعمل أو لا تستعمل هذه الأداة أو تلك) تطوع لضغوط للوقت والوسائل وللأهداف المرصودة (علما وأنه لا يقع التصديق على الطريقة إلا بعد أسابيع من التأمل)

3. الجدوى و الحدود.

إن ورشات الاستشراف تمثل أسلوبا حقيقيا في التكوين بالعمل، يُمد المشاركين بالاحتياجات الوقائية الضرورية لكل تفكير استشرافي مشاركي.

ومن ناحية أخرى فإنّ طابع هذه الورشات التي تلتئم حول وحدات جزئية (بضعة أنصاف أيام) وكذلك سهولة إنجازها الفعلي (فبضعة من السبورات الورقية، والأقلام البديّة، والأوراق هي كلّ المستلزمات الضرورية) تمكّنها من التكيف مع كلّ الوضعيات. إنّ هذه الورشات تقترب ببساطتها وسرعة تشغيلها من الـ «Quest» (quick environmental scanning technique) لبورت نانوس [Burt Nanus 1982].

وأخيراً فإن هذه الممارسة ترغب المشاركين في التّقدم مزيداً أثناء هذه الأيام. وهي خاصّة فرصة للمسيرين لإحداث مسار استشراف مشاركي (إلا أنّ مثل هذا المسار قد يصبح سلبياً إذا لم يرغبوا فيه).

87

لقد بينت التّجربة المستندة إلى عدة مئات من الحالات أنّه من العسير أن نجد مساوئ في ورشات الاستشراف هذه وهي التي تمتاز بمحدوديتها في الزمن وبقوّة انخراط المشاركين فيها. وفي أسوأ الحالات فقد يبقى التّفكير بغير متابعة، ولكن التكوين سيظلّ أنجح ممّا لو تمّ بطريقة أخرى.

استخلاصات عملية

يمكن لورشات الاستشراف أن تهّم كلّ مجموعة من الأشخاص لهم «معيش مشترك» ويحبذون التفكير سوياً حول التّغيرات الممكنة والمأمولة لحيطهم قصد مزيد السيطرة عليها وتوجيهها.

ويستحسن أن نخصّص على الأقلّ فريقين صغيرين للتّفكير في استباق

التغيير (حتى نقارن بين النتائج) وأن نخصص دائما فريقا صغيرا لتعقب الأفكار المسبقة. وهكذا يمكن لجزء مما لم يقل أن يقال، مما يجعل الورشة تلعب دور صمام الأمان للمجموعة، ومتنفسها.

تمثل الورشات شرطا مسبقا ثمينا إن لم يكن ضروريا لكل تفكير استشرافي. فتقيلها بسيط كما أن تمسيها ييسر التبنى والتملك. إن الدور الذي يتعين عليها أن تلعبه أولا هو دور منصة إطلاق مسار من التفكير ومن السيطرة على التغيير.

III إنجاز التشخيص الكامل للمؤسسة أمام محيطها.

1. أشجار الكفاءات.

إنّ غرض أشجار الكفاءات هو تمثيل المؤسسة في كليتها دون اختصارها إلى منتوجاتها وأسواقها. وفي هذه الأشجار تكتسي الجذور (أي الكفاءات الفنية والمهارات) والجذع (أي قدرة الاستخدام) نفس القيمة التي للأغصان (خطوط المنتوجات - الأسواق)

وفي نطاق التّمشي المندمج فإن هدف أشجار الكفاءات هو رسم صورة شعاعية للمؤسسة قصد اعتبار كفاءاتها المميزة وديناميتهم عند إعداد الخيارات الاستراتيجية.

الصيغة العملية.

ظهر تمثيل مؤسسة ما في شكل شجرة كهات بمنااسبة تحليل استراتيجي لشركات يابانية. وقد اتضح أن اغلب هياكل المنظمات في اليابان تقدم، بصفة ضمنية أو صريحة، في شكل شجري: هكذا مثلا [ترسم] ثلاث دوائر متراكزة لتمثيل البحث ثم الإنتاج وأخيرا التسويق. وهو ما يضاهي كذلك رسما إسقاطيا لشجرة على سطح.

إن الإعداد الكامل لشجرة كهات هو عمل ضخم يفرض علينا تجميعا يستوفي معطيات المؤسسة (من المهارات إلى خطوط المنتوجات - الأسواق) ومحيطها التنافسي. وهذا المجموع المقارن ضروري للتشخيص الاستراتيجي للشجرة: مواطن القوة والوهن في الجذور والجذع والأغصان. كما يتعين أن يكون هذا التشخيص استرداديا قبل أن يكون استشرافيا. فقبل أن نعرف أين يمكننا أن نذهب، يجب أن نعلم من أين أتينا.

يجب ألا نخلط هذه المقاربة مع مقاربة الأشجار التكنولوجية التي لا وجود فيها للجذع (وظيفة الإنتاج) والتي تبدو فيها الأغصان سليلية الجذور رأسا. ومثلا يؤكد مارك جيحي (1989) «فالأمر يتعلق بمفهومين لهما غايات مختلفة [...] . فلقد كانت بلورة الأشجار التكنولوجية عامة بفعل إدارات البحث أو الاتصال التي رأت فيها شكلا بسيطا وقيما من أشكال تقديم صورة متماسكة وشاملة لنشاط المؤسسة».

الجدوى و الحدود.

لصورة الشجرة مزاياها ويبدو في البداية، حسب عبارة جيحي أنه «لا يجب على المؤسسة أن تموت مع منتجها». ولا يجب أن تقطع الجذع لمجرد وجود غصن عليل. بل يجدر في هذه الحالة ضخ نسغ الكفاءات نحو فروع نشاطات جديدة تناسب «دليلها الوراثي». ونحن نعرف الأمثلة الشهيرة لبولوري تكنولوجي (Bolloré Technologies) الشهيرة (التي انتقلت من [منتج] ليف السجائر إلى ورق اللف الرفيع) أو Graphoplex (من المسطرات الحاسبة إلى المدفقات الحرارية البلاستيكية) أو كذلك مثال La règle à calcul، ذلك الموزع المشهور بشارع سان جرمان، الذي انتقل إلى توزيع الحويسبات والميكرو-منتجات.

90

ولصورة الشجرة حدودها أيضا. فديناميكية الشجرة ليست ذات اتجاه واحد من الجذور إلى الفروع، بل تشتغل في الاتجاهين: إذ الفروع تغذي بدورها الجذور بواسطة التركيب الضوئي ودبال الأوراق المتساقطة. وإذا كانت التركيبات البيولوجية ضخمة، فثمّة كذلك تنافرات لا يمكن تجاوزها: فلا يمكن لشجرة التنوب أن تصبح بلوطا ولا لشجرة الكرز أن تنقلب إلى شجرة تفاح.

استخلاصات عملية.

لقد وقعت استعادة هذه المقاربة، التي صاغها سوريا مارك جيحي أثناء الثمانينات، في عدد كبير من المؤسسات مثل Renault، Elf، Pechiney، Sollar أو Télémécanique. وما انفكت مبادؤها تكشف من جديد في

أشكال أخرى. هكذا يؤكد هامال، محققاً، على العودة إلى الكفاءات الأساسية لتحديد التوجهات الاستراتيجية.

لقد ظل رسم أشجار الكفاءات منذ حوالي عشر سنوات يستخدم خاصة كأداة تفكير جماعي داخل ورشات الاستشراف. فهي تمكن من إطلاق عمل استشرافي استراتيجي يخص في آن الإقليم وكذلك المؤسسة.

2. مناهج التحليل الاستراتيجي وأدواته

يتكون التحليل الاستراتيجي مثل الاستشراف من جملة من المناهج والأدوات التي إذا ما ركب بعضها مع بعض أعطت تمثيلات غايتها الأخيرة مساعدة المسير على اختيار وتوجيه أنشطة المؤسسة التي يسيرها.

وتوجد حول هذا الموضوع أدبيات شاسعة. لذلك فإننا لن نسعى لتفصيل أدوات التحليل الاستراتيجي ومناهجه الأساسية التي تمت بلورتها أثناء العشرينات الأخيرة. فلنشر، على سبيل التذكير، إلى التجزئة إلى ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS)، وإلى دورة حياة المنتجات، وإلى مفعول التجربة (نظرية التدريب)، ونماذج حقبة الأنشطة (ADL, BCG, McKinsey ...) أو كذلك تحليل الموارد الأساسية (سلاسل القيمة وأشجار الكفاءات).

وهذه الأدوات تنتمي إلى التراث الفكري للتحليل الاستراتيجي الحديث. ولكن نجاحها الذي مضى واستعمالها النسقي والاختزالي شيئاً ما، لا يبرر اللامبالاة ولا النسيان الذي يود البعض أن يلقي بها فيه اليوم. فإذا باتت كبريات مكاتب

المستشارين لا تستعملها اليوم كمقاربات مميزة، فما ذاك إلا لأنه يتعين على هذه المكاتب أن تتميز بما يختلف عن أدوات أصبحت مبتذلة. لكنها ما تزال لبساطتها مستعملة جدا من قبل ممارسي المؤسسات.

وفي المقابل فإنها ما تزال تُعرض كثيرا في مدارس التصرف على أنها مناهج «علمية» مجردة، مع استعمال أقل ما يمكن من الحالات الميدانية، لا سيما وأن ما توفر منها يظل سريّا. ونادرا ما تكون لهذه العروض المجردة من التجربة فائدة بيداغوجية. ويُظهر الواقع أنّ هذه الأدوات، مثل كل الأدوات الأخرى للعبة، لا تكون وجهة إلا عند استعمالها في محلها ودون تجاهل حدودها.

3. التشخيص الاستراتيجي.

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على جهتي المنظمة، الداخلية والخارجية. ويهدف التشخيص الداخلي إلى إدراك مواطن القوى والوهن على جميع مستويات شجرة الكفاءات لموارد المؤسسة الخمسة الأساسية: البشرية، والمالية، والتقنية والإنتاجية والتجارية. ولكن تحديد نقاط القوة والعوائق لا يكفي، بل يجب كذلك تقدير أهميتها عبر المخاطر والفرص المتأتية من المحيط الاستراتيجي: وهذا هو هدف التشخيص الخارجي.

وغالبا ما أدّت المقاربة الكلاسيكية إلى فصل التشخيصين الداخلي والخارجي في الوقت لا معنى لأحدهما دون: فالمخاطر والفرص هي التي تمنح قيمة وأهمية لهذا الضعف أو لتلك القوة.

فحص بأثر رجعي

إنّ التشخيص الداخلي للمؤسسة مفروض حتى قبل التشخيص الخارجي لأنه من أجل أن تتساءل بذكاء حول تحولات المحيط الاستراتيجي علينا أولاً أن نعرف جيداً منتوجاته وأسواقه وتنظيمه وتقنيته ورجاله وتاريخه . وباختصار ، فإنّ الأمر يتعلّق بصورة شعاعيّة استردادية لشجرة الكفاءات من فروعها إلى جذورها ، وهي صورة تفرض نفسها ولو لم يكن في ذلك إلا إمكانية تحديد المحيط المفيد للدرس .

يحتوي التشخيص الداخلي كلاسيكياً على جانب مالي وجانب إجرائي ووظيفي خاصّ بالموارد البشرية والإنتاجية و جانب تكنولوجي يجب أن نضيف إليه تقيماً أفقياً يخصّ النوعية .

93

أما التشخيص المالي الحقيقي فينبجز عامة بواسطة علاقات تيسّر تقدير تطور المؤسسة بالنسبة إلى ذاتها وبالنسبة إلى أهم منافسيها . ونميز تقليدياً بين علاقات الهياكل وعلاقات النشاط أو التصرف وعلاقات النتيجة .

إن تشخيص الشجرة العملياتي والوظيفي لا يتعلّق بالأغصان والمنتوجات والأسواق فقط بل وكذلك بجذع تنظيم الموارد في وظيفة إنتاج . إنّ ابتذال أدوات التحليل الاستراتيجي يتعكّس مع واقع العديد من المؤسسات التي لها دراية تقريبية جداً بتشكيلة منتوجاتها وبما يرتبط بها من الأسواق وبماضي تطورها وبوضعها التنافسي و بالأسعار والهوامش في كل جزء استراتيجي وأخيراً بأفاق نموها .

يتعلق تشخيص النوعية بكامل الشجرة. ويمكن أن نعرّف النوعية بأنها تطابق منتج أو خدمة مع حاجيات الحريف بأنسب الأثمان. فالأمر لا يتعلق بالبحث عن الكمال، إذ الكمال باهض وغير مجد، وإنما بنوعية جميلة هي أداة تعبئة حول أهداف دقيقة ترمي لتحسين قدرات الإنجاز وإقرار مواصفات المسارات والمنتجات. وإن رصد النوعيات غير المفيدة أو غير القابلة للتسويق مهم على قدر أهمية الانوعيات.

ويتعلق تشخيص جذور الكفاءات خاصّة بالموارد التقنية بل وكذلك بمجمل المهارات البشرية والتنظيمية التي تشكل ما يسمى بمهن المؤسسة:

إن أهمية مواطن القوة والضعف التي يبرزها التشخيص الداخلي تخضع لطبيعة المخاطر والفرص المتأتية من المحيط الاستراتيجي والتنافسي. فعلى المؤسسة أن تتوقع حقيقة النشاطات لديها وأن تعيد موقعة ديناميكية تطورها بالنسبة إلى هذا المحيط.

وبما أن العالم ليس متجردا، فإن التشخيص الخارجي يسمح باعتبار المؤسسة فاعلة لدور يساهم فيه شركاء محيطها التنافسي. ويتعلق الأمر من ناحية بفاعلي المحيط التنافسي المباشر، أي بالمنافسين لها في نفس السوق، وبالمزودين والمحترفين والوافدين العرضيين، ومنتجي البدائل على حدّ عبارة ميخائيل بورتار (1986)، كما يتعلق من ناحية أخرى بالفاعلين في المحيط العام، أي السلطات العمومية والبنوك و وسائل الإعلام والنقابات ومجموعات الضغط. إن على المؤسسة أن تتوقع بإزاء كلّ فرد من الفاعلين في محيطها الاستراتيجي.

وعلى المؤسسة خاصة، أن تتوقع مجالات نشاطاتها الاستراتيجية (DAS) وأن تطرح على نفسها أربعة أسئلة أساسية تخص كل واحد من هذه المجالات:

- ما هو مستقبلها؟

- ما هي الوضعية التنافسية للمؤسسة؟

- ما هي العوامل - المفاتيح للنجاح؟

- ما هي الكفاءات المميزة التي هي على ذمة المؤسسة، أو التي يجب أن تحصل عليها المؤسسة لتحسين وضعها؟

ويمكن أن يقع تقدير مستقبل م.ن.إ. [D.A.S.] عبر مفهوم نضج القطاع الذي لا تمثل نسبة نمو السوق إلا احد جوانبه فقط. هكذا نعر من جديد على المراحل الأربع: الولادة، النمو، النضج، الأفول.

يمكن قياس الموقع التنافسي على ميدان أنشطة استراتيجية (DAS) من خلال مجموعة معايير لا تكون الحصة النسبية للسوق فيها أهم شيء بالضرورة. فهناك عوامل أخرى يجب اعتبارها وهي: عوامل تموين وعوامل إنتاج وتسويق وعوامل مالية و تكنولوجية.

وفيما وراء التشخيص، فانه لمن الوهم إن تصور أن مستقبل مؤسسة لا يمكن أن يخضع إلا للاختيارات الاستراتيجية الخارجية الجيدة من دون أي تغيير للهياكل والسلوكيات الداخلية.

ومهما تكن ارتيابات المستقبل فان المؤسسات ستواجه نفس المناحي وستضطر لمجابهة نفس الانقطاعات. لذلك، ومثلما هو الشأن دائما، فان الهياكل والسلوكات ونوعية الرجال والنساء هي التي ستحسم الفرق بين الراجين والخاسرين. ولهذا السبب كذلك ثمة مؤسسات قادرة على الانجاز في قطاعات تسمى آفلة ومؤسسات أخرى خاسرة في قطاعات تسمى واعدة. وهكذا وعندما تكون مؤسسة ما في وضع صعب، فلا فائدة من البحث عن كبش فداء نعيه في قطاع التكنولوجيا أو في مجال التنافس غير المشروع، ونرصد له الاعتمادات. إذ غالبا ما نجد تفسير كل شيء في خلل اعترى نوعية التسيير العاجز على الاستباق والتجديد وتحفيز الرجال.

ليست التطورات محتومة، فكل شيء يخضع للبشر ولقدرتهم على تملك المستقبلات الممكنة قصد الفعل والسير سويا وبطريقة مختلفة نحو المستقبل. فتطورات المحيط تتطلب، من المؤسسة، قدرات على الرد السريع وعلى المرونة تكيفها الهياكل بقدر كبير.

سيكون على الهياكل في المستقبل لا أن تتأقلم فقط مع تطورات المحيط بل أن تستبقتها لأن عطالاتها تؤدي إلى تأخير هذا التأقلم.

إنّ الاستباعات الاستراتيجية لتغيرات المحيط متعددة. وقد اعتبرنا، دون ادعاء للاستيفاء، تسعة مناح رئيسية تميز تحولات محيط المؤسسات العام، وبيننا بعض الاستباعات الحاصلة على تنظيم المؤسسات واستراتيجيتها.

الجدوى والحدود.

إن انتقاء الخيارات الاستراتيجية يستوجب مواجهة عدة مآزق تقتضي قرارات تحكيمية. ولا يجب أن يكون هم الربح قريب المدى على حساب التنمية والنمو طويل المدى. كما لا يجب كذلك خلط تنوع الأنشطة مع إعادة الانتشار الاستراتيجي لها. فهذا الأخير إنما يتم بالبحث عن التفاعل بين الكفاءات الأساسية للمؤسسة. ويؤدي الاقتصار على التنوع «المنتجات - السوق» إلى تجاهل هذا التفاعل مما ينجّر عنه غالبا هدر للموارد.

لقد كان تقطيع أنشطة مؤسسة ما إلى أجزاء استراتيجية أثناء سنوات 70 و80 نسقيا مفرطا، من قبل المحللين الماليين الحريصين على فصل الأنشطة ذات المردودية عن تلك التي كانت دونها مردودية أو كانت خاسرة. وقد نجم عن ذلك تجزئة المجموعات الصناعية الكبيرة إلى وحدات صغيرة. وغالبا ما كانت تنفذ سياسات إعادة الهيكلة هذه (downsizing) دون اعتبار تفاعل الكفاءات بين مختلف الأنشطة. وباختصار، ومثلما يرى ذلك جيبي (1998) وهامل (2005)، فإن الجذع قد تقلص بقطع الأغصان، وأتلفت الجذور مما أضّر بقدرات المؤسسة على إعادة الانتشار الاستراتيجي انطلاقا من كفاءاتها الأساسية.

ولا يكفي تحديد قيمة ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS)، وتحديد وضع المؤسسة التنافسي في كل ميدان منها وفي وقت ما من الحاضر. بل يجب كذلك أن تتموقع في المنظور الديناميكي لتطور ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS)،

وفي وضع المؤسسة بالنظر إلى سيناريوهات المحيط العام والتنافسي، إذ يمكن لانتقاطات تقنية وسياسية واقتصادية واجتماعية أن تحدث وأن تغير خارطة حقيبة الأنشطة. ويجب، في أفق المستقبل هذا، أن نرصد ما تكون عليه غدا العوامل - المفاتيح للنجاح وأن نتساءل عن أنسبها لكفاءات المؤسسة الأساسية.

استخلاصات عملية.

إن التشخيص الكامل لموارد محيط المؤسسة كشجرة كفاءات يمكن أن ينجز بما هو كذلك. ويمكنه هكذا أن يندرج كواحدة من مراحل مقارنة الاستشراف الاستراتيجي الأساسية.

IV. تحديد المتغيرات المفاتيح.

إن التحليل الهيكلي هو منهج لهيكل تفكير جماعي. وهو يوفر إمكانية وصف منظومة بواسطة قاعدة تربط بين مجموعة العناصر المكونة لهذه المنظومة.

وانطلاقاً من هذا الوصف فإن غرض هذا المنهج هو إبراز أهم المتغيرات المؤثرة والتابعة، ومن ثم، المتغيرات الأساسية في تطوير النظام المدروس.

1. مراحل التحليل البيوي

ينجز التحليل الهيكلي من قبل فريق عمل يتكون من فاعلين وخبراء من الميدان المعبر. ويتألف من ثلاث مراحل متتالية وهي: إحصاء المتغيرات وتعريف العلاقات بين المتغيرات وتحديد المتغيرات - المفاتيح.

إحصاء المتغيرات

تمثل هذه المرحلة في إحصاء مجمل المتغيرات التي تميز النظام المدرس ومحيطه الداخلي وكذلك الخارجي. ومن المهم أن يكون العمل شاملا قدر الإمكان وأن لا يقصي، قبليا، أي سبيل للبحث.

وبالإضافة إلى ورشات الاستشراف فانه يمكن لجمع المتغيرات أن يستكمل بواسطة لقاءات غير توجيهية لدى ممثلين عن فاعلي النظام المدرس.

وفي الأخير تضبط قائمة المتغيرات الداخلية و الخارجية للنظام المعتمد. وتبين التجربة أن هذه القائمة لا تتجاوز عامة 70 إلى 80 متغيرة، إذا ما اخذ الوقت الكافي للإحاطة بالنظام المدرس.

99

إن التفسير المفصل لكل متغيرة من المتغيرات ضروري : فهو ييسر بقية التحليل ورصد الصلات بين المتغيرات ويمكن من تأسيس «قاعدة» معطيات ضرورية لكل تفكير استشرافي. فمن المنصوح به مثلا وضع تعريف دقيق لكل واحدة من المتغيرات، وإعادة تتبع تطوراتها الماضية وتحديد المتغيرات التي أحدثت هذه التطورات وتخصيص وضعها الحالي ورصد المناحي أو الانقطاعات المقبلة.

2. تعريف الروابط بين المتغيرات

ليس للمتغيرة، ضمن الرؤية النسقية، وجود إلا من خلال العلاقات التي نقيمها بالمتغيرات الأخرى. ولهذا يعمل التحليل الهيكلي على رصد هذه الروابط بين المتغيرات باستعمال لائحة ثنائية المدخل تدعى «قاعدة التحليل الهيكلي».

ويستحسن أن يقع ملء هذه القاعدة من لدن الأشخاص الذين ساهموا عند الانطلاق في إحصاء المتغيرات وفي تعريفها . ويمكن أن يستغرق هذا العمل يومين أو ثلاثة .

و يكون الملء نوعيا . و تطرح الأسئلة التالية على كل زوج من المتغيرات : هل توجد علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرة « I » والمتغيرة « J » ؟ وإذا كان الرد بالنفي أسند العدد 0 . وإذا كان الرد ايجابيا أسند العدد 1 لعلاقة التأثير المباشر إذا ارتئيت ضعيفة والعدد 2 إذا ارتئيت متوسطة والعدد 3 إذا ارتئيت قوية وأخيرا العدد 4 إذا ارتئيت ممكنة .

وتفضي مرحلة التعمير هذه إلى أننا بالنسبة إلى n متغيرة ، نطرح $n \times n-1$ سوألا (أي ما يقارب 5000 ل 70 متغيرة) ربما كان بعضها يُغفل لولا مثل هذا التفكير النسقي والمستوفي . إن طريقة المسألة هذه لا تمكن فقط من تجنب الأخطاء ، بل و أيضا من ترتيب و تصنيف الأفكار باختراع لغة مشتركة داخل المجموعة . وهي تسمح كذلك ، غالبا ، بإعادة تعريف بعض المتغيرات وبالتالي بتهديب تحليل المنظومة . وأخيرا فقد أبرزت التجربة أن نسبة التعمير العادي للقاعدة تحدد بحوالي 20 % .

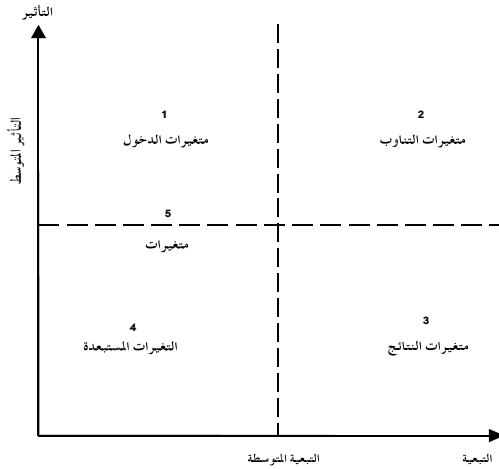
3. تحديد المتغيرات - المفاتيح

ترتكز هذه المرحلة على تحديد المتغيرات - المفاتيح ، أي [المتغيرات] الأساسية في تطور المنظومة ، بفضل تصنيف مباشر (سهل الانجاز) في البداية ، ثم

عن طريق التّصنيف غير المباشر (و يدعى ميكماك MicMac أي Matrice d'impacts croisés multiplication appliqués à un classement [قاعدة تكثير التأثيرات المتقاطعة مطبقةً على ترتيب ما] . ونحصل على هذا الترتيب غير المباشر بعد الرفع من قوة القاعدة .

إنّ المقارنة بين تراتب المتغيرات في مختلف الترتيبات (مباشر وغير مباشر وممكن) لغنيّ بالدروس . فهي تمكن من تأكيد أهمية بعض المتغيرات ولكن كذلك من الكشف عن المتغيرات التي تلعب ، بفعل تأثيرها غير المباشر ، دورا غالبا (لا يسمح الترتيب المباشر بتمييزه)

إنّ النتائج التي أشرنا إليها سابقا بعبارات التأثير وتبعية كل متغيرة من المتغيرات ، يمكن أن ترسم على مستو (حيث يقابل محور السينات التبعية ومحور الإحداثيات التأثير) . (انظر الشكل 4) فيتيسر هكذا ، علاوة على رصد المتغيرات الأكثر تأثيرا في المنظومة المدروسة ، الاهتمام بمختلف ادوار المتغيرات في المنظومة .



الشكل 4: مختلف أنواع المتغيرات على صعيد «التأثير/التبعية»

4. الجدوى والضوابط.

إن الفائدة الأولى من التحليل الهيكلي هي إعطاء دفع للتفكير داخل المجموعة وحملهم على التفكير في جوانب غير بديهية [contre-intuitifs] من تصرف المنظومة. فلا يجب أن تؤخذ هذه الجوانب بالمعنى الحرفي وإنما خاصة أن تحث على التفكير. ومن الواضح أنه لا توجد قراءة وحيدة و«رسمية» لنتائج ميكماك وأنه يجدر بالفريق أن يكون تأويله الخاص.

وتخص الضوابط أساسا الطابع الذاتي لقائمة المتغيرات المعدة أثناء المرحلة الأولى وكذلك الطابع الذاتي للعلاقات بين المتغيرات (ومن ثم أهمية اللقاءات

مع الفاعلين في المنظومة). وإنما تتأتى هذه الذاتية من وضع معروف جدا وهو أن التحليل الهيكلي ليس هو الواقع بل هو أداة للنظر إليه. ومطمح هذه الأداة هو على وجه الدقة تيسير هيكلية الفكر الجماعي بالحد من مراوغاته التي لا مفر منها. وبالفعل فإنّ النتائج ومعطيات الدخول (قائمة المتغيرات والقاعدة) تعبر عن نظرة فريق العمل للواقع وبالتالي عن الفريق نفسه، بقدر ما تعبر عن المنظومة التي تتم ملاحظتها. وأخيرا فالتحليل الهيكلي هو عملية طويلة تتحول أحيانا إلى غاية في حد ذاتها ولا ينبغي إنجازها إلا متى كان الموضوع قابلا لذلك.

استخلاصات عملية.

يستغرق إنجاز تحليل هيكلي عدّة أشهر، وهو يتوقّف بالطبع على نسق فريق العمل وعلى الوقت المخصّص له.

ثمة عدّة مزالق ينبغي اجتنابها :

- أن نعهد إلى مكلفين بالدراسات أو مستشارين خارجيين، وهو أسوأ، بإنجاز كامل التحليل الهيكلي: فاستثمار كلّ تفكير استشارافي يجب أن يتبلور في أذهان من سيقومون بعد ذلك باتخاذ القرارات.

- الاستغناء عن العمل الضروري الأولي حول المتغيرات: إذ هكذا يصبح ملء القاعدة عرضيا بالكامل، وبلا قيمة، إذ تنعدم ساعتها المعلومات الموثوقة واللغة المشتركة.

- تقاسم ملء القاعدة وهو ما يفضي هنا أيضا إلى نتائج لا معنى لها ، إذ التحليل الهيكلي هو أداة للهيكلة الجماعية للأفكار .

فإذا تمّ اجتناب هذه العقبات ، فإنّ خاصيّة التحليل الهيكلي بما هو قابل للتمكّن تجعل منه أداة متميزة للتفكير النسقي في مسألة من المسائل . إنّ 80% من النتائج المتحصل عليها بديهية و تؤكد الحدس الأول . كما أنها تُيسّر تدعيم العقل السليم وتؤكد منطقية المقاربة ، وخاصة إعطاء وزن لا 20% من النتائج غير البديهية .

V . تحليل تدخل الفاعلين .

يمثل التحليل الاستراتيجي لتدخل الفاعلين إحدى المراحل الحاسمة في الاستشراف وهي : حل النزاعات بين فرق تتابع مشاريع مختلفة ، فهذا الحل شرط لتطور المنظومة التي يتحرّكون داخلها .

ويرمي ماکتور ، بما هو منهج تحليل تدخلات الفاعلين [Mactor: Méthode) Acteurs, Objectifs, Rapports de force = منهج الفاعلين ، والأهداف وموازن القوى] إلى تقدير موازن القوى بين الفاعلين ودرس مدى تطابقها [convergence] وتنافرها [divergence] حيال عدد ما من الرهانات والأهداف ذات الصلة .

وانطلاقا من هذا التحليل يكون هدف استعمال المنهج هو إمداد فاعل محدد بمساعدة على القرار حتى يرسى سياسته للتحالفات والنزاعات .

1. مراحل التحليل .

يحتوي المنهج على سبع مراحل :

• المرحلة 1 : إنشاء لائحة [tableau] «استراتيجيات الفاعلين»

إنَّ إنشاء هذه اللائحة يهم الفاعلين الذين يقودون المتغيرات - المفاتيح المنبثقة عن التحليل الهيكلي : وإنَّ تدخل الفاعلين «الحركيين» هو الذي يفسّر تطوّر المتغيرات المطلوبة فيها (ولنشر إلى أنَّ عدد الفاعلين الضروري هو غالبا بين 10 و20)

وتم تهيئة [mise en forme] المعلومات المجمّعة حول الفاعلين بالطريقة التالية :

- فمن ناحية يتم وضع بطاقة هويّة حقيقية لكلّ فاعل : بغاياته وأهدافه ومشاريعه التي هي في طور النمو والنضج (الأفضليات) ، ودوافعه وضغوطه ووسائل عمله الداخلية (التماسك) و سلوكه الاستراتيجي الماضي (الموقف) .

- ومن ناحية أخرى فإنه يقع تفحص وسائل العمل التي تتوفر لكل فاعل للتأثير على الآخرين قصد تحقيق مشاريعه .

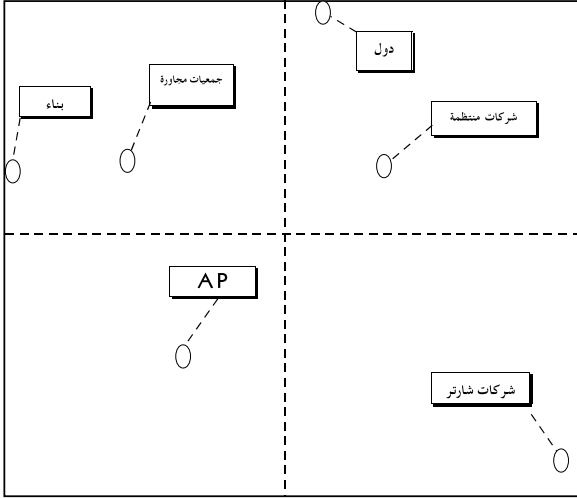
• المرحلة 2 : تحديد الرهانات الاستراتيجية والأهداف ذات الصلة .

إنّ اللقاء الذي يتواجه فيه الفاعلون بحسب غاياتهم ومشاريعهم ووسائل عملهم يمكن من كشف عدة رهانات استراتيجية تتفق حولها أهداف أو تتنافر .

• المرحلة 3 : تموقع الفاعلين حول الأهداف ورصد التوافقات والتنافرات [المواقف البسيطة] .

وفي هذه المرحلة يتعلق الأمر بأن نصف ضمن قاعدة «فاعلون X أهداف» الموقف الراهن لكل فاعل من كل هدف وذلك بوضع علامة (+1) إشارة إلى موافقته وعلامة (-1) إشارة لعدم موافقته أو لحياذه (0).

ولإحصاء لعبات [jeux] التحالفات والنزاعات الممكنة، فإن المنهج يحدد العدد والأهداف التي يتفق حولها كل اثنين من الفاعلين أو يختلفان. ويقع إذن وضع رسمين بيانيين أولين تأمين للتوافقات ثم للتناورات الممكنة. وهذان الرسمان يمكنان من ملاحظة مجموعات فاعلين متفقين في المصلحة ومن تقييم الدرجة الظاهرية لحريتهم ومن كشف الفاعلين الذين هم بالقوة [potentiellement] مهددون أكثر من غيرهم، ومن تحليل استقرار النظام. (انظر الشكل 6)



الشكل 6: مثال عن التوافقات والتنافرات المحركة بين الفاعلين

• المرحلة 4: مرتبة أولويات الأهداف لكل فاعل (مواقع مقيمة)

تبقى الرسوم البيانية المنجزة في المرحلة 3 بسيطة فهي لا تعتبر سوى عن عدد توافق وتنافر الأهداف بين الفاعلين. وحتى تقرب النموذج من الواقع، فإنه يجدر كذلك اعتبار تراتب الأهداف لكل فاعل. وهكذا فإن كثافة تموقع كل فاعل يقع تقييمها عن طريق سلم مخصوص.

• المرحلة 5: تقييم موازين قوى الفاعلين.

ويقع بناء قاعدة للتأثيرات المباشرة بين الفاعلين انطلاقاً من جدول «استراتيجية

الفاعلين» المنجز أثناء المرحلة 1 ، مع تبيين وسائل عمل كل فاعل . ويقع حساب موازين القوى باعتبار وسائل العمل المباشرة وغير المباشرة معا (ما دام يمكن لفاعل أن يؤثر في آخر عن طريق فاعل ثالث)

وهكذا يبنى مستوي «تأثير – تبعية» الفاعلين . ويُبرز تحليل موازين قوى الفاعلين مواطن قوة وضعف كل واحد منهم وقدراتهم على التعليق [verrouillage] . الخ

• المرحلة 6: إدماج موازين القوى في تحليل التوافقات والتنافرات بين الفاعلين .

أن تقول إن وزن فاعل ما هو ضعف وزن آخر في ميزان القوى الإجمالي فذلك يعطي ضمينا وزنا مضاعفا لتدخله في الأهداف التي تعنيه . فموضوع هذه المرحلة يهتم إذن بتسوية [ajuster] ميزان قوى كل فاعل مع كثافة توقعه بالنسبة إلى الأهداف .

وعندئذ نحصل على رسوم بيانية جديدة للتوافقات الممكنة والتنافرات بين كل الفاعلين . ويمكن المقارنة بين سلسلات الرسوم البيانية من ملاحظة تشبه التحالفات والنزاعات الممكنة ، باعتبار تراتب الأهداف وموازن القوى بين الفاعلين .

• المرحلة 7: صياغة التوصيات الاستراتيجية والمسائل المفاتيح للمستقبل .

إن منهج Mactor بما يبرزه من لعبات التحالفات والنزاعات الممكنة بين الفاعلين يساهم في صياغة الأسئلة المفاتيح للاستشراف وصياغة توصيات

استراتيجية. وهو يساعد مثلاً على التساؤل حول إمكانيات تطور العلاقات بين الفاعلين وحول بروز الفاعلين وزوالهم وحول تغيير الأدوار، الخ... الخ.

2. الجدوى و الحدود.

إن منهج مأكور يمتاز بطابعه الإجرائي جداً بالنسبة إلى أعداد كثيرة من التدخلات التي تستلزم عدة فاعلين حيال سلسلة رهانات وأهداف ذات صلة. وفي ذلك فهو يختلف عن نظرية الألعاب التي تقدم مجموعة من أدوات التحليل شاسعة إلى حد ما، ولكن تطبيقها محدود بحكم الضغوط الرياضية والاقتراضات التي كثيراً ما تكون مضيقّة. غير أنه يمكننا أن ننتظر تطورات مهمة من التقريب بين مفاهيم هذه النظرية ومنهج مأكور.

يقترح مأكور تمشياً لتحليل تدخل الفاعلين وبعض الأدوات البسيطة التي تسمح باعتبار ثراء وتشعب المعلومة التي ستعالج، من خلال إمداد المحلل بالنتائج المرحلية التي تنير له بعض أبعاد المسألة.

ويحتوي المنهج على عدد من الحدود وبخاصة منها ما يهم جمع المعلومة الضرورية. ويمكن أن نلاحظ التكنم الطبيعي للفاعلين عن إفشاء سر مشاريعهم الاستراتيجية ووسائل عملهم الخارجية. وثمة قدر من السرية لا نزول دونه، (ولكنه بالإمكان إجراء تقاطعات مفيدة). وفضلاً عن ذلك فإن تصور تدخل فاعل على أساس هذا المنهج يقتضي تصرفاً متماسكاً وعقلانياً من قبل كل فاعل بالنظر إلى غاياته وهو ما يفنّده الواقع أحياناً.

إن الخطر الأساسي الذي يترص بمستعمل هذا المنهج، وخاصة عند استعمال التطبيق، هو أن يغريه بل يجرفه سيل النتائج وما تستتبعه من التعاليق، وهو ينسى أن كل شيء يتوقف على نوعية معطيات الإدخال مثلما يتوقف على القدرة على انتقاء النتائج الأكثر وجاهة.

استخلاصات عملية.

وعلى مستوى تطبيقي فإن الوقت اللازم للقيام بتحليل لتدخل الفاعلين عن طريق منهج ماكور (من شهرين إلى خمسة أشهر) هو عامة اقل مما يستغرق التحليل الهيكلي. غير أن الوقت الضروري لجمع المعلومات والتحقق منها لا يستهان به.

وإذا كان منهج ماكور يندرج ضمن منهج السيناريوهات فيمكن كذلك استعماله منفردا سواء لغايات استشرافية أو قصد تحليل وضع استراتيجي معين.

VI. مسح حقل الممكنات و تقليص الارتباب.

1. التحليل المرفولوجي.

يسعى التحليل المرفولوجي إلى السبر المنظم للمستقبلات الممكنة انطلاقا من دراسة كل التوافيق الناتجة عن تفكك نظام معين. ويستعمل هذا المنهج اليوم أساسا في بناء السيناريوهات. ويمكنه كذلك أن ييسر توضيح أساليب أو منتجات الجديدة فيما يخص الرصد التكنولوجي.

الصيغة الإجرائية.

إن التحليل المرفولوجي هو تقنية صاغها سوريا الباحث الأمريكي ف. زفيكي [F.Zwick] أثناء الحرب العالمية الثانية [مورر 2001 Maurer] وهو يحتوي على مرحلتين أساسيتين:

• المرحلة 1: بناء الفضاء المرفولوجي

تتعلق هذه المرحلة الأولى بتفكيك النظام أو الوظيفة المدروسة إلى أنظمة صغيرة أو مكونات. وضمن هذا التفكيك فإن اختيار المكونات دقيق ويتطلب تفكيراً معمقاً يمكن انجازه مثلاً، انطلاقاً من نتائج التحليل الهيكلي.

ويجب أن تكون المكونات مستقلة قدر الإمكان وأن تغطي مجمل النظام المدروس. ولكن فرط المكونات يمكن بسرعة أن يجعل تحليل النظام مستحيلاً. وعلى العكس فإن قلتها تنهكه بالتأكد. ومن ثم ضرورة إيجاد حل توفيقي.

ويمكن لكل عنصر أن يتخذ عدة أشكال. وفي مثال السيناريوهات الإجمالية، التي نعرض هنا شبكة تحليلها المرفولوجي فإن السيناريو يختص باختيار تشكل خصوصي في كل واحدة من المكونات. وهكذا فإننا سنجد من السيناريوهات الممكنة بقدر توفيقات التشكلات. وتمثل مجموعة هذه التوفيقات حقل الممكنات الذي يدعى كذلك «الفضاء المرفولوجي». إن الفضاء المرفولوجي المعروف، وهو يحتوي على سبع مكونات فرعية لكل واحدة منها ثلاث تشكلات، يسمح قبلياً بضبط 2187 توفيقاً ممكنة، أي جداء عدد الفرضيات أي

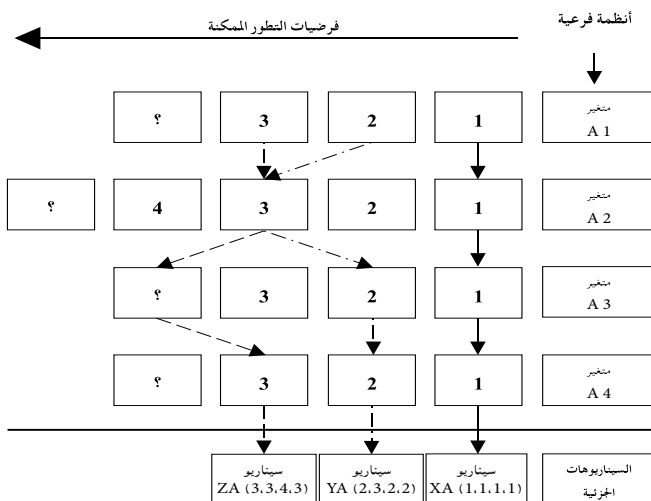
(3x3x3x3x3x3x3x3). فالفضاء المرفولوجي ينمو إذن بسرعة فائقة. ولذلك فإنّ خطر إغراقه تحت وطأة حساب التوافق هو خطر جدّ حقيقي.

زيادة فرضية إضافية لمكونين فرعيين يزيد من الفضاء المورفولوجي بنسبة 80 بالمائة (3888 بدل 2187) أي أن خطر الغرق ضمنه يعد حقيقياً.

• المرحلة 2 : اختزال الفضاء المرفولوجي.

غير أن بعض التوافق بل حتى بعض عائلات التوافق ممتعة التحقيق: لعدم انسجام التشكلات، الخ... ولذلك تتمثل مرحلة العمل الثانية في تقليص الفضاء التشكيلي الأصلي إلى فضاء صغير مفيد، بإحكام بعض معايير التصيق للاستبعاد أو بعض معايير الانتقاء (الاقتصادية، التقنية....)، التي يمكن انطلاقاً منها تفحص التوافق الوجهية.

ولتيسير انجاز التحاليل المرفولوجية وخاصة لرسم الفضاءات والتحكم في معايير الاستبعاد أو الإيثار، فإن ليسور [LIPSOR] طور ووضع تحت تصرف الجميع مجانا أداة، ألا وهي تطبيق مورفول [Morphol] (انظر الرسم، أدناه).



الشكل 7: السيناريوهات الجزئية

الجدوى والحدود.

ميادين تطبيق التحليل المرفولوجي متعددة : بناء السيناريوهات الاستكشافية وكل ميادين التجديد والبحث عن الأفكار الجديدة.

ورغم أن هذا المنهج يستعمل خاصّة في التكهّن التكنولوجي فإنه يتلاءم أكثر فأكثر مع بناء السيناريوهات. وبما أن الأبعاد (المكونات) الديمغرافية والاقتصادية والتقنية أو الاجتماعية يمكنها أن تتميز بعدد ما من الحالات الممكنة (فرضيات أو تشكلات) فإنّ أي سيناريو لن يكون ساعتها غير تمش أو تركيب يقترن بتشكيل من كل مكون.

إنّ التحليل المرفولوجي بما كان مثيرا جدا للخيال، يسر مسحا مطلقا لحقل الممكنات. وحتى تنقادي أن نغرق تحت حساب التوافق، فإنه يلزمنا حذق الإبحار وسط الفضاء المرفولوجي بفضل معايير مميزة. وتقدّم تطبيق مورفول لهذا الغرض خدمة لا مثيل لها.

إن أول حد يقف عنده التحليل المرفولوجي ينجم عن اختيار المكونات. فبالسهو عن مكون أو عن مجرد تشكّل أساسي للمستقبل، يكون هناك خطر جهل وجه كامل من حقل الممكنات (وهو ليس باتّ الحدود بل تطوري في الزمن).

وأما الحدّ الثاني فيأتي طبعا من التوافق الذي سرعان ما يغمر المستعمل. وقد رأينا أنّ واحدا من الحلول هو إقحام معايير انتقاء وضوابط إقصاء أو تفضيل واستغلال الفُضَيِّ المرفولوجي الصّالح.

استخلاصات عملية

التحليل المرفولوجي منهج يسهل استعماله نسبيا، ولكنه يحتوي على بعض المخاطر المرتبطة بطاقته التوافقية. ولا يجب أن نغفل أن بناء السيناريوهات ليس إلا مرحلة من الاستشراف عليها أن تؤدي لاحقا إلى الفعل.

2. منهج دلفي [Delphi]

إنّ منهج دلفي الذي ضبطه أولاف هالمار [Olaf Helmer] ضمن الـ Rand Corporation خلال الستينات (هالمار، 1967) يرمي إلى إبراز توافقات في

الآراء وإظهار بعض الإجماعات حول مواضيع معينة، وذلك بفضل استجواب خبراء عن طريق استبيانات متتالية.

وإن أكثر أهداف دراسات دلفي تواترا هو حمل الخبراء على إلقاء الضوء حول مناطق الارتباب قصد مساعدة ما على اتخاذ القرار.

الصيغة الإجرائية.

لقد عرفت التقنية نسخا عديدة ومختلفة. وما نعرضه هنا هو التمشي الأصلي.

• المرحلة 1 : صياغة المشكل

إن هذه المرحلة أساسية لانجاز دراسة من دراسات دلفي. و فعلا ففي دراسة تنجز بمنهج الخبراء يكون التعريف الدقيق لمجال البحث مهما جدا لاسيما وانه يجب التأكيد جيدا من أن كل الخبراء المتدبين لهم نفس الفكرة عن هذا المجال.

فإعداد الاستبيان لا بدّ أن يقع حسب بعض القواعد: إذ على الأسئلة أن تكون دقيقة قابلة للصياغة الكمية (فهي تتعلق مثلا باحتمالات تحقيق الفرضيات و/ أو الأحداث وفي الغالب بمواعيد تحقيق أحداث)، كما يجب أن تكون مستقلة (فالتحقيق المفترض لواحدة من المسائل في تاريخ معين لا تأثير له على تحقيق مسألة أخرى).

• المرحلة 2: اختيار الخبراء

إن هذه المرحلة هامة لا سيما وأن عبارة خبير ملتبسة. فبصرف النظر عن ألقابه ووظيفته أو مستواه التراتبي فإن اختيار الخبير يكون بحسب قدرته على تصوّر المستقبل.

ويمكن لنقص استقلالية الخبراء أن يشكل عائقا. ولذلك فإنه يقع احتياطيا «عزل» الخبراء وتجميع آرائهم عن طريق البريد مجهول الهوية : فما نحصل عليه إذن هو [حقيقة] رأي كل خبير، لا رأي مغلوط بسبب مفعول الفريق (ليس هناك زعيم).

• المرحلة 3: المجرى العملي واستثمار النتائج.

يقع إرسال الاستبيان إلى الخبراء (حوالي 100 نسخة على الأقل لأنه يجب اعتبار حالات اللاجواب والتخلي: وفي النهاية لا يجب أن تقل المجموعة عن 25). وتضاحب الاستبيان طبعا مذكرة تعريفية تحدد أهداف دراسة الـ «دلفي» وروحها، وكذلك الظروف العملية لسير التحقيق (الأجل المحدد للرد وضمان إخفاء الهوية)

ومن المهم بالنسبة لكل خبير أن يقيم مستوى كفاءته الذاتية.

ويقع إرسال استبيانات متتالية قصد الحدّ من تشتّت الآراء ولكي تتضح الفكرة التوافقية الوسطى. وأثناء الدورة الثانية، فإنه يتعين على الخبراء اثر اطلاعهم

على نتائج الدورة الأولى ، أن يقدموا إجابة جديدة وخاصة أن يبرروها إذا ما شذت كثيرا عن الفريق . وفي الدورة الثالثة يطلب من كل خبير أن يعلق على حجج الذين شذوا عن رأي الفريق . وفي الدورة الرابعة يقدم الخبير الإجابة النهائية : أي [تحديد] الفكرة التوافقية المتوسطة و [مدى] تشتت الآراء .

الجدوى و الحدود .

إن إحدى ميزات منهج دلفي هي شبه اليقين من الحصول على توافق عقب الاستبيانات المتتالية ولو أن التقارب لا يعني دائما التماسك . فضلا عن هذا فان المعلومة المجمعة أثناء البحث حول الأحداث و المناحي أو الانقطاعات التي تحدد التطور المستقبلي للمسألة المدروسة هي عامة ثرية وغزيرة . وأخيرا يمكن استعمال هذا المنهج في مجال التسيير والاقتصاد والتكنولوجيا بقدر استعمالها في مجال العلوم الاجتماعية .

وشمة عدة ضغوط تحد مدى هذا المنهج الذي يبدو طويلا ومكلفا ومنقرًا وحديثا أكثر مما هو عقلي . ثم إن هذا الإجراء الثقيل (دورات بحث متعددة) هو كذلك محل نقاش لأن الخبراء الذين يحددون عن القاعدة هم فقط الذين يتعين عليهم تبرير موقفهم . إلا انه يمكن اعتبار رأي الذين شذوا أكثر فائدة ، من منظور الغرض الاستشراقي ، من رأي المواطنين العاديين . وأخيرا فانه لا يقع اعتبار التفاعلات الممكنة بين الفرضيات المعتمدة بل ربما وقع اجتنابها ، مما أدى بوضعي منهج دلفي إلى تطوير طرائق احتمالية في الآثار المتقاطعة impacts croisés probabilités (انظر النقطة أدناه)

إن منهج دلفي هو في الظاهر إجراء بسيط، وسهل التطبيق في إطار استشارة خبراء. غير أنه يمكن لحالات الفشل أو خيبة الظن أن تؤدي بـ «المستعملين الهواة» إلى الإحباط. فهذا المنهج يمكن من الحصول على توافقات. فهو يتناسب إذن مع التطبيقات القرارية، إلا أنه يجدر تكييفه بحسب هدف الدراسة بالنسبة للاستشراف. وبخاصة فإنه ليس ضروريا أن نحصل، بأي ثمن، على رأي توافقي متوسط، بل يجدر أن نبرز مجموعات كثيرة من الأجوبة وذلك عن طريق تحليل نقاط تقارب متعددة.

إن دلفي هي بلا شك التقنية التي كانت، منذ حوالي أربعين سنة، موضوع أكبر عدد من الاستعمالات في كل العالم. ولكن جميعها لا تحترم الإجراء الذي وصفناه أعلاه. والبعض منها ليس له من دلفي سوى الاسم وهي ليست سوى استبيانات عن طريق البريد حول مسائل استشرافية.

وقد وقع تطوير مقاربات أخرى انطلاقا من هذا الإجراء الأصلي. وهكذا فإن «الدلفي المصغر» يقترح استعمالا في «الزمن الحقيقي» للتمشي: فيكون الخبراء معا في نفس المكان ويناقشون كل سؤال قبل الإجابة عنه. وبصفة اعم فإن استعمال صيغ تفاعل جديدة مع الخبراء، وخاصة الالكترونية منها، هي بصدد التطور مما يجعل الإجراء أكثر مرونة وسرعة.

3. معداد رايني .

معداد رايني هو منهج طريف لاستشارة الخبراء ابتكره في السبعينيات طبيب فرنسي يدعى فرانسوا رايني ليسائل الخبراء ويعالج إجاباتهم وفي ذلك «الزمن الحقيقي» أو عن طريق البريد ، وانطلاقاً من تصويت يعتمد قياس الألوان «معداد رايني مقارنة جديدة للاتصال التفاعلي تستعمل سلماً ترتيبياً وملونا ترسم معطياته على خريطة . ويسر ذلك الكشف عن الآراء والتمثيلات كما يبرز تطور الأفراد والمجموعات فيصبح إدراك مناطق الاتفاق والشقاق بسيطاً وسريعاً [. . .] » (رايني 1989)

وككلّ مناهج الخبراء فهو يرمي لتقليص الارتباك ولمقابلة وجهة نظر فريق بوجهة نظر فرق أخرى ، وفي نفس الوقت الوعي بالتنوع الكبير نسبياً للآراء .

الصيغة الإجرائية .

إن المنطق المستعمل من قبل المعداد هو منهج ألوان أضواء المرور الثلاثة (الأخضر والأصفر والأحمر) يكملها الأخضر الفاتح والأحمر الفاتح (لإظهار الفويرقات بين الآراء) . ويستعمل الأبيض للتصويت الشكلي والأسود للاحتفاظ بالصوت . يتعلق الأمر إذن بسلم ملون للقرار .

• المرحلة 1 : تجميع آراء الخبراء

• من المناسب في المرحلة الأولى ، أن نعرف بدقة الإشكالية المدروسة . وسيقع تناول هذه الإشكالية بعناية وتفكيكها إلى عناصر (أو وحدات) وستكون هذه

العناصر بمثابة الإثباتات التي توسع حقل النقاشات حول تطور الماضي و/ أو حول رؤية المستقبل. فيبدي كل خير رأيه بصفة فردية إزاء ذلك الإثبات باستعمال السلم الملون الموضوع على ذمته.

• المرحلة 2 : معالجة المعطيات

وهي تتمثل في معالجة الأجوبة الملونة في شكل قاعدة بيانات تعرض أفقيا الوحدات التي تعرف المشكل ، وعموديا الخبراء المشاركين في الدراسة. وتمثل الصورة الفسيفسائية بانوراما حقيقية للمعلومة النوعية وهي تظهر للعيان بصفة متزامنة موقف كل خير من المشكل.

• المرحلة 3 : مناقشة النتائج

وعلى أساس هذه الصورة الملونة ينطلق الحوار و/ أو شرح التصويت: وتبقى الإجراءات مفتوحة ويمكن لكل خير وفي أي وقت أن يغير لونه ويبرر تغيير رأيه.

الجدوى و الحدود

إن هذا المنهج ناجع وبسيط وسريع. فهو يسمح للذين شذوا عن المجموعة بالتعبير (ويبرز آراءهم). هو إذن أداة تواصل ممتازة: فالتوافق ليس هو المطلوب وإنما هو بالأحرى التبادل والحوار بين الأفراد.

ولكن معداد رينبي غير الاشتغال العادي للفريق، ومن هنا تكمن صعوبة إقناع

أصحاب القرارات باستعماله: فيجوز للقائد أن يجد نفسه معزولا لان المنهج يجبر كل عناصر الفريق على تقديم رأيهم و على «إعلان موقفهم». فهو يتضارب إذن مع صيغ التفكير العادية المستعملة في المؤسسات. وإنما يقع تطبيقه خاصة لتقييم منتديات التكوين ex-post حين لا يتعلق الأمر بالخيارات الاستراتيجية.

استخلاصات عملية

إن معداد رايني هو علامة مسجلة يقع توزيع منتوجاتها من قبل شركة E-motive تحت اسم Color Vote . وهو بعد أن كان توفر أولا في شكل يدوي (لوحة مغنطة ورقائق مغناطيسية ملونة) ، أصبح اليوم آليا ، سهل الاستعمال على الانترنت أو على حاسوب بسيط مما يسمح هكذا بالمعالجة الحينية للصورة. ويمكن مثل هذا التصريف للأرضية الملونة من قراءة أفضل حسب مختلف المائلات [diagonales] (مائلة الوحدات لمعالجة الإشكالية و مائلة المشاركين ، والمائلة المشتركة للتنشيط) .

فهي أداة عملية تيسر التنشيط المباشر ولفترات قصيرة ، لفرق التفكير الاستشراقي سواء أكانت فرقا مصغرة أم فرقا أكبر (كالملتقيات والمنتديات) ، وذلك عن طريق عمليات تصويت عن بعد . كما يمكن استعمال المعداد ك تقنية تصويت تشكل مع تقنيات أخرى مثلما يبرزه استعمالها مقترنة بمنهج دلفي (ميرانوفيتش ، شابوي ، لويو 1990 ، شابوي ، موتي 1998)

4 . منهج للآثار المتقاطعة الاحتمالية : [سميك-بروب-إكسبار]

Smic-Prob-Expert

ترمي منهج الآثار المتقاطعة الاحتمالية لتحديد احتمالات بسيطة أو مشروطة لفرضيات و/أو أحداث، وكذلك لاحتمالات تركيبات هذه الأخيرة وذلك باعتبار التفاعلات بين الأحداث و/أو الفرضيات.

وإن هدف هذه المنهج ليس فقط أن تبرز لصاحب القرار السيناريوهات الأكثر احتمالا بل وكذلك فحص تركيبات فرضيات كانت ستقصى قبليا .

الصيغة الإجرائية

وتكوّن هذه المنهج عائلة تقنيات تسعى لتقييم التغيرات في احتمالات مجموعة أحداث اثر تحقيق احدها أو العديد منها .

سنتناول هنا احد هذه المنهج، Smic-Prob-Expert [système et Matrices d'Impacts Croisés] . وعمليا فلو اعتبرنا منظومة ذات عدد غير محدود [n] من الفرضيات فان منهج Smic-Prob-Expert يسمح ، انطلاقا من المعلومات التي يوفرها الخبراء ، بأن نختار من بين الـ 2n صور ممكنة (أي مجموعة فرضيات) ، تلك التي يجب بصفة خاصة أن تدرس (وذلك باعتماد احتمالات تحقيقها) .

فمنهج Smic-Prob-Expert يهتم إذن بالإمساك بالمستقبلات الأكثر احتمالا والتي تستخدم كأساس لبناء السيناريوهات .

• المرحلة 1 : صياغة الفرضيات واختيار الخبراء

ان بحثا يعتمد منهج Smic-Prob-Expert ، ينطلق من قاعدة متكونة من خمس فرضيات أساسية أو ستة ومن بعض الفرضيات التكميلية. غير انه ليس من السهل دراسة مستقبل نظام معقد بهذا الكم المحدود من الفرضيات. وهنا تكمن جدوى مناهج كالتحليل الهيكلي أو التفكير في استراتيجيا الفاعلين تسمح بمزيد ضبط المتغيرات-المفاتيح وبصياغة أفضل لفرضيات الانطلاق.

ويقع انجاز البحث عامة عن طريق البريد (وتبدو نسبة 25 إلى 30% من رجوع البريد مرضية تقريبا). ويستغرق البحث نحو الشهر ونصف الشهر. ويكون اختيار الخبراء المستجوبين حسب نفس معايير منهج دلفي (انظر أعلاه).

وهم يطالبون بـ :

- تقدير الاحتمال البسيط لتحقيق فرضية بواسطة سلم يتراوح بين 1 (ضعيف الاحتمال جدا) و 5 (محتمل جدا)

- أن يقدروا في شكل احتمال مشروط، تحقيق فرضية بحسب تحقيق كل الفرضيات الأخرى أو عدمه.

وباعتبار كل الأسئلة التي سيطرحها الخبير على نفسه فإنه يتعين عليه أن يكشف مستوى التماسك الضمني لاستدلاله.

• المرحلة 2: ترجيح السيناريوهات

تمثل هذه المرحلة في تحليل المعطيات الخام :

- بتعديل آراء الخبراء بحيث نحصل على نتائج صافية متماسكة (أي مناسبة لبداهيات الاحتمالات الكلاسيكية)

- بتخصيص احتمال لكل واحدة من $2n$ التركيبات الممكنة لل n فرضيات .

ويمكن بفضل معدل الاحتمالات الممنوحة لكل واحدة من هذه الصور من قبل مجموع الخبراء ، أن يقع تحديد تراتب لهذه الصور وبالتالي للسيناريوهات الأكثر احتمالا .

ويجدر إذن أن نختار ضمن هذه السيناريوهات 3 أو 4 يكون من بينها على الأقل سيناريو مرجعي واحد (أي ذو احتمالية متوسطة عالية) ، وسيناريوهات متعاكسة ، يمكنها أن تكون ذات احتمالية ضعيفة ، إلا أنه لا يجب إهمال أهميتها بالنسبة إلى المنظمة .

وتهم المرحلة اللاحقة كتابة السيناريوهات : أي التسير من الحاضر إلى الصور النهائية وسلوكات الفاعلين . فهي ترجع إلى المنهج المسمى منهج السيناريوهات .

الجدوى والحدود:

إن المناهج المسماة مناهج «التفاعلات الاحتمالية» تمثل تطورا بالنسبة لتقنية لدلفي بما أنها تمتاز بأخذها في الاعتبار التفاعلات بين الأحداث. وعلى عكس الدلفي فإن منهج Smic-Prob-Expert يعتبر الترابط بين الأسئلة المطروحة ويضمن تماسك الأجوبة. وهو سهل التشغيل. كما أن في إجراءاته سرعة ما وتنتائجها هي عامة سهلة التأويل.

وهو يمثل «واقيا» فكريا ممتازا، غالبا ما يمكن من إعادة النظر في بعض الأفكار المسبقة وخاصة التحقق من أن السيناريوهات المدروسة تغطي جزءا معقولا من حقل الممكنات، أي أن يكون هناك، حسب الخبراء، من 6 إلى 7 احتمالات على 10، أن يطابق الواقع المستقبل احد هذه السيناريوهات.

غير انه يجب اليقظة وأن نجتنب، قدر الإمكان، التطبيق الآلي لهذا النوع من المناهج، وان لا ننسى أن الاحتمالات التي نتحصل عليها تبقى احتمالات ذاتية، لأنها مبنية على آراء وليس على تواترات تمت ملاحظتها.

إن المعلومات التي يقع تجميعها خلال دراسة تعتمد Smic-Prob-Expert ذات كم هائل ذلك لأنه ثمة من ترابيات السيناريوهات بقدر عدد الخبراء المستجوبين. فثمة إذن مشكل في دمج أجوبة العديد من الخبراء. ويتمثل احد الحلول في تصنيف الخبراء حسب تقارب إجاباتهم أو في اعتبارهم بحسب مجموعات فاعلين. وفعلا فان تحليل إجابات مختلف فرق الخبراء يساهم في توضيح تدخلات البعض من مجموعات الفاعلين. وتمكن المعطيات الخام

والصافية الحاصلة (والمثلة غالبا في شكل رسم بياني نسيجي) من استنتاج بعض التوافقات، كما تمكن، من خلال تحليل الحساسيات، من إبراز مدارس فكرية وبالتالي من تعيين بعض فرق الخبراء أو الفاعلين.

استخلاصات عملية

لقد وقع ابتكار Smic-Prob-Expert من طرف ميشال غودي في CEA في بداية السبعينيات ثم طورته الـ Sema. ومنذ ذلك الحين عرف هذا المنهج عددا هاما من التطبيقات سواء في فرنسا أو كذلك في الخارج. وقد تطورت عدة مناهج للتفاعلات الاحتمالية منذ أواسط الستينات في الولايات المتحدة كما في أوروبا.

وبفضل الطريقة التي نشرها ليسور lipsor، فبالإمكان تنشيط دراسة تعتمد Smic-Prob-Expert في الزمن الحقيقي مع فريق خبراء (طيلة يوم كامل مثلا) غير أن هذا لا يقضي إمكانية استعمال أكثر تقليدية للمنهج أي باستعمال البريد.

VII. تقييم الخيارات والاختيارات الاستراتيجية.

1. أشجار الوجهة:

إن الهدف في نطاق المقاربة المندمجة، هو غالبا ضبط مشاريع متماسكة، أي اختيارات استراتيجية تتماشى في نفس الوقت مع هوية المؤسسة ومع سيناريوهات المحيط الأكثر احتمالا.

وتمثل غاية منهج شجر الوجاهة، وقد استعمل في الأصل خاصة في ميدان البحث التكنولوجي والعسكري، في المساعدة على انتقاء أعمال بسيطة وتخير إجراءات قصد الاستجابة لأهداف إجمالية.

الصيغة الإجرائية:

يتعلق الأمر بربط الصلة بين مستويات مترتبة مختلفة لمشكل ما، تتراوح بين العام (المستوى الأعلى) والخاص (المستوى الأدنى). ويحتوي هذا المنهج على مرحلتين: بناء شجر الوجاهة ثم ترقيمه.

• المرحلة 1: بناء شجر الوجاهة

أثناء هذه المرحلة، يقع تمييز الغايات (المستويات العليا وتشمل السياسة والمهام والأهداف) عن الوسائل (المستويات الدنيا وتشمل الوسائل وشبه الأنظمة والمجموعات الصغيرة للأعمال والأعمال البسيطة). فالمستويات المختلفة تتلاءم إذن مع أهداف لنظام القرار متزايدة التفصيل أو مع الوسائل التي يتم تشغيلها. فالشجرة تنحل عامة إلى 5 أو 7 مستويات.

ويجب، أن يخضع بناء هذه الشجرة، الذي يبدو بسيطاً، لعدة متطلبات :

- لا يوجد ترابط بين عقد [noeuds] المستوى الواحد (استقلال مكونات المستوى الواحد)

- ليس هناك صلة مباشرة بين عقد مستويين غير متتاليين

- يجب الموازنة في ملء المستويات من الأعلى نحو الأسفل قصد ترسيخ الصرح المشيد : وما فقدته عموميات يجب أن نعوضه تنوعا والعكس صحيح
إن الاختيار العيني للأهداف والأعمال لا يمكن أن يقع إلا اثر تحليل مسبق للنظام المعبر بفضل مقاربتين متكاملتين :

- فالمقاربة الصاعدة، المنطلقة من الأعمال التي وقع تعدادها، تحلل تأثيراتها وتدرس الأهداف التي وقع بلوغها من خلال هذه التأثيرات.

- وأما المقاربة النازلة التي تنطلق فيما يخصها من قائمة أهداف نهائية مصرح بها، فتبحث و تحلل وسائل العمل التي تمكن من بلوغها والمتغيرات الكفيلة بتعديلها.

[73] انه من الضروري توضيح كل عنصر (فعل أو هدف) حتى نحافظ باستمرار على معنى دقيق ومفصل منه (الوعي بما تتكلم عنه)

• المرحلة 2 : إعطاء علامة للرسم والموافقة عليه

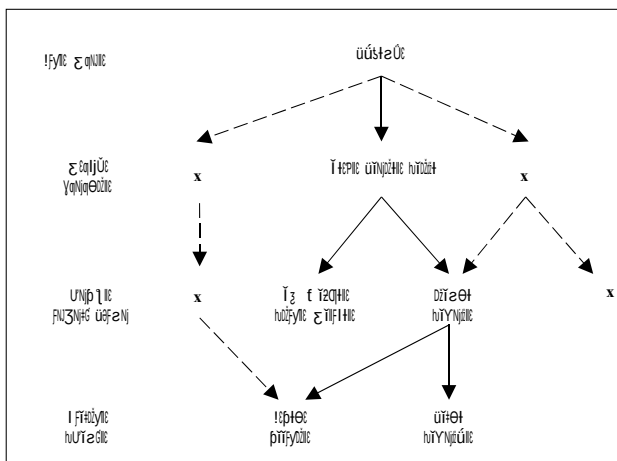
إنّ هذه المرحلة تهتم بقياس إسهام كل عمل في أهداف المنظومة. وللقيام بذلك تعطى علامة تسمى علامة الوجاهة، لكل ضلع من أضلاع الرسم (أي الشجرة). وترجم العلامة المسندة لعمل من المستوى N-1

عن مساهمتها في تحقيق الأعمال التي من مستوى أعلى مباشرة (N).

وعند هذه المرحلة من الدراسة تسمح عدة مناهج (pattern.CPE) بمراتبة

مسارات القرار حسب أهميّة مساهمتها في تحقيق الهدف الأصلي: وتلك هي مرحلة الموافقة..

إنّنا نقترح هنا منهجية بسيطة حيث يمثل العمل من المستوى (N) معيار تقييم للأعمال من المستوى (N-1). ويتم وضع مصفوفات أو (شبكات متعددة المعايير) لكل مستوى. حيث توضع على الخط الأفقي العناصر (س) (الأعمال) للمستوى N-2 وعلى الخط العمودي المعايير (ع) للمستوى (N-1). وبالنسبة لكل معيار، يقع تقييم مساهمة كل عنصر بمدى الاستجابة لهذا المعيار. (الشكل 8)



(الشكل 8: من الغايات إلى الأفعال (نموذج شجرة وجهة تستجيب لهدف عام في متين استقلال منظمة

الجدوى و الحدود.

إنّ هذا المنهج، وهو مساعد ممتاز على التفكير، ييسر اجتناب الإطناب (انعدام فقدان توازن الشجرة) واكتشاف أفكار جديدة (توضيح مناطق الظل: الأهداف التي لا ترتبط بالوسائل والعكس بالعكس) وتوضيح الخيارات المنجزة، وتحسين التماسك وأخيرا هيكلّة الأهداف والوسائل.

إن الاستعمال النوعي الجزئي (المرحلة 1) أي الذي يقتصر على إعداد الشجرة، هو يسير نسبيا وقد يظهر مجديا جدا ومنتجا في بعض مراحل التفكير الاستشراقي الاستراتيجي لمجموعة فاعلين.

غير أن منهج أشجار الوجهة المطبق بكامله (المرحلة 2: إعطاء علامة للرسم والموافقة عليه) قد يتضح أنه دقيق و ثقيل التشغيل : عدم مطواعة التمثيل في شكل شجرة قلة اعتباره للارتياح، الخ... .

استخلاصات عملية:.

يستعمل هذا المنهج خاصة أثناء «ورشات الاستراتيجية» في المرحلة الأولى لهذا الأسلوب ذلك أن بناء شجرة الوجهة يوضح بالخصوص مبداء الأساسي: أن «الاستباق المناسب هو الذي يؤدي إلى الفعل»

وهذا المنهج جدير في الجملة بأن يستعمل في عديد الحالات من اجل الصرامة التي يفرضها و الطابع البسيط و القابل للتقبل والتحكم الذي يتميز به قسمه النوعي.

2. مولتيبول [Multipol]

يسعى منهج Multipol ككل منهج متعدد المعايير إلى مقارنة أعمال مختلفة متصل بمشكل أو تمثل حلولاً له طبقاً لمعايير أو سياسات متعددة.

فهدف Multipol هو إذن تقديم المساعدة على القرار وذلك ببناء شبكة تحليل بسيطة وتطورية تحتوي على مختلف الأعمال أو الحلول التي تتوفر للمقرر.

الصيغة الإجرائية.

إن منهج (Multipol multicritère et politique) هو بالتأكيد المنهج الأبسط ضمن المناهج المتعددة المعايير لكنه ليس الأقل جدوى. فهو يركز على تقييم الأعمال بواسطة معدل موزون، مثلما يقع تقييم التلاميذ في القسم حسب مواد ذات ضواري.

ونجد في Multipol المراحل الكلاسيكية للمقارنة المتعددة المعايير وهي :

إحصاء الأعمال الممكنة، وتحليل الاستباعات وإعداد المعايير، وتقييم الأعمال وضبط السياسات وترتيب الأعمال. وتأتي طرفة Multipol من بساطته ومرونة استعماله، فكل عمل فيه يقع تقييمه بالنسبة إلى كل معيار بواسطة سلم ترقيم بسيط. ونحصل على هذا التقييم بواسطة الاستجابات واجتماعات الخبراء، لأن التوافق هو المطلوب.

وفضلاً عن ذلك فإن إبداء الرأي حول الأعمال لا يقع على نحو واحد، إذ يجب

اعتبار مختلف السياقات المرتبطة بهدف الدراسة. فالسياسة هي لعبة الوزن الذي نعطيه للمعايير، والذي يترجم احد هذه السياقات. وإنَّ ألعاب وزن المعايير هذه يمكنها هكذا أن تتناسب مع مختلف منظومات القيم التي لفاعلي القرار، ومع الخيارات الاستراتيجية غير الثابتة أو كذلك مع سيناريوهات متعددة ومع التقييمات التي تقحم عامل الزمن.

وفي الممارسة، يسند الخبراء لكل سياسة وزنا معينا، يمتد على مجموع المعايير.

ويمنح إجراء Multipol عن كل سياسة مجموعا متوسطا يسند للأعمال. وهكذا يقع حساب جدول ملامح الترتيبات المقارنة للأعمال بحسب السياسات.

ويقع اعتبار الخطر المتعلق بالارتباب أو بفرضيات متنازعة، عن طريق مخطط لاستقرار ترتيبات الأعمال انطلاقا من المعدل ومن الفارق - النموذجي بين المعدلات التي تحصلت عليها كل سياسة. ويمكن هكذا اختبار صلابة نتائج كل عمل، علما وأنه يمكن اعتبار عمل له معدل مرتفع مع فارق نموذجي قوي، غير مأمون.

الجدوى والحدود

Multipol هو منهج بسيط وقابل للتملك. وهو يأخذ في الاعتبار الارتباب ويمكن من اختبار صلابة النتائج أمام سياسات مختلفة. وهو بالإضافة إلى ذلك

تطوري بفضل بساطته . وهو ييسر فعلا إقحام معايير جديدة وتوازنات أو أعمال جديدة لإثراء التحليل ، وذلك لا فقط إثناء الدراسة بل وبعدها أيضا . وأخيرا فإنّ بساطة معيار الإدماج (المعدل الموزون) ترفع كل شكل من أشكال عدم قابلية المقارنة بين الأعمال .

غير انه إذا كان الهدف إعداد مخطط انطلاقا من عدة أعمال ، فإن بعض المصاعب قد تبرز لتأخذ في الاعتبار ما بين الأعمال الاحتفظ بها من تضافر أو عدم انسجام أو ازدواج في الاستعمال .

ويهم هذا العائق كل المناهج المتعددة المعايير ، مما يجعل تدقيق التحليل هنا وهناك ضروريا .

استخلاصات عملية

لقد حثت ضرورة اعتبار وجود المعايير المتعددة في مشاكل اخذ القرار على تطوير عديد المناهج المعقدة نوعا ما ، انطلاقا من درج شاسع جدا من المفاهيم والإجراءات (المجموعات الغامضة ، الوظيفة ، الجدوى ، مجموع المكونات . . .) ويمثل Multipol إجابة بسيطة و سهلة الإجراء تجنب عقبة الإفراط في الصورية وتيسر تنظيم المساعدة على اخذ القرار وهيكلتها .

الفصل الثالث

الاستشراف الاستراتيجي لأجل الأقاليم

يخضع الاستشراف الإقليمي للقوانين العامة للاستشراف الاستراتيجي المطبق على موضوع محدد : الأقاليم .

إن اللجوء إلى الاستشراف الإقليمي أو الاستشراف من خلاله يستجيب لعدة تحديات بالنسبة للفاعلين المحليين . فهو ، في مقام أول ، يشكل أداة متميزة للمساعدة على فهم ديناميكية الأقاليم ضمن سياق يتصف أساسا باللامركزية والاستقلالية في اتخاذ القرار وضرورة التعاون ، وفي مقام ثان يسمح بغرس ثقافة الاستباق والنقاش الجماعي ، عن الرهانات القادمة والخيارات المترتبة عنها في الحاضر ، باعتبارها تشكل مرحلة لا بد منها لاستباق التغيرات الهيكلية والتحولات العميقة التي تعرفها الأقاليم . كما أن الاستشراف يمثل أداة فكرية قوية لإقحام الفاعلين المحليين ضمن الاستراتيجيات الإرادية والقائمة على استحداث الفعل proactives ، انطلاقا من إيجاد تلاق بين الممكن والمرغوب فيه ، والخروج بوثيقة تعاقدية أو استراتيجية تشمل عناصرهما معا في مجالي التسيير والتطوير ، سواء أكانت مخططا بيانيا للانسجام الإقليمي ، ميثاق دولة ، أو مخططا بيانيا

توضيحي جهوي للتنمية الاقتصادية. وأخيرا فإن أي عمل استشاري سيشجع على تسليط الضوء على تلك المعطيات المنسية أو المهملة، ويسمح بالاستفادة من الوقت في المسائل التي عادة ما يعالجها المنتخبون باستعجال.

وتحت التأثير المزدوج الناتج عن التنافس المتزايد بين الأقاليم وتنامي دور المجتمع المدني و تزايد متطلباته، أصبح ممثلو الأقاليم في حاجة إلى استباق المستقبل بطريقة أخرى لاتخاذ القرارات الملائمة أكثر على الصعيد الاقتصادي، والمقبولة بطريقة أفضل اجتماعيا، والتي تحترم المحيط بطريقة أمثل.

إن هذه الضرورة تفرض مقارنة استشرافية شاملة، استباقية ونظامية للسعي لفهم التغييرات، الحالية والمستقبلية، للسياق الذي تتطور ضمنه الأقاليم. هذه المقارنة الاستشرافية الاستكشافية تصل فيما بعد إلى التعبير عن مجموعة رهانات كبرى تستجيب للغايات الإستراتيجية لمواجهة، وإلى المسارات التي كانت تهدف الوصول إليها.

فإذا كانت النظرة والموقف الاستشراقيين، اليوم متجذرين بعمق وبلا رجعة، في الممارسات الإقليمية، فإن عديد الأقاليم اليوم دخلت عالم الاستشراف من غير أن يمتلك مسؤولوها بالضرورة القواعد المفاهيمية والمنهجية المطلوبة، بالرغم من أنها ضرورية للقيام بذلك على أحسن وجه، بطريقة صارمة وقائمة على أسس متينة. وهذا النوع من المقاربات، الذي غالبا ما يكون مركبا لدرجة يصعب معها تلقيه، فإن طابعه الداعي للابتكار ما فتئ يشارك منذ عشر سنوات في تجديد التسيير العمومي وحركة إعادة اكتشافه. ومنه أصبح للاستشراف دور رئيس

يلعبه في مجال التسيير الاستراتيجي للأقاليم، في نفس مرتبة تقييم السياسات الإقليمية العمومية.

أولا: الاستشراف الإقليمي: النشأة والانطلاقة

إن الاستشراف الإقليمي، حتى وإن كان حديث الانطلاق، ليس ابن الأمس. لقد سمحت المبادرات التي جرت ما بين 1955 و1975 بالتأسيس للخبرة الفرنسية في الاستشراف المطبق على مستقبل الأقاليم. وحتى وإن لم يكن هناك مَنْ يذكّره في حينه فإن أسسه المفاهيمية والمنهجية، تبلورت خلال تلك الفترة.

1. التخطيط، الاستشراف وتهيئة الإقليم

لقد بدأ تطبيق الموقف الاستشرافي على مستقبل الإقليم في الواقع سنة 1962 عندما أنشأ «بيار ماسو» Pierre Massé الذي كان آنذاك محافظا للتخطيط، مجموعة كلفت «بدراسة ما ستكون عليه فرنسا من ذلك التاريخ إلى غاية سنة 1985 من زاوية الوقائع الحاملة للمستقبل» (Massé 1964)، وذلك تحضيرا للمخطط الخماسي (1970-1966).

وقد أوكلت لهذه المجموعة مهمة تحقيق دفع صناعي سريع، وتقديم اجتماعي بواسطة تطوير التجهيزات الجماعية. وكان من مهام دراستها الاستشرافية أن تمكن «مجموعة الـ 85» من «استخلاص بعض أوجه المستقبل المقبولة للعقل والمفيدة للحركة ضمن مجال الممكن».

هذه الأوجه، التي تهدف إلى توجيه القرارات، المشكلة من محتمل ومرغوب فيه، هدفها هو فعالية التحضير للأخيرة منها.

لقد كانت عناصر التفكير هذه، في سنة 1985، إحدى الخطوات الأولى، إن لم تكن هي الأولى، بالنسبة للاستشراف المطبق على مستقبل الإقليم. الذي لم يكن سوى فرنسا.

ولقد شكل هذا تحولا عميقا في إدراك المستقبل متجاوزا الإسقاطات الاقتصادية الكلية البسيطة. وتمت استشارة عدد من المثقفين والاختصاصيين لهذا الغرض من بينهم، كلود ليفي ستراوس، جاك ديلاور، بول دولوفرييه، ريمون آرون Claude Lévi-Strauss, Jacques Delors, Paul Delouvrier, Raymond Aron. وكانت هذه الأعمال بمثابة الإعلان عن «نهاية مرحلة ما قبل التاريخ بالنسبة للتخطيط» (دي كوفيلي، 1972 (Decouflé, 1972)). لقد كان ذلك هو أول لقاء بين الاستشراف والتخطيط.

«الأول» [...] مركزا على أولويات المستقبل المفيد بالنسبة للقرارات التي ستخضع في الحاضر، والثاني [...] قائما على صياغة نوع من الاستثمار عن مستقبل الإنسان بواسطة تحاليله المتوسطة المدى وبغيرها (Massé, 1964).

وقد عبر أصحاب القرار بهذه المناسبة عن رغبتهم في إنشاء خلايا للاستشراف لدى مجموع الإدارات والمؤسسات، والمنظمات المهنية، الاقتصادية والاجتماعية، والتقابلية حتى يتمكن المجتمع، من خلال التدريب على الاستشراف، من التدرب على الحركة والتغير (مونود 1970) (Monod, 1970). وتشكلت بالفعل،

على إثر هذا العمل خلايا استشراف في مختلف الإدارات:وزارة الخارجية (مركز التحليل والاستشراف)، الجيش (مركز الاستشراف والتقييم)، وزارة الصناعة.

إنشاء «الداتار» Datar

لقد تم إنشاء مندوبية تهيئة الإقليم والعمل الجهوي «داتار» في فيفري 1963 . وكانت تستمد سلطتها من الوزير الأول، حرصا على الفعالية والتنسيق بين العمليات التي تقوم بها الوزارات في مجال تهيئة الإقليم.

وتكفل بمهمة تطوير الاستشراف رجل يدعى: «سارج أنطوان» الذي كان في ذات الوقت منشي مجلة 2000 في سنة 1966 ، والحرك الأساسي لها في السنوات اللاحقة. وكان هدف هذه المجلة الاستشرافية جعل الرأي العام يعتاد على الصعوبات التي ستعرفها، أثناء التفسير وفي حالة التناقض، المسائل، التي سيكون لها غدا، معنى غير متوقع وأساسي، وذلك بالنسبة لجميع القطاعات.

وقد عقد «انطوان» في مارس 1968 ملتقى دوليا للاستشراف تناول التفتيات المتقدمة لتهيئة الإقليم. وكان هدف اللقاء أن يلتزم «التفكير الاستشرافي بمرجعية مشتركة: الأقاليم وتنظيمها» في حدود سنة 2020، وبذلك يكون قد أسس لما يمكن أن نسميه «الاستشراف الجغرافي» «جيواستشراف» géoprospective . (Aigrain et al., 1968)

وقد اعتبر هذا الحدث مهما لعدة اعتبارات :

أنه كان بداية تجذير التفكير في مستقبل الأقاليم كرونولوجيا : حيث تم الاتفاق على أن آفاق العمل كما هي أو كما يجب أن تكون ، يجب أن تكون مختلفة حسب الموضوعات المدروسة . ذلك أن أفق العمل «هو بمثابة توافق تعبري وليس أفقا موضوعيا . فلكل مشكلة آفاق يمكن أن تتأكد فيها ، احتمالية بالنسبة لها ، معقولة ، قابلة للتحقق ، أو مثالية تزداد هُلاميتها باستمرار مع الزمن .» (أنطوان ، دوران ، مونود) (Antoine, Durand, Monod, 1971) .

وكان من هدف هذا الملتقى أن يستجيب لمطالين : إبراز هذه الأزمنة التمييزية والاستجابة لضرورة التقريب بين وجهات النظر المتميزة .

كما قام بالربط المتين بين مبادئ الاستشراف ، المستخلصة من أعمال غاستون بارجييه Berger والمركز الدولي للاستشراف ، بمستقبل الأقاليم ، مذكرا بمتطلبات تنفيذها بصرامة : «إن الاستشراف هو الفرصة الوحيدة لطرح المشكلات الحقيقية واختيار مصيرها في الوقت الملائم . إنه منشئ الحرية الحقة . بل إنه الحرية ذاتها باعتباره وعي المستقبل . ينبغي بالضرورة التحكم في حسن استعماله . إن الاستشراف هو تقنية عمل في خدمة حالة ذهنية لا ترضى إلا بالنوعية : وتريحها الممارسة . والخطوات التي يتبعها تميزه تماما عن الرؤى البليدة لمشاهد الحياة المستقبلية . إن الأمر لا يتعلق بالتنبؤ بما سيحدث في سنة 1985 ، أو 2000 أو 2020 . ولا يتعلق بالاستسلام لقدرية التاريخ المستقبلي وإلى ظاهرة الحدث في منعرجات التاريخ . إنه يعطي أرقاما ترتيبية للمسائل الممكنة

[...]، يضع وجهها لوجه الاتجاهات الثقيلة والأحداث الحاملة للمستقبل: إنه يقترح نفسه لا كمعلم للمؤكد، إنما كمقدم لمنهجية البحث عن المرغوب فيه. والاولى من ذلك أن لديه ديناميكية لدفع المجتمع للاختيار بين بدائل أساسية [...] . لن يحدث كل شيء في سنة 1968 والفرصة معطاة للمجتمع ليحدد نفسه باستمرار [...] . إن الأمر لا يتعلق أن نحدد الغايات النهائية لسنة 2020 ولكن أن نعمل لتبقي هناك خيارات ملائمة أمام المجتمع وهو يتحرك سواء في سنة 1968 و1970 أو في سنة 1972 . (Aigrain et al., 1968) .

أخيرا، جدد وزير التخطيط وتهيئة الإقليم في تلك الفترة تأكيده بتعلق السلطة العمومية بتعميم ممارسة الاستشراف، ودعا مجموع المسؤولين، في الدولة، الجماعات المحلية المؤسسات، أن يدرجوا البحث في المستقبل ضمن انشغالاتهم اليومية. وعلى ضوء هذا تم الإعلان عن توفير ما هو ملائم لإعطاء دفع قوي للتفكير في المستقبل: ولم يكن ذلك سوى نظام الدراسات لمخطط التهيئة، أو ما عُرف اختصارا بـ: «سيسام» (système d'études du schéma d'aménagement)

نظام لدراسة المستقبل: السيسام Sésame

بعد أن قاموا بعدة جولات نحو الخارج وسأل أكثر من خير في الدراسات الاستشرافية، من بينهم هرمان كان Herman Kahn ذي الشهرة العالمية، قرر مسؤولو تهيئة الإقليم إنشاء إطار للتفكير يلعب دور المرجع للسياسيين على المدى البعيد كما يخدم قرارات التهيئة التي تتخذها السلطات العمومية

على المستويين الوطني والجهوي. هذا الإطار سُمي: «نظام الدراسات لمخطط التهيئة» واختصارا (سياسام) Sésame. وقد وُضع في نهاية سنة 1968 تحت المسؤولية المشتركة لـ «داتار» Datar ووزارة التخطيط.

ويعتبر «السياسام» نظاما يسمح باتخاذ «أفضل» القرارات في مجال التهيئة مع معرفة أفضل بالآثار المتوقعة في المستقبل. وقد تم إعداد مخطط التهيئة ذاته، في جانب معين، كمجموعة من مناهج ووسائل التحليل على المدى البعيد، ومن وسائل المعرفة بالمستقبل وقياس الأعمال التي ينبغي تحسينها تدريجيا وجعلها عملية وتوزيعها على مسؤولي القطاع العمومي والخاص.

وقد أخذ هذا العمل المتعلق بالمناهج والوسائل شكلين أساسيين: أبحاث نظرية، أوكلت أساسا للجامعيين، ومحاولات بحث منهجية.

ثم أخذت الأبحاث عدة اتجاهات، في البداية كان هناك انفتاح على تحليل النظم، باعتباره اختصاصا يمكنه أن يعطي نفسا جديدا للاستشراف باعتباره يسمح بتحديد الفعل الأفضل بين عدد من البدائل الممكنة. (Datar, 1971a).

ثم جاء الانفتاح على الاستشراف الاجتماعي، باعتباره الانشغال الرئيس لمندوب تهيئة الإقليم في تلك الفترة أي جيروم مونود Jérôme Monod Durance, 2007 Cordobe الذي كان يرى « ضرورة أن نفتح على التكنولوجيا، وأن تساعدنا العلوم الإنسانية على الدخول في حقل الاستشراف وأن تدخل هي ذاتها ضمن هذا الحقل [...] إنها الكيفية الوحيدة التي تجنبنا وصف

الاستشراف بكونه قدرة عقلانية وهو ليس منها في شيء» Monod.1970 .
هذا التوجه يندرج ضمنيا ضمن الممارسات الأنجلوسكسونية الملاحظة، التي
تغطي العوامل التكنولوجية لديها بالأولوية على حساب المجتمع, Antoine,
Durand 1970 ، حيث أن الأعمال تجري داخل مجموعات تفكير تجمع
عددا من مراكز البحث والإدارات الكبرى، تقوم بإبراز الفرق الضروري بين
المراحل الزمنية الثلاث للطريقة الاستشرافية، المتجذرة حاليا ضمن الممارسة
الاستشرافية: أي مرحلة جمع الوقائع وتحليل الحاضر، تحليللا يمتد بجذوره إلى
الماضي (المرحلة التحليلية): ومرحلة الزمن المتوقع لـ «المستقبلات الممكنة»
المؤسس على التعرف على المحددات (المرحلة استكشافية)، ومرحلة مواجهة
المستقبلات الممكنة مع الخيارات المرغوب فيها . وذلك تبعا لنظام قيم معروف،
ثم عودة إلى الحاضر لإعادة تعريفه تبعا للمستقبل المرغوب (المرحلة المعيارية
(Datar, 1972) .

أخيرا كان هناك افتتاح على العالم، لقد قام جيروم مونود Jérôme Monod
بتنقلات إلى الخارج، خاصة إلى الولايات المتحدة رفقة سارج أنطوان Serge
Antoine . وكانت هذه الرحلات مناسبة لزيارة مواقع عالية للاستشراف
بأمريكا الشمالية. كما تم الاتصال بشخصيات من أمثال «دانيال بال» Daniel
Bell ، «هارمان كان»، Herman Kahn وكذلك «حسان أوزبخان»
Hasan Ozbekhan (Durance, Cordobes, 2007) الذين مكوه من
الحصول على فكرة هامة عن الممارسات العمومية للاستشراف في الخارج. وقد
تم نشر نصوص لـ «دانيال بال» ولـ «أوزبخان» في مجلة الاستشراف التابعة لـ)

الداتار)، كما مكن اليوناني «قسطنطينوس دو كسياديس» Constantinos Doxiadis الداتار من الاقتراب من نظريته في التنمية البشرية . ويحثا عن مناهج جديدة كلف « مونود » Monod ، معهد هودسون Hudson Institute الذي أسسه «هارمان كان» بدراسة يتم إنجازها من خلال التحليق فوق فرنسا .

سيناريوهات الأمر غير المقبول

وبالموازاة مع الأبحاث النظرية تم الشروع في عدة دراسات تطبيقية . ويتعلق الأمر بكتابات منهجية على أساس إعداد السيناريوهات ، التي تم ضبط منهجها تدريجيا منذ سنة 1970 بمساعدة مكتب دراسات الـ OTAM . الذي هو فرع من SEMA الذي يقوده جاك لوزورن . Jacques Lesourne .

وقد تم مبدئيا قبول السيناريو الاتجاهي ، المبني انطلاقا من الاتجاهات الملاحظة في حينه سواء في المجال الاقتصادي او الاجتماعي , وقد سمح مد الاتجاهات نحو المستقبل بظهور ضغوطات من شأنها أن تعيد النظر في النظام برمته . ومنه تم التفكير في آثار ذلك على المؤسسات والتنظيم الذي ينبغي إقامته . ويبقى السيناريو الاتجاهي تمرينا استكشافيا حيث بمجرد أن يتم تحديد الفرضيات والضغوط المؤدية إلى السيناريو الاتجاهي ، يصبح هذا السيناريو مرجعا لـ «قياس» سيناريوهات أخرى أو تقدير آثار سياسة محددة . (Antoine, Durand, 1970) .

لقد تم إعداد السيناريوهات الأولى لتهيئة الإقليم خلال سنة 1970. أما المشكلات التي طرحت سواء على الصعيد المفاهيمي أو على صعيد أساليب الممارسة فقد تم حل معظمها. وقد تم إعداد 3 سيناريوهات تضاد في حدود سنة 2000، حدد كل سيناريو توجهها تنمويا محددا. ونتجت عن كل حالة «صورة عن مجتمع ضمن فضاء جغرافي وضمن مستقبل محدد وسبل تربط بين الواقع الحالي للمجتمع وذلك الذي برز في الصورة» (Datar, 1971) وقد تم تصور السيناريوهات من قبل ثلاثة مجموعات عمل منفردة استخدمت طريقتين متكاملتين: الأولى، استكشافية، هدفها الانتقال من الحاضر إلى المستقبل من خلال عوامل ديناميكية، أما الثانية فعكس ذلك بحيث تنطلق من المستقبل إلى أن تصل إلى الحاضر مع إقحام عوامل التطور.

وقد سمحت هذه السيناريوهات بإعداد السيناريو الاتجاهي للمخطط الاستشرافي لفرنسا في حدود سنة 2000، المعروف أكثر باسم «سيناريو الأمر غير المقبول». لقد أصبحت المنهجية من الآن فصاعدا محددة. لقد كان بناء السيناريوهات مرتكزا على على ثلاث عناصر: قاعدة «حالة وصفية للوضع الابتدائي للنظام المعين، قوانينه، اتجاهات تطوره، بما في ذلك تلك التي تبدو كـ «بتور»، مسار «يعيد رسم تطور مجموع النظام» والذي يمكن أن يتضمن نقاط تعطيل أو «مفترقات طرق يمكن أن تبرز من خلالها إمكانيات مختلفة»، صورة نهائية، «وهي نتيجة هذا التطور» (Datar, 1971).

انطلاقا من هذه المكونات الثلاثة، كانت تتوفر إمكانيتان: تتبع مسار واكتشاف

عدد من الصور النهائية، أو رسم صورة نهائية والبحث عن المسارات التي تؤدي إليها. وحتى وإن كانت مثيرة فإن الإمكانية الثانية تطرح مشكلا أساسيا: الصور النهائية متعددة، وبالنظر إلى عدم إمكانية دراستها جميعا، ينبغي الاختيار من بينها. ولكن حسب أي معيار؟ وما هي القاعدة التي ينبغي استعمالها بالضبط لتحديد سيناريو مرغوب فيه بدل الآخر؟، لأن الأمر يتعلق بهذا.

ينبغي التعرف على « حاجات و أذواق الفرنسيين في المستقبل » الأمر الذي يتطلب استشرافا سوسيولوجيا ينبغي القيام به بشكل واسع» Datar 1971, ولذا تم الاتفاق على العمل وفق الطريقة الأولى: الانتقال من الحاضر إلى المستقبل مع إبقاء عمل الاتجاهات الخفية. وبذلك تصبح الصورة المشكلة عبارة عن «إحدى الحالات التاريخية الممكنة، حالة تاريخية غير مقبولة من شأنها إبراز ضرورة قيام المجتمع بعمل ما تجاه بيئته». Datar 1972، وهكذا سيلعب السيناريو الاتجاهي ليس فقط الدور المرجعي لكن دور إبراز الصورة المضادة، وبذلك تتجلى بوضوح ضرورة التمييز بين المرحلة الاستكشافية والمرحلة المعيارية.

وقد أنتجت هذه الدراسة التي أعدت في ضوء نظرة إقليمية وطنية، وبشكل تلقائي لدى بعض الفاعلين المحليين الرغبة في القيام بدراسات مماثلة على أكثر من صعيد جغرافي أكثر دقة، فاتحةً بذلك المجال لممارسات استشرافية في الأقاليم.

منهجية فرنسية للسيناريو

طلبت «الداتار» بعد بضعة سنوات من إنجاز السيناريوهات الأولى في سنة 1975 من مجموعة البحث في المستقبل بجامعة الكيبك. كذا. القيام بدراسة تكون غايتها «تحليل منهجية السيناريوهات على ضوء نظرية الاستشراف من خلال تطبيقاتها المختلفة الماضية والحاضرة» (Datar 1975)

وقد قام فريق العمل الكندي بمحورة عمله حول ثلاثة مفاهيم، لعبت بالنسبة له «دورا محركا في تطوير هذه المنهجية» وكانت «تمثل ثلاثة مدارس فكرية مختلفة». مدرسة هارمان كان، Herman Kahn ومدرسة سيسام التابعة للداتار Sésame de la Datar ومدرسة حسان أوزبخان Hasan Ozbekhan.

«لقد ساهمت مدرسة «السيسام» بشكل معتبر في تطور منهجية السيناريو. (Datar 1975)

«وأبرزت أصالة الطريقة، التي تم ضبطها تدريجيا منذ السيناريوهات الأولى، وذلك على أكثر من صعيد.

كانت الإضافة الأولى، على صعيد التوجه المعاياري: لقد ميزتها هذه الغائية بشكل واضح عن الممارسات الأخرى، خاصة عن تلك التي دعا إليها «هرمان كان» الذي يرى بأن السيناريو ينبغي أن يكون متحررا من كل حكم قيمي، الأمر الذي يعد بالأساس من المستحيلات. فضلا عن الأفق المعاياري، جعل فريق

عمل «السياسم» من نظام القيم الذي يوجه بناء السيناريو مسألة معبر عنها ، مسجلا بذلك رفضه لدوغمائية الموضوعية العلمية .

الإضافة الثانية : التمثيل القائم بين التحليل التطوري ، الذي يأخذ بعين الاعتبار التطورات المؤقتة للظواهر ، والتحليل المتزامن ، الذي يقوم بتشكيل عملية التطور لصياغة ، مسارات التطور التي حددت المجتمع في لحظة معينة .
وقد نتج السيناريو عن التفاعل بين هذين البعدين .

أما الإضافة الثالثة ، فتمثلت في إدماج البعد التاريخي : إن التاريخ يسمح بتحديد عناصر السيناريو ويسمح « للفكر أن يتموقع » (Datar, 1971) ، حتى وإن كانت هذه المقاربة لا تؤدي إلى الانغلاق ضمن دائرة جد دورية للتاريخ .

وقد اقترح فريق العمل بعض التحسينات ضمن منهجية بناء السيناريوهات ، من بينها استعمال تقنية التحليل المورفولوجي ، التي بادر باقترحها فريتز زويكي Fritz Zwicky في سنة 1962 ، إضافة أيضا لمصفوفات التأثير المتبادل التي طورها بشكل خاص تيودور جي غوردون وأولاف هلمر Theodore J. Gordon et Olaf Helmer في سنوات 1970 .

الاستشراف والمشاركة

إن الغاية المعيارية للاستشراف استقرت طبيعيا عند مسألة إمكانية مشاركة المواطنين في تحديد الأمر المرغوب فيه . وقد اقترح منذ بداية السبعينيات بعض

الخبراء يجعل «الإنسان العادي» في اتصال مباشر مع صور المستقبل في نطاق المحاكاة، أو ضمن مشاهد الألعاب التلفزيونية، التي يمكن للمواطن خلالها أن يصرح بما يُفضل بالنسبة لصورة أو لأخرى.

وكان موقف «الداثار» بالنسبة لهذه المسألة واضحاً: «إن هذا الاتصال المباشر جداً، بين دراسة التقني والجمهور لا يبدو لنا مرغوباً فيه. إن تدخل الرجل السياسي يعد ضرورياً. (...) ومشكلات الغد تتطلب (...) اهتماماً دائماً من قبل سلك السياسيين، السلطات الوطنية والقوى الحية بالبلاد. (...) نعتقد أنه من خلال المعلومة المنتظمة التي تبرز كافة الجهود المبذولة يمكننا بالفعل إعلام الجمهور وتركه يتفاعل بالمعنى الواسع» (مونود، 1970 Monod,) (1970).

ويندرج هذا التقاسم في الأدوار بين السياسي والتقني وبطريقة ضمنية المواطن، ضمن الخط الفكري الواضح لـ «غاستون بارجي».

ومع ذلك فإن الاستشراف وهو يساهم في جعل المسائل المتعلقة بالمستقبلات الممكنة والمرغوب فيها بالنسبة لإقليم معين ترتبط ببعضها البعض، يقوم بإكراه هيئات السلطة لمتوقع ويرسي قواعد لأشكال جديدة من الحوار الاجتماعي. كما أن نشر أعمال الاستشراف يلعب دوراً مهماً في تغيير السلوك والذهنيات. فقد أدت بعض النقاشات في السبعينات عن الجبهة المستمدة من الاستشراف الذي قامت به هيئات التهيئة الإقليمية، إلى حدوث انقسام في الرأي العام (ديكوفلي، 1972 Decouflé,

وابتداء من منتصف سنوات الـ 70، وتحت تأثير لامركزية مصالح الدولة، نزل الاستشراف تدريجيا إلى الأقاليم وتحول إلى استشراف «جهوي» أو «إقليمي».

2 سياق تشريعي حديث وملائم للغاية

على جبهة الأعمال الإقليمية المبادر بها والتي تم تجسيدها في شكل اتفاقيات فإنها لا تعد ولا تحصى خاصة تلك التي تمت في إطار قوانين فوينات Voynet شوفانمان Chevènement وغرايسو. بوسون . بارتالون (أس أر يو) (SRU Gayssot-Besson-Bartolone) إضافة إلى موثيق البلاد، اتفاقيات التجمعات، الأجندات 21، التي تمت المبادرة بها هنا وهناك وحققت نتائج غير متساوية.

150

ومن بين أدوات التخطيط الاستراتيجي والمتعلق بفضاء الإقليم التي تتضمن أبعادا استشرافية جد قوية، توجد مخططات الانسجام الإقليمي (سكوت) (SCOT) التي تبني تفكيراً استشرافياً متقدماً يصل مداه إلى 20 سنة، وفي مستوى أقل مخططات محلية للتعمير (PLU) التي تجند عددا كبيرا من الفرق، خاصة من بين وكالات التعمير والشبكات الجامعية.

إن الأقاليم توجد باستمرار في حالة من الانشغال بتحضير النقاشات العامة وتنظيمها. ويلجأ الفاعلون، في هذا المجال غالبا وبتلقائية إلى مزايدات حول المستقبل، إلى محاولات استباقية، تشكل عملا حقيقيا لشرح، تعميق ونقد

ومحاولة خلق الانسجام بين عناصر التفكير هذه . أما البحث عن أشكال جديدة للمشاركة، التركيز والرشادة مع المجتمع المدني . عن طريق تقديم محاضرات لتحقيق الإجماع، أو تأسيس لجان تحكيم بين المواطنين، أو تنظيم ورشات بناء السيناريوهات، دلفي ... الخ . بالإضافة إلى قيادة الفاعلين المحليين .، فإنها جميعها تشكل موضوع أعمال، غايتها إجراء نقاش وبناء منظور تشاركي من قبل الفاعلين المساهمين في القرار المحلي: مواطنون، باحثون، مقاولون، جماعات، سلطات عمومية ... الخ .

وهكذا فإن الانشغال بالمستقبل عند بناء الاستراتيجيات، بالطريقة الجارية العمل بها في المؤسسات الكبرى، يفرض نفسه أكثر فأكثر، بطرق مختلفة، في الأقاليم . وبهذه الكيفية يصبح حقل وغايات الاستشراف الإقليمي أكثر تحديدا، وتُصبح المبادئ القاعدية والمفاهيم الأساسية أكثر وضوحا، كما أن الأدوات والمناهج تكون قد قدمت الدليل على فعاليتها . لقد أصبح الاستشراف بهذه الكيفية أداة حقيقية «في خدمة التسيير الاستراتيجي للأقاليم» .

إن مساهمة الاستشراف في تجديد التخطيط الإقليمي معترف بها ومعززة بأمثلة حديثة من الممارسات الناجحة والتي تم نشرها على نطاق واسع (لوانغر 2004، Loinger، موسلي 2004، Mousli، دارني 2008، Derné) .

وتشهد على ذلك عديد الأشغال التي تم نشرها في السنوات الأخيرة (كورسون، 1999 Courson، ديستات 2001 Destatte، غو بوديمونت Goux-، 2001 Baudiment، ديباريو Debarbieux، فارنيه 2002 Vanier،

فرحي و Farhi 2003 ، سبهر ، لونغر 2004 Spohr, Loinger ، جوفنال
2004 Jouvenel ، باسيني 2007 Pacini .

ومن المهم في هذا المجال أن نميز بين الاستشراف الذي بادرت به المجموعات المحلية (مجموعات البلديات، بلدات، مجموعات سكنية، مناطق، أقاليم كبرى)، حيث كان البناء الجماعي المشترك ضروري، والاستشراف الذي تقوم به الدولة (المصالح غير المركزة في المناطق، الدياكت... الخ) التي من خلالها تتم تغذية عناصر تفكير استراتيجي وبناء منظور بعيد المدى، يهدف في الواقع إلى زيادة قدرات الحوار مع الفاعلين المحليين. ومع ذلك فهنا أيضا، تنقلص الحدود ذلك أن الدولة هي الأخرى في حاجة إلى القيام ببناء جماعي لتضمن نوعا من الانسجام بين مختلف الأعمال التي تقوم بها في الأقاليم من خلال مصالحها .

152

وانطلاقا من هذه القاعدة يمكن أن نتحدث عن عهد جديد بالنسبة للاستشراف الإقليمي. لقد أصبح الاستشراف بالفعل يساهم في هذا الأسلوب الجديد في الرقابة *gouvernance* دامجا مؤسسات عمومية، فاعلين اجتماعيين ومنظمات خاصة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخيارات الجماعية، القدرة على تحفيز مشاركة فعالة للمواطنين. إن الزمن ليس زمن استشراف يضع نفسه خلف القرار، مرتكزا فقط على إسقاط الاتجاهات الثقيلة، إنما استشراف بإمكانه تطوير المصطلحات ذاتها التي تُناقش من خلالها المشكلات، تكشف الإشارات الضعيفة، وتعد المستقبلات المرغوب فيها ويتم تنشيط عمليات التغيير التي يساهم فيها على أوسع نطاق ممكن الفاعلون المحليون.

ثانيا: الاستشراف الإقليمي استشراف استراتيجي

تواجه كافة الجماعات المحلية، كل على مستواها (بلديات، جماعات بلدية، بلدات، تجمعات، مقاطعات، جهات، أقاليم حدودية الخ.) مسائل تتعلق بتنفيذ المشاريع المتعلقة بالإقليم، التي يفترض لتجسيدها اعتماد مقاربات ثلاث تجند فيها الخبرة العملية المكتسبة والمناهج المتميزة: طريقة استشرافية، مقارنة إستراتيجية، مسار تشاركي، التي عند دمجها تجعل، الاستشراف الإقليمي استشرافا استراتيجيا .

1. طريقة استشرافية

يمر كل مشروع إقليم بمرحلة استباق وتعرّف على سيناريو منسجم تمثيلي لمستقبل مرغوب... يطرح من خلاله الأعوان المحليون أفضل الأسئلة ويحددون جماعيا منظورهم المرغوب بالنسبة للمستقبل.

إن قاعدة كل تفكير استشرافي إقليمي تتضمن القيام بتسريح استشرافي واستراتيجي بأثر رجعي يندرج ضمن الزمن الطويل (حالات قوة وضعف، تهديدات وفرص، مسائل مفتاحية بالنسبة للمستقبل)، تحليل الاتجاهات الثقيلة ذات الصلة بالإقليم، رصد الإشارات الخفيفة وتحديد معالم أشكال القطيعة التي نخشاها أو نرغب فيها في المستقبل والآثار المرتبة عنها. وتتمفصل كل هذه العناصر الاستشرافية من خلال الإعداد الجماعي لسيناريوهات تطور الإقليم ضمن أفق محدد .

إن التشريح الاستشرافي بأثر رجعي، بصفته مكملاً للتشريح الاستراتيجي الكلاسيكي، مافتئ يعد عاملاً ضرورياً لفهم تطور الأقاليم وإدراك محركات تطورها السابق. فهو يدمج أهم التغيرات وأهم حالات السكون بالنسبة للمحيط التي أثرت في الإقليم في الماضي، عن طريق العودة إلى تاريخ سياسة الإقليم العامة كما أعلنها القائمون عليها. كما يتساءل عن التبدلات التي تم استباقها وتلك التي لم يتم توقعها، وعن نوعية الإجابات التي طرحت في الماضي من قبل الفاعلين الإقليميين، سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة، كما يتساءل عن ما كان ينبغي فعله.

2. مقارنة إستراتيجية

تعد الضرورة الإستراتيجية إحدى نتائج الاعتراف بحالة اللامؤكد التي تطبع المستقبل. ويصبح التفكير الاستراتيجي ضرورياً، ليس فقط للحصول على منظور إقليمي كلي وإعطاء أولويات العمل بالنسبة للشركاء حقها ضمن إطار لامركزي واسع، إنما لتحديد أفضل الشروط لتجنيب المعارف والخبرات العملية في خدمة توقعات منسجمة ضمن سياق رشادة إقليمية غالباً ما تكون صعبة. لذا ينبغي من الآن وضع الاستشراف ضمن استمرارية الأعمال المساعدة على اتخاذ القرار وضمن النقاش القراري، ذي الرائحة الاستراتيجية القوية.

أي إقليم يرغب فيه الفاعلون المحليون خلال الـ 20 أو الـ 30 سنة القادمة؟ ماذا يمكن أن يتم فعله وكيف تقوم به؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة لها صلة بالإستراتيجية، الخط الأحمر للفعل الذي يحدد الوسائل، البرامج، والمراحل

التي ينبغي قطعها لتجسيد المستقبل المرغوب، الطرق، مجالات الحركة،
ووسائل العمل.

إن الاستشراف الاستراتيجي، في مرحلته المعيارية، يهدف إلى إعداد، جماعيا
وبطريقة تشاركية، مستقبل نريده ومرغوب فيه لكنه واقعي. هذا المستقبل
يتجسد ضمن منظور استراتيجي، فنانة شخصية فائقة، يمكنها أن تتحول إلى
إستراتيجية عمل تمكن الفاعلين من اكتساب قدرة على التحديد. ذلك أن الأمر
يتعلق بضبط غاية قصوى ينبغي الوصول إليها، وإعطاء الجماعة روحا مشتركة
(Latour, 2004).

إن إعداد منظور استراتيجي للإقليم على المدى الطويل يعد شرطا مسبقا لأجل
التعرف على التوجهات الاستراتيجية، ضبط الأهداف المترتبة عنها، تكيف
السياسات العامة على الصعيد الإقليمي، وتطوير الشراكات الواضحة مع كبار
الفاعلين الإقليميين الآخرين أو أولئك الذين لديهم الطموح في أن يكونوا قوة اقتراح.
من هنا يصبح، تحليل المستقبلات الممكنة، ثم اختيار مستقبل مرغوب، بالنسبة
للإقليم، أمرا يستدعي بطريقة براغماتية مساءلة دائرة العمل العمومي. ذلك أن
الحالة المستقبلية الخاصة بإقليم معين هي مرتبطة بالاستراتيجيات ومخططات
العمل التي تبقى في حاجة إلى تصور.

وللانتقال إلى استباق الفعل ينبغي المرور بعدة مراحل ضرورية:

الانتقال من فرضيات تطور الأقاليم إلى بناء المستقبلات الممكنة.

.إبراز مستقبل مرغوب، من بين المستقبلات الممكنة، من شأنه أن يصبح أساس العمل العام.

تشكيل المسار بين المستقبل المرغوب والحاضر لأجل استخلاص الرهانات الأساسية المرتبطة بهذا التطور.

.صوغ التوجهات والمشاريع الاستراتيجية.

.تحقيق الخيارات، اتخاذ قرارات تُمكن من الفعل.

.أخيرا تقييم الطريقة.

إن الأمر يتعلق في البداية، عندما تكون هذه الغاية مسطرة، برفع الصعوبات عن تنفيذ الأعمال الملموسة. ذلك أن إعداد إستراتيجية حتى وإن كان ذلك جماعيا، شيء، أما البرمجة والتقييم وتنفيذ الأعمال الناتجة عن ذلك، فشيء آخر. إن أخذ استراتيجيات الفاعلين بعين الاعتبار، مسار اتخاذ القرارات، التقييم المتقدم لمدى جدوى القرارات، تصبح محددة في آخر المطاف. ذلك أن إستراتيجية غير مرفقة بشروط تنفيذها وجعلها ملائمة لن تكون سوى مبررا للوهم.

بعد ذلك ينبغي طرح مسألة التمثيل. إن الموقف الاستشراقي يؤدي، من تلقاء نفسه، إلى تغيير أشكال التمثيل الفردي والجماعي، القيم التي يرغب المجتمع المحلي في وضعها في المقدمة وتلك التي ستحكم منظوره للمستقبل. بواسطة اقتراح شبكات قراءة لديها قطيعة مع إطارات التحليل الموجود سابقا، وذلك

بالسماح بقراءة مختلفة للحاضر ، وإعادة تنظيم المعلومة لأجل فهم مختلف لبيئة الأقاليم . وبهذا المعنى يصبح الاستشراف أداة تربوية وأداة تمكين .

وأخيرا ، يشكل الاستشراف الاستراتيجي أداة متميزة للابتكار والمبادرة في خدمة المواطن ، ووسيلة متميزة للتشاور تركز على المجتمع المدني ومثليه . وبما يسهله من تجذر في الممارسات الاجتماعية الحقيقية ، يسمح الاستشراف بأن تأخذ متطلبات الناس وتطلعاتهم بعين الاعتبار . والأمر لا يتعلق هنا بالواقع في بعض جوانب الديماغوجية التشاركية إنما بإقحام ، ليس فقط المنظمات ، بل الرجال والنساء الحاضرين بالأقاليم ، فضلا عن المشاريع التي يحملونها ، وذلك من خلال جعل أشكال الخطاب ملائمة بالنسبة لأساليب تقديم المستقبل وبدائله .

ويتم أحيانا عزل الاستشراف الاستراتيجي ضمن دوائر التفكير الاستباقي ، بفصله عن الممارسة الإستراتيجية أو مع الحوار من أجل اتخاذ القرار . فهناك عدد كبير من محاولات إتباع الطريقة الاستشرافية مثل «ميدي بيرنيه» - Midi - Pyrénées وألفية ليون 3, Lyon-3 . . . الخ ، تركزت حول الطابع الاستكشافي بعد إعلامي قوي ، لكنها لم تؤد إلى «المعياري» ، أي إلى مشروع إقليم حقيقي ذي طابع استراتيجي .

إن هذه المقاربات ليست قليلة الشأن . إن بعضها ، ذات الطابع الاستكشافي ، التي قامت به جماعة أو مصلحة غير مركزة تابعة للدولة ، كان هدفها تسليط الضوء على إقليم للانتهاء بقراءة رهانات تطوره ، ومن ثم إعطاء الذات قناعة

بالقيام بالعمل لأجل إبراز قيمته أو لأجل إشراك الآخرين . وعادة ما يترجم ذلك باستخدام سيناريوهات استكشافية هدفها إنشاء قاعدة تفكير مشترك بين فاعلين لتوضيح القرارات والتشكيك في المنظورات المختلفة .

وهكذا يبدو من المشروع والمرغوب فيه أن تبني الدولة منظوراتها الخاصة بمستقبل الأقاليم ، لأجل ضبط مواقفها بوضوح بشأن فضاءات رئيسة خاصة بالتنمية والتهيئة الوطنية ورهاناتها ، بما في ذلك تلك العابرة للحدود والأوروبية . فعلى سبيل المثال ينبغي التنويه بعمليات مثل تلك التي قامت بها محافظة منطقة الوسط ، مع المديرية الجهوية للتجهيز (DRE) فقد أدت ، خلال سنة إلى قيام مجموعة من 40 شخصا من المصالح غير المركزة ، الجامعات والفاعلين المحليين ، بإعداد منظور استراتيجي عن مستقبل الإقليم الجهوي ، سمح بقراءة ثانية لإستراتيجية الدولة في المنطقة .

إن الاستشراف الذي تقوم به المصالح غير المركزة للدولة لا يقتصر إذن على مرافقة التخطيط ومتابعة الخطوات الخاصة بالأقاليم مشاريع «سكوت» الإقليمية (SCOT, projet de territoires, etc) . فتحليل استشرافية على وجه الخصوص تصبح ضرورية في إطار متابعة مسار التحولات الثقيلة التي تبرز عندما ترفض بعض الأقاليم سياسات معينة . (Paser, SRADT, pôles) (de compétitivité, etc) . فأثناء إعداد السياسات القبلية للهندسة العمومية تقوم المديرية الجهوية للتجهيز ، خارج نطاق المواضيع المتعلقة بالتهيئة ، السكن ، النقل ، بتركيز جهودها على إشكاليات جديدة مثل : الشغل ، الرهانات

البيئية، التنمية المستدامة، الرهانات الطاقوية، الرهانات العقارية البعيدة المدى، الأشكال الجديدة لتوطين السكان، الحراك السكاني بعيد المدى، وتأثيره على أنظمة النقل، المعارف والتحليل الخاصة بظواهر تشكل المدن الكبرى... الخ. بعض هذه المواضيع تتم مناقشتها على المستوى الجهوي أو مستوى المحافظة، بالتعاون بين مصالح مختلفة: ومن أمثلة ذلك تطوير قطاعات النشاط المرتبطة بإعطاء قيمة للبيئة وحمايتها.

3. عملية تشاركية

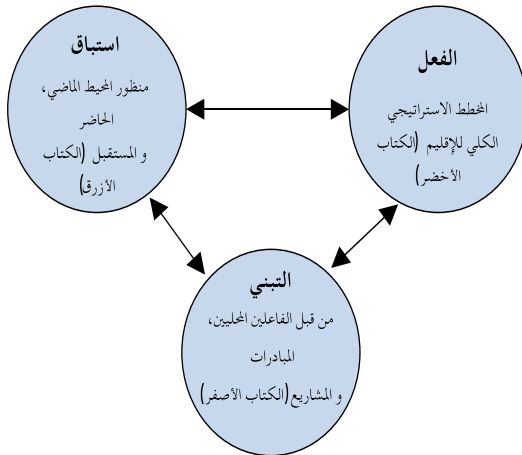
في إطار مشاريع الأقاليم، تنقل الطريقة الاستشارية رغبات وتطلعات المواطنين، وكذا حاجات المجتمع المحلي. ويصبح من غير المقبول، أثناء القيام بالعمل، سد الطريق، أمام إقامة إطار منظم للتبادل مع القوى الحية. إطار يرتكز على آلياته التنشيطية، التشاركية، التي تسمح بإقحام أكبر عدد من الفاعلين، إقحاماً يهدف إلى تحسين وإعطاء الشرعية لنوعية القرار العمومي، باعتبار ذلك رهاناً مركزياً لكل طريقة استشارية. كما يسمح بتشجيع الثقافة بواسطة التكامل والتفحيم المتبادل بين إسهامات وقدرات الشركاء المعنيين.

إن التجربة الجماعية، تسمح عموماً، للمجموعة أن تنتقل من الإحساس بالاتجاه الصحيح، وليد الخبرة الماضية، إلى حالة الإحساس المشترك، الاتجاه نحو المستقبل، الناتج عن مسار تدريبي هو الذي يغذي الحياة العامة. (Latour, 2004).

وهكذا، فإن كل عمل يخص الاستشراف الاستراتيجي بالنسبة للإقليم إنما يرتكز

على أداءات جماعية، تجند تشكيلة واسعة من الفاعلين المحليين والموجودين على نطاق أشمل، يكونون أكثر عدداً إلا أنهم أقل تجانسا من ما هو عليه في الاستشراف الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة. حيث يتم هنا إدراج أشكال تفاعلية من التعلم . بيداغوجية التغيير، التبني، التمهين التنظيمي، الخ، والمشاركة، وتُثار الموازنة مع ذلك إشكالية بناء هذا النمط من التفكير الجماعي بواسطة طرق محددة.

وبهذه الكيفية، يصبح الاستشراف الاستراتيجي، طريقة متميزة بالنسبة لكل إقليم يتطلع إلى تطوره المستقبلي، يمكن المنظمات والمؤسسات التي تعيش به من منظور في خدمة الحركة الاستراتيجية، ومن ثم من مشروع مشترك.



الشكل 10 :

4 الكتب الثلاث: الأزرق، الأصفر، الأخضر

يمكن تضمين الخصائص الثلاث الأساسية للاستشراف الاستراتيجي. الاستباق، الفعل، التنبئ والتحكم appropriation ضمن ثلاثة كتب للاستشراف الإقليمي.

«الكتاب الأزرق»، مهمته إعطاء منظور كلي عن محيط الإقليم السابق، الحاضر والمستقبلي. يبرز، بالارتكاز على حصيلة الأرقام، عناصر تشريح الوضع، يستخرج النقاط المثيرة للجدل، ويظهر الاتجاهات الثقيلة، والحالات غير المؤكدة، وأشكال القطيعة الممكنة. هذه الوثيقة، ذات الطبيعة المونوغرافية يمكن التعاون بشأنها مع استشاري من الخارج.

«الكتاب الأصفر يضم مقترحات عمل محلية معدة بهدف الاستعداد للتغيرات الكلية التي تم تحسبها في «الكتاب الأزرق» préactivité (الاستعداد للفعل)، وذلك للسماح ببناء مشاريع محلية (استحداث الفعل) proactivité. ويكون مصدر هذا لكتاب الأصفر الفاعلون الإقليميون. إنه يترجم التنبئ والتحكم appropriation الجماعي لطريقة الاستشراف الاستراتيجي بالنسبة للإقليم.

أخيرا فإن «الكتاب الأخضر» يقترح مخططا استراتيجيا شاملا، حيث يستجيب فيه كل توجه استراتيجي، كل غاية، لرهان محدد بوضوح ويكون ذا صلة بأعمال معينة وبالعكس. إن هذا الكتاب هو بمثابة الخلاصة للكتابين «الأزرق» و«الأصفر».

إن « الكتاب الأخضر » ذي المنحى الاستراتيجي، يلزم المنتخبين. أي أنه مُنتج تحت مسؤوليتهم وحدهم.

ثالثا: الاستشراف الإقليمي والتمهين التنظيمي

انطلاقا من عنصرين متميزين جدا أي درجة الأثر الاستراتيجي للاستشراف، ودرجة مشاركة الفاعلين في العملية Bootz, 2001 يمكن أن نميز بين 4 أنواع من الاستشراف الإقليمي:

1. الدراسات الاستشرافية

لا تدعوا الدراسات الاستشرافية كثيرا، إن لم نقل كليا إلى تجنيد الفاعلين، ولديها تأثير غير مباشر على الاستراتيجية. إن الأمر يتعلق أساسا بالطريقة الاستكشافية، التي تتناول مواضيع محددة و ذات مدى محدود. هدفها تغذية عناصر تفكير استراتيجي ما، مثل الاستشراف حول السكن، تمويل العقار، أو الاستشراف الخاص بالنقل. ويمكن إدراج الاستشراف عند التطبيق ضمن مجالات السرية ذلك أن مشاركة الفاعلين ليست غاية في حد ذاتها. أما الوسائل التي يتم توفيرها فتتكون من مجموعة عمل مشكلة من بعض الخبراء القطاعيين داخليين وخارجيين يساعدهم خبراء في المناهج. وضمن هذا الإطار يُصبح استعمال الوسائل المتعارف عليها (التحليل البنوي، التحليل المورفولوجي، الخ) مجبذا. أما التمهين التنظيمي فيقتصر على المشاركين في الدراسة.

وفي بعض الحالات القصوى ، يمكن أن تُجرى هذه الدراسات من قبل خبير أو خبيرين خارجيين (خبير ثاني قطاعي . خبير استشاري مثلا) ، بل يمكن أن تكلف بها مكاتب دراسات متخصصة . وفي هذا المجال لا يوجد تمهين تنظيمي صرف يمكن الحديث عنه .

2. المساعدة على اتخاذ القرار

ضمن مسار المساعدة على اتخاذ القرار ، يكون الأثر على الاستراتيجية مباشرا ، لكن تجنيد المشاركين يبقى محدودا . وكتيجة لذلك كثيرا ما تفرض الاستراتيجية من غير أن تكون متبناة ومتحكم فيها . أما الاستشراف الذي يتم اعتماده فيكون في ذات الوقت استراتيجيا ، لأنه مستخدم لترجمة الرهانات المستقبلية عندما تكون في حالة حركة ، وسريا ، باعتبار أن المشاركة ليست من غير هدف وعملية الإعداد في ذاتها سرية . أما التشكيلة المعدة لذلك فتضم فريق عمل من المقرين ، يساعدهم خبراء في المنهج ، ويعتبر استخدام بعض الأدوات المتعارف عليها مجبزا .

3. التجنيد .

يتميز أسلوب العمل هذا بتجنيد واسع وأثر قليل على الاستراتيجية . ويؤدي هذا النوع من الاستشراف إلى تبدلات في المسائل المعروضة عن طريق تبني الاستباق . ويستجيب لغاية واضحة ووحيدة أي تحضير الأنفس للتغيرات المرغوب فيها . وتستجيب التشكيلة التي يتم تحضيرها لهذا الغرض لإرادة

قصوى في الانفتاح، ويمكنها بالتالي أن تجمع عددا معتبرا من مجموعات العمل تنسق بينها لجنة تقنية.

4. قيادة التغيير

يرتكز أسلوب قيادة التغيير على التجنيد الكبير وعلى الأثر المباشر على الاستراتيجية. وغايته مزدوجة: تحديد مخطط عمل استراتيجي انطلاقا من تفكير جماعي واسع. إن الأمر يتعلق بأسلوب استحداث الفعل proactive غايته استباق التغييرات المتخوف منها وإحداث التغييرات المرغوب فيها. إنه يساهم تماما في التمهين التنظيمي عن طريق الإبداع، التوزيع، وتقاسم المعارف في مجال التنظيم الإقليمي، وترسيخ ذلك لدى ممارسات الفاعلين المحليين.

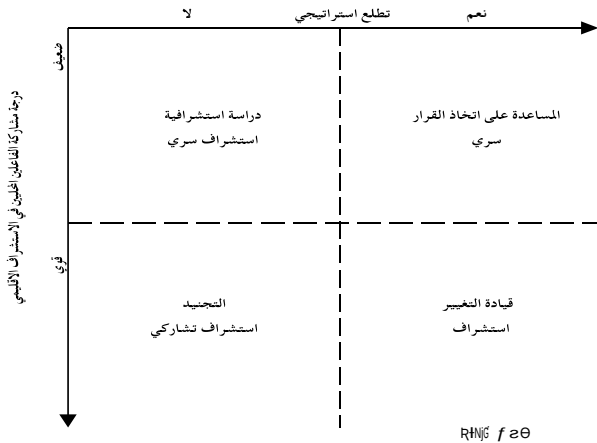
إن التشكيلة المعدة لهذا الغرض تكون كاملة جدا، وتتضمن لجنة قيادة، لجنة تقنية وأفواج عمل عديدة.

إن أساليب تسيير التغيير هذه هي المفضلة أكثر في مجال التمهين التنظيمي: إنها تؤدي إلى تغيير ممارسات الفاعلين وإلى تحقيق تطور معتبر في تنظيم الإقليم، وذلك عن طريق المقابلة بين السلوكات وأشكال التمثيل الإقليمي

إن هذا النمط من التمهين التنظيمي المعني ضمن هذا السياق يوصف بأنه من النوع «المزدوج الحلقة» «en double boucle». فهو يجند استراتيجيات عمل ابتكارية ويؤدي إلى تغيير في قواعد التنظيم (Bootz, 2001).

إن العملية الاستراتيجية ضمن أسلوب الاستشراف الإستراتيجي الإقليمي، ينبغي أن تكون تشاركية مثلها مثل عملية الاستشراف الصرف، ذلك أنه خلافا لحالة المؤسسة، فإن الاستراتيجية التي يتم الإعلان عنها بالنسبة للإقليم لا تميل إلى أن تبقى سرية. وهكذا يصبح التمهين التنظيمي، الفردي والجماعي، عنصرا لا مفر منه لإنجاح الخيارات التي تمت صياغتها. إن طريق (التمهين التنظيمي)، ضمن ممارسة استشرافية استراتيجية مطبقة على إقليم، يصبح هدفا رئيسيا، بل غالبا ما يكون هو الرئيسي، في الواقع.

إن تسيير المعرفة يصبح بهذه الكيفية أداة حقيقية للتسيير عن طريق المعرفة. (Pesqueux, Durance, 2004).



الشكل 11: تميّط الاستشراف الإقليمي

رابعا: بعض الأفخاخ التي ينبغي تجنبها

لفهم المستقبل والتفكير فيه جماعيا ، ينبغي البدء بالاتفاق على المفاهيم ، النهايات والمعاني ذاتها لبعض الكلمات . إن الاستشراف الإقليمي لا يخلو من بعض الغموض : استشراف ، رشادة ، تنمية مستدامة ، تخطيط ، تسيير ، مشاريع ، مشاركة ، ديمقراطية ... ينبغي توضيح بعض من هذه المفاهيم لتجنب بعض النقاشات العقيمة .

1 . خطر الديماغوجية التشاركية

لنبداً بالاستشراف ، إن الأمر يتعلق باستباق ، سابق للفعل ولاحق له ، لتوضيح الفعل المقدم على ضوء المستقبلات الممكنة والمرغوب فيها . إن الاستعداد للتغيرات المتوقعة لا يمنع من الحركة لاستحداث تغيير مرغوب . ضمن منطق الاستشراف الاستراتيجي ، لا يمكن للاستباق أن يتحول إلى فعل إلا عندما عند تبنيه من قبل الفاعلين المعنيين .

وهنا يبرز خطئان ينبغي تفاديهما .

الأول ويتعلق بالتفكير من أعلى مع خبراء يكونوا في خدمة الأمير مع نسيان جانب التبني والتحكم appropriation إنها فكرة سيئة أن نريد فرض فكرة جيدة .

الثاني ويتعلق بتجنب الخبراء والمواضيع المثيرة للجدل وإعطاء الكلمة للسكان وتفضيل لأجل تحقيق إجماع الحاضر . وبدون نقاش ، بين معارض ومؤيد

سيدور الاستشراف التشاركي في فراغ وبشكل دائري حول الحاضر. إن الحلم الإجماعي للأجيال الحاضرة هو في الغالب لحظي حتى لا يتغير أي شيء وحتى يتم نقل عبء مسؤولياتنا الجماعية لأجيال المستقبل. إن مثل هذا الاستشراف الذي يبدو تشاركيا، هو في الواقع عكس مفهوم التنمية المستدامة. إنه يكرس انتصار الأنانية الفردية في المدى القريب على حساب المصالح الجماعية البعيدة المدى. إن القرارات الشجاعة التي ينبغي أخذها تجاه المستقبل نادرا ما تنتج عن إجماع، وإذا كان الاستشراف سيكون تشاركيا فإن الاستراتيجية التي ستستلهم منه تعود إلى الممثلين المنتخبين فعليهم يقع وزر إبراز الإرادة والشجاعة لتجنب الديماغوجية التشاركية.

2. عدم الخلط بين الحكومة والرشادة في الحكم

هناك مفهوم آخر يثار عادة ضمن الاستشراف الإقليمي هو: الرشادة، لقد وضعت لجنة بروكسل قائمة بمبادئ الحكم الراشد التي تطبق على كافة مستويات الحكومة. الانفتاح والشفافية بالنسبة للمؤسسات، المشاركة الواسعة بالنسبة للمواطنين في كافة مراحل القرار السياسي، المسؤولية المتزايدة للمؤسسات والدول الأعضاء، فعالية السياسات المحددة بغايات واضحة وقابلة للتقييم، انسجام السياسات وقابليتها للفهم.

إن خصائص الحكم الراشد هذه ينبغي ألا تنسبنا تعريف الرشادة ذاته الذي تبنته الهيئات الدولية، (صندوق النقد الدولي، الأمم المتحدة، منظمة التجارة والتنمية الاقتصادية، الأمم المتحدة)، أو تنسبنا فكرة مراقبة السلطات وقواعد

اللعبة الرئيسية. وإلا فإن الخطر يكمن في نشر مفهوم قاصر لعملية يشارك فيها المواطنون، أو مفهوم لرشادة اجتماعية، التي حسب فرانسوا أشير (1995) (François Ascher) تربط article وتجمع مؤسسات سياسية، فاعلين اجتماعيين ومنظمات خاصة، ضمن عمليات إعداد وتنفيذ خيارات جماعية، قادرة على حث مشاركة فاعلة للمواطنين». ينبغي أن لا ننسى أن مفهوم الرشادة يجد جذوره ضمن المؤسسات، ومن وجهه النظر هذه، فإن المواطن في العادة لا يعامل بصفة أحسن من المساهم (Cannac, Godet, 2001; Godet, 2007).

فحسب التعريف الذي يعطيها إياه «بيتر دراكر» (Peter Drucker) (1973، 1957) «تمثل رشادة المؤسسة في وضع واحترام قواعد توجه وتحدد من سلوك أولئك الذين يتحركون باسم المؤسسة» (corporate governance). بعبارة أخرى، الرشادة هي مجموع الأحكام التي تهدف إلى ضمان أن يكون عمل القادة متطابقاً مع إرادة المساهمين ومصالحهم. وهي تتميز عن التسيير، الذي يحدد العلاقات بين القادة والتابعين لهم. إن الرشادة بطريقة أو بأخرى هي «حكومة الحكومة». لقد تكلم جيمس روزنو (James N. Roseneau) (1997) في نطاق عرضه للتعريف المقترح من قبل الأسكندر كينغ (Alexander King) منذ سنة 1991 ضمن تقرير لنادي روما، عن رشادة «كل فاعل يلجأ إلى ميكانزمات القيادة للتعبير عن الطلب، صياغة الأهداف، توزيع الأوامر وضمان متابعة السياسات».

وعند نقل الرشادة إلى المجتمع السياسي ، عادة ما تفهم خطأً على أساس أنها «إمكانية الحكم» «gouvernabilité» ، أي قدرة الحكومات على تطوير الأنظمة الاجتماعية الاقتصادية ضمن اتجاه مرغوب فيه . كما أن الرشادة ليست هي «فن الحكم» كما يذكر ذلك كيمون فالاسكاكيس Kimon Valaskakis (1998) . ، ولا حتى «فن قيادة مسار عمل الحكومة» . لذا فإنه ينبغي علينا أن نستخلص بعض التعاريف البسيطة : إن الرشادة هي علاقة سلطة ، الحكومة هي ممارسة فعلية للسلطة ، إمكانية الحكم هي مدى تأثير ثقل هذه السلطة في الأنظمة المعنية . إن نظاما مراقبا بطريقة سيئة يكون قليل الفعالية . لقد أثار قسم الاستشراف ، لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي الجهوي لمنطقة باريس Île-de-France ، في تقريره الذي حمل عنوان «الحياة في منطقة باريس Île-de-France في سنة 2025 ، مسألة «انعدام الموقف القراري للمسؤولين (. . .) ضعف الاتصال ، والشفافية ، الذي أدى إلى حدوث ريبة لدى المواطنين تجاه المؤسسات السياسية والإدارية» . إن نوعية الرشادة ، ونوعية القواعد والأحكام التي تسمح بـ «حكم الحكومة» بطريقة أفضل ، هي «عامل أساسي لحل أزمة إمكانية الحكم» .

3 سيناريوهات عديدة وقليل من المشاريع النابعة منها

إن تطور إقليم معين هو في المقام الأول نتاج دينامية داخلية لديه . فتعدد المبادرات المحلية وتلافحها المستمر هو الذي يحفز النشاط والشغل . أما الضغوط الخارجية ، العولمة ، التبدل في التقنيات فإنها تعد صعوبات ينبغي تجاوزها ، أكثر

مما تعد فرصا . أما الاستشراف التشاركي ، ذلك الذي يتبع طرقا بسيطة وقابلة للتبني، فيعد أيضا مرتكزا فعالا لأجل تحقيق ديناميكية إقليمية .

إن اللجوء الآلي والمفرط للسيناريوهات في مجال الاستشراف الإقليمي ، على حساب الدروس التي ينبغي استخلاصها من التاريخ وعلى حساب المقارنات بين الأقاليم ، لبناء مشاريع تنمية ، أصبح اتجاها عاديا .

بداية ينبغي أن نذكر أن الاستشراف والسيناريو مصطلحين غير مترادفين ، إن السيناريوهات لم يكن يهملها أبدا أن تكون ذات فائدة ، متبناة أو معقولة . حقا إن بناء السيناريوهات المرغوب فيها بصفة جماعية يلعب دور المكثف الجماعي ، إلا أن النتيجة في هذه الحالة أي (السيناريو) يصبح أقل أهمية من العمل الجماعي الذي أدى إليه . ونفس الشيء بالنسبة للتفكير في المستقبل جماعيا ، أو طرح أفضل الأسئلة بدءا بتلك التي لا تحظى بالإجماع لأنها تزعزع العادات والنظام القائم .

فإذا كان مسار الاستشراف والاستراتيجية مرتبطين ، فإنهما يبقيان متمايزين وينبغي التفرقة جيدا بين زمن الاستباق ، أي استشراف التبدلات الممكنة والمرغوب فيها ، وزمن إعداد الفعل ، أي إعداد وتقييم الخيارات الاستراتيجية الممكنة للإستعداد للتبدلات المنتظرة (الاستعداد للفعل) *préactivité* ، وإثارة التبدلات المرغوب فيها (استحداث الفعل) *proactivité* .

ينبغي كذلك ألا نخلط بين سيناريوهات الاستشراف واختيار البدائل

الاستراتيجية، حيث أن الفواعل الداخلية ليست هي ذاتها بالضرورة التي تكون في المقام الأول. فمرحلة استباق التحولات التي ينبغي أن تكون جماعية تقتض إقحام أكبر عدد من الناس (الديمقراطية التشاركية). ومن ثم فهي تستجد بأدوات الاستشراف لتنظيم وهيكلية بكيفية شفافة وفعالة التفكير الجماعي المتعلق برهانات المستقبل، ولعلها تقوم بنفس الشيء بالنسبة لتقييم التوجهات الاستراتيجية. خلافا لذلك، ولأسباب تتعلق بالمسؤولية، فإن مرحلة الخيارات الاستراتيجية هي من صلاحية عدد محدود من الأشخاص، المنتخبين (الديمقراطية التشاركية). إن هذه المرحلة الأخيرة في حاجة إذن إلى منهج متميز. إن القرارات ينبغي أن يتم اتخاذها بين المنتخبين، وفق نمط الضبط الخاص بثقافة التنظيم الإقليمي المعني. أما الأدوات فهي مفيدة لتحضير الخيارات، إلا أنه ينبغي ألا تحل محل حرية الاختيار.

أخيرا فإن استخدام السيناريو ما فتى يكون مفرطا كلما تعلق الأمر بالنسبة لسياق مستقبل الأقاليم انطلاقا من السؤال الذي يطرح «كيف يمكن أن يكون؟». هذا السؤال، الاستشرافي في الأصل، يدفع عادة بالأقاليم إلى السعي لإعادة صياغة العالم، وينسيهم طرح السؤال الجوهرى المتعلق بالمشاريع، هويتها، تاريخها، عناصر قوتها، وضعها. إن السؤال الاستشرافي ينبغي أن يُسبق بالسؤال الأولي عن الهوية. «من أكون» (Q0). الذي يفرض عودة إلى مصادر جذور الكفاءة لديه، وإلى الدروس المستخلصة من حالات الفشل والنجاح التي حدثت في السابق.

إن الاستشراف في الأقاليم يتجه نحو نسيان السؤال الأولي . المتعلق بمعرفة الذات تاريخها وماضيها ورغباتها في المستقبل . الذي هو أساسي إذا اعترفنا أن عوامل التطور نابعة من الداخل ، ليمحور التفكير في سياق السيناريوهات على السؤال رقم واحد Q1 . أي التفكير في السيناريوهات والسياق الذي تحدث فيه . إن هذا التفكير ليس عديم الجدوى . فمن الأفضل الاستعداد لمواجهة الأحداث القادمة . لكنه يبقى تفكيراً محدوداً ، باعتبار أننا لا يمكن أن نعرف ما سيحدث في المستقبل وينبغي علينا التفكير في بنائه . إن كافة الأقاليم ستعرف ذات الضغوط وذات الفرص . الفرق بينها سيتجلى من خلال قدرة البعض منها أو عدم قدرة البعض الآخر لزيادة عناصر القوة لديها وتقليص عناصر الضعف . إن الاعتماد على الذات يعد السلوك الأكثر فعالية والأقرب إلى أيدي الفاعلين في مجال الإقليم . إن تشريح الوضع القائم والصفات العلاجية لا تكفي للشروع في الفعل . إن نجاح «كيف نفعل؟» يمر عبر كيف تتبنى أفعالنا ، ولأجل هذا لا يوجد أفضل من استشراف تشاركي مسبق .

خلاصة

مفاتيح التألق في المؤسسات والأقاليم

مهما كانت العوامل غير المؤكدة المتعلقة بالمستقبل، فإن المؤسسات والأقاليم ستعترضها نفس التوجهات وعليها أن تواجه نفس أشكال القطيعة. وكما كان يحدث دائما فإن الهياكل، السلوك ونوعية الرجال هي التي ستحدث الفرق بين الرابحين والخاسرين. الأمر الذي يجعلنا نجد مؤسسات ناجحة في قطاعات تقول عنها هابطة، ومؤسسات تعرف خسارة في قطاعات يقال عنها صاعدة. وهكذا فإن أية مؤسسة عندما تعرف صعوبات، من غير المفيد إعانتها أو البحث عن كبش فداء لها ضمن التحولات التكنولوجية أو المنافسة غير الشريفة. إن كل شيء يمكن تفسيره في الغالب، من خلال خلل في نوعية التسيير غير القادر على الاستباق، الابتكار، وتحفيز الرجال. وهو الأمر بالنسبة للأقاليم التي تعرف صعوبات. قبل مساعدتها، ينبغي تغيير القادة بها.

الابتكار التنافسي: التكنولوجيا ليست هي الأساس

تمثين أم ابتكار؟ تتجه المؤسسات في الغالب إلى تفضيل أحدهما على الآخر، رغم أن الاتجاهين متكاملين وضروريين. ينبغي في ذات الوقت القيام بتمثين ما يمكن تمثينه، عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، والقيام بالابتكار للقيام بعمل أحسن ومختلف عن ما لدى المنافسين. لكن الابتكار ليس مرادفا للتكنولوجيا. ليس مبررا لنشر ثقافة الوهم التكنولوجي والفرار إلى الأمام

في مجال الإنفاق على البحث والتطوير. إن الابتكار ليس فقط تقنياً، لكنه أيضاً تجاري، تنظيمي ومالي. إن التكنولوجيا، رغم أهميتها، ليست هي الأساس.

علينا أن نتوقف على اعتبار النفقات على البحث والتطوير هي المؤشر الأساس الحامل للأمل في المستقبل. إن الفعالية أكبر قيمة من مبلغ الإنفاق. إن المقارنات الدولية تبين أن المؤسسات الأكثر نجاعة في قطاع معين هي تلك التي تقدم مجهوداً متوسطاً في مجال الإنفاق على البحث والتطوير R&D أي تتحرك بإففاق أقل. لقد بين المكتب الأمريكي للاستشارة والاستراتيجية «بوز آلان هاملتون» Booz Allen Hamilton في سنة 2005 من خلال تحليل وضع الشركات العالمية الألف الأولى في العالم انطلاقة من ميزانية البحث والتطوير لديها، أنه لا توجد علاقة مباشرة بين المبلغ الذي تم إنفاقه في هذا المجال ونجاح هذه المؤسسات، سواء قيس هذا النجاح انطلاقة من زيادة رقم الأعمال أو المردودية أو العائد من الاستثمار بالنسبة للمساهمين. ونفس الملاحظة تتأكد بالنسبة للدول: فبلدان صغيرة مثل إيرلندا التي لديها مجهود أقل في مجال البحث والتطوير مقارنة مع الكبار، لديها زيادة أكبر في نسبة نمو الناتج الوطني الخام.

إن مفتاح التنافسية لا يتمثل في أن يتم تركيز إستراتيجيتنا على التكنولوجيات، بل على إدماج هذه التكنولوجيات ضمن إستراتيجية معينة، لتحقيق أهداف مرغوب فيها عن طريق فرق محفزة. بالفعل إن تسيير الرجال هو الذي يحدث

الفرق... إن قسما جيدا للبحث والتطوير ينبغي ألا يكون عملاقا. ينبغي أن يكون حقيقة قادرا على الاختراع، والأهم من ذلك أن يكون قادرا على استقطاب أكبر عدد من الأفكار قادمة من الخارج. ولتحقيق هذا ينبغي ربط الباحثين برجال التسويق والبيع الذين هم أقرب لتطلعات الزبائن والمومنين، الذين نعرف أنهم أصل ثلثي الابتكارات.

نحو مجتمع مشاريع

بعد الصورة النمطية للسراب التكنولوجي، هناك صور نمطية أخرى قاسية. ومن بين هذه الصور تلك المتعلقة بأسطورة الحجم الحرج للمؤسسات، بالرغم من استمرار وجود مؤسسات أصغر ولكنها أكثر نجاعة في قطاع معين. هذه الأسطورة لبست في السنوات الأخيرة رداء العولمة وترجمت في شكل اندماج ضخم للشركات التي أظهرت للعالم وكأنها في معركة عظيمة على الصعيد الكوني. أما الآن وقد أنهار البعض من هذه الشركات العملاقة ذات الأرجل الطينية يكون من المفيد التذكير بهذه الحقيقة التاريخية: هناك أكثر من اندماج من بين كل اندماجين بل اثنين من كل ثلاثة كانت نهايته الفشل (السبب الرئيس في ذلك أننا أهملنا العامل البشري ووضعنا سدا منيعا أمام ثقافة المؤسسة)، وأخيرا فإنه لا توجد سوى شركة واحدة ضخمة من بين كل 10 شركات استطاعت أن تخلق قيما لصاحبها.

نفس هذه الأسطورة تعيش على المستوى الإقليمي: سياسات التهيئة تفضل الساحات الحضرية باسم صورة نمطية عن تركيز النشاطات والشغل في المراكز

الضخمة التي لا نعرف هل هي سبب أو نتيجة لهذا التركيز الحضري . هذه الصورة كذبتها الوقائع . لقد استطاعت بعض الأقاليم مثل «شولوتي» Choletais و«لامايان» la Mayenne أن تنجح في تحقيق تنمية اقتصادية انطلاقا من شبكات قرى ريفية . لقد بقي الشباب في إقليمهم لوجود نشاط به ، ووجود فرص عمل و أعلى نسبة إنشاء مؤسسات بالنسبة لعدد السكان في فرنسا .

إن الذي سيحدث غدا يرتبط أقل بالاتجاهات الثقيلة أو بأنواع من القطيعة التي ستقرض نفسها قدريا على الرجال مما يرتبط بسياسات أكثر أو أقل طوعية يقودها نفس هؤلاء الرجال تجاه التغيير . إن التفكير الاستشراقي أخيرا هو أقل أهمية من المعرفة والتحكم في الذات . ينبغي أن نعرف على مواقع القوة لدينا وعلى مواطن الضعف لنضعها في خدمة التطلعات التي تبقي على الرغبة في الحياة لدينا . إن الأمر لا يتعلق بإعادة النظر في العولمة ، التكنولوجيا أو تقسيم العمل والمداخيل انطلاقا من مشروع مجتمع قادم من أعلى ، إنما بمجتمع مشاريع ، يحملها أفراد وتحملها مجموعات مسؤولة ينبغي تطويرها .

سَحَرَة النمو

لقد قالها بوضوح «هنري فورد» Henry Ford «خذوا مني كل شيء لكن اتركوا لي الرجال وساعيد كل شيء .» إن تجنيد الذكاء الخلاق يكون أكثر فعالية عندما يندرج في إطار مشروع واضح ومعروف من قبل الجميع . فعن طريق التبنّي والتحكم appropriation يتحقق النجاح . ويبقى الحافز الداخلي

والإستراتيجية الخارجية هدفان لا يمكن الفصل بينهما ولا يمكن تحقيقهما كل على حدى .

إن النمو التنافسي طويل الأجل يرتبط بالمبادرة والمخاطرة . والمقاولون هم سحرة ذلك . وللأسف ، فإن نقص المقاولين هو أحد السمات الأساسية للاستثناء الفرنسي . فهذه النخب ذاتها التي تنحدر في الغالب من الإدارة تنصرف كمن يُسير فيما هو موجود . في حين كان ينبغي عدم الخلط بين التسيير والاستراتيجية : الأولى تقلل المخاطر والثانية تحسن الأداء .

فبدل أن يخوض المقاول معارك دفاعية على مستوى الأسواق الموجودة ، عليه أن يتجه نحو فتح المستقبل . ينبغي أن لا يتوقف عند حدود رد الفعل بل عليه أن يضع نفسه طواعية ضمن الفعل الهجومي بواسطة الاستباق والابتكار خاصة . إن المقاول المبدع هو ذلك الذي يغير القواعد بدل أن يخضع لها . إن النشاط يخلق الشغل . ينبغي إذن تشجيع روح المؤسسة داخل الشركات الموجودة (intrapreneur-ship) أو التي ينبغي إنشاؤها بغرض تحقيق تطورات جديدة .

ولتقوية المؤسسات أمام المنافسة الدولية لا يوجد طريق آخر غير التخصص في المنتجات المبتكرة وذات القيمة المضافة العالية . لا يوجد قطاع محكوم عليه بالفشل ، ولا قدريات في المشكلات التي تعرفها المؤسسات ، لا يوجد سوى مسيرين فاشلين ومقاولين توقفوا على مراجعة إنتاجهم ، في زمن متغير باستمرار ولا مجال فيه للربح من غير ابتكار . إن المؤسسات التي تكفي بيع ما تُنتج

محكوم عليه بالفشل . لغزو الأسواق ينبغي أن ننتج ما يُباع، أي سلع وخدمات تستجيب لحاجات حقيقية أو خفية . إن الماويلن المبكرين هم حقيقة سَحرة النمو .

إن التطورات ليست قدرية، فكل شيء متعلق بالرجال وقدرتهم على تبني المستقبلات الممكنة للفعل والسير معا نحو المستقبل بكيفية أخرى . إن تطورات المحيط تستدعي، من جانب المؤسسة، قدرة على تقديم الإجابة السريعة والمرونة التي عادة ما تتحكم فيها الهياكل بشكل واسع . إن الهياكل ينبغي ليس فقط أن تتكيف مع تطور المحيط إنما أن تستبقة، ذلك أن سكونها وجمودها يُنتج تأخرا في ما يتعلق بهذا التكيف .

الحكم هو الاستبصار، الطاعة هي الفهم

لا يقوم الناس بشيء بطريقة جيدة إلا ذلك الذي فهموه كما أشار إلى ذلك هنري فايول (Henri Fayol 1916) : « إذن الحكم هو الاستبصار، الطاعة هي الفهم. » إن القائد من الدرجة الأولى، الذي يتكلم عنه «ماري باركر فولات» (Mary Parker Follett 1924 ; Mousli, 2002)، ليس ذلك الذي يُعطي الأوامر لمساعديه، لكن ذلك الذي، وهو يعرف كيف يقيم سلطته على أساس الكفاءة و التنشيط، يحرك مبادرات باتجاه الأوامر التي كان يمكن إصدارها .

إن مسؤولا يستطيع أن يقيم سلطته على أساس ما لديه من كفاءة وعلى النشاط

الذي يقوم به يمكنه أن يترك مساعديه يقومون بالمبادرات . إنه لن يكون في حاجة إلى مناقشة أهدافه ، إنها ستُحرك طبيعيا . في فرنسا نحن مازلنا بعيدين عن هذا المثل أكثر من غيرنا ربما بسبب نمط التكوين واختيار قادة كبرى المؤسسات .

إن أساليب التسيير تتلاحق مع عامل مشترك واحد بينها . إنه يتعلق بتحفيز الرجال وإطلاق تحديات جديدة تجاههم ، مع اعتبار أسلوب إقحامهم هو الهدف المبتغى ، سواء حقق ذلك نتيجة أولم يحققها . وهو السياق الذي يمكن للتحليل الاستراتيجية أن تعطي ضمنه خلاصة الالتزام الجماعي ، خلافا لما يقدمه هنري مينتزبارغ (Henry Mintzberg 1994) . إن الأصعب ليس القيام بأفضل الاختيارات ، بل أن نكون متأكدين من تحقيق النجاح ومن أن يطرح كل منا الأسئلة الحقيقية . إن مشكلة مطروحة بطريقة جيدة ، ومتقاسمة جماعيا من قبل المعنيين بها ، تعد تقريبا محلولة .

وبعد الموضات ، هناك مكاسب ومواقع تلاق ، ذلك أنه إذا كان العالم يتغير ، فإن المشكلات المرتبطة بالطبيعة البشرية تبقى . ولتقنع بعضنا البعض لا يوجد أفضل من العودة إلى مؤسسي لفكر التسييري في بداية هذا القرن «فايول ، تابلور ، ماري باركر فولات» (Fayol, Taylor, Mary Parker Follett) . وينبغي أيضا العودة إلى جذور الفكر الاستراتيجي العسكري (صن تسو ، كولوزوفيتس ، بوفر الخ) ، Sun Tzu, Clausewitz, Beaufre ثم أخذ العبرة من أنماط التنظيم التي صمدت أمام امتحانات الزمن ، مثل الكنيسة الكاثوليكية . إن مدى عمرها الطويل لديه عدة تفسيرات : الانتماء إلى مجموعة مهيمنة بإحكام ، لكن مع مبدأ

التبعية، وعدد محدود من المستويات مرتبة بطريقة هرمية لأجل تنظيم ممنوع وجماهيرى.

فضائل القطيعة والعوامل التي تكسر المعتاد

إذا كان العامل الرئيس وبامتياز للتنافسية لدى المؤسسات هو العامل البشرى والتنظيمى، وإذا كانت هناك دوماً أساليب لإقحام الرجال وتحريك الحافز لديهم، يبقى السؤال مطروحاً لمعرفة لماذا تتغير هذه الأساليب بمرور الزمن، باختلاف البلدان، وتحقيق حسب الحالات أشكالاً من النجاح والفشل، باختصار لماذا هي عوامل وأساليب تتصف بإمكانية الحدوث من عدمه؟ إن حالة الممكن هذه لمفاتيح الامتياز وهشاشة أنماط التسيير تصبح مثيرة لليأس إذا كنا لا نستطيع استخلاص مبدأ محدد في مجال التسيير يستطيع مقاومة اختبار الزمن.

لقد كان مبدأ الممكن هذا بارزاً بانتظام في مجال الأدب منذ نهاية الستينيات. لقد كتب لورانس ولورش (Lawrence et Lorsch (1968): «لا توجد بنية هي الأفضل، لكن توجد بُنى تكون هي الأفضل في ظل ظروف مختلفة». إن عوامل النجاح العالمية، الصالحة في كل الظروف لا وجود لها. لقد كان هدف «لا شيء في المخزن» وتدفق السلع المضبوط بالنسبة لبعض المؤسسات مربحاً ولكنه كان مكلفاً جداً لمؤسسات أخرى. إن العوامل المفتاحية للنجاح الصالحة في كل الظروف لا وجود لها. ينبغي على منظري التسيير أن يذكروا دروس الإحصاء وألا يخلطوا بين القرائن والأسباب. ينبغي الاعتراف بمبدأ إمكانية الحدوث والاعتراف بوجود توليفات لها علاقة بالإنسان، بالتنظيم

والتقنية والجانب المالي، تكون فعالة ضمن سياق معين، وغير ذلك ضمن سياق آخر. هذه التوليفات متعددة ومتبدلة خلال الزمن.

وهناك خاصية أخرى يمكن تقديمها: مبدأ التغيير «مصدر للتنوع». نحن نعلم أن «الضجر وليد التماثل». إن التنوع هو منشط ضروري للتحفيز، بدونه، تذبذب الفعالية، وبه يصبح كل شيء ممكناً. لتذكر تجارب «ألتان مايو» (1933) Elton Mayo، في الثلاثينيات، التي عن طريق الزيادة والإنقاص في شدة الضوء كان يحسن في كل مرة المردودية في ورشات «وسترن إلكتروك» Western Electric.

ومنه يمكن الخروج بخلاصة تحمل مفارقة، لا وجود لمفتاح عالمي للامتياز! ينبغي أن تتم إعادة تشكيله في كل مرة، حسب تطور المحيط، و ضد العادات التي تجعل المنظمات تعطل في نوم يكون أحياناً قاتلاً. هناك ألف مفتاح ومفتاح للامتياز (مبدأ إمكانية التبديل) ينبغي تغييرها باستمرار (مبدأ التغيير).

إن الرجال هم في حاجة إلى عوامل تكسر العادات: ليقبوا محفزين. ينبغي عليهم رفع التحديات المتجددة باستمرار، ولو بتتالي تلك الحالات الفريدة من النجاح والفشل أمامهم. إن المسير الحصيف هو الذي يُقحم بانتظام مثل هذه العوامل التي يحتاجها الإنسان ليصبح لديه الدافع، ويصبح مفتوح الأفق، ومحفزاً أمام رهانات بقدر ما هي داعية للتجنيد هي جديدة، وبقدر ما هي ملائمة هي واقعة ضمن مسار منسجم.

هكذا تفسر أنماط التسيير. كلها تتميز بنجاحات وإخفاقات، لا يمكن تفسيرها فقط بعوامل التحفيز التي تتوقف عندما ينتهي المسار الذي اندرجت ضمنه، لذا ينبغي إيجاد تحد جديد مثل التنمية المستدامة، لإعادة النشاط لمهمة الرجال، وهم في قلب الاختلاف.

التنمية المستدامة رافعة للابتكار

ينظر للتنمية المستدامة في الغالب ضمن بعدها البيئي فقط، وهو أمر خاطئ. إن التغيرات التي نعيشها معروفة جدا: لها أسماء مثل «العولمة» «شيخوخة السكان»، «اللاتوازن الاقتصادي والاجتماعي» «ارتفاع درجة حرارة الكوكب»، «فناء بعض الموارد الطبيعية المعدنية، النباتية والحيوانية»... الخ. وهي تطرح مسؤولية المؤسسات والأقاليم عندما تكون في خدمة النمو والشغل.

تدرج مجمل هذه التغيرات ضمن إشكالية التنمية المستدامة، التي تشكل مفهومها في الثمانينيات باعتبارها: «تنمية تستجيب لمتطلبات الحاضر من غير رهن قدرات الأجيال القادمة للاستجابة لحاجاتهم» (بروتلاند 1987) (Brundtland, 1987). هكذا وكما هو الشأن بالنسبة للاستشراف، وضع الإنسان نفسه في قلب التنمية المستدامة، فليست هناك تنمية مستدامة من غير أطفال ولا نمو من غير وجود مهاد للأطفال.

إن التنمية المستدامة فرصة فريدة ينبغي أن نغتنمها المؤسسات: فكل صعوبة

هي فرصة. كل التحديات المتعلقة بالرسكلة، إعادة المعالجة، الاقتصاد في الطاقة هي حاملة لإجابات دافعة للابتكار ومفيدة. ففي الميدان الغذائي، كما في ميدان أخلاقيات الإنتاج، أثر ذلك باق ويدفع باستمرار نحو تعزيز الحدود الجوارية وتقليص المسافة بين المنتج والمستهلك. إن التنمية المستدامة ستسير هكذا باتجاه تحقيق إنتاج محلي (لماذا ننتج في مكان آخر ما يمكن إنتاجه هنا من غير تكاليف النقل وإصدار غاز ثاني أكسيد الكربون) يصبح حاجزا من غير رسوم أمام الواردات القادمة من بلاد بعيدة بأثمان رخيصة.

مسألة المعنى ومبدأ الاعتراف المتبادل

يحتاج الناس إلى مشاريع لإعطاء معنى لحياتهم. وهم يسرون هكذا نحو المستقبل بطريقة أخرى، سيجدون، في طريقهم، أهم ما يحشون عنه في الحياة: الرابط الاجتماعي والاعتراف المتبادل الذي ينتج عن أية مغامرة مشتركة. إن هذا هو ما عناه المثل الألماني : der Weg ist das Ziel «السييل هو الهدف».

إن النظرة الشاملة ضرورية لكل عمل محلي لأي إنسان، فعلى مستواها، ينبغي عليه أن يتمكن من فهم معنى حركاته، أي أن يضعها ضمن المشروع العام التي تندرج ضمنه. ومع ذلك فإنه من الأفضل للمرء القيام بمشروع مؤسسة من غير أن يتحدث عنه على أن يتحدث عن مشروع دون القيام به. الأفضل له أن يقوم بمشاريع صغيرة ملموسة من البقاء ضمن وهم كبير. ذلك أن أسلوب تبني المشروع يعد أفضل من المشروع ذاته. إن المنظور المستقبلي للمؤسسة ينبغي حقا

أن يكون طموحا ومشاركا ، لكن ينبغي أن يكون واقعيا بما فيه الكفاية لئلا يترجم إلى مشاريع ملموسة على مستوى كل واحد منا ، في تناول مختلف أشكال المؤسسات والمجموعات ، وليس مشروعا واحدا ضخما يريد أن يفرض نفسه على الجميع ، بشكل متماثل .

إن المنظمات ستحتاج أكثر فأكثر لتوضيح أعمالها على ضوء المستقبلات الممكنة والمرغوب فيها . إنها ستقوم بذلك بفعالية أكبر ، يحظى فيها الإنسان بالأولوية ، ذلك أنه لا توجد ثروة ، مشكلات أو حلول من غير الإنسان . إن التحليل الاستراتيجي يكتشف من جديد الآن أهمية «أعرف نفسك» السقراطية . قبل أن نسأل أنفسنا إلى أين نحن ذاهبون ، ماذا سيحدث ، وماذا يمكن أن نفعل ، ينبغي أن نعرف من نكون وأن نعرف أنفسنا بطريقة أفضل . وكما أشار إلى ذلك «فوفنارغ Vauvenargues » « إن الإحساس بقوتنا يزيدها ، والإحساس بضعفنا ينقصه» .

إن التسيير عليه أن يعتبر أن التفتح الفردي في العمل والحياة ، رغم تمايزهما لا يمكن الفصل بينهما . ففي ميادين عديدة ، أدى تراكم القدرات إلى ضعف في المردود . لنفكر في العلاقات الإنسانية : إن مضاعفة وسائل الاتصال لم يمنع الوحدة والانعزال من أن يزدادا أكثر من أي وقت مضى . من قال بأنه علينا أن نستهلك سلعا أكثر لنصبح أكثر سعادة؟ إن مؤسسة تزعم أنها «للمواطن» لا يمكنها أن ترضى بخلق ثروات مادية ، عليها أن تساهم أيضا في التفتح الشخصي للإنسان . إذ لا توجد مؤسسات ممتازة من غير محيط ممتاز . لكي يكون سعيدا

في المدينة، على الإنسان أن يتفتح في العمل أيضا وبالعكس: السعادة هي كل متكامل. تكون شاملة أو لا تكون.

خاتمة

لعلنا نكون من خلال هذه الفصول قد بينّا على الأقل أهمية الاستشراف بالنسبة للفكر والعمل. إننا ندرك أن تقنيات الاستشراف وتطبيقاته الميدانية تحتاج إلى ممارسة وتطبيق أكبر مما يستوعبه هذا المؤلف، إلا أن الخلاصات التي وردت فيه تبدو لنا كافية، على الأقل لتحفيز الفكر ليعتني أكثر بالطريقة الاستشرافية. كما أن الأمثلة التي تم تقديمها تعد خلاصة ذات قيمة لأعمال «ميشال غودي» و«فيليب دورانس»، تمكن الباحث والمسير على مستوى المؤسسة أو المنظمة أو الدولة من استلهام الأفكار والأساليب التي تمكنه من تحسين أدائه واستباق المشكلات والتكيف مع المحيط الذي يعيش فيه. وهي الغاية من الاستشراف.

ومن بين الأهداف الأخرى لهذا المؤلف توضيح المفاهيم المتعلقة بالمجال، كالخطيط والإستراتيجية، والمستقبل... الخ، وإبراز العلاقات القائمة بينها، بهدف ضبط مفهوم الاستشراف الاستراتيجي موضوعه الرئيس. إلا أنا هذا لم يمنع من السعي لتحليل مواقف الإنسان تجاه المستقبل، وكيف يتصرف في العادة، وكيف يجب عليه أن يتصرف، وما معنى تصرفاته سواء أكان مسيراً أم قائداً أم منتمياً إلى الجمهور الواسع. و«من غير تعقيد للمركب» كما جاء في ثنايا صفحاته، قدم لنا المفاتيح الرئيسة للاستشراف، من طرح للأسئلة الصحيحة وتجنب تلك الخاطئة إلى الاستباق وتصور البدائل وتبنيها من قبل

الفاعلين. ومن بين أهم ما أبرزه لتحقيق ذلك ضرورة تبني الأدوات المنهجية للاستشراف وإتباع الخطوات العملية التي تمكن من تحقيق الغايات المرجوة. وقد أخذ السيناريو القسط الأكبر من هذه الأدوات باعتبار التمكن من صياغته يستلزم المرور عبر عدد كبير من أساليب التحليل التي يستخدمها الاستشراف، كالتحليل البنيوي والمورفولوجي ومتابعة لعب الفاعلين في مجال التأثير على المستقبلات الممكنة والقيام بالاختيارات الإستراتيجية. وهي جميعها تقنيات ينبغي التدريب عليها.

ومع ذلك فإننا نستطيع القول أن المجال الآخر الذي افرد به هذا الكتاب وتميز به عن غيره، هو مجال الاستشراف الإقليمي، لقد تابع بشيء من التفصيل، في المقام الأول، نشأته في فرنسا وكذا رواد المدرسة الفرنسية في هذا المجال، مبيّنا خطواته وأهميته وبعض الأمثلة من الواقع الحي التي عرفها وكانت لها نتائج على صعيد تماسك الدولة ومكانتها وحدوث التوازن الإقليمي لديها.

وحتى تكتمل الغاية من هذا البحث جاء الملحق، الذي تضمنه، بمثابة رصد حي لمثال تطبيقي للاستشراف كما عرفته بعض الشركات والمؤسسات خاصة في مجال النقل الجوي في حدود سنة 2050، وفي كيفية الشروع في بناء التصورات الأولية لدراسة استشرافية تخص الزراعة في فرنسا، تاركا إبراز مجالات تطبيق ذلك إلى مؤلف آخر، أو إلى ذكاء الباحثين للاستفادة عمليا من الخطوات النظرية المقدمة في هذا الكتاب.

بهذا نأمل أن نكون قد قدمنا ما يمكن اعتباره مقدمة في الاستشراف الإقليمي

والخاص بالمؤسسات ، آملين أن يُتبع بمؤلفات أخرى تُمكن المهتمين بهذا المجال من إجراء دراسات تطبيقية استشرافية لمؤسساتهم وأقاليمهم بأنفسهم ، وتلك هي غايتنا .

السيناريوهات أدوات الإستراتيجية والتسيير

ي طرح تقديم أمثلة عن الموضوع مشكلات حقيقية، فمن جهة لا يمكن نشر عدد من السيناريوهات المهمة بالنسبة للمؤسسات بسبب عامل السرية، ومن جهة أخرى أغلب السيناريوهات التي نشرتها الإدارات والمنظمات الدولية لم يكن لها أي أثر على الإستراتيجية.

بعض ميادين التطبيق لطريقة السيناريو كليا أو جزئيا منذ 1975

- . محددات النقل الجوي
- . طلب المسافرين على الخطوط الداخلية
- . الصناعة الكيماوية العالمية
- . الصناعة على ساحل البحر
- . الصناعة الأوروبية للسيارات
- . صناعة مواد التجميل
- . المعارض وصالونات العرض بفرنسا
- . توزيع المنتجات الصناعية

.الطلب على النقل الجماعي
 .النقل الجماعي في المنطقة الباريسية
 .الطلب على السلع البيئية
 .النووي
 .البريد
 .التأمينات
 .بنك فرنسا
 .الفيديو تاكس
 .التطور الجيوبوليتيكي
 .منطقة الساحل
 .المنطقة الباريزية
 .مؤسسة وليم سوران
 .الألمنيوم
 .السلاح الفردي
 .السياحة والترفيه
 .البيع بالمراسلة
 .الضجيج
 .توزيع الكهرباء
 .بلاد الباسك
 .تكنولوجيا الإعلام والاتصال

وبالنسبة للمؤسسات فينبغي التميز بين تلك التي تجري تفكيراً استشرافياً سرّياً للغاية يُستخدم حصرياً عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل القادة (أمثلة لافارج، بيشناي، مرسيدس أو نستلي تقفز إلى الذهن)، والأخرى التي تستخدم الاستشراف كأداة تفكير جماعي لتجديد الذكاء ومواجهة التحديات (لنذكر أمثلة رونو، أراتي بي، أو وزارة التجهيز مع DDE) وتجعل من الاتصال مسألة إجبارية.

بالنسبة للنوع الأول من المؤسسات حيث يعد الاستشراف كأداة للإستراتيجية، فإن مجموعة «لافارج» تعد من أفضل الأمثلة في مجال لاستشراف «على البارد» الذي كان له تأثير على الإستراتيجية: فمنذ منتصف السبعينيات استبقت المجموعة انخفاضاً في مادة الإسمنت بـ 1 % سنوياً من ذلك التاريخ إلى نهاية القرن، وقررت الاستثمار في مجال واعد أي البيوتكنولوجيا، وباشرت بشراء مجموعة «كوبي» Coppé التي يربطها عامل واحد مشترك مع الإسمنت وهو استخدام عدد محدود من اليد العاملة. ومن ذلك التاريخ أعادت «لافارج» تركّزها حول المواد. إن مؤسسات من هذا النوع هي دائماً مواكبة للمستقبل وتستطيع استباق انعكاسات البناء الأوروبي والانفتاح على الشرق.

أما بالنسبة للنوع الثاني، المنطلق من الاستشراف كأداة تجديد وتفسير، فإن أسلوب إقحام العمال من خلال تمارين الاستشراف يسمح بمواجهة التحديات ضمن سياق ذهني أكثر حذراً. فإعادة الهيكلة التي قامت بها شركة «رونو»

في سنوات الثمانينيات (ومست ثلث العمال بين 1983 و1989) كانت تبدو معقولة، لقد تمت بسهولة من خلال الوعي الناتج عن التفكير الجماعي بخصوص التحولات التي شرع فيها ما بين 1982 و 1984 تحت اسم عملية «ميداس» Mides اختصاراً لـ (تحولات صناعية، اقتصادية واجتماعية)، وشارك فيها الآلاف من الإطارات وأعوان التحكم، في مثل هذه الحالة يُسجل أن الشفافية كانت صارمة.

وكما كانت كراسيات الـ «ميداس» كانت هناك كراسيات للاستشراف والتسيير بالنسبة لوزارة التخطيط. وكانت هذه الكراسيات بمثابة الصندوق الرنان لنقل الأفكار وتقوية صداها.

بين هذين الطرفين، توجد نقطة مشتركة ومواقع بينية، النقطة المشتركة هي الطابع الدوري للاستشراف، الذي تميزه مراحل قوية كل 4، 5 أو 7 سنوات. في الوقت الذي ينبغي أن تكون فيه قاعدة الزمن الطويل ذات نوعية عالية لتستمر لبضع سنوات مثلما هو الشأن عند سياقة السيارة، فبعض الإشارات بضوء الطريق البعيد تسمح بالسير بطريقة أفضل من السير بضوء التجاوز.

أما بالنسبة للحملات البينية . الوسيطة . التي هي في ذات الوقت أداة للإستراتيجية ولتجنيد القادة المسيرين . ينبغي أن نذكر المجموعات البرولية الكبيرة مثل « شال » و« ألف » اللتان تستخدمان كليهما السيناريوهات منذ أكثر من 20 سنة بل وتجهان نحو هذا النوع من الممارسة كأحد الأدوات المفتاحية لتسييرهما الاستراتيجي.

وهنا فإن تجربة (شال) ليست هي التي تشد انتباهنا ، كل ما نسجله أن الأمر يتعلق بطريقة أقل رسمية لبناء السيناريوهات لعبت دور الجامع في مجال التنشيط الاستراتيجي وخلق قاعدة التفكير المشترك بالنسبة لمسيرتي فريق عمل يعمل بطريقة جد لامركية. لقد ساهمت الأزمات البرولية التي عرفناها منذ سنتي 1971 و 1972 (انظر الإطار) في تسهيل العمل بالسيناريوهات كثيرا .

وكان انطباعنا ، بعد سماعنا لأكثر من عرض لمسؤولي (شال) ، أن الأمر يتعلق قبل كل شيء بتحفيز خيال الاستراتيجيين وجعلهم يفكرون معا ، مثلا ، أثناء بناء سيناريوهات لمجتمعات تكنولوجية ، حيث تحل المعلومة محل الطاقة . ولعل هذا من بين ما جعل مجموعة «شال» تترك مجال الطاقة لصالح مجال التيليماتيك . فإذا كانت السيناريوهات تملك شفافية داخلية كبيرة (أداة اتصال بين المسيرين . القادة) وانسجاما جيدا (منطق ثقافي) ، فإنها تبدو لنا أكثر ضعفا في مجال مراقبة مدى ملائمة الأسئلة ومعقوليتها .

ينبغي أن نضيف بعد ذلك على الصعيد المنهجي ، أن هذه الأعمال استلهمها أحد الفرنسيين وهو «بيار واك» (1985) ، الذي نهل من مصادر المدرسة الفرنسية للاستشراف المعروفة قليلا ما بعد بحر المانش أو المحيط الأطلسي .. وبهذا الصدد ينبغي أن نسجل أن فريق عمل «شال» لم تكن لوحدها التي توقعت تحولا في السوق الأوروبية ، ف«جاك لأكوست» 1970 من «أودي أف» قدم مساهمة إلى فريق عمل استشراف الطاقة بالحافطة العامة للتخطيط التي يُعد «بيار واك» أحد أعضائها ، وكانت بعنوان «وفرة برولية إلى متى؟» .

ولدى «بيار واك» تلامذة روحيين مثل «بيتر شوارتز» (الذي حل محل «بيار واك» ضمن فريق «شال» للاستشراف) والذي عاد من جديد إلى الولايات المتحدة في سنة 1986 ليؤسس «جي بي أن» (شبكة الأعمال الشاملة) التي هي عبارة عن شبكة استشراف في خدمة نادي دولي للمؤسسات. لقد تمكن «بيتر شوارتز» من تعميم السيناريوهات في العالم الأنجلوسكسوني بل تمكن من إقناع صديقه «ميخائيل بورتز» بإدراج مفهوم السيناريو في كتاباته منذ منتصف الثمانينيات.

I . الاستخدام الأمثل للسيناريوهات: «ألف» Elf بالأمس و «إنرا» INRA اليوم.

لنحمل مرة أخرى الراية الوطنية مع مجموعة «ألف» التي قامت بإجراء ثلاث عمليات استشراف خلال 15 سنة، أي بمعدل استشراف واحد كل 5 أو 6 سنوات. الأول كان في سنة 1969 لآفاق 1985، والثاني في سنة 1978 لآفاق 1990، والثالث ما بين 1985 و 1987 لآفاق 1995. وقد كان لنا الحظ أن نكون ضمن هذا الأخير. وتفرض علينا الأخلاقيات المهنية أن تقتصر في تعاليننا على المظاهر المنهجية وما تمكن من قوله «فرانسوا ديديه» ونشره «بول ألبا» في سنة 1989.

في سنة 1996 شرعت «ألف» في تفكير استشرافي جديد ضمن أفق 2010. لقد تخيلت مجموعة «ألف» عدة فرضيات مستقبلية، إلا تلك المتعلقة بأنها ستُستَمرى من قبل منافسها الرئيس، الأصغر ولكن الأكثر ربحا.

لقد سجل «ب.أبا» الخلاصة التالية: «عندما تصبح مؤسسة هامة جدا، لا يمكنها أن تقوم بقرارات». لقد قبلت «ألف أكيان»: أن تقيم تطورها المستقبلي على محاورها الصناعية الثلاثة (البترو، الكيمياء، الوقاية الصحية) وفقط هذه.

وكان من أهم ما تمخض عن النشاط الاستشاري ضمن أفق 1995 أن وجه الرئيس «بيكيرار» مذكرة لمجموع العمال في 17 جويلية 1987.

التخطيط بشركة «شال» 1945 . 1980

يبين التذكير التكنولوجي أدناه كيف أن «شال» انتقلت من التوقعات الخطية الموغلة في الكمية إلى قبول حالات اللامؤكد وإلى توصيف المستقبلات الممكنة القائمة على التحليل بواسطة السيناريو.

1945-1955 التخطيط الفيزيقي

1955-1963 التخطيط بواسطة المشاريع المنتقاة

1965-1972 آلية التخطيط الموحدة "Unified planning

"machinery

1967 بداية دراسة أفق سنة 2000

1969-1970 تمرين التخطيط ضمن أفق 15 سنة Horizon year planning

1975 : إدراج السيناريوهات الدورية المتوسطة الأجل

1976-1977 تعميق الدراسة المجتمعية في مجال التخطيط

1979-1078 دراسة المخاطر الجيوبوليتيكية والسياسية
1980-1979 نظرة جديّة على الآجال البعيدة جدا وتطوير قدرات التخطيط
داخل المجموعة.

إن المنهج الذي وصفه «بيار واك» Pierre Wack هو اليوم أكثر تمرسا . لقد
تراكمت لدى مخططي المجموعة خبرة كبيرة في مجال تحليل العوامل الحرجة
التي تدخل ضمن حقل نشاطهم . وفي مجال التعرف على العلاقات التي
تقوم بين مختلف الفاعلين الحاضرين ، وفي توصيف مسارات تطور موازين
القوى هذه . وكل هذه التحاليل تندرج ضمن مخططات schémas منسجمة
مقترحة للمقررين لأجل التفكير فيها .

تعد السيناريوهات على الصعيد العالمي مصلحة تابعة لمجموعة «شال» التي
تستغل كمرصد عالمي للمحيط . وهي تنتج سيناريوهات كلية بتطور المحيط
الاقتصادي، الطاقوي، الديمغرافي، التطورات السياسية، التبدل في القيم
 وأنماط الحياة، التطورات التكنولوجية والاقتصادية، المشكلات النقدية، الطلب
على الطاقة تبعا للعوامل السابقة، توفير الطاقة، المكنة الخاصة بالبترول،
التطورات الممكنة في العلاقات مع البلدان المنتجة والبلدان المستهلكة، هياكل
تشكيل أسعار النفط الخام وفرضيات تطور هذه الأسعار .

وانطلاقا من السيناريوهات الكلية التي تقدمها مجموعة «شال» تقوم
الشركات التابعة لها بإعداد السيناريوهات الخاصة بها عن طريق دراسة
الظاهرة التي تخص محيطها الوطني والتي لها أثر على نشاطاتها .

وانطلاقاً من السيناريوهات الكلية التي تقدمها مجموعة «شال» تقوم الشركات التابعة لها بإعداد السيناريوهات الخاصة بها عن طريق دراسة الظاهرة التي تخص محيطها الوطني والتي لها أثر على نشاطاتها .

وباعتبارها أدوات للمساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي، فإن السيناريوهات الوطنية ينبغي أن تكون في ذات الوقت متعددة ولكنها ليست كثيرة: تكون ناتجة عن تحليل معمق وصارم، في ذات الوقت بسيطة وسهلة الاستخدام، وتغطي حقلاً واسعاً من الممكنات مع بقائها ضمن مجال المحتمل .

لقد قامت جميع الشركات في سنة 1981 بالنظر إلى تخوفها من النزاع بين العراق وإيران بجمع احتياطات من الحام . وقد تخلصت «شال» بفضل الطريقة المبتنة أعلاه من فائضها قبل أن يصبح هناك فائض في السوق وتنهار الأسعار .

أما الـ «إنرا» INRA فهي مؤسسة عمومية للبحث ذات طابع علمي تكنولوجي وتقوم بأبحاث نهائية في مجالات التغذية، الفلاحة، البيئة، وتضم نحو 9000 موظف من بينهم 4000 باحث موزعين على 21 مركزاً للبحث، دون حساب عشرات المخابر المشاركة .

وفي سنة 2002، أثناء إطلاق التفكير الاستشراقي في حدود سنة 2020 من قبل رئيس المؤسسة آنذاك «برتراند هارفيو» Bertrand Hervieu كانت ميزانية «إنرا» نحو 600 مليون يورو .

وكان السؤال المطروح يبدو بسيطاً: أية مستقبلات ممكنة بالنسبة لـ «إنرا»؟ إلا أنه كان يغطي طبيعة مهام الـ «إنرا»، موقعها المؤسسي، مؤهلاتها، ومجالات تدخلها، روابطها مع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين. وقد جرت عملية الاستشرف التي رافقها على الصعيد المنهجي «هيوغ دي جوفنيل» Hugues de Jouvenel و«ريمي باري» Rémi Barré على ثلاث مراحل: نقاش، سيناريوهات، استراتيجيات.

هذا الأسلوب النموذجي، عن ما يمكن القيام به في مؤسسة عمومية كان مادة للنشر في مجلة «فيوتيريل» la revue Futuribles ضمن سلسلة «تي آر بي» (TRP). وقد تم الانطلاق في عملية الاستشرف من خلال 4 سيناريوهات تطور ذات صلة بالسياق العام وهي:

- س 1: زوبعة الخليج: عالم متعدد الأقطاب يرفعه الإيمان في التقدم.
- س 2: خلف السماء: ابتكارات لأجل رفاه وأمن ككل مستقلة.
- س 3: تغيير في المناخ: رشادة حكومية عالمية لأجل تنمية مستدامة.
- س 4: ميكرومناخات (مناخات جزئية): عالم مجزأ ومتجه نحو التنمية المحلية.

وتمت مواجهة 5 استراتيجيات نموذجية لـ «إنرا» (INRA) (سميت بالسيناريوهات خطأ في رأينا)، مع هذه السيناريوهات، يتعلق الأمر

بالاستراتيجيات التالية :

- 1 . تقاسم للمعارف العامة في مجال علوم الأحياء .
- 2 . الثلاث : (الفلاحة ، الغذاء ، البيئة) يتأكد في أوروبا .
- 3- أولوية الغذاء .
- 4- إعادة تركز حول الفلاحة الفرنسية .
- 5- نحو تنمية مستدامة .

وقد نتج عن هذا الأسلوب . التشاركي . مشروعاً بالنسبة لـ «إنرا» (INRA) ، كما نتجت عنه تطلعات بالنسبة للبحث الفلاحي الفرنسي . ولم يؤد التغيير الذي حدث في رئاسة «INRA» على ما يبدو إلى توقيف هذا الزخم . ففي الغالب لا يتم تمثين عمل مثل هذا إلا جزئياً من قبل الذين يخلفون من بادر به . ولمعرفة ما حدث بعد هذا نحيل القارئ إلى موقع (www.inra.fr) .

بناء لعبة السيناريو

طريقة بيتر شوارتز Peter Schwartz على 8 مراحل

1. طرح المشكلة التي تحكم قرار ما .
2. التعرف على القوى المفتاحية ضمن المحيط الشامل .
3. التعرف على الاتجاهات الثقيلة ضمن المحيط الشامل .
4. تنظيم العناصر السابقة حسب الأهمية ومحركها الفعلي ، وطبيعتها المؤكدة أو غير المؤكدة .
5. اختيار أنواع الاتجاهات المنطقية للسيناريوهات الملائمة
6. توصيف السيناريو بالارتكاز على مجموعة النقاط المنطقية السابقة .
7. استخلاص الآثار التطبيقية للسيناريو لأجل اتخاذ القرار .
8. اختيار المؤشرات المتقدمة التي يمكن من خلال الاستباق إنجاز هذا السيناريو أو الآخر .

202

شركة «ألف» Elf ضمن أفق 1995 أو ممارسة جماعية للاستشراف

إعادة التساؤل عن التطورات العميقة ومفهوم التشبع الاستراتيجي في سنة 1984

التطورات السابقة 1969-1970

«ألف» في سنة 1985

1978-1979 التقرير الاستشراقي

جمع واسع (للمعطيات)

المرحلة 1 : 1985-1986 اللجنة المديرية وفرق العمل

مواجهة واسعة (للمتغيرات)

المرحلة 2 : 1986-1987 الورشات الثلاث و اجتماعين

التعليمة التوجيهية للرئيس

المرحلة 1 : 1985-1986

سبتمبر 1985 : إنشاء اللجنة المديرية

أكتوبر 1986 : تنصيب فريق العمل

الفروع

المواضيع المعالجة :

. المحيط العام

. الجيوبوليتيك

. المؤسسات والمقدرات العامة

. الحياة في المؤسسة

. البحث ، الابتكار ، التكنولوجيا

. فيفيري 1986 : أول محادثات عامة مع السيدين M.Pecqueur ;G. Rutman

. جوان 1986 : خلاصة المرحلة الأولى

المرحلة الثانية : 1986-1987

أكتوبر 1985 : إقامة ثلاث ورشات استراتيجية نموذجية .

. المواد الطبيعية

. الثروات

. التكنولوجيات العالية . النمو العالمي

جانفي 1987 : الاجتماع الأول لمديري الفروع

مارس 1987 : الاجتماع الثاني لمديري الموظفين

نهاية مارس : تقديم عروض شفوية للرئيس من قبل رؤساء الورشات الثلاث

ثم تقديم عرض F . Didier

أفريل 1987 : عرض المكتسبات COPIL ، لجنة التنفيذ ولجنة التخطيط .

II أبعاد وحدود المناولة: سيناريوهات بدون مستقبل بالنسبة للبريد

طلبت المديرية العامة للبريد سنة 1977 من «سيما» (Sema) قيادة دراسة استشرافية عن البريد (البريد والخدمات المالية) في حدود أفق 1990. وقد استمرت هذه الدراسة التقليدية لمدة 18 شهرا، وجندت ما يعادل توظيف 5 أفراد لوقت عمل كامل (نصفهم داخليين). وسيسمح التاريخ في يوم من الأيام بنشر هذه الدراسة، التي تعد في حدود معرفتنا إحدى أكمل الدراسات من وجهة نظر تطبيق منهجية السيناريو. لقد تم استعمال أغلب أدوات الاستشراف المستخدمة آنذاك (التحليل البنيوي، لعب الفاعلين، تحقيقات سميك بروب إكسبير Smic Prob-Expert)، ونموذج للمحاكاة سمح بإعطاء الصفة الكمية للسيناريوهات الثلاث التي تم قبولها (الانحراف، التكيف الناجح، الأزمة الداخلية). وأمام كل واحد من هذه السيناريوهات تم التعرف على إستراتيجية محددة ومقيمة.

بعض هذه النتائج هي مقدمة ضمن الأطر المدرجة (خلال هذا البحث)، ومع ذلك فإن المدى الاستراتيجي لهذه السيناريوهات بقي محدودا، ذلك أن المسؤولين تغيروا في سنة 1979، وتم محو الدراسة كليا من الذاكرة الجماعية، بسبب قلة التفاعل الداخلي معها. ولم يأخذ على التحليل مدى ملاءمته بقدر ما أخذت عليه شفافيته وقلة تنبئه داخليا. لقد سجلنا في حينها أن «سيما» (Sema) قامت 10 سنوات من قبل، في سنة 1967، بإجراء دراسة عن البريد، ولم يكن بالإمكان العثور على نسخة واحدة منها. كما تأكدنا في سنة 1985 من عدم جدوى جهودنا السابقة عندما طلبت منا مصلحة التوثيق للبريد تقديم

نسخة لها عن دراسة 1978. إن الجزء الأهم من الاستثمار العقلي يبقى في دماغ الذي يعده: وهو السبب الضروري والكافي لعدم القيام بمناولة من الخارج بالنسبة لتفكير استشرافي، حتى وإن كانت نوعية النتائج ستبدو أقل. إنه الزوج، نوعية: فعالية الذي ينبغي أن يسود.

إن قراءة ما سجلناه ضمن أطر يُبين أن تطور البريد خلال سنوات الثمانينيات كان أقرب إلى التنبئي الناجح منه إلى الأزمة الداخلية (ضعف التنبئي) بمعنى أن الانحراف كان قد أبعد.

وبالرغم من أن هناك عمليات جرت خلال السنوات الأخيرة بالبريد ضمن سياق الأهداف الإستراتيجية الخمس المقدمة سنة 1978، إلا أنه لم يتم الربط بينها والأسباب، وقد أدى الحس السليم واتباه المسيرين طبيعياً إلى نفس الخلاصات.

إضافة إلى هذا فإن الفصل بين البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية كان في الأذهان منذ سنة 1978، بدليل أن مسيري البريد طلبوا منا اعتبار مديرية الاتصالات كفاعل خارجي، حتى وإن لم يكن بنفس درجة الفاعلين الخارجيين الآخرين.

وكان يمكن للتاريخ أن يتوقف هنا لو لم نستعيده صدفة خلال ملتقى تكويني في الاستشراف نظم في سنة 1993 من قبل «فوتوريل» Futuribles حيث تقدم إلينا إطار شاب من مديرية البريد خفية ليقول لنا بأنه يرغب بإلحاح في

الحصول على نسخة من هذه الدراسة ، ذلك أن مديريته بعد أن لاحظت نقصا في «التوجهات الإستراتيجية الواضحة التي تندرج في إطار استشرافي منسجم» قررت الشروع في عملية تفكير استشرافي تحت اسم «سبوت» (Spot) يكون موضوعها البريد في حدود سنة 2005 .

ومرة أخرى ستم إعادة توزيع دراسة 1978 داخل البريد ، وسُـررنا أن نلتقي مرة أخرى بـ «جون شارل هيسـتيا» (Jean-Charles Hestin) زبوننا في تلك الفترة ، ضمن فريق المرأة (فريق مسيرين داخليين وخبراء مكلفون بمتابعة أعمال «سبوت» (Spot) عن بعد بواسطة لجنة مسيرة) . وفي مارس 1994 أعيد توزيع تقرير 1978 على هذا لفريق الذي قام «بتقييم استشرافي بأثر رجعي للدراسة الاستشرافية المنجزة سنة 1978 لسنة 1990) .

وقد كان هذا التقييم إيجابيا لدرجة أن مجموعة «سبوت» (Spot) قررت في أبريل 1994 ، أن تتبع نسخة من منهج السيناريوهات الذي تم في سنة 1978 : تحليل بنوي ، لعب الفاعلين ، احتمالية السيناريوهات . وجعلت السيناريوهات الخاصة بالبريد كمية) ، وكذلك عدد العمال والاستثمارات... الخ. وحسب منطقي مجموعة «سبوت» (Spot) « تم اختيار هذه الطريقة بالنظر إلى براغماتيتها ، ولأن قراءة أولية يبدو أنها بينت قبلها ، أن دراسة 1978 كانت ملائمة جدا» .

وهكذا تم إطلاق تحليل بنوي في ربيع 1994 ، ثم الشروع في بناء السيناريوهات إلى غاية خريف 1994 . واعتبارا إلى أنه ينبغي وجود نظرة جديدة لم نرغب

في أن تقوم بدور الاستشاري المنهجي ، وقد دعا مسؤولو البريد استشاريين ذوي خبرة في تطبيق هذه المناهج . وقد مر كل شيء على أحسن ما يرام ويرضى الجميع وضمن الأجل المحددة ، ومع ذلك فإن فريق «سبوت» Spot تم حله في شهر جانفي 1995 وتم تحويل منشطيه إلى مهام التوجهات الاستراتيجية العاجلة .

ماذا حدث ؟

بداية عرفت مديرية مصالح البريد خروجاً فجائياً لأولئك الذين بادروا بطريقة عمل سبوت Spot ، كما عرفت قدوم مسؤول جديد عن الإستراتيجية . وقد اعتبر هذا الأخير بدون شك أن الطريقة التي اتبعتها «سبوت» Spot كانت مهمة ولكنها طويلة جداً . إنه لا يستطيع أن ينتظر 6 أشهر أخرى للشروع في مواجهة التوجهات الإستراتيجية الجديدة .

غير أن البريد لم يخسر كل شيء ذلك أن الذين ساهموا في «سبوت» وابتعدوا قليلاً مازالوا هنا ، والاستثمار الفكري الذي قاموا به يفيد بكل تأكيد في الحياة اليومية . لكنني أحتفظ من هذه القصة بإحساس عن محاولة استشرافية لم تتمكن من تلقح الواقع في ظل ظروف مثلى .

بلا ريب إن شرعية الممارسات الاستشرافية مازالت هشة ، وبقائها مرتبط ببقاء المسيرين الذين يبادرون بها . وعلينا أن نسجل أن المقاربات ينبغي أن تكون من الخفة والسرعة ما يجعل القيام بها معقولاً من غير المساس بصرامتها .

III . استشراف النقل الجوي: الاتجاهات والمسائل غير المؤكدة

وحدود سنة 2050

كان لي الحظ في سنة 1975 أن أساهم نحو عشر مرات في التفكير الاستشرافي في مجال النقل الجوي ، في الغالب لحساب مطار باريس ، والـ «دي جي أ سي» DGAC أو في إطار بعثة «دوفياغ» Douffiaques عن الحطة الجوية لمنطقة الحوض الباريسي الكبير (في سنة 1955) . بل في إطار نادي الاستشراف في مجال النقل الجوي لـ «بي بي أو» BIPE . اغلب عناصر التفكير هذه كان يحذوها هاجس السؤال الملح عن مطار جديد يضمن النقل للمنطقة الباريسية . لقد أشرنا في الجزء الأول إلى الانحرافات الديماغوجية التي أدت إليها الديمقراطية التشاركية في سنة 2001 بمناسبة انعقاد لجنة «دوكساي» DUCSAI سنة 2001 . لقد شكل النقل الجوي مثله مثل الطاقة والفلاحة في العقود الأخيرة حقولا مميزة ومثالية لاستخدام وتطوير مناهج الاستشراف الاستراتيجي مثلما تشهد على ذلك أغلب دراسات الحالة التي أشرنا إليها في هذا الكتاب : تقدم هنا بعض عناصر الحصيلة التي ستكون مفيدة كقاعدة للتفكير لكل استشراف جديد له علاقة بالنقل الجوي .

أشكر مديرية الـ «دي جي أ سي» DGAC أنها تفضلت ، في إطار مهمتها كقطاع عام ، بنشر هذه العناصر . سيجد القارئ المهتم على الشبكة في موقع «ليبسور» (Lipsor) في نفس قسم مستندات ودروس ، الخلاصة الكاملة مع سيناريوهات العرض والطلب وتحليل رهانات النقل الجوي في حدود 2050 .

إن إعادة دراسة هذه السيناريوهات أصبح أمراً مطلوباً بالنظر إلى تطور الإشكالية ذات الصلة بالحاجات في مجال قدرة أرضيات النقل الجوي، وما عرفه هذا الأخير من تطورات جديدة أصبحت هي الأخرى في حاجة إلى ضرورة تقييم مداها البعيد.

1. أهم عناصر التفكير والقطيعة

ما هي أهم الانشاءات والقطيعة التي يمكنها أن تُحوّل النقل الجوي من هنا إلى سنة 2050 في فرنسا وأوروبا على وجه الخصوص؟

في الوقت الذي يمر النقل الجوي بأخطر أزماته منذ سنة 1945 (خسرت الشركات في عامين حسب «إي أ ط أ» 30 IATA مليار دولار أي ما يساوي الأرباح المحققة منذ 1945)، أزمة يعتبرها بعض الخبراء بنبوءة، فإن عملاً استكشافياً لأشكال القطيعة في حدود 2050 يبدو أنه يمكن أن يفتح على كل ما يمكن أن يتصوره الخيال من التقلبات والاتجاهات.

ومع ذلك، فإن العروض المقدمة والآراء المتبادلة في الموضوع، وإن سمحت بالتعرف على انشاءات ذات معنى وتطورات تدريجية، فإنها لم تبرز أية تقلبات كبرى. بالرغم من أن نمو النقل الجوي، حتى وإن تم الإبقاء عليه أو التخلي عنه لأسباب بيئية، لضعف ديمغرافي في أوروبا أو صعوبات في المقدرات (مطارات أو مساحات جوية) فإنه قادر على الاستمرار.

هل الأمر متعلق بعدم قدرة المشاركين على «رفع أنوفهم من على المقود»؟ أم

لضعف في إدراك الرهانات المتوسطة والبعيدة المدى؟، إن التحليل يبين أن الثوابت، حالات الجمود والاتجاهات الثقيلة، بالقدر الذي نعطيهما إياه، تبدو جميعها محدّدات للتطور.

يمكننا أن نميز بين نوعين من التزامن فيما يخص تطور النقل الجوي:

أزمة طويلة:

النقل الجوي خدمة تحتاج إلى رأسمال كبير بالنسبة لأغلب الفاعلين: الصانعون الشركات الكبرى، والاستثمارات فيه ثقيلة (تكنولوجيا، أساطيل جوية، بنايات قاعدية)، ومنطق الدورات فيه طويل.

. مدى حياة برامج الطائرات (من الدراسات إلى التصور، إلى نهاية الحياة التجارية): 25-50 سنة.

. مدة حياة طائرة خطوط: 25-30 سنة، أحيانا أكثر وفي الغالب حياة جديدة بالنسبة لطائرات الشحن.

. تجديد الأسطول الجوي بطائرات أقل: ضجيجا 10-15 سنة (باستثناء الكراء leasing تغيير المحركات ممكن).

. مدة الشروع في التحضير لإنشاء مطار، إنجازه وازدهاره: أكثر من 20 سنة.

. فتح مدرج جديد بالمطار: 10-20 سنة مع عناصر الاستشارة.

. تطوير التعمير للأرضيات المجاورة.

بعض أنواع الطائرات الحالية ستستمر في الوجود من هنا إلى سنة 2050 ، وطائرات 2050 هي تلك الآن محل الدراسة .

2 - أزمة طويلة لتطوير الطلب وتغيير السلوكات

إن التبدلات في الطلب تتطور على فترات طويلة: الدخول البطيء والمنظم للنقل الجوي في أوروبا ، الزيادة التدريجية للمسافرين السياح الأعمال ، تطوير ربط شبكات النقل الجوي بين المدن الأوروبية ، تطوير العلاقات مع البلدان الصاعدة .

أما تأثير الأزمات الظرفية على حركة النقل ، فلا يؤثر في الاتجاهات الثقيلة والطلب المتنامي .

أزمة قصيرة لاستراتيجيات الشركات

إن الأزمة قصيرة لإستراتيجية شركات النقل الجوي في مهنة ذات هامش ضئيل ، والتنافس فيها كبير ويتأثر بسرعة بالتطورات الخارجية (الظروف الاقتصادية ، التنظيمية ، الجيوبوليتيكية) .

. حياة ومات شركة: تكفي بعض السنوات لتحويل شركة مزدهرة إلى بطة عرجاء ، أو شركة صاعدة إلى نجم بأعلى قيمة رأسمال في البورصة الخاصة بالقطاع .

. النماذج الاقتصادية: أكثر من 3 مخططات تنظيمية مختلفة تتالت وتقابلت في

الولايات المتحدة منذ ثلاثين سنة (كارتل ماقبل 1978 ، [air dérégulation act] ، مخطط التنافسية الجزئية إلى غاية 1988 ، ومخطط الأزمات ثم التأكيد الذي عرفته المراكز الكبرى hubs ، وأخيرا مخطط تحالفات وتطور قوانين الكلفة المنخفضة . low cost منذ 1990) .

. الأزمات الظرفية: يلاحظ منذ سنة 1970 حدوث «منخفض جوي» كبير كل 10 سنوات .

فقد أصبحت المسائل غير المؤكدة بالنسبة للنقل الجوي مرتبطة اليوم بهذه المسألة الأخيرة: ما هي أنماط الضبط على المستوى المحلي والشامل لمواءمة تطور المبادلات مع احترام البيئة؟ .

ثلاث جوانب تمت معالجتها: التطورات المؤثرة في الطلب، معايير العرض، أنواع الضبط .

3- التطورات المؤثرة في الطلب والسلوكات

نمو، مبادلات دولية، حركة سريعة جدا :

علاقة مؤكدة

يمكن مراقبة العلاقة في أي مكان وطوال الوقت مادامت الإحصائيات متوفرة: إن النمو الديمغرافي يُسرّع المبادلات الدولية والحركة على المسافات المتوسطة والطويلة. ومن ناحية أخرى، فإن الحركة ذات السرعة العالية هي التي تحقق

أعلى المداخل، نلاحظ بالتالي زيادة في المسافات وفي السرعة (بمداخل ثابتة بالنسبة للنقل) تكون أكبر بالنسبة للتنقلات المرتبطة بالترفيه والسياحة مقارنة بتلك المرتبطة بالعمل.

إن النمو العالمي سيؤدي إلى زيادة وزن الأنماط ذات السرعة العالية (الطائرات، القطارات السريعة). ويشير البعض إلى إمكانية تعويض بعض أشكال النقل بواسطة المحاضرات عن بعد خاصة داخل نفس الشركة. وعموما فإن التكنولوجيات الجديدة للاتصال والإعلام هي ذات طبيعة تكاملية أكثر منها تنافسية مع النقل الجوي، والتعويض المرتقب يبقى ضعيفا (10 إلى 15 بالمائة أي بعض سنوات نمو النقل).

4. الوزن المتزايد للبلدان الصاعدة في مجال النقل للمسافات البعيدة والنقل القاري

إن الحيوية الديمغرافية وإمكانيات النمو الاقتصادي هي أعلى في المناطق الأمريكية وآسيا (الولايات المتحدة، الصين، جنوب شرق آسيا) من أوروبا الموسعة إلى الـ 30، والتي سينخفض عدد السكان في سن العمل بها بشكل ملحوظ بعد 2020 (0.9 بالمائة في السنة حسب IFRI)، وحتى وإن بدت بعض الانشاءات المعتبرة لهذه التوجهات معقولة: حركات الهجرة نحو أوروبا، مواقع اختناق في البلدان الصاعدة (بنيات قاعدية، موارد) فإن وزن البلاد الآسيوية في الاقتصاد العالمي يبقى متزايدا.

هذه الاتجاهات تحكم مباشرة الطلب في مجال النقل الجوي وتطور النقل اللذان لا يتطوران بنفس الكيفية:

- تطور طبقة وسطى عليا مستخدمة للنقل الجوي في البلدان الآسيوية الصاعدة، في مرحلة أولى بسبب القيام بنشاطات أعمال ثم لأسباب سياحية، على مسافات تزداد بعدا باستمرار. هذا الاتجاه سيجرم زيادة متناسبة مع وزن البلدان الصاعدة في التنقلات الأوروبية. وضمن هذا الاتجاه سيرتفع النقل بين بلدان الاتحاد الأوروبي والبلدان الصاعدة من 150 مليون مسافر سنة 2000 إلى 430 مليون مسافر سنة 2020 (حسب BIPE).

- هناك مسائل غير مؤكدة معبر عنها في مجالات حيوية الطلب على النقل الجوي بالنسبة للأسر الأوروبية بالنظر إلى الصعوبات التي تعرفها مداخلها (الصحة، التربة، الاحتياط، التقاعد).

- ومع ذلك، فليس هناك تراجعاً فيما يخص منحى تطور انتشار النقل الجوي بين السكان، (لا يخص سوى شخص من بين 5 اليوم في فرنسا). علماً أن شيخوخة السكان لا تشكل عامل كبح للنقل الجوي (هناك بعض الآراء المخالفة): من حيث زيادة الأمل في الحياة، والاستقلالية في سن مبكرة.

في سنة 2020 ستكون آسيا المحيط الهادي أحد أهم محركات نمو النقل الجوي للمسافرين (16,4% أمريكا الشمالية، 11,5% أوروبا، 18,4% آسيا)، بالنسبة للبضائع، هذه التطورات هي محسوسة الآن.

5. الزيادة المطردة في السياحة في مجال النقل الجوي الأوروبي:

أصبحت السياحة، خلال 20 سنة، المبرر الأول للنقل الجوي في أوروبا (ما بين الأوروبيين أو مع مناطق العالم). وستحافظ أوروبا إن لم تعزز موقفها كوجهة سياحية متميزة في العالم. ويبقى غير الأوروبيين منجذبين جدا بتراتها الثقافي والطبيعي ضمن سياق آمن. وستبقى فرنسا وباريس منارات للزوار.

إن الكواجح المذكورة ليس من شأنها أن تؤثر بشكل معتبر في هذا الاتجاه سواء أكانت تتعلق بالسياحة الثابتة (تطور سياحة المنتجعات، حدائق التسلية، المحطات الاستوائية (bulles tropicales) أو بمسائل افتراضية مثل الأمن في المدن، أو السياحة المنتقاة باسم تنمية مستدامة أكثر.

وهناك تساؤل عن الممارسات السياحية للزائرين الحاليين والمحتملين للبلدان الصاعدة، وبخاصة الصين حيث الجولات بها تمتد على عدة أسابيع.

6. الشحن الجوي: نحو تسارع النمو

أدى تطور المبادلات الدولية ذات القيمة المضافة العالية، وعالمية الشركات ومقاربات التدفق المشدود إلى نمو حجم الشحن الجوي (قطع غيار الإصلاح، مكونات ذات قيمة مضافة، الشحن السريع، البريد) أكبر من ذلك الذي مس نقل المسافرين وأكثر ارتفاعا من المبادلات الدولية.

ويمثل النقل الجوي اليوم من حيث القيمة 25% من التجارة الدولية للاتحاد الأوروبي (رغم حجمه الضعيف جدا بالنسبة للعالم 0,3%).

وتعتبر توجهات المبادلات الدولية، وتنظيم المؤسسات، ملائمة جدا لتطور النقل الجوي: الزيادة في استهلاك المواد الثمينة (عالية التكنولوجيا، تقلص الحجم المتوسط للوزن عند التدفق المشدود، تقليل آجال الإيصال، الحاجة إلى مرونة متزايدة، مساحات أسواق في اتساع مستمر، إدارة سلسلة التوريد).

وبعد هذا الأفق وضمن فرضية البقاء على النمو العالمي، يتبين أن الطلب المحتمل للنقل الجوي في أوروبا سيبقى مرتفعا، مع تغيير تدريجي في المنظر العام: تطور العلاقات مع الدول الصاعدة، الوزن المحدد للسياحة، الزيادة المتنامية للمسافرين الأجانب مقارنة مع المحليين بالمطارات، زيادة كبيرة في نقل البضائع ذات القيمة المضافة العالية.

7. تطور مقاييس العرض

المصادر الطاقوية للنقل الجوي: صعوبات غير قاهرة

إذا كان بالنسبة للبعض، سيكون الحصول على المحروقات في حدود سنة 2050 أمرا صعبا، هناك حجتان يبدو أنهما يخففان من وطأة هذا العامل الكابح:

في حالة محدودية المصادر، سيتم توجيهها نحو الاستخدامات التي تحقق قيمة مضافة عالية، ونحو تلك التي تعد إمكانية تعويضها ضعيفة: حالة النقل الجوي بالمقارنة مع استخدامات أخرى (صناعة، تدفئة، السيارات، بطاريات الوقود). ويقدر استهلاك النقل الجوي العالمي في سنة 2050 بـ 0,5 جيغاتاب

Gigatep مقابل 0,2 جيجاتاب Gigatep اليوم حسب IN Banquis P-R أي 15 % من الاستهلاك الإجمالي لوسائل النقل بدل 12 % في سنة 2000. أما وسائل النقل البرية والبحرية فتستهلك 2.9 Gtep بالنسبة للاستهلاك الطاقوي العالمي (طاقات تجارية) ويتوقع أن تبلغ في حدود 2050 الـ 18 Gtep.

- وتبدو إمكانية توفر محروقات اصطناعية de synthèse (هناك عدة وسائل مطروحة) أمراً معقولاً جداً وبأسعار مقبولة.
- تبقى الزيادة في أسعار هذا المورد مقبولة اقتصادياً ، بالنظر إلى قسط المحروقات اليوم (11 إلى 15 % في قسط الشركة).

8. تشبع القدرات التقنية للنقل الجوي في أوروبا

تتطابق وجهات النظر في المدى المتوسط باتجاه الزيادة في مستوى استعمال مقدرات طائرات الشمال الأوروبي باستثناء بروكسل. فبعض الأرضيات الأوروبية الكبيرة تتوفر على بعض المقدرات الاحتياطية (ميونيخ Munich ستانستد Stansted ، ميلان مالبنسا Milan-Malpensa ، زيوريخ Zurich ، امستردام Amsterdam ، روماغيوميسوني Rome – Fiumicino) التي تمكها من مواجهة . ضمن مدى قد يقصر أو يطول الزيادة في النقل إلى غاية سنة 2020 ، وبعضها الآخر يوجد ضمن سياق محيط صعب (هيثرو Heathrow ، فرانكفورت Francfort ، غاتويكي

(Gatwické)، مما يجعل من العسير تقييم المقدرات المتوفرة على المدى البعيد . ويعتبر تمدد الفترات الزمنية لتحضير مشاريع إنجاز منشآت قاعدية جديدة، خاصة في مراحل الدراسات التي تأخذ وقتا طويلا وفي مجال التشاور المحلي والدولي، اتجاهها ثقيلًا .

ويمكن ربح بعض قدرات الاستيعاب في النقل الجوي (5%-10%) انطلاقا من بقاء نفس المنشآت القاعدية من خلال : تحسين الاستعمال المتوسط لمدارج الهبوط . طاكسي وايس taxiways للخروج السريع، تحسين حركة الطائرات على الأرض . إلا أن أهم ما يمكن ربحه بالنسبة للمطارات التي تعرف حركة، هو الزيادة التدريجية في الحمولات المتوسطة (وحدات من 120 مقعد تعوض بوحدات من 150، وتلك التي من 150 تحول إلى 200، ومن 200 إلى 250، ومن 400 إلى 500 مقعد)، هذه الزيادة ستسمح ببعض التطوير في النقل مع المحافظة على البيئة .

إن فرنسا هي البلد الأوروبي الكبير الوحيد الذي يفكر في مشاريع إنشاء منشآت قاعدية للنقل الجوي في مواقع جديدة (أما الآخرين كإسبانيا وإنجلترا فالأمر مازال عندهم في مرحلة التفكير) .

إن الاستخدام العقلاني للأرضيات في أوروبا من قبل الشركات (ومن قبل الهيئات الضابطة خلاف ذلك) يدفع باتجاه تعزيز الطابع ما بين القارات لبعض الأرضيات، التي تنتظم في شكل بوابات رئيسية مركزية hub mayor gateways حيث يتم توزيع النقل على أرضيات جنوب وشرق أوروبا، وتوزيع النقل القادم من

وإلى أوروبا الموسعة إلى البحر الأبيض المتوسط، وعلى شبكة المدن المتوسطة. وليس هناك رأي في مسألة قدرة نظام النقل الجوي الأوروبي على تسيير الطلب عندما يتضاعف ثلاث مرات.

9. تشبع المجال الجوي الأوروبي: مسألة ينبغي تعميقها

أمام صعوبات تسيير ازدحام المجال الجوي الأوروبي، تُطرح عدة عناصر لتطوير القدرات: سيتم تسهيل المجال بشكل شامل، وسيترك العسكريون جزءاً من مجالهم، وسيتم تسيير الأجواء الأوروبية بنظام موحد (ATM) كما سيكون للتطورات الحاصلة في مجال تسيير الملاحة الأثر الكبير (أقمار اصطناعية، ملاحة، صعود هبوط، أمتة، رادار). فهل ستسمح طبيعة هذه الزيادة في القدرات بالاستجابة لمضاعفة حجم النقل 3 مرات وفق افتراضات النمو على الطلب؟.

ابتكارات تكنولوجية مهمة لكنها ليست ثورية

إن الحاجة لتصور أشكال جديدة للطائرة تتطلب التأكيد (أجنحة طائرة، طائرات جديدة تفوق سرعة الصوت بمسار بالستي، تحويل من ADAC إلى ADAV وانطلاق عمودي). بالنسبة للبعض هذه الأشكال الجديدة المتصورة حتى وإن تم تطويرها فهي لن تخص سوى بعض أنواع النقل الخاصة. مما يعني أن التصور الكلاسيكي للطائرات مازالت أمامه أيام زاهرة بمدى وأحجام مختلفة.

ومن بين التطورات المقدمة تُسجل غياب تكنولوجيات حاملة لأشكال من القطيعة

التكنولوجية، لكن هناك تحضير لابتكارات عديدة لها علاقة بالطائرات والأنظمة، ابتكارات مقبولة تقنيا ومبررة اقتصاديا، تساهم في تخفيض الضجيج، تخفيض الأقساط المشكلة للطائرة les coets، تخفيض حجم الاستهلاك، الأمن، ... ومن بين هذه الابتكارات نسجل تطورات في مجال الديناميكا الهوائية (تخفيض الجر أثناء الاحتكاك . ، مراقبة فعالية الجريان، بلازما). وفي مجال البنيات (أجنحة متكيفة آليا مراقبة فعالة للارتجاجات، للضجيج، ومواد مشكلة من 20 % إلى 65 % من مكونات جديدة في 2020، دفع موزع، محرك كهربائي أو بطاريات وقود بالنسبة للتغذية بالكهرباء داخليا).

أما الحدود المطروحة فهي مدى مردودية (هذه الابتكارات) على الشركات وببطء تطور الأساطيل. فحتى في سنة 2050 لا يمكن تعميم بعض الابتكارات (التي تمكن من تخفيض الضجيج أثناء الإقلاع والهبوط) إلا وفقا للمقدرات المالية ومردودية الشركات في مواجهة تجديد أساطيلها.

منظور متوسط المدى لتنظيم الفاعلين

خلافًا لفكرة كثيرا ما تُطرح، يبقى قطاع النقل الجوي وخاصة في أوروبا مجزءا للغاية (إرث سياسات التفرغ الوطنية، مضاف إلى ذلك الزيادة العالية في عدد العاملين بسعر منخفض وهو ما يفسر على وجه الخصوص ضعف هوامش الربح. أما الفرضيات التي يمكن البناء عليها في هذا المجال فهي:

رفع مردودية المسار.

. تنظيم نقل البريد القصير والمتوسط بأساطيل أكثر تجانسا .

. نقل البريد البعيد والقريب والمتوسط بطائرات ممتلئة و قسط منخفض (هناك مقاربتان تكميليّتان تلائم عرض الصنّاعين: A380 التي تؤكد وجود المراكز و7E7Versus من الحجم القصير ذات شعاع العمل البعيد) .

. نقل ذي مساهمة عالية (one to one) مع ظهور ثم تطوير (نشاط) طائرات business jet .

وهناك صورة مطروحة على المدى المتوسط بالنسبة لأوروبا :

3 شركات رئيسية ، شاملة (مرتكزة على شراكة في رأس المال و ليس فقط تحالفات تجارية) ، فاعل أو فاعلان بتكاليف منخفضة ، الإبقاء على نقل البضائع بالنسبة لكافة الفاعلين .

ويؤكد هذا المخطط عقلنة الهدف من الأرضيات : تأكيد موقع بعض المواقع الأوروبية كمراكز hub ما بين القارات ، إضعاف المراكز الجهوية بالموازاة مع تطوير الخطوط المباشرة ما بين المدن الأوروبية) . الموازنة بين المراكز التي تربط ما بين القارات والربط الداخلي ما بين شبكة الجماعات) .

هذا المخطط المتوسط المدى يبدو معقولا ، أما في المدى البعيد فهناك فرضيات أكثر تعارضا يتم طرحها :

. إضعاف دور الشركات في سلسلة القيم : نحو مساهمة جد متزايدة لوكالات السياحة العاملة ، تحكم ضعيف في الأسعار ، هوامش ربح ضعيفة جدا .

. خلافا لهذا هناك خطر يتوقعه البعض ، تشكل كارتلات بين الشركات الكبرى والتقاوم فيما بينها ، مما قد يستلزم إعادة توزيع الأوراق . (1978 - CF USA)

. إمكانية تطور شركات «جديدة» ذات ترسخ جهوي كبير في إطار نمو شبكة اتصالات مربوطة بين التجمعات الأوروبية (خارج المراكز الرابطة بين القارات) .

. أمام ضرورة بحث الشركات عن نشاطات مولدة للقيم وتستطيع مواجهة الحالات الدورية ، أصبح توقعها باتجاه مهن جديدة ممكنا : اندماج عمودي أو أفقي ، تنوع (حجز الرحلات ، خدمات في الأرض ،) ، استغلال الطائرات (بناء ، كراء شراء ، استغلال صيانة) .

نقل البضائع

يعتبر نقل البضائع أهم من نقل المسافرين ، وتبعاً لذلك ستتطور حركة الطائرات في هذا المجال بما في ذلك أسلوب «الشحن الشامل» «le tout cargo» أما وزن الطائرات المختلطة ، مسافرين . بضائع فيتوقع أن يأخذ اتجاهها نحو الانخفاض . ومع ذلك فإن هذا الاتجاه لن يُترجم بتخصص في الأرضيات ، على الأقل في المدى المتوسط بالنسبة للبضائع وحدها «le tout cargo» والنقل المختلط ، الذي يشكل الحكم الأساسي . ويبقى تعدد الاختصاصات ورقة رابحة بالنسبة للأرضيات . أما مسألة تخصص المطارات الدامجة

les intégrateurs في مجال المطارات قتبقي مفتوحة: وفي هذا المجال تطرح فرضية: وتعلق بالاشتغال مع زوج من المطارات، الأول متعدد الاختصاصات، والثاني جوي يخصص للبضائع (، نقل البضائع سريع، بريد). إلا أن هذه الفرضية يعترضها تردد مسيري المطارات انطلافا من المطارات الدامجة تجاه مطارات الوجهة.

تساؤلات حول مسائل الضبط

نقاش حول رهانات المحيطات الكلية (الاحتباس الحراري) وضبطها.

ليس هناك إجماع حول أثر النقل الجوي في سنة 2050 على إنتاج الغازات المسببة في الاحتباس الحراري في مجال النقل: لدى البعض يصل مستوى (هذا الاحتباس) إلى مثله في النقل البري (بالنسبة للبلدان المتطورة)، وأقل بالنسبة لدول أخرى.

وينبغي أن نسجل أن الخبراء الأوروبيين التابعين لـ ACARE حددوا لأنفسهم أهدافا طموحة للتخفيض من انتشار ديوكسيك الكربون وأكسيد الأوزت، اللذان ينبغي أن ينخفضا بنسبة 50 % و 80 % عن كل مسافر من هنا إلى سنة 2050.

ويقدر تقرير IPCC لسنة 1999 أنه من هنا إلى سنة 2050 ما بين 5 و 13 % من حرارة المناخ المرتبطة بالنشاط الإنساني ستنجح عن النقل المدني.

ويقترح الكتاب الأبيض للجنة الأوروبية (سبتمبر 2001) مصالحة نمو النقل الجوي مع البيئة. ومن بين الإجراءات المسطرة بشأن هذه النقطة إلغاء أو إعفاء «الكيروزين» من الرسوم بالنسبة للخطوط الداخلية ما بين المجموعات: وهناك هدف آخر يتمثل في تكييف المداخل الخاصة بالملاحة الجوية والأثر البيئي للطائرات.

الخطط اأخلى:

يأقى رهان الأضرار الصوتية وتلك المتعلقة (بالبيئة) اأخلى مآدداً. وبالنسبة لعدد كبير من المشارأين يصأ رثيسا. فالمقدرات البيئية للمطارات تزيد ببطء والإأساس بالأرج الذي يأدثه الضأأأأ أرفع. وإذا كانت الأأسينات التقنية تسمح بأأفأض الضأأأأ الأأوسط، فإن الأضرار التي أأصاعد (الإألاعات المأأأرة) أبدو أنها أأطلب إأراءات قسرية.

المطارات التي أأأغل على مدار الساعة أعد ورقة رابأة بالنسبة لأفرنسا (ليس فقط بالنسبة للأفاعلين في مجال النقل)، في الوقت الذي أأأأ العديد من المطارات في أوروبا إلى فترات من وقف النشاط. (سويسرا، بلأأكا). والأفاظ على هذه الميزة يفترض الأأأأر في المأبال المأأم أأأ المجاورين للمطارات الكبرى المأعدة للأأأأامات (ex CDG). وبسبب هذه الأأود فإن المقدرات البيئية للمطارات أأأون أقل بأأأر من أأاراتها المادية.

10 . الحل بين تعدد أنماط النقل أو تعدد الأنماط الداخلية لكل صنف ؟

هل التوجه الأوروبي الذي يفضل تطوير أسلوب النقل بالسكك الحديدية قادر على الاستجابة للرهانات (الفكرة مطروحة بكثرة بخصوص النقل الجوي الذي يركز على المسافات الطويلة والمتوسطة ، أما البقية فتتجه نحو السكة الحديدية) .

فعلى صعيد أوروبا الموسعة حتى ضمن أفق 2050 ، يبقى التعويض من خلال النقل بالسكك الحديدية محدودا (أو غير ملائم اقتصاديا في حالة استخدام معزز للتجهيزات .

ويتوقع حصول تطورات في مجال تعدد الأساليب : تقنيات من الحافة إلى الحافة ، سلاسة المرور ، تسيير منمط زمنيا . . . وبالنظر إلى تنقل الأشخاص فإن اعتماد الأسلوبين بين المحطات الباريسية التي تنقل ربع المسافرين ، يصل أقصاه (1 % إلى 2 % اليوم) .

أما البلدان الأوروبية فيبدو أنها قد اتبعت أساليب مختلفة لضبط المسألة (المملكة المتحدة ، سويسرا ، فرنسا) . وهذا الاختلاف في الأساليب يمكنه أن يحدد مستقبلات مختلفة بالنسبة للنقل الجوي حسب البلدان في حدود سنة 2050 . فبعد حقبة 2020-2030 يبدو أن أرضيات المطارات الموجودة حاليا ستقترب من درجة التشبع التقني ، أي تصبح أكبر من قدرات المحيط وبالتالي ينبغي تطوير أساليب ضبط جديدة .

IV.. سيناروان للفلاحة في سنة 2010

لفهم الرهانات بكيفية أحسن وتصور البدائل الممكنة في القطاع الفلاحي والغذائي قام نادي الاستشراف، الذي ينشطه BASF ما بين 2001 و2002 ببناء سيناروين لحالة الحد الأقصى بالنسبة للفلاحة الفرنسية في حدود سنة 2010. وسيتم عرض الأسلوب المتبع لبناء هذين السيناريوين من خلال التحليل المورفولوجي (التعرف على المسائل غير المؤكدة الرئيسية والمسائل المفتاحية)، ثم التعرف على الفرضيات والسيناريوهات الأكثر احتمالا بواسطة طريقة «بروب إكسبار». أما الآن فسنقدم العرض الخاص بالجمهور الواسع لهذين السيناريوين، وقد تمت صياغته بمساعدة أحد الصحفيين.

227

1. السيناريو 1 : وإذا قتلت الليبرالية العمياء المرتبطين بالريف

حدث هذا ! لقد فرضت البلدان الفلاحية الأكثر ليبرالية مجموعة (Cairns) إلغاء الحواجز الجمركية. إن هذا الإجراء يبدو بسرعة كارثيا في فرنسا .

شتاء 2010

يحك «جان رأسه» في حالة من الشرود، لأول مرة في حياته، يتأمل أرضه متسائلا هل من المفيد هذه السنة أن يزرعها؟. لقد كانت سنة 2009 سنة صعبة ليس بسبب الأحوال الجوية، لا، فمنطقة «بوص» Beauce كانت مدللة، وكان مردود القمح والذرى جيدا، إنما بسبب الاقتصاد الذي كان كل شيء فيه سيئا. باع جان بالخسارة، لقد خسر ملايين اليورو منذ أن فرضت

منظمة التجارة العالمية على الدول وقف الدعم عند التصدير وألغت الحواجز الجمركية وأصبح بيع بالأسعار العالمية. إن الأسعار منخفضة للغاية، إن سعر القطار لا يغطي مصاريف إنتاجه. إن هذا السعر موضوع على أساس أسعار بعض الدول ذات التكاليف المنخفضة في الإنتاج أو نتيجة تسويق فائض الإنتاج من غير أية علاقة بالتكاليف.

الإعصار قادم من أعالي البحار

لقد كان «جان يظن أنه مسلح قدر الكفاية لمواجهة منافسة المزارع الشاسعة التي تغطي آلاف الهكتارات في أمريكا اللاتينية، إفريقيا وجنوب شرقي آسيا وبلدان أوروبا الشرقية. فليده 250 هكتارا في قلب منطقة «بوص» Beauce، أرض غنية، عماد عالي الأداء، التقنيات الفلاحية الأكثر تقدما، أحسن البذور وأساليب الحماية ضد الفطريات والأعشاب الضارة الأكثر تقدما من الناحية التقنية، كلها من المفروض أن تحقق له مردودية كافية. كما أن المكننة المتوفرة بما فيه الكفاية فستمكنه من ألا يتحول إلى أجير خاصة وأنه قد عمل كل ما في وسعه لتخفيض تكاليف الاستغلال. حقيقة إن شراء الأراضي تشكل استثمارات مالية ثقيلة، تثقل كاهل المستثمر، لكن بوجود مخازن كبيرة، فإن «جان» يأمل في أنه يستطيع بالفعل تجنب البيع عندما تكون الأسعار منخفضة. إنه يعتقد أنه فكر في كل شيء وبمردودية قياسية ستعيش المستثمرة. لكنه يرى أنه حتى المستثمرات الكبيرة تعاني، لذا فإنه لم ينتظر طويلا أمام هذا الآلة الطاحنة الحقيقية. فعلى امتداد آلاف الهكتارات يزرع مستثمرو البلدان المنافسة نفس

الأصناف المختارة ذات المردود العالي ، يستخدمون الآلات الأكثر قوة ويحققون أفضل النتائج من خلال استخدام الأسمدة المعدنية ومواد حماية المزروعات . فالعمال الفلاحون يديرون مصانع حقيقية تنتج بأقل التكاليف . فالعامل يحصل على أقل من 1000 يورو في العام وينتج وحده أكثر من 10.000 قنطار من الحبوب في العام ذاته . أي أن اليد العاملة تكلف أقل من 10 سنتيمات أورو في القنطار ، ونتاج القمح يكلف أقل من 10 يورو للقنطار .

لقد كانت الأحوال الجوية جيدة في منطقة «بوص» ولكنها أيضا كانت جيدة في مناطق عدة في العالم . فالقمح أصبح موجودا بكثرة ، وبأسعار منخفضة تبعا لذلك ، وهناك سعي لبيعه في الأسواق القادرة أكثر على الدفع . إن «جان» لا يستطيع أن يقاوم . فخلال الموسم الماضي ، لم يجد من يأخذ منه المحصول بسعر التكلفة . لذا فقد اضطر للبيع بخسارة حتى يُفرغ المخازن . ومنذ ذلك التاريخ واجتماعات غرفة التجارة تتالى ، وصغار الفلاحين يتحدثون عن العودة إلى ثوراتهم السالفة مثل أجدادهم ضد الأسياد ، و في كل مكان أصبحنا نقرأ شعارات مكتوبة : الفلاحة الفرنسية تباع بثمن بخس .

أوروبا بلا حدود.. أوروبا البؤس

تبين لفرنسا ، خلال أشهر فقط ، أنه حتى الـ 70.000 مستثمرة فلاحية الأفضل على الإطلاق لا تستطيع مقاومة اقتصاد فلاحي ليبرالي بالكامل . فعلى شاشة التلفزيون ، بالأمس ، شاهد «جان» رجال سياسة منزعجون من ظاهرة عُرِفَتْ مؤخرًا :

إن تموين الفرنسيين مرتبط بنسبة 70 % بمنتجات خارج أوروبا . لقد انتهى زمن الاستقلال الغذائي . لقد صرح احد نواب المعارضة: « إن العقد الاجتماعي الذي يربط المواطن بالدولة الفرنسية قد تمزق . إن هذا العقد يؤكد أن الدولة تقوم بكل ما بوسعها لتضمن لكل واحد ، في كل وقت ، الوصول إلى غذاء كاف كما ونوعا » .

موت الضعفاء

المفارقة أن تحرير الأسواق لا يساعد في شيء الفلاحة في البلاد النامية . فالمنتجون الأقل قدرة يتم كسبهم من السوق بسرعة لتترك المكان لمجموعات كبرى . ومن ثم فإن الشغل ومنه التنمية الاقتصادية يعرفان أوضاعا سيئة من أول انتفاضة بالسوق . فإذا عرفت ارتفاعا في الأسعار سيجوع المستهلكون الأكثر فقرا ، وإذا عرفت انخفاضا سيدفع الثمن المنتجون الأقل ضعفا . إن «جان» يتساءل إذا لم يكن قد فات الأوان . فمنذ أن بدأ في استغلال هذه المزرعة التي تركها له والده سنة 1979 لم يتوقف عن تطويرها ، وزيادة المنتج بها ، والسعي للانتقال من حالة الفلاح إلى حالة المقاول . ولكن هذا المنطق يدور عليه اليوم . وهو الأمر ذاته الذي لاحظته جيرانه . ففي المنطقة كل ينظر إلى الآخر بطرف عين ، من سيأكل الآخر؟ ففي يوم من الأيام لن يبقى إلا واحد ، يمتلك من الأراضي ما يكفي ليتعايش مع الأسعار العالمية . فالأرقام الأخيرة لسنة 2009 تشير إلى انخفاض فجائي في عدد المستثمرات إلى جانب وجود مستثمرة دائمة الوقت . لقد وجد «جان» نفسه واهما ، لقد سكنته الرغبة في الاستسلام .

فلكي يزرع عليه أن يضاعف مساحة الأرض، ويضم إليه مزرعة «بيار»، ويدع «لويس» إلى التقاعد رغم أن لديه حفيدا في الثانوية الفلاحية. إن ابن منطقة «بوص» يتساءل ما إذا كان الأمر غير المتوقع لن يحدث: أرض «بوص» الغنية ستجد نفسها ذات يوم بدون فلاحين.

2. السيناريو 2: وإذا أنتجت فرنسا الحقل بعمل مع الطبيعة

لقد ربطت السياسة الفلاحية المشتركة في 2006 مساعدتها بالممارسات الفلاحية التي تحترم البيئة. إن أسعار الإنتاج مرتبطة بالأسواق العالمية، ولكن هذه السياسة «الخضراء» ستعوض الريف عن طريق دعم الأشغال المرتبطة بالحفاظ على الطبيعة.

لقد أصبح «جان» اليوم يعمل لصالح المدينين وهذا ما يفكر فيه «غرومل» عندما يعيد غرس بسائنه أو يزرع شرائط غزتها الحشائش على امتداد السيل الذي يمر عبر مستثمرته. إن «جان» مازال مترددا جدا، تجاه هذه الأشغال، التي ليست منتجة مباشرة. فمهمته هي أن يُنتج القمح، لا أن يُزين المنظر العام وأن يترك الأرض للحيوانات البرية تتغذى منها. ولكنه في الأخير قام بذلك. فبقاء مستثمرته مرتبط بذلك.

هكذا أو الموت

إن الأمر هو هكذا أو الموت، إن السياسة الفلاحية المشتركة PAC لا تدفع ثمن طن القمح أو الذرى المنتجة، فأكثر من نصف المساعدات تذهب إلى «الفلاحة

البيئية». لقد لاحظ «جان» من بعيد اللعبة المبتذلة القائمة بين الهيئات العالمية الكبرى. منظمة التجارة العالمية ضد السياسة الفلاحية المشتركة، الولايات المتحدة ضد أوروبا، دول مصنعة ضد الدول النامية. لقد قبلت أوروبا إنهاء دعم الإنتاج وإزالة الحواجز الجمركية، ولكنها تستمر في مساعدة الفلاحين. ولتهدئة الأمريكيين، بالرغم من أنهم هم أنفسهم كبار الممولين بالمساعدات لمنجيهم، أصبحت المساعدات الأوروبية تقدم للمصالح الأخرى التي تضمها الفلاحة: الحفاظ على الشغل في المناطق الريفية، السياحة الخضراء، حماية الموارد المائية، الحفاظ على المناطق الطبيعية التي تضم أصنافاً حيوانية نادرة أو في طور الزوال.

لقد تغيرت المهنة منذ أن اعتلى «جان» مكانة والده. كان الهدف في سنة 1979 هو المردودية. ففي التعاونية كان همنا تبادل الأرقام الرائعة باستمرار: 80-90 قنطار للهكتار. لقد كان جد «جان» ووالده، وجان نفسه يستفيدان من الابتكارات الفلاحية مثل نوعية البذور، كميات الأسمدة المضافة ومواد حماية المنتج.

ومع تطور التلوث الحضري، لم يكن هذا التطور بمنأى عن التأثير فيه. وكان من الحسائر المترتبة عن التلوث أن ازدادت النفقات، وانخفضت نوعية ومستوى المياه الباطنية بحدة، مما ترتبت عنه تأثيرات حادة على الفلاحة المكثفة.

الفلاحة تتعقلن

كل هذا انتهى أو كاد . لقد أصبح «جان» باسم الفلاحة المستدامة يطبق تقنيات «تخصيب معقلنة» . من الآن فصاعدا أصبحت كمية الأسمدة تضاف أثناء عملية الزرع عندما تكون النبتة في حاجة إلى أكبر كمية من المعادن . أساليب حماية المنتجات الزراعية المثمرة بمنتجات الصحة النباتية أصبحت في أفضل مستوى .

في الصيف يتم حساب حاجات الذرى من الماء بدقة . كل عمليات القياس والتقييم والوزن إنما تتم ليذهب كل شيء إلى النبتة ولا شيء يُهدر في الجدول . هناك جهد إضافي للقيام بهذا و«جان» يرغب في ذلك . فقد أصبح عمله دقيقا أكثر .

سياسة فلاحية مشتركة خضراء

كان «جان» سيأخذ بسياسة الفلاحة المشتركة الخضراء «باك» لو لم تكن أشغال الموظفين البلديين هذه . وحتى وإن كان يعترف بجدواها ، فإنه يعيشها كعمل شاق إجباري لأن مستثمرته تجد توازنها المالي من خلال ذلك . لقد علم «جان» من خلال التلفزيون أن السوق العالمية للقمح منخفضة على وجه الخصوص . والبلدان النامية تكافح باستمرار أشكال الدعم هذه ليُبقى مستثمرته واقفة . لكن المفاوضات يسيرون خطوة خطوة نحو إنشاء مناطق واسعة للتبادل الفلاحي مُحكمة النفوذية . وبهذه الكيفية يمكن لإفريقيا أن تحمي فلاحها من أشكال الاستيراد الرخيصة للحبوب التي تجعل من مجهوداتهم في الإنتاج معدومة .

أشجار البرقوق

كان مزاج «جان» يثير سخرية «لويس». الطفل مازال في الثانوية الفلاحية وعليه أن يعيد التكفل بالمستثمرة. عندما يلتقيان، يكلمه عن نوعية الماء والفائدة من إعداد زراعة البساتين. إنه يعلم حتى أسماء الحشرات النادرة التي ينبغي الحفاظ عليها. الطفل مليء رأسه بالأفكار. سيستثمر في زراعة القمح والذرى، ولكنه سيستعيد جزءاً من مساحة المزرعة. سيستقبل سياحا وأقسام أطفال باريسيين، وسيزرع من جديد حقلاً من أشجار البرقوق مثل تلك التي كانت في السابق معروفة بشهرتها في المنطقة. ستكفل زوجته بهذا. هز «جان» كتفيه. إنه مازال يحتفظ في رأسه بفكرة أن كل هذا سيتبدل: أعداد السكان لن تتوقف عن الزيادة لتصل إلى 7 ملايين نسمة في 2010. وسيبقى أكثر من الثلث يعاني من نقص غذائي كبير. وسيكون الـ 800 مليون الأكثر تعرضاً لسوء التغذية من بين الفلاحين الفقراء. ويبقى الأمل لدى «جان» بأن يعود إلى وظيفته الأولى، أن ينتج كما ونوعاً. وفي انتظار ذلك يقول ينبغي الحفاظ على الفلاحين في فرنسا. ينبغي معرفة كيفية تنويع المنتج، اقتراح منتجات المزرعة مباشرة للمستهلك، ربط الصلة مع المدنيين، عدم القيام بحرفة واحدة بل بعدة حرف، المهم، قبل كل شيء، أن يستمر في زراعة حقول واسعة بالقمح الذهبي.

هكذا ينتهي العرض العام لمنهجية «السيناريو». ينبغي فيما بعد تقديم المشكلات التي ستطرح وكذا الأدوات المتوفرة لمواجهتها.

إن الأمر يتعلق، تباعاً، بالتعرف على المتغيرات المفتاحية بواسطة التحليل البنوي

تحليل لعب الفاعلين ، بواسطة طريقة «ماكتور» وأن نتعرف على حقل الممكنات بواسطة التحليل المورفولوجي . أن نقلص من الحالات غير المؤكدة بواسطة طريقة « الخبراء» ... (انظر الفصل الثاني من الكتاب) .

بيليو غرافيا

- Ackoff (Russel L.), 1973, Méthodes de planification dans l'entreprise, Paris: Les Éditions d'organisation
- Aigrain (Pierre), Antoine (Serge), Bloch-Morange (Jacques), Boiteux (Marcel), Braudel (Fernand), Castaigne (Paul), Galley (Robert), L'Estoile (Hugues, de), Monod (Jérôme), Zamansky (Marc), 1968, « Prévoir pour 50 ans », 2000, Datar, n°10, septembre, pp. 24-
- Allais (Maurice), 1989, « La philosophie de ma vie », Gérer et comprendre, Annales des Mines, 1er trimestre
- Ansoff (Igor), 1989, Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique, Les Éditions d'organisation ; 1ère édition, 1965
- Antoine (Serge), Durand (Jacques), 1970, « Un système d'étude sur le futur : le Sésame », 2000, Datar, n°16, avril, pp. 1218-
- Antoine (Serge), Durand (Jacques), Monod (Jérôme), 1971, « Où va la prospective française d'aménagement du territoire ? », 2000, Datar, n°21, pp. 5456-
- Asher (François), 1995, Metropolis ou l'avenir des villes, Éditions Odile Jacob

- Authier (Michel), Lévy (Pierre), 1999, Les arbres des connaissances, La Découverte
- Bailly (Jean-Paul), 2005, « Prospective territoriale et action publique », *Futuribles*, n°314, décembre, pp. 5367-
- Benassouli (Paul), Monti (Régine), 1995, « La planification par scénarios : le cas Axa France », *Futuribles*, n°203, novembre
- Berger (Gaston), 1957, « L'accélération de l'histoire et ses conséquences » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (19551966-)*, L'Harmattan, coll. Prospective ; textes réunis et présentés par Philippe Durance
- Berger (Gaston), 1958a, « Le problème des choix : facteurs politiques et facteurs techniques », in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (19551966-)*, op. cit.
- Berger (Gaston), 1958b, « L'attitude prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (19551966-)*, op. cit.
- Berger (Gaston), 1959, « L'attitude prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (19551966-)*, op. cit.

- Berger (Gaston), 1960, « L'idée d'avenir » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966-)*, op. cit.
- Bootz (Jean-Philippe), 2001, *Prospective et apprentissage organisationnel*, TRP, Futuribles international, Lipsor, Datar, Commissariat général du Plan, janvier
- Booz, Allen et Hamilton, 2005, "Money Isn't Everything. Lavish R&D budgets don't guarantee performance", *strategy+business*, issue 41, winter
- Bourbon-Busset (Jacques, de), 1959, « Au rond-point de l'avenir » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966-)*, op. cit.
- Bourse (François), Chapuy (Pierre), Meunier (Francis) (coll.), *Construction et probabilisation des scénarios par la méthode SMIC Prob-Expert appliquée à l'agriculture et à l'automobile*, CNAM, Cahier du Lipsor, n°21, octobre
- Brun (Isabelle), Pacini (Vincent), 2007, « Le livre blanc du bassin annécien. Une démarche aussi instructive qu'opérationnelle », *Futuribles*, n°328, mars
- Brundtland (Gro Harlem), 1987, *Notre avenir à tous*, Commission des Nations-Unies sur l'environnement et le développement
- Cannac (Yves), Godet (Michel), 2001, « La 'bonne gouvernance'. L'expérience des entreprises, son utilité pour la sphère publique », *Futuribles*, n°265, juin

- Cazes (Bernard), 2008, Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXI^e siècle, L'Harmattan, coll. Prospective ; préface d'Emmanuel Le Roy Ladurie
- Chapuy (Pierre), Louineau (Yves), Mirenowicz (Philippe), 1990, « La méthode Delphi-Abaque. Un exemple d'application : la prospective du bruit », Futuribles, n°143, mai
- Chapuy (Pierre), Monti (Régine), 1998, La filière agricole et l'environnement : scénarios 2010 par la méthode Delphi-Abaque de Régnier, Cahier du Lipsor, CNAM, n° 9, mars
- Chapuy (Pierre), Godet (Michel), 1999, Sécurité alimentaire et environnement : analyse du jeu des acteurs par la méthode Mactor, Cahier du Lipsor, CNAM, n°11, mai
- Chapuy (Pierre), Lafourcade (B.), 2000, « L'avenir de la filière agricole par BASF et ses clients », Revue française de gestion, n°128, mars-avril-mai ; une version en anglais de ce texte a été publiée en 2000 dans Technological Forecasting and Social Change, n° 65
- Chapuy (Pierre), Crabit (Antoine), Godet (Michel) (coll.), 2006, L'agriculture demain ? Cinq années de travaux du Cercle prospective des filières agricole et alimentaire, CNAM, Cahier du Lipsor, n°19, juin
- Courson (Jacques, de), 1999, La prospective des territoires. Concepts, méthodes, résultats, Éditions du CERTU
- Dalkey (Norman C.), 1969, The Delphi method: an experimental study of group opinion, RAND Corporation, RM-5888-PR

- Datar, 1971a, Prospective et analyse de systèmes, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1971b, Scénarios d'aménagement du territoire. Essais méthodologiques, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1971c, Une image de la France en l'an 2000. Scénario de l'inacceptable, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1972a, Prospective et société. Problèmes de méthodes, thèmes de recherche, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1975, La méthode des scénarios : une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective, La Documentation française, coll. « Travaux et Recherches de Prospective »
- Debarbieux (Bernard), Vanier (Martin) (dir.), 2002, Ces territorialités qui se dessinent, Éditions de l'Aube
- Decouflé (André-Clément), 1972, La prospective, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? »
- Derné (Marie-Claude), Durance (Philippe), Mousli (Marc), 2008, Martinique 2025, Cahier du Lipsor, CNAM, n°22 ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Destatte (Philippe) (dir.), 2001, Évaluation, prospective et développement régional, Institut Jules Destrée

- Drucker (Peter), 1957, La pratique de la direction des entreprises, Edition d'Organisation
- Drucker (Peter), 1973, Management tasks responsibilities and practices, Harper & Row
- Dupuy (Jean-Pierre), 1982, Ordres et désordres, Seuil
- Durance (Philippe), 2004, « Qu'est-ce que l'intelligence collective ? », Internet Actu, n°18, février
- Durance (Philippe), Cordobes (Stéphane), 2004, L'ANAH à l'horizon 2010 : la réorganisation stratégique d'une agence publique par la prospective participative, Cahier du Lipsor, CNAM, n°16, juin
- Durance (Philippe), Cordobes (Stéphane), 2007, Attitudes prospectives. Éléments d'une histoire de la prospective en France après 1945, L'Harmattan, coll. « Prospective »
- Durance (Philippe), 2007, « La prospective de Gaston Berger », in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966-), L'Harmattan, coll. « Prospective » ; textes réunis et présentés par Philippe Durance
- Farhi (F.), Lecoq (D.), Miles (Ian), Keenan (Michael), Clar (Günter), Svanfeldt (C.), 2003, Guide pratique de prospective territoriale en France, Commission européenne
- Fayol (Henri), 1916, Administration générale et industrielle ; réédition en 1999, Dunod

- Follett (Mary Parker), 1924, *Creative Experience*, Longman Green, New York
- Giget (Marc), 1989, « Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distincte », *Futuribles*, n°137, novembre
- Giget (Marc), 1998, *La dynamique stratégique des entreprises*, Dunod
- Godet (Michel), 1977, *Crise de la prévision, essor de la prospective. Exemple et méthodes*, Presses universitaires de France, coll. « L'économiste » ; préface de Jacques Lesourne
- Godet (Michel), 1985, *Prospective et planification stratégique*, Economica
- Godet (Michel), 2008, *Le courage du bon sens. Pour construire l'avenir autrement*, 2ème édition, Odile Jacob
- Godet (Michel), 2007, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 3ème édition ; tome 1 : Une indiscipline intellectuelle, tome 2 : L'art et la méthode
- Goux-Baudiment (Fabienne), 2001, *Quand les territoires pensent leurs futurs*, Éditions de l'Aube
- Hamel (Gary), Prahalad (C. K.), 2005, *La conquête du futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir*, Dunod, 3ème édition
- Helmer (Olaf), 1967, *Analysis of the future: the Delphi method*, RAND Corporation, P-3558

- Jantsch (Erich), 1967, La prévision technologique : cadre, techniques et organisation, OCDE
- Jouvenel (Hugues, de), 2004, Invitation à la prospective, Futuribles, coll. Perspectives
- Jungk (Robert), Müller (Norbert), 1980, Zukunftswerkstätten, Hamburg ; traduit en anglais : Future Workshops: How to Create Desirable Futures, Institute for Social Inventions, London, 1987
- Kahn (Herman), Wiener (Anthony J.), L'an 2000. Un canevas de spéculations pour les 32 prochaines années, Robert Laffont, coll. « Le Monde qui se fait »
- Latour (Bruno), 2004, Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie ?, La Découverte
- Lawrence (P.), Lorsch (J.), 1968, Adapter les structures de l'entreprise, Éditions d'Organisation
- Lesourne (Jacques), Malkin (Daniel), 1979, « L'exercice Interfuturs : réflexion méthodologique », Futuribles, n°27, octobre
- Lesourne (Jacques), 1994, « La notion d'enjeu stratégique », note au Comité de la prospective d'EDF, novembre
- Loinger (Guy) (Dir.), Durance (Philippe), 2004, La Prospective régionale, de chemins en desseins, Éditions de l'Aube

- Loinger (Guy), Spohr (Claude), 2004, Prospective et planification territoriales. État des lieux et propositions, Cahier du CPVS, n°19 ; reparu dans la collection « Travaux et recherches de prospective », Futuribles international, Lipsor, Datar, Plan, mars 2005
- Lorenz (Edward), 1972, « Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas? », American Association for the Advancement of Science, Washington, D.C.
- Massé (Pierre), 1959, « Prévision et prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966-), op. cit.
- Massé (Pierre), 1964, « Avant-propos », Réflexions pour 1985, La Documentation française, coll. « Travaux pour le Plan », pp. 56-
- Massé (Pierre), 1973, « De Prospective à Prospectives », Prospectives, Presses universitaires de France, n° 1, juin
- Maurer (Stephan M.), 2001, « Idea man », Beam Line
- Mayo (Elton), 1933, The Human Problems of an Industrial Civilisation, Harvard University Press
- Mintzberg (Henry), 1994, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod
- Monod (Jérôme), 1970, « Maîtriser l'avenir 30 ans à l'avance ? », 2000, Datar, n°16, avril, pp. 611-

- Monti (Régine), Meunier (Francis), Pacini (Vincent), 1996, BASF Agriculture et ses distributeurs : l'avenir en commun, Futuribles international, coll. « Travaux et recherches de prospective », n°3, octobre
- Morel (Christian), 2006, « Prend-on de meilleures décisions à plusieurs ? », Sciences humaines, n° 169, mars
- Morrison (Elizabeth Wolfe), Milliken (Frances J.), 2000, « Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world », The Academy of Management Review, vol. 25, no. 4, pp. 706725-
- Mousli (Marc), 2002, Diriger au-delà du conflit, six conférences traduites, précédées de « Mary Parker Follett, pionnière du management », Village Mondial
- Mousli (Marc), 2004, Pays Basque 2010 : la prospective participative dans un territoire d'exception, Cahier du Lipsor, CNAM, n°15, juin ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Pesqueux (Yvon), Durance (Philippe), 2004, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, Cahier du Lipsor, CNAM, n°6, série « Recherches », septembre ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Poirier (Lucien), 1987, Stratégie théorique, Economica, coll. « Bibliothèque stratégique »
- Porter (Michael E.), 1986, Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica

- Porter (Michael E.), 1999, L'avantage concurrentiel, Dunod, coll. « Stratégies et Management »
- Prigogine (Ilya), Stengers (Isabelle), 1990, « La querelle du déterminisme, six ans après », La querelle du déterminisme, Gallimard, coll. « Le Débat »
- Régnier (François), 1989, Annoncer la couleur : pour une approche nuancée du consensus, Nancy : Institut de métrologie qualitative
- Roseneau (James N.), 1997, Along the Domestic Frontier, Exploring Governance in a Turbulent World, Cambridge University Press
- Roubelat (Fabrice), 1996, La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective, thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des Arts et Métiers, mai
- Salmon (Christian), 2007, Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits, La Découverte
- Valaskakis (Kimon), 1998, « Mondialisation et gouvernance. Le défi de la régulation publique planétaire », Futuribles, n°230, avril

الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم

يُمكِن الاستشراف الاستراتيجي قادة المؤسسات والقائمين على الأقاليم من امتلاك المفاهيم والمناهج القادرة على إثارة حاضرهم على ضوء المستقبلات الممكنة. يضع هذا الكتاب بين أيدي قرائه المفاهيم، التقنيات، والأدوات التي طورتها المدرسة الفرنسية في مجال الاستشراف، بهدف تمكينهم من النظر إلى مستقبل بكيفية أخرى، تدريبهم على طرح الأسئلة الملائمة، تقليص اللانسجام الجماعي، والتحكم في التغيير بدل الخضوع له. غاية ذلك جعل الخيال والصرامة في خدمة المشاريع الابتكارية للمؤسسات والأقاليم.

يتوجه هذا الكتاب، باعتباره يجمع بين جانبي الفكر، والممارسة إلى طلبة التعليم العالي (في الاقتصاد، التسيير، العلوم السياسية، الجغرافيا...) وإلى الممارسين المهتمين بالمستقبل.

تأليف

ميشال غوديه

أستاذ كرسي الاستشراف الاستراتيجي

بالكونسارفاتوار الوطني للفنون والحرف

"كلام" باريس،

مؤسس مخبر "ليصور"

والشرف على نادي مقاولي المستقبل.

فيليب دورانس

استشاري. باحث مشارك بمخبر الابتكار،

الاستشراف الاستراتيجي والتنظيم

"ليصور" بالكام" باريس

عضو فعال في نادي مقاولي المستقبل.

www.lapropective.fr

قيس الهمامي

باحث مشارك في "ليصور"

رئيس القسم العربي؛ "ليصور"

تعريب

محمد سليم قلالة

أستاذ التعليم العالي بجامعة الجزائر

مؤسس مركز الدراسات التطبيقية والاستشراف

قيس الهمامي

باحث مشارك في "ليصور"

رئيس القسم العربي؛ "ليصور"