



# الاستشراف الاستراتيجي



ميشال غوديه  
فيليب دورانس  
قيس الهمامي

للمؤسسات والأقاليم

تعريب

محمد سليم قلالة

قيس الهمامي



منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

DUNOD

## الفهرس

4	استهلال
5	مقدمة
	الفصل الأول
12	الصّرامة من أجل عدم تقييد فكري
13	I. التخطيط ، الاستشراف و الاستراتيجيا: ما الفرق ؟
15	1. توضيح ضروري للمفاهيم
16	2. من رغبات الاستشراف إلى حقائق الاستراتيجية
17	3. أي استراتيجية لأي درجة من الأملوك؟
18	4. أربعة مواقف تجاه المستقبل
18	5. مسائل الاستشراف الاستراتيجي الخمس الأساسية
19	6. عوامل التغيير تكون داخلية أولا
20	I . I خمسة أفكار مفاتيح للاستشراف
20	1. العالم يتغير لكن المشاكل تبقى
21	2. المستقبل: ثمرة الضرورة والإرادة
22	3. كفى تعقيدا للمركب
22	4. طرح الأسئلة الجيدة و الاحتراس من الأفكار المسبقة
23	5. من الاستباق إلى العمل بالتملك (التبني والتحكم)
24	I . I . I طرق الاستشراف الاستراتيجي
25	1. التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات
26	2. الطريقة ومراحلها
29	3. أدوات لأجل الصرامة
30	4. مثالان لتسلسل متميز للأدوات
31	5. حالة من حالات التخطيط بالسيناريوهات
33	6. طريق نحو المستقبل: الاستشراف ضمن فرع الفلاحة
35	IV في حسن استعمال المناهج والأدوات
36	1. حلم المسمار و خطر المطرقة
37	2. السيناريوهات : التقاليد والإفراطات
38	3. كيف نحكم على نوعية سيناريو؟

- 39 4. التفاصيل "في الغالب" هي مدخل الشيطان
- 40 5. ورشات الاستشراف الاستراتيجي
- 43 الفصل الثاني
- من مشاكل الاستشراف الاستراتيجي إلى مناهجه
- 44 I. طريقة السيناريوهات نظرة عامة
- 44 1. ديناميكية السيناريوهات؟
- 44 2. إعداد السيناريوهات
- 47 3. الجدوى و الحدود
- 48 II. بدء العملية ورشات الاستشراف الاستراتيجي
- 48 1: مختلف أنواع الورشات
- 50 2. مبادئ التنفيذ والتشيط
- 50 3. الجدوى و الحدود
- 51 III. إنجاز التشخيص الكامل للمؤسسة أمام محيطها
- 51 1. أشجار الكفاءات
- 53 2. مناهج التحليل الاستراتيجي و أدواته
- 54 3. التشخيص الاستراتيجي
- 56 IV. تحديد المتغيرات المفاتيح
- 56 1. مراحل التحليل البيوي
- 58 2. مختلف أنواع المتغيرات وتفسيرها
- 60 3. إبراز المتغيرات الخفية
- 60 4. الجدوى و الضوابط
- 61 V. تحليل تدخل الفاعلين
- 62 1. مراحل التحليل
- 64 2. الجدوى و الحدود
- 65 VI. مسح حقل الممكنات و تقليص الازتياب
- 65 1. التحليل المرفولوجي
- 68 2. منهج دلفي
- 70 3. معداد راينبي
- 71 4. منهج للآثار المتقاطعة الاحتمالية
- 74 VII. تقييم الخيارات و الاختيارات الإستراتيجية
- 74 1. أشجار الوجهة

76	2 مولتيبول
78	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>الاستشراف الاستراتيجي لأجل الأقاليم</b>
79	<b>I الاستشراف الإقليمي: النشأة والانطلاقة</b>
79	1. التخطيط، الاستشراف وتهيئة الإقليم
85	2. سياق تشريعي حديث وملائم للغاية
87	<b>II الاستشراف الإقليمي استشراف استراتيجي</b>
87	1. طريقة استشرافية
87	2. مقارنة إستراتيجية
90	3. عملية تشاركية
90	4. الكتب الثلاثة: الأزرق، الأصفر، الأخضر
91	<b>III الاستشراف الإقليمي والتمهين التنظيمي</b>
91	1. الدراسات الاستشرافية
92	2. المساعدة على اتخاذ القرار
92	3. التجنيد
92	4. قيادة التغيير
93	<b>IV بعض الأفخاخ التي ينبغي تجنبها</b>
93	1. خطر الديمقراطية التشاركية
94	2. عدم الخلط بين الحكومة والرشادة في الحكم
95	3. سيناريوهات عديدة وقليل من المشاريع النابعة منها
97	الخلاصة
103	خاتمة
104	<b>ملحق: السيناريوهات أدوات الإستراتيجية والتسيير</b>
126	بيبلوغرافيا

## تمهيد

إذا كان المستقبل بالنسبة ل"غاستون بارحي" يحتاج " لأن يُبتكر أكثر مما يحتاج أن يُكتشف" فإنه بالنسبة للعالم العربي في حاجة إلى أن "يعاد اكتشافه".

لقد تبنى "بارحي" في مؤلفيه "الحياة الروحية"<sup>1</sup> و"الزمن"<sup>2</sup> مقارنة مذهبية لتحليل علاقة الزمن بالمستقبل. ولفت الانتباه بتحليله القائم على اللغة والمفهوم والمذهب في كتابه "فيتومينولوجيا الزمن والاستشراف"<sup>3</sup>، إلى هذه الثلاثية التي يمكن من خلالها معرفة مدى اندماج مكونات الموقف الاستشرافي في الثقافة العربية الإسلامية.

لقد اهتم العالم الإسلامي بفكرة المستقبل أثناء الممارسة<sup>4</sup>، إذ لاحظنا بالفعل أن الدراسات المستقبلية قد ازدهرت في هذا الجانب، حيث تشكلت ثلاثة موجات نتيجة زخم الفكر الاستشرافي: موجة جاءت ما بعد الحقبة الاستعمارية، وأخرى صاحبت حرب الخليج الأولى وثالثة جاءت بعد 11 سبتمبر 2001.

قاد الأولى . ما بعد الحقبة الاستعمارية ، مثقفون تكونوا في المدارس الغربية، كانت لديهم نتيجة ذلك رؤية للمستقبل مرتبطة بالتزامهم الثقافي، مثل حالة بوقبية. لقد سعى هؤلاء الرجال والنساء إلى إرساء موقف استشرافي قائم على مناهج قادمة من أوروبا بغية تكييفها مع بلدانهم.

---

<sup>1</sup> Revue Prospective : Gaston Berger, un philosophe dans le monde moderne, cahier à l'hommage de Gaston Berger, n°7, 1961, p.113.

<sup>2</sup> L'Encyclopédie française, t. XX : Le monde en devenir, 1959, p. 20/38/13-40/05 (reproduit in Prospective, n° 7, p. 89.

<sup>3</sup> BERGER Gaston, Phénoménologie du temps et prospective, Paris, PUF, 1964.

<sup>4</sup> في الواقع توجد دراسات، ولكننا نلاحظ بأنها تبرز في شكل استشراف إيدولوجي أكثر منها في شكل استشراف تشاركي نابع من قاعدة المجتمع المدني، إننا نتجه أكثر نحو تصميم وبناء السيناريوهات أكثر مما نتجه نحو جوهر الاستشراف ذاته بمعنى الفعل في الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة

وواكبت الموجة الثانية مرحلة ما بعد حرب الخليج الأولى وارتبطت بسقوط حائط برلين في سنة 1989. إذ بعد سقوط الشيوعية بدا وكأن هناك رؤية أخرى للعالم يمكنها أن تولد، مع ما يمكن أن تتركه من آثار كبيرة أو صغيرة على بلدان العالم العربي والإسلامي وبخاصة على نظام التخطيط السوفياتي.

أما الموجة الثالثة فإنها تلك اللاحقة للحادي عشر من سبتمبر 2001، حيث ترك هذا الحدث تأثيرات عدة على الجغرافية السياسية العالمية كان لها الأثر البالغ على العالم الإسلامي. لكن الموجة الرابعة، موجة الـ 14 من جانفي التي ارتبطت بالثورة التونسية<sup>5</sup> فستكون أبلغ من غيرها حيث لوحظ معها وجود عدة مراكز دراسات ذات توجه استراتيجي و متعددة التخصصات تابعة للدولة أو منبثقة من نخبة المجتمع المدني.

إن "المعرفة هي التنبؤ والتنبؤ هو السلطة". إن مقولة "أوغست كونت" هذه تعبر بدقة عن منظور و أفق للاستشراف بشكل عام ولدى ليونسكو بوجه خاص. فمن خلال ما تقوم به اليونسكو في ميادين التربية، العلوم، الثقافة والاتصال، تعمل على تعزيز إنتاج المعارف ونشرها واستخدامها والحفاظة عليها كأدوات لاستراتيجية شاملة غايتها إرساء السلم و ثقافة السلم، مع التركيز على قوة الحوار ومجتمعات المعرفة الشاملة حقيقية.

### قيس الهامي

باحث وخبير في ميدان الاستشراف

---

<sup>5</sup> إن الطابع غير المسبوق لهذه الثورة يتعلق بكل عضو يكون في حلة انبثاق مستمرة من تلقاء نفسه، إنها ثورة غير ديكراتية، إن زمنها ليس زما ميكانيكا ومخططا، ولكنه زمن مركب مشكل من دفق واحد. إنها ثورة تلقائية حقيقية ولكنها ثورة تجمع بنواتها مجموعة مركبة من المكونات تشكل كلا في حالة انبثاق. إنها نوع من الاستشراف الفلسفي الذي ابتكر مستقبله بنفسه الذي حسب الصيغة الأصلية لنبتشة والتي أوردتها غاستون بارجي : " المستقبل هو أقل من أن يكتشف أن يبتكر". إننا يمكن أن نصف هذه الثورة بأنها ثورة مصير غير مسبوقة في تاريخ الإنسانية. إنها ثورة استبقت مستقبلها الخاص من غير أن تكون لدى مكوناتها القدرة على تخيل هذا المستقبل الذي كم كان مرغوبا، وقطع مع الدكتاتورية.

## توطئة

وإذا عدنا إلى سنة 1945 فإن الميثاق التأسيسي لليونسكو نص في ديباجته على غاية بقدر ما هي بسيطة كانت طموحة، مستلهمة من تقاليد سياسية وفلسفية عدة، ذات طبيعة إنسانية في المقام الأول، تتعلق بالحث على التعاون الدولي متبينة مبدأ ورؤية أساسية تقول: "لما كانت الحروب تتولد في عقول البشر، ففي عقولهم يجب أن تبنى حصون السلام". هذه هي نظرة اليونسكو إلى الاستشراف إذا كان ولا بد منها، من خلالها نحن مطالبون لتكثيف جهود جميع الفاعلين - الدول الأعضاء، المجتمع المدني و أكثر فأكثر مؤسسات وأفراد يحملون همّ مسؤولية المواطنة. لقد كان "غاستون بارجي" مؤسس الاستشراف هو أول من تبنى هذه الرؤية، ففي سنة 1946، كان عضوا في الوفد الفرنسي في الندوة الأولى، إلى جانب ليون بلوم، ريني كاسان، فريديريك جوليت كوري، لوسيان لوفافر، وأيضا فرانسوا مورياك.

واليوم، وبعد أكثر من ستين سنة، لقد توسعت مهمتنا بالنظر إلى المجالات التي نغطيها و ازدادت طموحا، مع بقائنا دوما محافظين على ترقية مثل العالمية والتنوع. إن لدينا اليوم جميعا واجبا ملزما تجاه المستقبل. إن مستقبلنا هو مستقبل الأجيال القادمة، الذي يبدو أنه يواجه أزمات متعددة. تشهد عليها تلك الأنواع المختلفة والشاملة التي تفرض تحديا أساسيا على حضارتنا، ازدهارنا ورفاهيتنا. أزمة مناخية وبيئية، أزمات مالية، اقتصادية واجتماعية، أزمة فقر مزمنة، أزمة فلاحية، أزمة طاغوية. إن هذه الأزمات عندما تتداخل فيما بينها تعد تحديات كبرى على السلام، وتفرض علينا واجب التضامن وواجب مشاركة الأفراد والشعوب قيمهم الأخلاقية.

إن اليونسكو بصفتها من فواعل التعاون المتعدد الأطراف، ينبغي أن تصغي إلى الحاضر لتنهل منه وأن توحى له بالأفكار، القيم والمعايير التي من شأنها أن تسهل انبثاق بنية مستدامة أخلاقية وثقافية للعملة القادمة. ولكن كيف نمر من الفكر إلى العمل؟.

إننا في حاجة إلى جسر للانتقال من مفهوم مستقبل مرغوب إلى تجسيد مستقبل مستدام وقابل للتحقيق. ففي اليونسكو يعود الأمر إلى الاستشراف الاستراتيجي الذي ينبغي عليه أن يساعد

خاصة من خلال وثائق إستراتيجية متوسطة المدى<sup>6</sup>، وميزانيات وبرامج تقدم مرتين في السنة. على ترجمة المنظور الإرشادي إلى نشاطات وبرامج ملموسة تقررها الدول الأعضاء لتقوم أمانتها بتنفيذها باتفاق مع المهام الخمس المفتاحية للمنظمة. إن اليونسكو تقوم بأدوار ووظائف عدة: منها المتعلقة بمخابر الأفكار، أو بحيثيات ذات طبيعة معيارية عادة ما تكون أدائها مدمجة في التشريعات الوطنية، أو بمراكز تبادل المعلومات، مثلا عن طريق جمع خبراء ضمن مجالات جديدة للأخلاقيات العلمية، خاصة في مجال أخلاقيات علم الأحياء، ومنها المتعلقة بحيثيات تنمية قدرات الدول الأعضاء من خلال تطوير الكفاءات والمؤسسات الوجيهة، وأخيرا تلك المحفزة للعلاقات الدولية التي تشجع اليونسكو من خلالها الدول الأعضاء للعمل في انسجام ولتعزيز الحوار بين الثقافات.

وللقيام بهذه المهام على أحسن وجه مع ما فيها من طبيعة مركبة ومتنوعة، يعد الاستشراف الاستراتيجي أداة أساسية خاصة لدمج تطلعاتنا وطموحاتنا والتعبير عنها ضمن كامل أبعادها. لقد ازداد اللجوء لهذه الأدوات، أي آليات ومناهج الاستشراف، ضمن سياق أصبح فيه نشاط اليونسكو يتدرج أكثر فأكثر ضمن الإطار الواسع للأمم المتحدة، إن على المستوى الكلي أو على مستوى البلدان.

يرتبط بعدان من هذه الأبعاد عضويا بعمل الاستشراف الاستراتيجي. من جهة نجد التسيير الذي يتمحور حول النتائج يدفعنا إلى زيادة الانسجام والوجاهة و زيادة الأثر الناتج عن عملنا، حيث يتعلق الأمر هنا بالقيام بواجب استشرافي واستباقي لبلوغ النتائج وتحسينها. ومن جهة أخرى، يركز تسيير المخاطر انتباهنا على التهديدات والفرص التي يمكنها أن تؤثر في بيتتنا الداخلية والخارجية بصفة غير متوقعة، حيث يتعلق الأمر هنا بالقيام بواجب استشرافي لفهم اللامؤكّد الذي هو صفة المستقبل.

لقد أصبح التسيير الباحث عن أفضل النتائج والذي يعرف ما هي المخاطر التي ينبغي خوضها

<sup>6</sup> إن الطابع غير المسبوق لهذه الثورة يتعلق بكل عضو يكون في حلة انبثاق مستمرة من تلقاء نفسه، إنها ثورة غير ديكراتية، إن زمنها ليس زمنا ميكانيكا ومخططا، ولكنه زمن مركب مشكل من دفع واحد. إنها ثورة تلقائية حقيقة ولكنها ثورة تجمع بنواتها مجموعة مركبة من المكونات تشكل كلا في حالة انبثاق. إنها نوع من الاستشراف الفلسفي الذي ابتكر مستقبله بنفسه الذي حسب الصيغة الأصلية لنيشيشة والتي أوردها غاستون بارجي : " المستقبل هو أقل من أن يكشف أن يتكرر". إننا يمكن أن نصف هذه الثورة بأنها ثورة مصير غير مسبوق في تاريخ الإنسانية. إنها ثورة استبقت مستقبلها الخاص من غير أن تكون لدى مكوناتها القدرة على تخيل هذا المستقبل الذي كم كان مرغوبا، وقطع مع الدكتاتورية.



أو تجنبها من مبادئ التنظيم بلغة الإستراتيجية، أو الميزانية أو المستخدمين. إن هذه الأبعاد أصبحت متداخلة فيما بينها وينبغي التحكم فيها إذا أردنا، حتى لا يُصبح الخضوع للتغيير هو قوة الاقتراح. أيضا فإننا نحى أنفسنا، بطبع هذا الكتاب الخاص بالاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، وأن نجد الارتباط مع شراكة مثمرة ومحفزة كانت قد أعطت قبل ذلك مؤلفا غنيا " من الاستيقاق إلى الفعل"<sup>7</sup> في التسعينيات. إن الاستيقاق والاستشراف ليس لهما معنى في الواقع إلا إذا عملنا على نشر مفاهيمها ومناهجها. باعتبار أنهما موجهة إلى المنظمات سواء أكانت عمومية، خاصة أو جموعية.

إن نشر هذا المؤلف الجديد أمر مرحب به، بقدر ما يبين كيف أن منظمة، يمكنها، عل الصعيد المحلي، في الميدان، أن تعد وتنشر بداخلها رؤية، لغة ومرجعيات مشتركة يمكن تبينها من قبل مجموع الفاعلين المعنيين، إدارة، مستخدمين، واهبين، مساهمين أو حكومات وطنية أو محلية. . إننا سننح بصفتنا استشرافيين إذا ما تمكنا من ترقية ثقافة استيقاق، مرونة، فضول و ابتكار من شأنها أن تساهم في إيجاد عالم أكثر استدامة وسلاما.

هانس دورفيل  
نائب المدير العام لليونسكو للتخطيط الاستراتيجي

7  
انظر:

Voir Michel Godet (1994), From anticipation to action. A handbook of Strategic prospective, UNESCO Publishing, publié dans la collection Future-oriented studies.

## استهلال

ينبغي أن نشير بداية أن نقل هذا الكتاب إلى اللغة العربية يُعد تنمة لما قام به الدكتور قيس الهمامي، الذي اشتغل باحثاً مشاركاً في مخبر "لييسور"، من ترجمة أولية للفصلين الأول والثاني ونشرهما على شبكة الإنترنت لقراء اللغة العربية. وتززت 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 تاريخياً 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.

ويعود الفضل أيضاً، ليرى هذا الكتاب النور، إلى الأستاذ الدكتور محمد سليم قلاله من جامعة الجزائر الذي كان قد استخدم تقنية مصفوفة التأثير المتبادل التي طورها "لييسور"، 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 كُتب في هذا المجال إلى اللغة العربية. وقد اتفق الباحثان على اعتبار كتابات "ميشال غودي" رئيس كرسي الاستشراف في "لييسور"، 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، أملين أن يُتبع بأعمال أخرى تساهم في ترسيخ معالم هذا الحقل من المعرفة في العالم العربي.