

مساهمة المدرسة الألمانية في التأسيس للاستشراف المؤسساتي

*Contribution of the German School in the Establishment of Corporate Foresight*أمين عويسي^{*1}Amine Aouissi¹¹ جامعة فرحات عباس سطيف 1 (الجزائر)، amine.aouissi@univ-setif.dz

تاريخ الاستلام: 2023-05-02 تاريخ القبول: 2023-09-02 تاريخ النشر: 2023-09-30

ملخص:

هدف هذا البحث إلى عرض مساهمة المدرسة الألمانية في التأسيس للاستشراف المؤسساتي؛ وقد اخترنا منهج التحليل المفاهيمي في تفصي المفهوم الصحيح للاستشراف المؤسساتي ومركباته. وأهم مساهمة للمدرسة الألمانية تتجلى في ودمج وجهات نظر ومدخلات متعددة في عملية الاستشراف المؤسساتي. تم أيضاً دمج مفهوم القدرات الديناميكية؛ مع تأكيدها على أهمية دمج الاستشراف المؤسساتي في بناء استراتيجيات المؤسسات وكذلك في عملية اتخاذ القرار. الذي يشير إلى قدرة الشركة على التكيف والاستجابة لبيئات العمل المتغيرة.

وقد توصلنا إلى أن الاستشراف المؤسساتي أساسا يمكن المدراء من فهم عدم اليقين المستقبلي الذي يسود أعمال المؤسسات والتصرف بناءً عليه؛ بما يسهم في بناء مستقبل مستدام للمؤسسة. **كلمات مفتاحية:** المدرسة الألمانية، ريني روهرياك، الاستشراف المؤسساتي.

تصنيفات JEL: M1, M14**Abstract:**

The aim of this research is to present the contribution of the German School in the establishment of Corporate Foresight. We have chosen the conceptual analysis approach to investigate the correct concept of institutional foresight and its components.

The most important contribution of the German School is reflected in the integration of multiple perspectives and inputs into the corporate foresight process. The concept of dynamic capabilities is also incorporated; With its emphasis on the importance of integrating institutional foresight in building institutional strategies as well as in the decision-making process. Which refers to the corporate's ability to adapt and respond to changing business environments.

We have concluded that corporate foresight basically enables managers to understand the future uncertainty that prevails in the corporate' work and act accordingly. Contributing to building a sustainable future for the corporate.

Keywords: German School, René Rohrbeck, Corporate Foresight

Jel Classification Codes: M1, M14.

1. مقدمة:

تاريخيا ظهر الاستشراف المؤسسي كتيار بحثي متأخر نوعا ما. حيث كانت البداية بالاستشراف الاستراتيجي (Sakellariou & Vecchiato, 2022, p. 02) والاستشراف للأقاليم (Kelly et al., 2022) والذي كان يعد حقل معرفي جديد آنذاك. وبرزت مدرستين أولاها كانت المدرسة الفرنسية التي أسسها غاستون بارجي Gaston Berger وقامت أفكارها أساسا على تعزيز التفكير التعاوني في صياغة المستقبل. ثم لحقتها مباشرة المدرسة الأمريكية القائمة أساسا على أعمال هيرمان كان Herman Kahn والذي حاول التأسيس لمقاربات جديدة في الاستشراف وخاصة كحل للصراعات الدولية بصحبة مؤسسة راند RAND. في الأخير ظهرت المدرسة الألمانية بقيادة رنדהا ريني روهريك René Rohrbeck، وبشيء من التزامن مع المدرسة الأمريكية. واهتم روهريك أساسا بالاستشراف المؤسسي وبيان أهميته آليات ممارسته في المؤسسة.

فالمؤسسات اليوم أصبحت بحاجة ماسة إلى ممارسة الاستشراف المؤسسي وهذا من أجل الحصول على الموارد بأقل من تكاليفها المستقبلية؛ بهدف خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. وعليه فالاستشراف المؤسسي يمنح المديرين القدرة على ترشيد تصرفاتهم وتحسين قراراتهم لخلق ميزة تنافسية تمكنهم من صناعة مستقبل مرغوب ومستدام للمؤسسة.

ففي ظل ما تشهده بيئة أعمال المؤسسات المعاصرة مخاطر عالية وتحديات كبيرة، وظهور مشكلة عدم اليقين في بيئة أعمال المؤسسات. وكذلك التسارع الشديد في الأحداث والتغيرات الذي يشهده عالم اليوم (نتيجة لتطور التكنولوجيا التي وصلت إليه البشرية على مستويات عديدة منها: الطاقات المتجددة، والذكاء الاصطناعي، والعملات الرقمية والعالم الافتراضي) أصبح لازم على المؤسسة أن تطور في أساليبها لضمان مكانتها واستدامتها في السوق في المستقبل.

من جهة أخرى زيادة الحاجة والرغبة لفهم تلك المسببات التي تؤدي إلى حالة عدم اليقين. وفي محاولة تكيف المؤسسات مع محيطها المتغير والحفاظ على ميزتها التنافسية، وجب إحداث تغييرات على مستوى أنشطتها وهياكلها وأساليب عملها؛ وحتى تتمكن المؤسسات من مسايرة هذه المتغيرات المستجدة كان لزاما أيضا عليها ممارسة الاستشراف المؤسسي لصناعة وحماية مستقبلها.

أ. إشكالية البحث:

هناك حاجة لفهم مساهمة المدرسة الألمانية في بناء مفهوم الاستشراف المؤسسي ودورها في تحديد الخصائص الفردية والتنظيمية في تنفيذ مبادرات الاستشراف المؤسسي ونجاحها. فبينما كانت هناك بحوث حول العوامل التي تؤثر على تبني وتنفيذ الاستشراف المؤسسي، تم إيلاء اهتمام أقل لكيفية تأثير الخصائص الفردية والتنظيمية، مثل التحيزات المعرفية، والثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة، على نتائج مبادرات الاستشراف المؤسسي.

وبهذا فالتساؤل الرئيس الذي نحاول الاجابة عليه في هذا البحث هو: **كيف يسهم الاستشراف المؤسساتي في ضمان مستقبل مستدام للمؤسسة وفق مقاربة المدرسة الألمانية؟**

يمكن أن يستكشف البحث أسئلة أخرى جزئية مثل: ما هي أبرز البحوث التي قامت بها المدرسة الألمانية في بناء مفهوم للاستشراف المؤسساتي؟ ومن هم أهم روادها؟ كيف بنت وصاغة المدرسة الألمانية مفهوم الاستشراف المؤسساتي؟ ما هي الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة الأكثر ملاءمة لنجاح مبادرات الاستشراف المؤسساتي؟ كيف يمكن للمؤسسات مواعة هياكلها وعملياتها الحالية بشكل أفضل مع متطلبات الاستشراف المؤسساتي؟

من خلال معالجة هذه الأسئلة، يمكن أن يساعد البحث في توفير فهم أكثر دقة للعوامل التي تؤثر على نجاح مبادرات الاستشراف المؤسساتي، وكذلك في توجيهه وتطوير مناهج أكثر فاعلية للاستشراف المؤسساتي من ناحية الممارسة.

ب. أهمية البحث:

وتبرز أهمية الدراسة في كون الاستشراف المؤسساتي يعتبر من المواضيع التي تعنى بدراسة بيئة أعمال المؤسسات وما يكتنفها من تغيرات وتحديات. إذ يحاول الاستشراف المؤسساتي فهم وتفسير التحديات والتغيرات المستقبلية التي من المتوقع أن تشكل مستقبل المؤسسة. وبالتالي إعطاء صورة واضحة وشاملة للمستقبل، من خلال إبراز جملة من الخيارات المتاحة وبناء استراتيجيات لاغتنام الفرص ومجانبة المخاطر والابتعاد عنها أو على الأقل تقليلها. وهذا باختصار ينقلنا لأهم مخرج من مخرجات ممارسة الاستشراف المؤسساتي وهي: صناعة مستقبل أكثر اشراقاً للمؤسسة.

ج. منهج البحث:

تم الاعتماد أساساً على منهج التحليل المفاهيمي لعرض مفهوم الاستشراف المؤسساتي؛ وكذلك شيء من التحليل التاريخي للتبع أهم ممارسته.

والتحليل المفاهيمي هو منهج يستخدم في العلوم الإنسانية والاجتماعية كما يمكن استخدامه في العلوم الاقتصادية لتحديد وتدقيق مفاهيم المصطلحات والظواهر الاقتصادية، وكذلك لتوضيح وفهم معنى المفاهيم. ويعمل التحليل المفاهيمي على تقسيم المفهوم إلى أجزائه المكونة له، ودراسة علاقاته مع المفاهيم الأخرى، وتحديد سماته وخصائصه الأساسية. في سياق الاستشراف المؤسساتي، يمكن أن يكون التحليل المفاهيمي أداة مفيدة لعرض وتوضيح معنى المفهوم.

ولتطبيق التحليل المفاهيمي على مفهوم الاستشراف المؤسساتي، يمكن للمرء أن يبدأ بتحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية التي ينطوي عليها المفهوم. وهي تشمل مصطلحات مثل "الاستراتيجية"، "التخطيط"، "الابتكار"، "المستقبل"، و"عدم اليقين". بعد ذلك، يمكن للمرء أن يدرس العلاقات بين هذه المفاهيم والطرق التي ترتبط بها بمفهوم الاستشراف المؤسساتي.

د. الدراسات السابقة:

❖ (Alsan, 2008)، تناقش الورقة تطبيق الاستشراف المؤسساتي في المؤسسات التابعة الإقليمية للشركات متعددة الجنسيات (MNCS) في الأسواق الناشئة، باستخدام بحث إجرائي في الفرع الإقليمي لشركة متعددة الجنسيات في تركيا كدراسة حالة. يُظهر التوزيع المتوازن للنتائج في هذا الإطار الجديد أنه يمكن استخدامه لمزيد من التطوير النظري في مجال الاستشراف المؤسساتي وتطبيقه في المزيد من تمارين الاستشراف المؤسساتي. منهجياً، تستخدم الورقة مزيجاً من منهجية دراسة الحالة والبحث الإجرائي للتحقيق في تطبيق الاستشراف المؤسساتي في المؤسسات التابعة الإقليمية للشركات متعددة الجنسيات (MNCS) في الأسواق الناشئة.

❖ (Rohrbeck & Gemünden, 2011)، تحدد الورقة ثلاثة أدوار يمكن أن يلعبها الاستشراف المؤسساتية لتعزيز القدرة الابتكارية للشركة: الدور الاستراتيجي، ودور المبادر، ودور الخصم. يمكن وضع هذه الأدوار في بداية مسار الابتكار، وخارج مسار الابتكار، وعلى طول مسار الابتكار، على التوالي. ضمن هذه الأدوار، يتم تنفيذ الأنشطة لتعزيز القدرة الابتكارية للشركة. تستند الورقة إلى أدلة تجريبية من 19 دراسة حالة و 107 مقابلة.

❖ (Rohrbeck, 2012)، تستكشف الورقة كيف يمكن لأنشطة الاستشراف المؤسساتي أن تخلق قيمة للشركات. تظهر النتائج أن أنشطة الاستشراف المؤسساتي يمكن أن تعزز صنع القرار، وتوفر التوجيه الاستراتيجي، وتحدي النماذج العقلية السائدة، ودمج الوحدات الوظيفية في فرق المشروع. تسلط الورقة الضوء أيضاً على أهمية إشراك العملاء الداخليين وأصحاب المصلحة في جمع المعلومات للحصول على شهادات العملاء الحقيقية والأدلة المباشرة. تستخدم الورقة بيانات تجريبية من 20 دراسة حالة أجريت بين عامي 2006 و 2010.

❖ (Rohrbeck & Kum, 2018)، وجدت الورقة أن الاستعداد للمستقبل، وهو مزيج من حاجة المؤسسة إلى الاستشراف المؤسساتية ونضج ممارسات الاستشراف المؤسساتي الخاصة بها، هو مؤشر قوي لنجاح المؤسسة. من المرجح أن تتفوق المؤسسات الأكثر استعداداً للمستقبل على منافسيها، وتتمتع بأرباحية أعلى، وتشهد نمواً أكبر في القيمة السوقية. استخدمت الورقة تصميماً بحثياً طويلاً للتحقيق في تأثير استشراف المؤسسات على أداء المؤسسة. دعا الباحثون 467 شركة للمشاركة في الدراسة، شاركت منها 135 شركة. قام الباحثون بقياس الاستعداد المستقبلي في عام 2008 وتأثيره على أداء المؤسسة في عام 2015. لقد طوروا نموذجاً للحكم على استعداد المؤسسة للمستقبل من خلال تقييم الحاجة إلى الاستشراف المؤسساتية ومقارنتها بنضج ممارسات الاستشراف المؤسساتي.

❖ (Marinković et al., 2022)، تقدم الورقة نظرة منهجية للمكونات الرئيسية لأبحاث الاستشراف المؤسساتي (CF). طور المؤلفون إطاراً تكاملياً يرسم العناصر الرئيسية التي تقوم عليها أدبيات

الاستشراف المؤسساتي، بما في ذلك السوابق والأدوات/الأنشطة والمشرفين والتكنولوجيا والنتائج، ويشرح تفاعلهم. كما سلطوا الضوء على التأثير ثنائي الاتجاه للتكنولوجيا عبر عناصر الاستشراف المؤسساتي وناقشوا الحاجة إلى تحديد شروط الحدود المتعلقة بالتكنولوجيا والتي قد تؤثر على مظهر نتائج الاستشراف المؤسساتي. استخدمت الورقة منهجية التوليف السري لفحص أبحاث الاستشراف المؤسساتي الحالية (CF) حلل المؤلفون عينة من 73 مقالة نُشرت على مدار العقدين الماضيين في مجالات الأعمال والإدارة الرائدة.

في الأخير وجب التنويه إلى أن هذا البحث يعتبر مقتطف من مساهمة المدرسة الألمانية في صياغة مفهوم الاستشراف بصفة عامة؛ مع التركيز على مساهمة رائدها ريني روهرياك بصفة خاصة؛ وهو أصلاً حوصلة لأهم أعمال هذا الأخير؛ ويختلف عما سبقه في التركيز على البناء المفاهيمي ومنهج التحليل.

2. مفهوم الاستشراف المؤسساتي:

نعرض في هذه النقطة أهم تعاريف الاستشراف المؤسساتي* لإزالة الإبهام عنه.

أ. «دراسات الاستشراف التي يتم إجراؤها داخل المؤسسة تسمى بـ: الاستشراف المؤسساتي (Corporate Foresight): يستخدم هذا المصطلح في الغالب من قبل المؤسسات لوصف نشاطها البحثي في المستقبل...» هناك تعريفات مختلفة للاستشراف المؤسساتي في الأدبيات. أحد أكثرها إثارة للذكرات هو تعريف (شوارتز Schwarz، 1991) حيث يقول أن الاستشراف المؤسساتي هو: «فن النظرة الطويلة the art of the long view» ... وعرف (روهرياك Rohrbeck، 2010) مؤخرًا الاستشراف المؤسساتي بأنه: «توجه تنظيمي للمستقبل organizational future orientation»... يتم تعريف الاستشراف المؤسساتي أيضا على أنه: «القدرة على توجيه الرؤية بطريقة تتفق مع اتجاهات ووظائف المنظمة CF is defined as the ability to orient vision in a manner consistent with trends and functional to the organization (De Toni et al., 2021, pp. 73–74)».

ب. «تمت الإشارة من طرف العلماء على أنه الاستشراف المؤسساتي هو: «عملية، أداة أو وسيلة، وقدرة foresight is a process, tool or instrument, and ability»... يمثل تصور الاستشراف على أنه قدرة، أوسع تعريف، لأنه يشمل العملية، وأي وسيلة أخرى، لتحديد التغييرات المستقبلية وتوقعها والاستجابة لها. في سياق هذه الأطروحة، يُفهم الاستشراف المؤسساتي على أنه «قدرة المؤسسة على إنشاء نظرة مستقبلية عالية الجودة ومتماسكة ووظيفية؛ والحفاظ عليها واستخدام الأفكار الناشئة بطرق مفيدة من الناحية التنظيمية» (Polier, 2019, p. 14).

* لا نأبه للاختلاف بين مصطلحي: "المؤسسة" و "الشركة"، إذا اعتبرتهما مرادفان لمعنى واحد؛ حتى باللغة الأجنبية الكتاب الأصل لا يفرق بين المصطلحين (أي: Company and Corporate) وقد اخترنا مصطلح "مؤسسة" للدلالة على المفهوم.

ج. «يمكن تعريف "الاستشراف المؤسسي" على أنه طموح المؤسسة لفهم العديد من المستقبلات المختلفة من أجل تحقيق المنفعة طويلة الأجل للمؤسسة. فهو يعكس من الناحية المفاهيمية منطق معالجة المعلومات ويتم بطريقة شاملة داخل الحدود التنظيمية لها. الهدف من "الاستشراف المؤسسي" إذن هو: تحديد وتحليل الدوافع ذات الصلة والتي من المتوقع أن تشكل مستقبل المؤسسة؛ وبالتالي توفير فهم معزز للمستقبل طويل الأجل للمديرين. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يأخذ "الاستشراف المؤسسي" في الاعتبار أدوات ومناهج استشراف مختلفة» (Portaleoni et al., 2013, p. 34).

د. «الاستشراف المؤسسي هو تحديد ومراقبة وتفسير العوامل التي تحفز التغيير، وتحديد الآثار المحتملة الخاصة بالمنظمة، وإطلاق الاستجابات التنظيمية المناسبة.

يشمل الاستشراف المؤسسي العديد من أصحاب المصلحة ويخلق قيمة من خلال توفير الوصول إلى الموارد الهامة قبل المنافس، وإعداد المنظمة للتغيير، والسماح للمؤسسة بالتوجه بشكل استباقي نحو المستقبل المنشود» (Gordon et al., 2020, pp. 01–02).

3. المسح الأدبي لمفهوم الاستشراف المؤسسي:

ترجع جذور البحث في "الاستشراف المؤسسي" إلى "الاستشراف الاستراتيجي"؛ واستعمال مصطلح "الاستشراف المؤسسي" يرجع إلى الهدف المسطر وهو فهم "الاستشراف" المطبق على "المؤسسات الخاصة" الذي يختلف نوعاً ما عن ذلك المطبق على "القطاع العمومي".

وكجميع العلوم حديثة النشأة نجد لـ: "الاستشراف المؤسسي" الكثير من التعاريف؛ والاختلاف الجوهرى بين المفكرين الذين قاموا بتحديد تعريف للاستشراف المؤسسي هو:

❖ فئة عرفته على أنه "عملية **Process**"؛ وهم:

(Becker 2002:12; Horton 1999:5; Müller 2008:25; Müller–Stewens and Müller 2009:9).

❖ فئة عرفته على أنه "إمكانية **Ability**"؛ وهم:

(Slaughter 1998:382; Krystek and Müller–Stewens 1999:175; Tsoukas and Shepherd 2004b:10; Nick 2008:21).

ويقصد بـ: **الإمكانية (Ability)** «بالمفهوم الواسع تحتوي إضافة "لعملية **Process**" أي وسائل أخرى تملكها المؤسسة وتكون قادرة بواسطتها على "اكتشاف"، "توقع" و"الاستجابة" للتغيرات الطارئة في مناخها (أو محيط المؤسسة)؛ وتحتوي أيضاً تشجيع أي موظف على الانتباه (الفتنة أو الحذر) لأي تغيير متقطع وكذا أخذ روح المبادرة».

وقد اعتمد "روهرباك" وجهة نظر الفريق الذي يعتبر "الاستشراف المؤسساتي" عبارة عن "إمكانية as Ability؛ دون التركيز بشكل خاص على العمليات أو العناصر الهيكلية الأخرى لنظام الاستشراف. وبشكل أكثر تحديدا نعرف الاستشراف المؤسساتي كما يلي:

«الاستشراف المؤسساتي (CF) هو: الإمكانية التي تحتوي أي عنصر هيكلي أو ثقافي يمكن (العنصر) أو يساعد المؤسسة من استكشاف التغير المتقطع في وقت مبكر، ويترجم العواقب (أو النتائج) للمؤسسة، ويصوغ (أو يشكل) استجابة (أو رد فعل)؛ ليضمن ديمومة ونجاح المؤسسة على المدى الطويل».

أ. مسؤولية تطبيق الاستشراف المؤسساتي

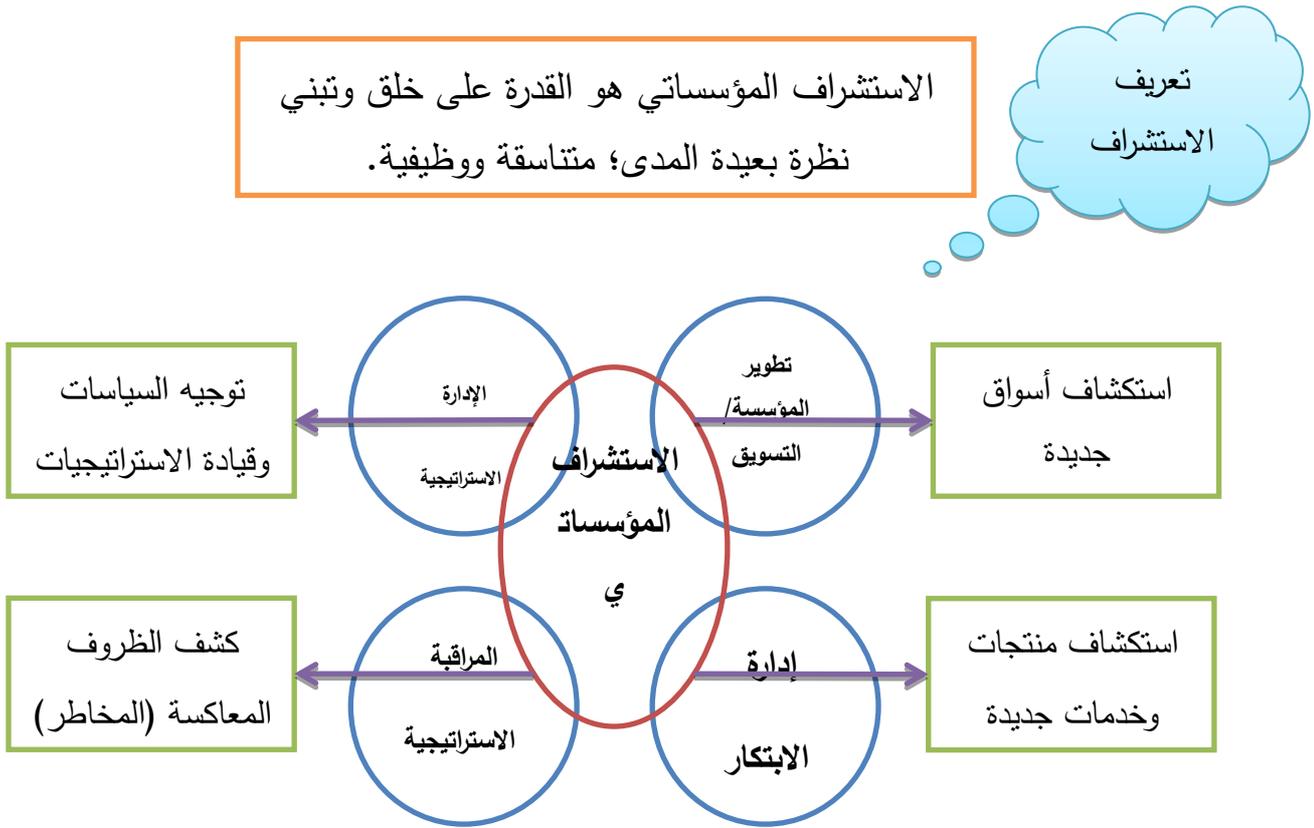
تبقى مسؤولية (الاستشراف المؤسساتي) بيد قسم: (الإدارة الاستراتيجية، تطوير المؤسسة/التسويق، إدارة الابتكار، المراقبة الاستراتيجية ...). وهذا عن طريق تقاطع الوظائف والأهداف (Cross-Functionality).

تقاطع الوظائف (Cross-Functionality) أيضا، يظهر جليا في تعريف "ريتشارد سلوتر" للاستشراف الاستراتيجي - وهو المصطلح الذي كان يستخدم بشكل مرادف للاستشراف المؤسساتي (عندما يسرد أربع نتائج مفيدة للمنظمة):

«الاستشراف الاستراتيجي هو إمكانية خلق وتبني نظرة بعيدة المدى ذات جودة عالية؛ متناسقة، وظيفية، واستخدام الرؤى الناشئة بطرق تنظيمية مفيدة.

على سبيل المثال للكشف عن الظروف المعاكسة، وتوجيه السياسات، وصياغة استراتيجيات، واستكشاف أسواق جديدة، واستكشاف منتجات وخدمات جديدة أيضا. أنه يمثل مزيج من الأساليب المستقبلية مع الإدارة الاستراتيجية» ريتشارد سلوتر.

الشكل رقم 01: الرسم البياني التالي يظهر الروابط بين مختلف أقسام المؤسسة ومخرجات الاستشراف المؤسسي



المصدر: (Rohrbeck, 2011)

يوضح الشكل أعلاه (الشكل رقم 01) الرابط بين إدارات المؤسسة ومخرجات الاستشراف المؤسسي، ويصور العلاقة في شكل صناديق مستطيلة (أي محتوى الصندوق يشرح العلاقة)، كما يوضح الشكل أيضاً جميع عناصر التعريف الأصلي لـ: "شلوغر"، وتظهر الدوائر إدارات المؤسسة التي يتوقع عادة أن تنتج المخرجات.

من تعريف "شلوغر"، يمكننا أن نستنتج أن:

- ❖ الإدارة الاستراتيجية؛ يمكن أن تستفيد من رؤى مستقبلية (أي نتيجة تفسير المعلومات المتعلقة بالمستقبل) لتحديد التوجهات الاستراتيجية المستقبلية.
 - ❖ أن التطوير المؤسسي والتسويق؛ يمكن أن يحدد ويستكشف أسواق جديدة.
 - ❖ أن المراقبة الاستراتيجية؛ يمكن أن تحدد المخاطر المستقبلية.
 - ❖ وأن إدارة الابتكار؛ يمكن أن تقوم باستكشاف منتجات وخدمات جديدة على أساس هذه الأفكار.
- وقد أظهرت الأبحاث أنه لا يوجد بالضرورة قسم معين أو وحدة للاستشراف المؤسسي في المشهد المؤسسي (أي لا نجد له إدارة خاصة ومستقلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة). في الواقع، إدارة الابتكار أو الإدارة الاستراتيجية غالباً ما تقوم بدور المسح للتغيير المنقطع للمؤسسة بالكامل.

ب. مسؤولية البحث في الاستشراف المؤسساتي:

ويمكن ملاحظة نفس التنوع في مسؤولية من يقوم بالاستشراف المؤسساتي في المشهد المؤسساتي على مستوى فضاء البحث العلمي. فهناك ثلاث فئات أجرت بحوث على الاستشراف المؤسساتي بثلاث وجهات نظر أساسية مختلفة.

❖ **وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية**، والتي تشمل البحوث حول التغيير المؤسساتي، البراعة (أي قدرة المؤسسات على التفوق في كل من استغلال المنتجات الحالية والأسواق واستكشاف منتجات وأسواق جديدة)، المسح البيئي، واتخاذ القرارات.

❖ **وجهة نظر إدارة الابتكار**، والتي تهتم بكيف يساعد الاستشراف المؤسساتي في البحث عن تيارات الابتكارات الجذرية والتشويش (التكنولوجي)؟

❖ **وجهة نظر البحوث المستقبلية**، والتي يمكن تقسيمها إلى تيار الأبحاث التي تهدف إلى دراسة أنشطة الاستشراف العامة للمنظمات الوطنية أو فوق وطنية (المستوى الكلي)؛ وفي مجرى الأبحاث التي تتعامل مع ممارسات الاستشراف المؤسساتي (المستوى الجزئي).

4. البعد المؤسساتي والتنظيمي للاستشراف المؤسساتي:

يجب أن تناقش دراسة الاستشراف المؤسساتي في البداية ماهية المنظمة والمؤسسة، قبل أن يتم تحليل الظاهرة نفسها. وبالتالي، فإن الهدف من القسم التالي هو تحديد طبيعة المنظمات والمؤسسات ثم تحليل الاستشراف المؤسساتي. (Portaleoni et al., 2013, pp. 23–24)

أ. المنظمة:

يعرّف تشيستر إيرفينغ بارنارد Chester Irving Barnard (1886–1961) **المنظمة** بأنها «نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي. . . نظام الأنشطة المترابطة». بالإضافة إلى ذلك، تعرف مريم وبستر Merriam–Webster **المنظمة** بأنها «هيكل إداري ووظيفي (كشركة أو حزب سياسي)». يعرّف قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية أيضًا **المنظمة** على أنها «هيئة منظمة من الأشخاص لغرض معين، مثل منظمة أعمال، أو دائرة حكومية، أو منظمة خيرية، وما إلى ذلك».

يمثل الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي أداتين لصنع القرار للمؤسسات الكبيرة (Ruff, 2015; Sacio–Szymańska et al., 2017, p. 40). إنهما يتوافقان مع احتياجات صانعي القرار لامتلاك أدوات لتحديد وتوجيه استراتيجيات المنظمات للقيام بأنشطة معقدة في بيئة غير مؤكدة. ينظم التخطيط النشاط وفقًا لخطة، بينما يُعرّف الاستشراف بأنه العلم الذي يهدف إلى دراسة الأسباب التقنية والعلمية والاقتصادية التي تسرع من تطور العالم. (Mérindol, 2008, p. 64)

ب. المؤسسة:

تُعرّف المؤسسة على عكس المنظمة، على أنها «هيئة تم تشكيلها ومصروح لها بموجب القانون بالعمل كشخص واحد على الرغم من أنها تتكون من شخص واحد أو أكثر ويتمتع قانونًا بحقوق وواجبات مختلفة بما في ذلك أهلية الخلافة»، و «هيئة اعتبارية مخولة قانونًا العمل كفرد واحد؛ شخص اعتباري تم إنشاؤه بموجب ميثاق ملكية أو حق مكتسب أو قانون صادر عن الهيئة التشريعية، وله سلطة الحفاظ على حقوق معينة في الخلافة الدائمة».

للوهلة الأولى، يعتبر التصنيف الإضافي للشخص الواحد "single person" و "الفرد الواحد single individual" للمؤسسات ذو أهمية خاصة لأنه يميز "المؤسسة" من الناحية اللغوية عن "المنظمة". كما هو معلوم في كثير من الكتابات، تم انتقاد مفهوم "المنظمة organization" في مناسبات عديدة بسبب صعوبة إيجاد أهداف مشتركة بين أعضاء المنظمة (منظور داخلي). يعالج تعريف "المؤسسة" هذه المشكلة بشكل معقول من خلال توجيه وجهه نظر القارئ إلى حقوق وواجبات المؤسسة في التصرف بشكل قانوني وامتلاك السلطة لاستخدام هذه الحقوق (منظور خارجي).

ج. الاستشراف المؤسسي:

يشمل الاستشراف المؤسسي كلا المصطلحين السابقين الشرح (المنظمة والمؤسسة) ويتم التحليل على أنه ظاهرة داخلية داخل المؤسسة. بصرف النظر عن التمييز المفاهيمي المستخدم لمقاربة الظاهرة، فإن اختيار التركيز على المؤسسات بدلاً من المنظمات يسهل التحليل الاستشرافي إلى واحد داخل هيئة لديها بالفعل هياكل لتكون لاعباً في السوق بحكم التعريف (Battistella, 2014, p. 62). ومع ذلك، يجب إضافة أن الأدبيات تستخدم كلا المصطلحين بالتبادل - وفي أغلب الأحيان - يؤدي البحث عن المؤسسات والمنظمات على حد سواء إلى نتائج مماثلة. بالنظر إلى دمج المؤسسات في المفهوم التنظيمي، تعتبر هذه الدراسة أن الاستخدام القابل للتبادل لكلا المصطلحين مناسب ومفيد لتحليل خصائص الظاهرة بالكامل. ويدعم الاستشراف المؤسسي المؤسسات الخاصة بقوة، ومع ذلك تطبيقه على المؤسسات العامة كان له أثر إيجابي كبير خاصة في تحسين الإدارة العمومية ورسم الاستراتيجيات وتطوير الابتكارات العمومية (Mercuri Chapuis & Gauthier, 2019).

5. أهداف الاستشراف المؤسسي:

الهدف الأساسي لمنهج الاستشراف المؤسسي هو في الواقع زيادة القدرة التنبؤية على المدى المتوسط إلى الطويل.

الهدف الأوسع من الاستشراف المؤسسي هو خلق وعي بالبيئة الخارجية والقدرة على الاستجابة للتغيير. ويهدف إلى تحديد نقاط التوقف واتجاهات التكنولوجيا والتقنيات الناشئة وفرص الأعمال المستقبلية

ومجالات البحث الواعدة. هدف آخر هو تقديم تحذيرات في الوقت المناسب حول الفرص والتهديدات المحتملة، من أجل دعم التخطيط وتشكيل الاستراتيجية. (Vishnevskiy et al., 2015, p. 435)

وبالتالي، فإن أهداف الاستشراف المؤسساتي الأخرى هي دعم الاستراتيجية والبحث، وجذب الابتكار وخلقه، وفي النهاية تشجيع التعلم مدى الحياة. يؤكد العديد من المؤلفين، على طبيعتها الاستراتيجية بطبيعتها، معتبرين الاستشراف المؤسساتي ليس بديلاً للتخطيط الاستراتيجي ولكنه إثراء له. في هذا المعنى.

لا تكمن قيمة الاستشراف المؤسساتي في التنبؤ بالمستقبل، ولكن في إعداد المنظمة للتعرف على التغييرات المستقبلية والاستجابة لها مقدماً.

كما يساعد الاستشراف المؤسساتي الشركات على بناء رؤية من شأنها مساعدتهم على فهم القوى المعقدة التي تدفع التغيير، واتخاذ القرارات الصحيحة وتوجيه الاستراتيجية والبحث والتطوير. يتمثل دور CF في الأساس في التعامل مع التعقيد وإعداد الشركة لمستقبل غير مؤكد. أهدافها الرئيسية هي كما يلي (De Toni et al., 2021, pp. 76–77; Hakmaoui et al., 2022)

أ. الذكاء التوقعي (Anticipatory Intelligence): الحد من عدم اليقين من خلال تحديد الاتجاهات والإشارات الضعيفة.

ب. دعم اتخاذ القرار (Support to Decision-Making): إرساء قاعدة ثابتة للقرارات الاستراتيجية في ثلاث خطوات: تحديد الاتجاهات وتحديد الأولويات وصياغة الاستراتيجية.

ج. التعلم (Learning): بناء قاعدة معرفية من حيث زيادة الوعي بالتعقيد بين الموظفين.

د. العمل كمحفز للابتكار (Acting as Innovation Catalyst): تحفيز ودعم عملية الابتكار.

هـ. إنشاء نماذج أعمال جديدة (Reation of New Business Models): تحديد مجالات الأعمال المحتملة أو الأسواق الجديدة للتنمية المستقبلية.

و. الترويج / الاتصال (Promotion/communication): خلق توجه للتطورات المستقبلية وربط العلامة التجارية للشركة بفكرة المستقبل والابتكار.

بالنسبة لبعض الشركات (الكبيرة جداً والقوية جداً)، يتمثل الهدف أيضاً في "ابتكار" المستقبل وتشكيله ("Invent" the Future). على سبيل المثال، يقول كلاوس ويريش Klaus Weyrich من شركة "سيمنز Siemens AG": «بالنسبة إلى الشركات، تتمثل إحدى استراتيجيات البقاء الواعدة في أن تصبح رائداً لا يتفاعل فقط مع التغييرات في السوق، بل يشكل هذا السوق بدلاً من ذلك». في (سيمنز Siemens)، يُستخدم الاستشراف لتحديد الأسواق المستقبلية، وتحديد التقنيات الجديدة ذات إمكانات

النمو الهائلة، وتوقع طلبات العملاء القادمة ، وخلق فرص عمل جديدة بالإضافة إلى رؤية موحدة للمستقبل التكنولوجي لشركة (سيمنز Siemens) نفسها.

يمكن أن يساهم الاستشراف المؤسساتي في خلق القيمة بعدة طرق (De Toni et al., 2021, pp. 77-78):

- أ. تحديد التغييرات ذات الصلة من خلال مراقبة الاتجاهات في سياق PEEST[†].
- ب. دعم الاستجابة للتغيير، على سبيل المثال من خلال اقتراح إنشاء نماذج أعمال جديدة أو منتجات / خدمات.
- ج. تعزيز تطوير الابتكار من خلال تقديم رؤى حول المستقبل مثل المعلومات حول التقنيات الناشئة.
- د. دعم البحث والتطوير واكتساب الموارد الاستراتيجية من خلال شبكات المعرفة.
- هـ. المساهمة في عملية صنع القرار من خلال الإبداع.
- و. استيعاب ونشر المعرفة ومن خلال الحوار ومشاركة أصحاب المصلحة الداخليين.
- ز. التغلب على النماذج العقلية السائدة ووضع نماذج جديدة على المحك وتقييم ما إذا كانت تعمل بشكل فعال لصالح الشركة.

6. إطار عمل المدرسة الألمانية (أعمال روهرباك):

عمل روهرباك (Rohrbeck, 2011) أساسا في "مخابر دويتش تليكوم Deutsche Telekom Laboratories"، والتي تم تصميم التنظيم الداخلي لها لتحفيز التدفق الأقصى للأفكار وتطوير تلك التي تراها المؤسسة الأكثر أهمية. (Rohrbeck et al., 2015) يرى روهرباك أن هناك مكونين رئيسيين يحددان موضوعات الاستشراف المؤسساتي المناسبة والتعامل معها:

- أ. **الهيكل التنظيمي**، والذي هو نتيجة للشراكة بين الجامعات والصناعة، ويساعد على التقريب بين أفضل ما في العالمين (العالم الأكاديمي وعالم الصناعة) معا في وضعية دائمة من التبادل الفكري المتبادل.
- ب. **تكييف مجموعة من الأدوات الرسمية وغير الرسمية**، واستخدامها في عملية الاستشراف المؤسساتي حسب متطلبات تطبيق إدارة الابتكار. أدوات الاستشراف المؤسساتي الآن تشمل (Rohrbeck et al., 2015):

❖ "رادار التكنولوجيا ل: مؤسسة اتصالات ألماني Deutsche Telekom Technology Radar"، وهي الأداة التي تستخدم الشبكة الكشفية (أو الاستكشافية) العالمية،

[†] PEEST: Political, Environmental, Economical, Sociological, Technological

❖ و"رادار المنتجات والخدمات" ومختلف الأدوات الأخرى الخاصة بـ: "رادار سلوك الزبائن وحاجاتهم".

وبالتالي عملت مخابر "مؤسسة اتصالات ألمانيا" (T-Labs) على أساسين على حد سواء:

أ. توفير "بيئة" لنشر تنميط أساليب جديدة؛

ب. وتوفير "موضوع بحث" من خلال توفير البيانات والمؤشرات البحثية لتقديم فرضيات جديدة.

وكان لأبحاث "روهرباك" دور فعال في تطوير القدرة الاستكشافية لمخابر "مؤسسة اتصالات ألمانيا" الألمانية (T-Labs) إضافة لتطوير قدراتها على "الاستشراف المؤسساتي"، وتجسيد قيمة التعاون الوثيق بين عالم الصناعة والجامعة.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حاليا تتغير جذريا كل عقد تقريبا، لذا تعمل مؤسساتها بتحدي لتحديد وباستمرار التغيرات في البيئة والتصرف وفقا لتلك التغيرات. فالتحولات التكنولوجية يمكن أن تتجاوز مجال البحث والتطوير فمن الطبيعي بالنسبة لها زعزعة الصناعات كلها. "روهرباك" يستشهد بمؤسسة "كوداك" Kodak كمثال لتسليط الضوء على كيف يمكن لمؤسسة مهيمنة على الصعيد العالمي أن تخسر مزاياها التنافسية بسبب التحولات التكنولوجية (ففي حالة مؤسسة "كوداك" Kodak كان سبب خسارتها لمزاياها التنافسية تطور تكنولوجيا "التصوير الرقمي"). أمثلة أخرى تثبت كيف أن بعض المؤسسات قادرة على القيام بعملية إعادة الابتكار وباستمرار في مجال أعمالها؛ مؤسسة "نوكيا" Nokia، على سبيل المثال، شهدت تحولات متعددة، على الرغم من أنها بدأت بوصفها تنشط في صناعة اللب والورق، ثم تحولت بنجاح إلى صناعة الحذاء المطاطي وصناعة الإطارات وفي وقت متأخر فقط أصبحت الصانع المهيمن للأجهزة الهاتف النقالة التي عرفت مطلع القرن الواحد والعشرين (1995-2005). حاليا "نوكيا" تمر بمرحلة انتقالية أخرى بعد الصعوبات التي نتجت عن القرارات الخاطئة التي اتخذتها أساسا فيما يخص نظام تشغيل هواتفها، والتي كلفتها خسائر كبيرة جدا أدت إلى إفلاسها وبيعها لمؤسسة مايكروسوفت (هذه الخيرة تحاول مؤخرا إعادة إحياء المؤسسة).

"روهرباك" في موضوع معايير تقنيات الابتكار، يصف أفضل الممارسات التي كان قد جمعها من 19 مؤسسة متعددة الجنسية ويناقش علاقتهم مع قدرة الاستشراف المؤسساتي. وكل تلك الأمثلة والنماذج والممارسات التي شرحها "روهرباك" تعد مرجعا مفيدا للمؤسسات التي تسعى لتعزيز قدرتها على النجاح في بيئة متغيرة وممارسة الاستشراف المؤسساتي بنهجه الصحيح.

7. طرح روهرياك ودوافعه:

أ. الطرح العام:

نقطة الانطلاق لأطروحة "روهرياك" هي الرؤية الديناميكية لمجموعة من المؤسسات. تفترض هذه الرؤية الديناميكية أن المؤسسات تحتاج إلى التكيف باستمرار مع بيئتها لضمان البقاء على المدى الطويل وتحقيق النجاح الاقتصادي.

دراسة أجراها الرئيس التنفيذي (CEO) لمؤسسة "رويال دويتش شل Royal Dutch Shell" خلصت إلى أنه حتى بقاء المؤسسات الكبيرة، و المؤسسات العاملة على الصعيد العالمي مهدد في أوقات التغيير المتقطع (In Times of Discontinuous Change). الدراسة تم فيها حساب متوسط عمر الثروة المتوقع لـ: (500 مؤسسة؛ فهرس يغطي أكبر المؤسسات الخاصة في العالم) ليكون أقل من 40 عاماً[‡].

وفي بحثه، ركز "روهرياك" على القدرة على كشف، تفسير، والاستجابة للتغير المتقطع. وحول تلك القدرة إلى استشراف مؤسساتي؛ من أجل فهم أفضل ينطلق من التساؤل: لماذا يكون من الصعب حتى بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة؟ ويقدم "روهرياك" مثال "كوداك Kodak" التاريخي الذي سيكون مفيد: حيث في أواخر الثمانينات ظهرت "الكاميرات الرقمية" الأولى في السوق، إلا أنه لم يشكل ذلك مفاجأة لمؤسسة "كوداك". في الواقع، "ستيفن ساسون Steven J. Sasson" (مهندس كهربائي يعمل في مؤسسة كوداك) قام باختراع "كاميرا رقمية" بالمؤسسة وذلك باستغلال ميزانية البحث والتطوير (R and D) في السبعينات. ولكن هذا الاختراع الأولي في كوداك لم تتم متابعته، لأنه شكل تهديد محتملاً مدمراً للغاية على أرباح "فيلم كوداك"[§]. لم تولي مؤسسة كوداك اهتمام بالأمر (الكاميرا الرقمية) إلا بعد أن بدأت المؤسسات الأخرى (المنافسة) استكشاف وتطوير الأسواق الناشئة لاستخدام التصوير الرقمي.

وكخطوة أولية في عملية رد الفعل تم إعادة النظر في محفظة البحث والتطوير (R and D)، وتحويل الميزانيات من البحوث الكيميائية إلى المشاريع الرقمية. الخطوة الثانية استثمار (5 مليارات دولار) لبناء الأعمال الرقمية في الفترة [1990-2000]، وقد تمثلت الخطوة الثالثة في إعادة الهيكلة الداخلية، مما أدى إلى خفض في القوى العاملة من 145000 موظف في سنوات التسعينات إلى أقل من 27000 موظف في عام 2007 (وهو فرق شاسع).

من هذا المثال، لا يقل عن ثلاثة الأسئلة التي تطرح: هل مؤسسة "كوداك" استجابت بالسرعة الكافية؟ هل كان الرد حاسماً بما فيه الكفاية؟ هل كان من الممكن منع هذا التقليص الهائل في القوى العاملة؟ في حين أن هذه الأسئلة المحددة حول قضية "كوداك" خضعت لنقاش عام طويل، كان من الواضح أن

[‡] المعنى أنه تم التوصل إلى أن متوسط عمر الشركات الخاصة هو 40 سنة.

[§] المنتج الرئيسي لشركة كوداك.

تقليص حجم القوى العاملة هو الاستجابة التي حرصت مؤسسة "كوداك" جدا على تجنبها. ومن خلال رؤية "كوداك" في مثل هذا الوضع الموزري، فمن الواضح أيضا أن التغيير التخريبي (Disruptive Change) قد يجلب تجارب الاقتراب من الموت للمؤسسات الكبيرة، والمؤسسات الناجحة على الصعيد الدولي كذلك.

ولذلك، فإن السؤال الذي يطرح نفسه:

لماذا من الصعب جدا بالنسبة للمؤسسات التكيف مع التغيرات في البيئة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب؟

وقد أشار البحث إلى ثلاث مجموعات على الأقل من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الكبيرة الحالية عندما تهدف إلى التكيف مع التغيرات في البيئة:

ب. **ارتفاع معدل التغيير؛** في العقود الثلاثة الماضية، أجريت العديد من التحقيقات التجريبية لإثبات "تصور معياري" مفاده: أن معدل التغيير آخذ في الازدياد. وقد تم تحديد بعض الأدلة:

- ❖ قصر دورات حياة المنتج،
- ❖ زيادة التغيير التكنولوجي،
- ❖ زيادة سرعة الابتكار،
- ❖ زيادة سرعة انتشار الابتكارات.

وقد أثار الاهتمام بمعدل التغيير المزيد من الخسائر، فهناك مطالب - على أساس من الأمثلة التاريخية - أن المؤسسات العاملة في بيئة عالية السرعة على مدار الساعة (High Clockspeed) يجب أن تكون قادرة على التوقع والتكيف مع التغيير، أو تواجه خطر الانقراض السريع. هذه المرونة الاستراتيجية جنبا إلى جنب مع مخططات الإدارة المعقدة وجدت لتعزيز أداء المؤسسات العاملة في بيئة عالية السرعة على مدار الساعة ** (High Clockspeed)؛ ولكن أي مؤسسة - بغض النظر عما إذا كانت تعمل في بيئة عالية أو منخفضة السرعة (Clockspeed) - يجب عليها مزامنة العديد من الدورات الزمنية لبناء والحفاظ على ميزة تنافسية.

ج. **التجاهل؛** على الرغم من "مؤسسة كوداك" كانت على علم حول إمكانية - كل من الإيرادات المحتملة، فضلا عن الاضطرابات المحتملة من تجارتها ل: "الفيلم" - قررت السماح للآخرين ببدء التحرك في الأعمال الابتكارية ومتابعتها في وقت لاحق.

** المقصود من المصطلح: هو التغيير السريع جدا في البيئة.

قامت تحقيقات سابقة في سبب فشل المنظمات في إدراك التغيير المتقطع؛ وكانت النتيجة أنه تم تحديد خمسة أسباب كامنة:

❖ إطار زمني قصيرة جدا، بحيث دورات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، والتي لا تزال إلى جانب دورة السنة المالية، تفشل في إنتاج الاستجابة في الوقت المناسب (دائما ما تكون الاستجابة متأخرة).

❖ إشارات معلنة قد تبقى غير مكتشفة لأنها خارج متناول أجهزة الاستشعار المؤسسات. ويعزى هذا الفشل إلى طبيعة أجهزة استشعار هذه المؤسسات، والتي تحتاج إلى التركيز على منطقة البحث، وبالتالي سيتركز هذا الفشل مساحات لم يتم كشفها في محيط تركيز البحث.

❖ الإدارة العليا تعاني من تجاوز المعلومات وتفقر إلى القدرة على تقييم الأثر المحتمل للمسألة موضوع الدراسة (التي في يدها).

❖ لا تصل المعلومات على مستوى الإدارة المناسبة، التي يمكن أن تفهم تأثير القضية أو التي لديها السلطة الهرمية لاتخاذ قرار بشأن الإجراءات المناسبة.

❖ التصفية من قبل الإدارة الوسطى، والتي قد تتبع أجدتها الخاصة، وتهدف، على سبيل المثال، إلى حماية وحدة الأعمال الخاصة بها.

د. الجمود^{††}؛ إذا توقعت المؤسسة تغييرا في البيئة مع إمكانية حدوث أثر واسع، فإنها تحتاج إلى:

❖ تحديد وتخطيط الإجراءات المناسبة و

❖ تنفيذها.

وقد أشار البحث إلى خمسة أسباب كامنة لجمود المؤسسات الكبيرة:

❖ تعقيد الهياكل الداخلية؛ تواجه معظم المؤسسات الكبيرة نوعين من التعقيد: تعقيد إقليمي (إجبار المؤسسات على بناء هياكل مبيعات معقدة متعددة الجنسيات)، ونطاق منتجات (إجبار المؤسسات على بناء، على سبيل المثال: محافظ منتجات متباينة إقليميا).

❖ تعقيد الهياكل الخارجية، في العقود الأخيرة، ضغط التكاليف أجبر المؤسسات على الاستعانة بمصادر خارجية (ذلك أنها تستعمل أجزاء تدخل في تركيب منتجاتها تحصل عليها من شركات أخرى)، وبالتالي أجبرهم الأمر على بناء شبكات من سلاسل-التوريد معقدة التي تربطها بالعديد من المؤسسات الأخرى.

اليوم، وصلت هذه الشبكات مع المؤسسات أخرى خارجة عن سلسلة-التوريد والإنتاج؛ لتشمل: البحث، وتطوير المنتجات الاستراتيجية جديدة.

^{††} العطالة أو القصور الذاتي (عدم المقدرة على مواكبة الأحداث).

❖ المؤسسات الكبيرة قامت ببناء الهياكل التي تحمي وتعزز خطوط ناجحة من الأعمال. الجانب السلبي من هذه الهياكل الواقية هو عدم الاستعداد للتفكيك الأمر الذي يمنع بدء أنشطة في مجالات عمل جديدة،

❖ القدرات (Capabilities) التكنولوجية الحالية للمؤسسات تؤدي إلى الجمود المعرفي الذي يحول بينها وبين إدراك طفرة تكنولوجية خارجية،

❖ هناك العديد من الحواجز التي تحول دون تنفيذ التغيير التنظيمي؛ والأبحاث بدأت فقط اليوم باقتراح وسائل فعالة للتغلب على تلك الحواجز.

هـ. الحوافز:

فرضية بحث "روهرباك" الأساسية كانت تفيد بأن: الاستشراف المؤسساتي قادر ليس فقط على كشف وتفسير الإشارات الضعيفة على التغيير، ولكن أيضا قادر على تحريك ردود الفعل. ولذلك، ركز "روهرباك" بحثه بشكل خاص على فهم كيف يمكن التغلب على هذه المجموعات الثلاث من الصعوبات؟ وكيف يمكن إحداث الاستجابات المناسبة المقترحة وتنفيذها؟ بشكل أكثر تحديدا: زيادة قدرة المؤسسة على كسر مسار بعيد من التبعية، وتعزيز المرونة الاستراتيجية، وزيادة قدرتها الاستيعابية لمنهج استشراف المؤسسة.

فمنظرا للعواقب الوخيمة التي تواجهها المؤسسات الكبيرة عندما تكون غير مهيأة أو بطيئة جدا في تكوين رد فعل لمواجهة تغير متقطع، وبالنظر إلى التحديات الكامنة، فإنه من المتوقع أن يكون هناك بحث سابق تم فيه التعامل مع المشكلة من قبل. وبالفعل، استكشف مختلف العلماء آليات لمساعدة مديري المؤسسات على إدارة التغيير الجذري. وقد كانت الدافع وراء ذلك، البحث من ثلاث زوايا:

❖ الإدارة الاستراتيجية،

❖ إدارة الابتكار،

❖ إدارة المستقبل.

8. دوافع التغيير الجذري في المؤسسات:

أ. **من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية:** يفترض أنه عندما تواجه المؤسسات تغيير خارجي، فإنه يمكن لها أن تقوم بتغيير استراتيجيتها وتنظيمها. فقد تبين أن هناك حاجة إلى المسح البيئي لخلق: الصوت والمعرفة المحدثة، عن اتجاه وحجم التغيرات الخارجية الناشئة. هذه المهمة صعبة بشكل خاص لأن التغيير المؤسساتي يتميز ب: فترات طويلة من بطء، تغير تدريجي، فترات قصيرة متقطعة أو التغيير الجذري السريع. وبالتالي، تفترض بحوث الإدارة الاستراتيجية أن المؤسسات تحتاج إلى نوعين من القدرات (Capabilities):

- ❖ القدرة (Ability) على التكيف تدريجياً واستغلال الأعمال الحالية في أوقات التغيير التدريجي،
- ❖ والقدرة (Ability) على التكيف بشكل جذري واستكشاف أسواق جديدة وفرص الأعمال في أوقات التغيير المتقطع.

ونشير إلى أن القدرة على ممارسة النوعين السابقين في وقت واحد على حد سواء، يعرف بـ: البراعة التنظيمية.

ب. وجهة نظر إدارة الابتكار، تتضمن تيارات البحوث التي تناقش مفاهيم مماثلة؛ استكشاف الأبحاث السابقة، وتقديم المشورة حول الطرق التي تمكن المؤسسات من الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية في أوقات التغيير المتقطع، عن طريق القيام بما يلي:

- ❖ الحصول على التكنولوجيات الجديدة؛
- ❖ ربط التكنولوجيات الناشئة باحتياجات العملاء الجديدة؛
- ❖ بدء مشاريع بحث وتطوير (*R and D*) جديدة لاستغلال نافذة الفرصة المتاحة التي أوجدتها التغييرات المتقطعة؛
- ❖ تعزيز الصفات الشخصية المحددة في فرق الابتكار الجذري؛
- ❖ إيجاد وإلزام المروجين وأبطال الابتكارات الجذرية (مثل: ستيف جوبز مؤسس مؤسسة آبل)؛
- ❖ بناء منظمات مستقلة لتطوير ابتكارات جذرية وتدرجية.

بالإضافة إلى ذلك، أظهر مفهوم القدرة الاستيعابية كيف يمكن للمؤسسات تطوير قدرتهم (Ability) على اكتساب قدرات جديدة (Capabilities)؟ واستخدامها لخلق ميزة تنافسية. مفاهيم مماثلة مثل كفاءة الشبكة *Network Competence* تفسر تطوير واستغلال شبكات الابتكار من منظور مؤسسة الوصل (أو التنسيق).

وفي الآونة الأخيرة، تم دمج وجهة نظر الشبكة والابتكار التعاوني داخل "الابتكار المفتوح *Open Innovation*" (Sakellariou & Vecchiato, 2022).

وقد استخدم هذا المصطلح للتعبير عن قدرة المنظمة على الإحساس بالتغيير (الابتكار المفتوح) واكتساب القدرات (Ability) اللازمة لتكوين رد فعل مناسب وفي الوقت المناسب.

ج. من وجهة نظر "إدارة آفاق المستقبل"؛ يهدف هذا المنظور إلى تحديد أساليب منهجية لاستكشاف المستقبل (استكشاف نظامي). الافتراض الأساسي بشأن الدراسات المستقبلية هو: أن التغيير يحدث ببطء وبالتالي الباحثين في المستقبل سوف تكون لديهم القدرة على كشف الاتجاهات والتغيير المتقطع في الوقت المناسب (على الرغم من أن رد الفعل هو الآخر من المتوقع أن يكون بطيئاً).

في بداياتها، البحوث المستقبلية هدفت بصفة خاصة إلى التنبؤ بالتطورات المستقبلية، وذلك باستخدام منحنيات -اس (S-Curves)، والنمذجة الرياضية، ودراسات دلفي.

وفي التسعينات من القرن الماضي (1990s)، أصبحت القيود المفروضة على التنبؤ واضحة، ما أدى إلى ابتعاد البحوث المستقبلية عن محاولة التنبؤ بالمستقبل نحو تحديد المستقبل: الممكن، المحتمل، المعقولة، والمرغوب (أو المأمول).

البحوث المستقبلية اليوم تهدف إلى:

❖ اكتشاف أكثر التيارات غير المكتشفة والتي من شأنها أن تؤثر في المستقبل؛

❖ رسم خرائط عدم اليقين من خلال الأخذ بعين الاعتبار الانقطاعات المحتملة.

وبشأن تطبيق البحوث المستقبلية في سياق المؤسسات، تم التأكيد على أنه يجب أن تكون مدمجة (بطريقة تكاملية) في الشكل العام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي؛ وذلك لخلق تأثير وقيمة مضافة.

إن استعراض ومراجعة العديد من البحوث السابقة أفرز العديد من التوصيات حول كيفية إدارة التغيير المنقطع. ولكنها أكدت أيضا على أن هدف: تحديد كيف يمكن بناء نظام إدارة موجه نحو المستقبل، مستقر، متكامل، وشامل؟ لم يتم التوصل إليه بعد.

أحد الأسباب هو أن وجهات نظر البحوث الثلاثة [(1) الإدارة الاستراتيجية، (2) إدارة الابتكار، و(3) إدارة المستقبل] قد فشلت إلى حد كبير في التكامل فيما بينها. القليل من المراجع المتناقضة (أو المتقابلة Cross-Referencing) بين العلماء في الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الابتكار، وإدارة المستقبل تشهد على تدني مستوى الاندماج بين البحوث الثلاثة؛ سبب آخر هو الطبيعة متعددة-الوظائف (Cross-Functional) لعملية توجيه المستقبل (قيادة المستقبل).

في الممارسات الإدارية في المؤسسات، دور مسح الإشارات الضعيفة للتغيرات الناشئة هو عبارة عن افتراضات من قبل وحدات وظيفية مختلفة، بما في ذلك: الإدارة الاستراتيجية، البحث والتطوير (R and D)، وتطوير المؤسسة، والرقابة. وهذا يصعب على العلماء عملية إيجاد المعلومات المناسب على نظم إدارة المستقبل-الموجه للمؤسسة (Future-Oriented Management Systems). (Ruff, 2015, pp. 38-39)

هذه الرؤى الثلاث تمثل البحوث التطبيقية، التي ولدت معرفة حول كيفية تصميم أنظمة الاستشراف المؤسسية (Corporate Foresight Systems). بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسات المسحية (عن طريق الاستبيان) باستمرار أن بناء مثل هذه الأنظمة يبقى أولوية قصوى في مجالس إدارة المؤسسات، ولكن حتى الآن لا يزال مستوى تنفيذ النظم الناجحة منخفض.

9. الخاتمة:

حاولنا في هذا البحث دراسة موضوع الاستشراف المؤسساتي والذي يعتبر أداة هامة بالنسبة للمؤسسة في مسح بيئة أعمالها وتحسس التغيرات المفاجئة والتخريبية. مبرزين مساهمة المدرسة الألمانية بقيادة رائدها ريني روهرياك، حيث توصلنا إلى أن الاستشراف المؤسساتي يساهم في محاولة الكشف المبكر للتغيرات (خاصة التكنولوجية منها) ولعب دور أساسي في بناء ردود الفعل المناسبة (نوعياً وزمناً). وبالتأكيد يكون ذلك من خلال دراسة التغيرات والتحديات المستقبلية التي تواجه هذه المؤسسات ومن ثمة إعطاء خيارات عديدة للمدراء تمكنهم من خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها. وعليه فالاستشراف المؤسساتي يعتبر آلية هامة في يد المدراء، يساهم في رسم الخطط الاستباقية وتوقع ما قد يحدث مستقبلاً فهو يساعد على استكشاف الأفكار والفرص الجديدة ويعمل على تقليص المخاطر والخسائر (الظروف المعاكسة) التي تواجه المؤسسات. كما يعطي المؤسسة القدرة على بناء مستقبل أكثر إشراقاً صفته الأساسية الاستدامة.

نوصي في هذا البحث بتبني الاستشراف المؤسساتي في المؤسسات الوطنية الخاصة أو العمومية، لما يقدمه كأداة في رسم الاستراتيجيات والابتكار وتحسين الأداء والتسيير، وذلك كله برؤية مستقبلية تعظيم النفع من الفرص وتقلل المخاطر من التحديات والمشاكل المتوقعة وغير المتوقعة.

10. قائمة المراجع:

- Alsan, A. (2008). Corporate foresight in emerging markets: Action research at a multinational company in Turkey. *Futures*, 40(1), 47–55. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2007.06.009>
- Battistella, C. (2014). The organisation of Corporate Foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 60–79. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.022>
- De Toni, A. F., Siagri, R., & Battistella, C. (2021). *Corporate foresight: Anticipating the future* (Revised edition). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Gordon, A. V., Ramic, M., Rohrbeck, R., & Spaniol, M. J. (2020). 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119966. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966>
- Hakmaoui, A., Oubrich, M., Calof, J., & El Ghazi, H. (2022). Towards an anticipatory system incorporating corporate foresight and competitive intelligence in creating knowledge: A longitudinal Moroccan bank case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121139. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121139>
- Kelly, R., Foley, P., Stephenson, R. L., Hobday, A. J., Pecl, G. T., Boschetti, F., Cvitanovic, C., Fleming, A., Fulton, E. A., Nash, K. L., Neis, B., Singh, G. G., & Van Putten, E. I. (2022). Foresighting future oceans: Considerations and opportunities. *Marine Policy*, 140, 105021. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2022.105021>
- Marinković, M., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wu, J. (2022). Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories. *Journal of Business Research*, 144, 289–311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.097>
- Mercuri Chapuis, S., & Gauthier, T. (2019). La prospective pour un nouveau management public responsable en Suisse: *Gestion 2000*, Volume 35(6), 47–76. <https://doi.org/10.3917/g2000.356.0047>
- Mérindol, V. (2008). La planification et la prospective au sein des organisations. *Revue Française de Gestion*, 34(181), 63–76. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.63-76>
- Polier, S. (2019). *Forward-looking External Search as a Driver for Innovation: An Empirical Analysis of the Value Contribution of Different Search Strategies for Corporate Foresight*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26181-8>

- Portaleoni, C. G., Marinova, S., ul-Haq, R., & Marinov, M. (2013). *Corporate Foresight and Strategic Decisions*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137326973>
- Rohrbeck, R. (2011). *Corporate Foresight*. Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2626-5>
- Rohrbeck, R. (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures*, 44(5), 440–452. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.006>
- Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>
- Rohrbeck, R., Thom, N., & Arnold, H. (2015). IT tools for foresight: The integrated insight and response system of Deutsche Telekom Innovation Laboratories. *Technological Forecasting and Social Change*, 97, 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.015>
- Ruff, F. (2015). The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management—Reflections on practical experiences from the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 37–48. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.07.013>
- Sacio-Szymańska, A., Kononiuk, A., & Tommei, S. (2017). Mobilizing Corporate Foresight Potential among V4 Countries – Assumptions, Rationales and Methodology. *Procedia Engineering*, 182, 635–642. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.170>
- Sakellariou, E., & Vecchiato, R. (2022). Foresight, sensemaking, and new product development: Constructing meanings for the future. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 121945. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121945>
- Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2015). Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: The case of Russian companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 433–443. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.04.011>