

مدخل: الأسس والمنطلقات النظرية لبناء السيناريوهات:

يذكر Terjesen & Raspin (٢٠٠٧) أن السيناريو هو مجموعة من الاحتمالات التي تصف المستقبل المحتمل الذي لا يستطيع الاستراتيجيون التحكم فيه.^(١)

مراحل التنبؤ بالسيناريوهات:

يعتبر المفهوم الأساسى للتنبؤ بالسيناريوهات مبدئاً بسيطاً نسبياً، ويمكن تقسيمه إلى عدد من الأنشطة المشتركة لجميع عمليات التنبؤ على المدى الطويل وهى:^(٢)

- **التحليل البيئى (أو المسح الضوئى):** ويتم من خلال مجموعة واسعة من مصادر المعلومات الموثوق بها التى ستبنى السيناريوهات عليها. وهو ما يتطلب تخصيص مستوى كاف من الموارد للقيام بالجمع والتحليل. ويجب النظر إلى المعلومات 'الخارجية' من أكبر عدد ممكن من وسائل الإعلام جنباً إلى جنب مع معلومات محددة فى الصناعة أو القضية الداخلية.
- **التنبؤ بالسيناريو (أو البناء):** وينتج عن طريق إنتاج السيناريوهات التى تُحدّد القوى الفاعلة على المدى الطويل والأحداث اللاحقة التى يجب أن تعالجها المنظمة أو المؤسسة.
- **الاستراتيجية:** وهى عبارة عن تطوير مجموعة قوية من الاستراتيجيات الفرعية التى تتناسب مع الموارد الداخلية للمنظمة بالإضافة إلى التحديات الخارجية التى قد تواجهها. وينبغي لهذه الاستراتيجيات توفير الحماية - قدر الإمكان - ضد جميع التهديدات الرئيسية التى يُحتمل أن تواجهها المنظمة، ومن ثم استغلال أهم الفرص المتاحة فى هذا الصدد.

تخطيط السيناريوهات:

ظهر تخطيط السيناريو لأول مرة فى مجال تخطيط الأعمال فى أربعينيات القرن الماضى وذلك عندما كانت إحدى شركات الأسلحة تنوى البحث عن أشكال جديدة لتكنولوجيا الأسلحة، فقام Kahn (١٩٤٠) رائد مؤسسة RAND بوضع طريقة اسمها "المستقبل الآن"^(٣)، ويقوم هذا التفكير على المزج بين التحليل التفصيلى والخيال من أجل الوصول إلى تقارير يمكن استخدامها فى المستقبل^(٤)، وبمرور الوقت قام معهد Stanford للمجالات السياسية والاقتصادية للبحث العلمى بإعداد خطط طويلة الأجل، ثم بدأ المعهد بالتحول للتخطيط للتغيرات الاجتماعية عام ١٩٩٨.

وبعدها اعتمدت العديد من المؤسسات والشركات فى الولايات المتحدة على تخطيط السيناريوهات للمستقبل مثل مؤسسة Hudson، General Motors، IBM، Shell، ولعل نجاح شركة Shell فى تخطى الأزمة العالمية للبتروىل قد شجّع العديد من المنظمات على تبنى هذا الاتجاه. وقدّم بعض الباحثين العديد من التعريفات لتخطيط السيناريوهات، حيث يُعرّف Schoemaker (1995) تخطيط السيناريوهات بأنه "طريقة منظمة لتخيل الاحتمالات المستقبلية الممكنة التى يتم فى إطارها اتخاذ القرارات التنظيمية".^(٥)

وفى دراستهما حول السيناريوهات وعملية التخطيط الاستراتيجى يُعرّف كل من Pollard & Hotho (٢٠٠٦) تخطيط السيناريوهات بأنها "عملية وصف مبدئى لاحتتمالات المستقبل مبنية على عدد من العناصر أو المحددات المترابطة والمتداخلة".^(٦)

كما يرصد الباحثان أبرز المزايا التى يحققها تخطيط السيناريوهات كأداة للتخطيط الاستراتيجى للمنظمة ومن أبرزها:

- عدم وصف وضع واحد للمستقبل، وإنما عدد من الأوضاع المختلفة.
- تغيير المعتقدات الداخلية للمنظمة وثقافتها، وجعل المديرين يفكرون بطريقة مختلفة عند وضع الاستراتيجيات، وخلق مناخ من الحوار عن القضايا الاستراتيجية بين أعضاء المنظمة.
- مساعدة المنظمة على اكتشاف نقاط ضعفها، والإعداد لمعالجتها فى الخطط طويلة الأجل، وبالتالي تصبح مستعدة جيداً لمواجهة المواقف الجديدة.

وعرّف Chermack (2011) تخطيط السيناريوهات بأنه "أداة لاتخاذ القرار، ويمكن أن تستخدم لاكتشاف وفهم القضايا المتنوعة للمنظمات المختلفة".^(٧)

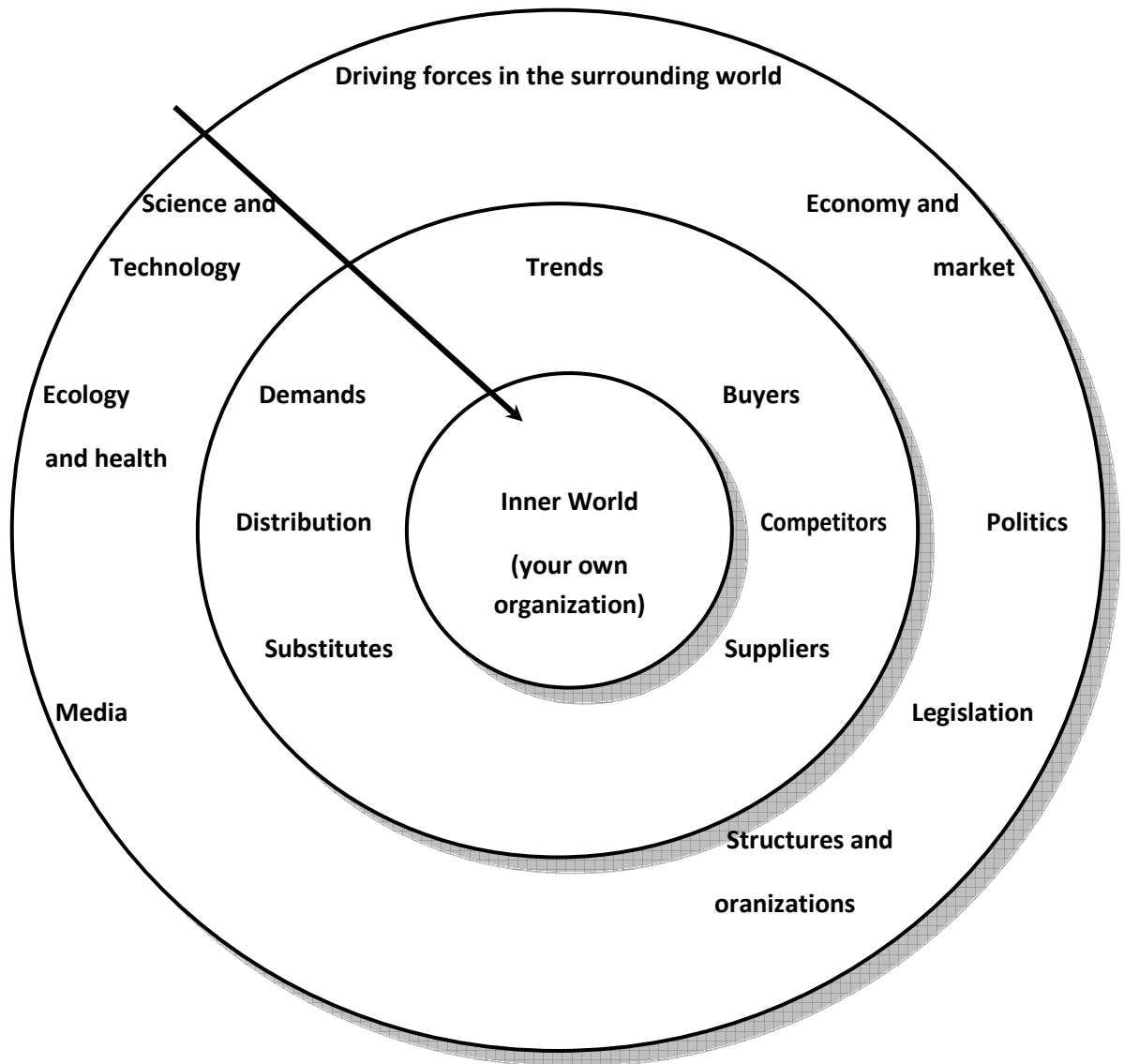
وتذهب إحدى الدراسات إلى أنه لا يوجد تعريف واضح يصف المعنى الصحيح والشامل لتخطيط السيناريوهات، معتبرة أنه ليس عملية تنبؤ ولا يتضمن احتمالاً واحداً عن المستقبل.^(٨)

ومن تلك التعريفات يمكننا استخلاص أن السيناريو أو السيناريوهات تختلف عن عملية تخطيط السيناريوهات، فالسيناريو هو احتمال يصف المستقبل، سواء كان هذا الاحتمال ممكن الحدوث أو صعب الحدوث، أو حتى مستحيل الحدوث. أما تخطيط السيناريوهات فهو عملية منظمة تتضمن عدداً من السيناريوهات المحتمل حدوثها، وغير

المحتمل حدوثها التي سيتم على أساسها وضع عدد من الاستراتيجيات البديلة.

بعض العوامل التي يجب مراعاتها في الاعتبار عند تخطيط السيناريوهات:

يشير كل من Hans&Lindgren إلى أن مُخطّط السيناريوهات يجب أن يضع في اعتباره كافة العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة أو النظام أو الظاهرة التي يسعى لاستشراف مستقبلها، وفقًا للشكل التالي^(٩) والذي يشير لمجمل التفاعلات بين هذه العوامل، مثل القوى الخارجية في البيئة المحيطة، واقتصاديات السوق، والأوضاع السياسية والقوانين، والبيئة العامة، والتغيرات الاجتماعية، وغيرها^(١٠).



شكل رقم (٩) يوضح نموذج Hans&Lindgren لمجمل التفاعلات بين القوى الداخلية

وعندما يجد الباحث أن عليه الاختيار بين العديد من العوامل لبناء السيناريو، فيمكنه حينئذ الدمج بينها، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة عن: ماذا سيحدث إذا كان هذا الأمر، أو إذا وقع ذلك الأمر؟، وما التطورات التي ستنشأ عن تطور الأحداث إلى نقطة معينة؟، فيما يعرف بـ "عملية الجمع المنهجي".^(١١)

ويشير Schoemaker إلى أن تخطيط السيناريو يسمح برسم حل وسط بين التنبؤ المبالغ فيه وعدم التنبؤ. لكونه يساعد على توسيع نطاق الاحتمالات التي يمكن رؤيتها، مع منع الباحث أو المخطط من الانجراف في خيال علمي جامح، ويتم ذلك عن طريق تقسيم المعرفة إلى منطقتين:^(١٢)

- الأشياء التي يعتقد الباحث أنه يعرف عنها.
- العناصر التي يعتبرها الباحث مجهولة أو غير مؤكدة.

ويرى Schoemaker أيضًا أنه ليس من المهم أن يقوم الباحث بحساب كل النتائج المحتملة لكل أمر غير متأكد منه، فالغرض ليس تغطية جميع الاحتمالات، بل حصرهم في محاور رئيسية. كما يؤكد Schoemaker في مسألة تخطيط السيناريوهات على أهمية تبسيط النتائج **simplifying the possible outcomes**، وأن السيناريو المستقبلي هو "قصة يمكن من خلال التقاط جوهرها، جعل القصة سهلة السرد والتذكر".^(١٣)

ويحدّد Schoemaker أبرز خطوات عملية "وضع السيناريوهات" في المراحل الآتية:^(١٤)

(١) **تحديد النطاق:** ويتم في هذه المرحلة تحديد الإطار الزمني للتحليل ونطاق التحليل والتقنيات المستخدمة). ومن الممكن أن يعتمد الإطار الزمني على عدد من العوامل: مثل (معدل تغير التكنولوجيا، ودورة حياة المنتج، والانتخابات السياسية، وآفاق التخطيط لمواجهة المنافسين.... إلخ).

(٢) **تحديد الجهات المعنية الأساسية:** وهي الجهات أو المؤسسات ذات العلاقة بالموضوع، أو التي تؤثر فيه أو ستتأثر به.

(٣) **تحديد الاتجاهات والمحاور الأساسية:** وهي الاتجاهات أو العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والصناعية التي تؤثر بصورة مؤكدة على القضايا محل الدراسة.

(٤) **تحديد أوجه عدم اليقين الرئيسية:** وهي الأحداث التي يحتمل أن تنتج عنها نتائج غير مؤكدة،

وسوف تؤثر تأثيرًا كبيرًا على القضايا المعنية بالدراسة.

٥) **بناء الموضوعات الأولية للسيناريو:** فبمجرد تحديد الاتجاهات والشكوك، تظهر المكونات الأساسية لبناء السيناريوهات ويتحدد نطاقها، وفي النهاية يتم تجميع الخيوط المختلفة للنتائج المحتملة.

٦) **التأكد من تحقق الاتساق والمعقولية:** فما صنعه الباحث حتى الآن ليس بمثابة سيناريوهات كاملة، لأن به على الأرجح تناقضات داخلية أو يفتقر إلى الحكمة الدرامية الواجب وجودها في السيناريو المستقبلي. ويمكن قياس نسبة الاتساق الداخلي في السيناريو من خلال ثلاثة عناصر هي: مدى توافق محتوى المحاور المطروحة مع الإطار الزمني للسيناريو، مدى تناول وتغطية كافة الاتجاهات والجهات المعنية والمتفاعلة في الموضوع، مدى اتساق التركيبات المطروحة والعلاقات المطروحة في السيناريوهات ببعضها.

٧) **التطور نحو سيناريوهات القرار:** حيث يجب أن تتلاقى السيناريوهات وتتجه نحو بناء خطة أو خلاصة تدعم اتخاذ القرار في المؤسسة أو الإدارة أو الشركة .. إلخ.

ويضيف Schoemaker ملاحظة مهمة، وهي أنه على الباحث أن يسأل نفسه سؤالاً وهو (هل هذه هي السيناريوهات المطلوبة التي رغبت في إعطائها للآخرين في المؤسسة المنظمة أو لتحفيز إبداعهم، أو مساعدتهم في تقدير المخاطر المختلفة بصورة أفضل؟) فإذا كانت الإجابة بنعم يعتبر الباحث قد انتهى من مهمته، أما إذا لم يكن الأمر كذلك، فعلى الباحث تكرار الخطوات وإعادة صياغة السيناريوهات والسعي لإحكامها وتوازنها.

وقد برزت مدرستان علميتان تم تخصيصهما لتعليم إعداد السيناريو وكيفية استخدامه، وهما مدرسة "Shell" التي اكتسبت شهرتها من مؤسسيها Wack, Schwartz and Van der Heijden، ومدرسة "Michel Godet" أو المدرسة الفرنسية.^(١٥)

وعلى الرغم من التشابه بين المدرستين إلا أن هناك بعض الاختلافات - سواء في الكم والكيف - بالنسبة لتطبيق المناهج المتبعة والنماذج المستخدمة في التخطيط لإعداد السيناريو، والتي تتلخص خطواتها في الجدول التالي:^(١٦)

جدول رقم (١٤) يوضح الاختلافات بين مدرسة "Shell" ومدرسة "Godet"

فى بناء السيناريوهات المستقبلية

الخطوات	مدرسة "Shell"	مدرسة "Michel Godet"
١	تعريف للقضية بالسؤال أو بالقرارات المقرر اتخاذها	تعريف للقضية بالسؤال أو بالقرارات المراد اتخاذها
٢	تحديد العوامل الرئيسية	تحديد نقاط القوة والضعف
٣	تحديد العوامل البيئية المؤثرة	تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة
٤	ترتيب المتغيرات وفقًا لأهميتها ودقتها	تقييم قوة العلاقات بين العناصر الفاعلة
٥	وضع تعاريف واضحة للمحاور الرئيسية	استشارة المتخصصين
٦	وضع بناء السيناريو "السرد"	تحديد الاختيارات الاستراتيجية
٧	تحديد الاختيارات الاستراتيجية	الاختيارات x عدم اليقين
٨	وضع المؤشرات النهائية لرصد النتائج	تحديد الاستراتيجيات والأهداف
٩	-----	تحديد خطط العمل والرصد

ففى الخطوة الأولى تتشابه المدرستان فى كيفية تحديد القضية المراد حلها واستشراف مستقبلها إما بالأسئلة التحليلية أو بالقرارات المقرر اتخاذها.

وفى الخطوة الثانية تقوم مدرسة "Shell" بتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر سلبًا وإيجابًا على الأسئلة التي تحدد القضية أو القرارات التي سيتم اتخاذها فيما بعد، وذلك على عكس المدرسة الفرنسية التي تقوم بتحديد جوانب القضية ككل في شكل يشبه "الشجرة"، فيتم وضع الكفاءات التقنية والمعرفية في الجذور، والتي تُعرف بالقدرات الإنتاجية أما الفروع فتتمثل خطوات الإنتاج.

أما بالنسبة للمدرسة الفرنسية فيتم تحديد المهارات الحيوية والمؤثرة على القضية لتحديد نقاط الضعف والقوة فى السيناريو، وفي صيغة أخرى يمكن القول أنه "إذا أردت أن تتفهم كيفية حل مشكلة ما فعليك أن تتفهم من أين أتت".

وفى الخطوة الثالثة تقوم مدرسة "Shell" بتحديد المتغيرات الرئيسية فى الأنظمة الداخلية والخارجية المقرر دراستها، ولكن فى مدرسة Godet يجب ألا تتجاوز قائمة

المتغيرات ٧٠-٨٠ ملاحظة" فبمجرد تحديد المتغيرات يتم تقديمها لإجراء التقييم بشأن كيفية تأثير كل منها على الآخر يتم تصنيفه كالتالي: ٠-غير موجود، ١-تأثيره ضعيف، ٢-تأثيره متوسط، ٣-تأثيره قوى، ٤-تأثيره احتمالي، كما يتم تحديد المتغير الرئيسى عن طريق التصنيف المباشر وغير المباشر.

أما فى مدرسة "Shell" فتقتصر تلك المرحلة على تحديد القوة البيئية المؤثرة والكفاءات التى تؤثر على القضايا وهو أسلوب غير متبع فى المدارس الفرنسية.

وفى الخطوة الرابعة فى مدرسة "Shell" يتم تحديد المتغيرات وفقاً لأهميتها ومدى صحتها. بينما تقوم المدرسة الفرنسية بتحديد الأهداف والعوامل الرئيسية من أجل تقييم قوة العلاقات بين القوى الفاعلة ودراسة التشابه والاختلاف فيما يتعلق بالأهداف المرتبطة بها.

وفى الخطوة الخامسة بمدرسة Godet يتم استخدام منهجية "دلفى" التى تقر باستشارة المتخصصين قدر المستطاع وذلك عن طريق الاستبيانات المتتالية، وذلك لتحديد المجال المقرر التحقق منه بدقة، وفى تلك المرحلة يتم بناء منهجية السيناريو وفقاً لتعاليم المدرسة الفرنسية.

ومن جهة أخرى، فى مدرسة "Shell"، يتم تحديد المحاور المتقاطعة التى يتم تعريف السيناريو عن طريقها.

وفى الخطوة السادسة فى مدرسة "Shell" يتم تحديد بنية السيناريو عن طريق تحديد العلاقات السببية بين العوامل والاتجاهات فى شكل سردي، بينما فى مدرسة "Godet" يتم وضعها فى نقاط كخيارات استراتيجية.

أما فى الخطوة السابعة تتم صياغة الاستراتيجيات فى مدرسة "Shell"، أما بالنسبة للمدرسة الفرنسية فيتم تقييم الخيارات الاستراتيجية فى ضوء الشكوك والاحتمالات الموجودة بشأنها.

وفى الخطوة الثامنة تقوم المدرسة الفرنسية بصياغة الاستراتيجيات والأهداف الرئيسية، أما فى مدرسة "Shell" فيتم تحديد ورصد مؤشرات كتابة السيناريو.

وتعرض المدرسة الفرنسية فى مرحلة أخرى تحديد خطط العمل المقرر السير على خطاها ورصد عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على كتابة السيناريو.

ويتبنى الباحث فكر المدرسة الفرنسية وذلك فى إعداد السيناريوهات الخاصة بهذه

وبالنسبة للأساليب المتبعة فى كتابة السيناريو فهناك ثلاثة أساليب كل منها قابل للتطبيق فى العديد من المواقف ويمكن كذلك الجمع بينها، ودائمًا ما يتم توظيفها عند بدء التخطيط للسيناريو^(١٧):

(١) **المنطق الحدسى:** وهو طريقة بسيطة لتطوير السيناريو بالتركيز على تغيير العقليات ليصبح المستخدمون قادرين على المشاركة فى عوالم مستقبلية مختلفة، ويتضمن خلق سلسلة من البدائل المتماثلة والقصص الموثوق بها حول المستقبل ضد القرارات التى يجب أن تُتخذ، فهو لا يحاول أن يتنبأ ولكنه يوفر وسائل للتفكير بشأن المستقبل بالإضافة لكونه وسيلة للتعلم.

(٢) **تحليل الاتجاهات:** وهو يحاول التنبؤ بالمستقبل من خلال النظر فى آثار الاتجاهات على مر الزمن. ويساعد المتنبئين على تحديد العوامل ذات الصلة وتقييم أثرها على الاتجاه السائد بناء على احتمال حدوثه. وهذا الأسلوب مُصمَّم فى الأساس لتقييم قرار رئيسى واحد أو التنبؤ بالمتغير الكمية الذى لديه بيانات تاريخية.

(٣) **تحليل أثر التقاطع:** وينطوى على تحديد الخبراء لعدد كبير من الاتجاهات والأحداث والظروف المحتملة، والتى قد تؤثر على احتمالات الأحداث الأخرى التى قد تحدث. ويتم تعيين كل احتمال ورسم تركيبات مختلفة له. وهناك عدد كبير من المتغيرات، والترابطات التى يمكن وضعها فى الاعتبار، ويوظف الباحث هذا الأسلوب فى الدراسة.