الفصل العاشر

ركائز ومواصفات أسلوب السيناريو

مقدمة

أولا: ركائز أسلوب السيناريو

ثانيا: مواصفات ومتطلبات السيناريوهات الجديدة

ثالثا: خطوات بناء السيناريو

رابعا: أوجه النقد والصعوبات للأسلوب السيناريو

obeikandl.com

obeikandl.com

الفصل العاشر
ركائز ومواصفات أسلوب السيناريو

مقدمة

يرتبط أسلوب السيناريوهات كثيراً بالتخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال بالذات وقد ميز جودت (Godet, 1991) بين السيناريو والإستراتيجية، مبينا أن السيناريو يعتمد على منهجية رؤية المستقبل وعلى مبدأ الاحتمالات أما الإستراتيجية فتعتمد على نوع التوجهات لمعتمدة لمواجهة المستقبل المحتمل، مضيفا أن الإستراتيجية ترتبط بالأهداف وبالسياسات التنفيذية أما السيناريوهات فتقوم معايير بنائها على الحس المرجعي Retro projective sense وشدد جودت على أن السيناريوهات عديمة الفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى الواقع التنفيذي كما اقترح نموذجاً للاستفادة من السيناريوهات في بناء الخطة الإستراتيجية يمر بثلاث مراحل في المرحلة الأولي يتم بناء السيناريوهات من خلال خطوتين (بناء قاعد البيانات الكفيلة بتشخيص حال النظام والمتغيرات المحيطة به وبناء السيناريوهات) وفي المرحلة الثانية يتم التوقع (وهو بناء توقعات forecasts من السيناريوهات) أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي، التي تمر بخطوتين (تحديد الاستراتيجيات واختيار البدائل الإستراتيجية).

obeikandl.com

أولا: ركائز أسلوب السيناريو

يستخدم السيناريو كثيرا في التخطيط المستقبلي والركائز الرئيسية لضمان نجاح التخطيط المستقبلي باستخدام السيناريو هي:

- أن يكون شاملا، ويراعي كل المتغيرات المحتملة مستقبلا، وينفذ على مراحل في فترات زمنية محددة.
- أن تتبناه وتتولي تنفيذه قيادة واعية تتوافر لها الإمكانيات والطاقات ولديها القدرة على تذليل الصعاب، والمرونة على تقويم التخطيط طبقا للمتغيرات، من دون أن تحيد عن الهدف الرئيسي.
- أن يكون المنفذون على دراية كاملة بأهداف الخطة ومراحلها وعلى اقتناع كامل بها ويمتازون بملكة الإبداع في وضع السيناريوهات.
- أن يكون هناك تأييد للخطة واقتناع كامل بضرورة تنفيذه لما ستعود به على الدولة والمواطنين عند اكتمال تحقيق أهدافها.
- أن تكون سيناريوهات الخطة مرنة وقابلة للتقويم عند حدوث متغيرات حادة بما يسمح بالوصول إلى الهدف في النهاية.

ويعتمد التخطيط باستخدام السيناريوهات، على أنظمة آلية تحقق يسر الحصول على المعلومات الرئيسية وتخزينها وبرمجتها وتحديثها باستمرار، طبقا للمتغيرات السريعة، والمتلاحقة، مع الاستفادة من شبكات المعلومات التي جعلت العالم كله مثل كتاب مفتوح.

ينقسم السيناريو في المجال الخططي إلى قسمين هما:

❖ صنع الأزمة: وهو يمثل السيناريو الإيجابي لفرض الإرادة من خلال اختلاق أزمة معينة يستهدف إرغام طرفها الآخر على قبول قرار ما ويتميز هذا

openkandil.com

السيناريو بإجراءات إيجابية فاعلة، ويفرض مواقف على قيادة الطرف للغوص فيها ومن خلال ذلك تتحقق الإجراءات الفاعلة لفرض القرار المستقبل، وقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي العديد من صور هذا السيناريو سواء في الخليج أو مناطق أخرى من العالم.

❖ مواجهة الأزمة: وتتمثل في الإجراءات السلبية الدفاعية والإيجابية الهجومية النشطة لمواجهة الأحداث الخارجية أو الداخلية فضلا عن تسخير الإمكانات وتحديد الأسلوب وتجنيد الأشخاص والمنظمات الذين سيتصدون للأزمة في مراحلها المتطورة، ويعد هذا السيناريو هو السائد ولابد منه لإستمرارية الحفاظ على كيان الدول والنظم والمؤسسات وعدم تعريضه لهزات عنيفة، ويشتمل هذا السيناريو جميع المجالات الأخرى، مثل: دراسات الجدوى، والخطط المستقبلية وقد يشمل الأسلوب، الذي يتيح تطوير الأزمة السلبية إلى أزمة إيجابية، لتحقيق الهدف المستقبلي.

توجد السيناريوهات في أشكال مختلفة ذات استخدامات متنوعة، فمن المعتاد أن يتم بناء عدد من السيناريوهات في أي دراسة مستقبلية جادة، والأصل في تعدد السيناريوهات هو ما يحيط بالمستقبل من غموض واحتمالات، وإذا كان الأمر كذلك، فما هو العدد المناسب إدراجه في الدراسات المستقبلية من هذه السيناريوهات المتعددة، ويميل معظم المستغلين بالدراسات المستقبلية إلى استعمال عدد محدود من السيناريوهات، الأمر الذي يساعد على تذكر ملامحها ويعين على تبين الفوارق بينها، كما أنه ييسر المقارنة بين آثارها ومنافعها.

ثانيا: مواصفات ومتطلبات السيناريوهات الجيدة

حتى تكون السيناريوهات قابلة للتطبيق، ومحددة لرؤية مستقبلية واقعية فعليها أن تتميز بالآتي:

1) أن تكون ممكنة الحدوث possible: وليس محض خيال لذلك يجب أن تتصف السيناريوهات بالمعقولية possibility بمعني أن تسرد قصة الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة.

2) أن تكون سهلة الفهم حتى يمكنها المساعدة على التعلم والتواؤم وتعديل التصرفات الأولويات لإتخاذ القرار الملائم وأن يساعد عرضها على تيسير المقارنات واستخلاص النتائج في شأن المشكلات ذات الأولوية.

3) أن يكون بين السيناريوهات مهما يكن عددها قدر واضح ملموس من الاختلاف والتمايز بما يسمح بإطلاق طاقات الخيال والإبداع للمتلقي.

4) أن يتصف كل سيناريو بالاتساق الداخلي، أي تناسق مكوناته وهذا لا يتعارض مع وجود تناقضات داخلها، بل يعد هو محرك السيناريو.

5) أن يتصف بالقدرة على الكشف عن الانقطاع، أو نقط التحول في المسارات المختلفة، والقدرة على توقع الأحداث، المثيرة للإضرابات داخل السيناريو، أو المفضية إلى انحرافه عن مساره الطبيعي.

متطلبات السيناريو الجيد:

توجد عدة متطلبات لتحقيق السيناريو الجيد يمكن توضيحها فيما يلي:

1- وصف الوضع المستقبلي

ويعني ذلك وصف خصائص ظاهرة ما أو مؤسسة معينة أو مجتمع بعينه في المستقبل، أي وصف الخصائص المستقبلية والوضع المستقبلي لأي

obeikandl.com

منهم، وقد يمثل الوضع المستقبلي للظاهرة وضع مستقبلي ممكن أو محتمل الحدوث وقد يمثل الوضع المستقبلي في نهاية الفترة وضع مرغوب فيه، ونلاحظ أن الوضع المستقبلي المرغوب قد يكون أحد الأوضاع المكنة أو محتملة الحدوث.

2- وصف المسارات المستقبلية

وهي المسارات التي يمكن أن تؤدى إلى الوضع المستقبلي ويقصد هنا وصف التتابع المفترض للمشاهد المتصورة للظواهر محل البحث عبر الزمن ونلاحظ أن المسار المستقبلي يتشكل من خلال عملية تحليل لجملة الأحداث والتصرفات والتفاعلات التي بينهما عبر الزمن.

ويقصد بالأحداث: المتغيرات الخارجية التي تمثل وقائع غير مقصودة والتي لا يستطيع متخذ القرار التحكم فيها خلال الفترة الزمنية للتنبؤ (كوارث، الاكتشافات التكنولوجية ...الخ).

ويقصد بالتصرفات: المتغيرات الداخلية التي تتمثل في التغيرات المقصودة في الظواهر الداخلة في السيناريوهات والتي يستطيع متخذ القرار التحكم فيها (تغيير التنظيم الاجتماعي، تغيير الهيكل الاقتصادي) إضافة إلى العلاقات والهياكل المرتبطة بالافتراضات الخاصة بالمسارات المستقبلية للظواهر.

3- تحديد شروط الوضع الإبتدائي للسيناريو

تعد هذه الشروط نقطة إنطلاق للسيناريو حيث تمثل هذه الشروط خلفية المشاهد التي ستتوالي عبر الزمن ولذلك يجب تحديدها بشكل دقيق ويميز جوديه (Godet) بين نوعين من العناصر داخل مجموعة الشروط الأولية للسيناريو وهما:

- ❖ الواقع: ويقصد به حقائق الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والمؤثرات الخارجية والاتجاهات العامة السائدة كذلك الاتجاهات المغايرة.
- ❖ القوى الفاعلة: ويقصد بها القوى صاحبة الأثر الأكبر في تشكيل الأحداث سواء بالفعل أو برد الفعل، ومن الأمور بالغة الأهمية في بناء السيناريوهات تحديد هذه القوى وتحليل سلوكها والوقف على مشروعيتها المستقبلية وتحديد ما تملكه من وسائل لتحويل مشروعاتها إلى واقع.

وقد يمثل الوضع الابتدائي للسيناريو ما يأتي:

أ- خلفية إطار الحركة المؤدى في نهاية المطاف إلى صورة مستقبلية أو أخرى، ويحدث هذا في حالة السيناريوهات الاستطلاعية.

ب- نقطة الأصل التي ينبغي الرجوع إليها من الصورة المستقبلية المستهدفة عبر مسار أو مسارات بديلة، ويحدث هذا في حالة السيناريوهات الاستهدافية.

ج- مجموعة من الظروف الفعلية، أي كل من القوى الفاعلة والعلاقات والإتجاهات العامة السائدة، حيث أنه تحليل هذه الظروف والبحث في إحتمالات تغيرها ونشوء ظروف جديدة يمكن رسم المسارات الممكنة عبر الزمن الآتي، وهذا ما يحدث في حالة السيناريوهات الرجعية.

د- مجموعة من الظروف المتخيلة، أي التي تنطوي على تغيرات معينة في الوضع الابتدائي الفعلي، حيث يلزم البدء بمجموعة شروط إبتدائية مختلفة عن مجموعة الشروط الابتدائية المعبرة عن الوضع الراهن أو السائد فعلا، كافتراض تغيير جوهري في هيكل العلاقات الخارجية للدولة وما إلى ذلك.

obeikandl.com

4- الاختلافات والتمايز بين السيناريوهات

أيا كان عدد السيناريوهات في الدراسة المستقبلية فمن المهم أن يكون بينهما قدر ملموس من الاختلاف، وذلك حتي يتسع نطاق الاحتمالات والخيارات المتضمنة في حركة المستقبل كذلك المساعدة على إطلاق طاقات الخيال والإبداع، لذلك يرى بعض المستقبليون أن يتضمن السيناريوهات سيناريو الصدمة أو الخروج عن المألوف، مثل إفتراض إرتقاء العناصر الجيدة من معلمي رياض الأطفال للتدريس بالجامعة لشعبة رياض الأطفال كأحد السيناريوهات المفترضة لمستقبل إعداد وتكوين معلمي رياض الأطفال.

5- الاتساق الداخلي

يقصد به التناسق بين مكونات السيناريو وخلوه من التنافر أو التناقض، ولكن يجب التمييز بين التناقض الذي يتعين غيابه حتى يكون السيناريو متسقا في داخله والتناقض الذي لا مفر من وجوده حتى يكون السيناريو ممثلا لمستقبل ممكن، لأن السيناريو لا يمثل وضعا مثاليا وإنما يمثل وضعا ممكنا متوقعا تحقيقه.

6- سهولة الفهم

يقصد به مساعدة الناس على فهم وإستيعاب السيناريو وما به من مقارنات حتي يتمكنوا من إستخلاص النتائج بشأن المشكلات ذات الأولوية وتأهيل أنفسهم لاحتمالات المفاجآت، وبالتالي مساعدتهم على التعلم والتواؤم وتعديل التصرفات وتنظيم مداركهم وتبصيرهم بإشارات التحذير والنقاط الحرجة لإتخاذ القرارات على طريق المستقبل، مع توضيح كيفية ومدى تأثير هذه القرارات على الأحداث التالية.

7- إمكانية الحدوث

أي يتصف السيناريو بالمعقولية، بمعني شرح خطوات الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة منظمة.

8- القدرة على الكشف عن الإنقطاعات

يذكر ماي (May) أن من خصائص السيناريو الجيد قدرته على الكشف عن نقاط التحول في المسارات، كذلك القدرة على توقع الأحداث المؤدية إلى إنحراف السيناريو عن مساره الطبيعي، وتزداد تلك القدرة على توقع الأحداث المؤدية إلى إنحراف السيناريو عن مساره الطبيعي وتزداد تلك القدرات كلما اتسعت مساحة المتغيرات الكيفية داخله والحادثة للسلوك والتشريعات وعلاقات القوى الاجتماعية وما إلى ذلك فمثلا توقع أحداث اجتماعية معينة في وقت معين قد يؤدى لتغيير جوهري في الهيكل التنظيمي لمؤسسات تربية الطفل.

9- المساعدة في عملية صنع القرار

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إشراك المستفيدين المحتملين لهذه السيناريوهات (من صناع القرار) في عملية بنائها وتحليلها، وهذا يضمن الخروج بمنتج نهائي يخاطب قضايا مهمة أو يطرح معالجات لمشكلات تدخل في حيز الإمكان وذلك من وجهة نظر أولئك المستخدمين ويضيف ماي (May) أن إشراك المستفيدين المحتملين في السيناريوهات في عملية بنائها وتحليلها يسهم في تسهيل فهمهم واستيعابهم لنتائجها.

10- اتساع خيال الباحث وتآلفه مع الوضع الذي يكتب له السيناريو

حيث يحتاج الباحث المستقبلي إلى إعمال الخيال وهو بصدد بناء مسلسل إفتراضي للأحداث، وينطلق هذا الخيال من المعطيات الراهنة والأوضاع المعاشة معتمدا على تجميع وتنسيق الأحداث وترتيبها زمنيا بحيث يؤدى هذا

الترتيب الزمني للأحداث وتسلسلها المنطقي إلى صورة مستقبلية محتملة الحدوث.

11- تحرير النفس من الارتباط الصارم بالماضي

حيث لا يفترض مماثلة المستقبل للماضي، ما عدا في حالة إستقراء ومد الاتجاهات العامة، ولاسيما أن المستقبل يقدم طائفة متنوعة من الاحتمالات التي قد يبدو بعضها خياليا.

12- الوعي بالبدائل الممكنة

حيث يحتاج الباحث المستقبلي عند ترجيح بديل على آخر أن يكون على وعي كامل بكافة البدائل الممكنة، كذلك شروط كل بديل وآلياته ومدى الإرادة والقدرة لدى القوى الفاعلة، وبالتالي سيظهر بديل أكثر احتمالا في تحققه من البدائل الأخرى مع مراعاة ما ينطوى عليه كل بديل من تكلفة ونتائج، ثم عرض ذلك على صنع القرار وهذا من شأنه توسيع الإطارات المرجعية والآفاق المستقبلية أمام صانع القرار.

لعل من أهم ما يجب أن يتصف به السيناريو الجيد ما يلي:

1) أن يتصف السيناريو بالاتساق الداخلي، أي بالتناسق بين مكوناته يعني ذلك عدم وجود تناقضات بين مكونات السيناريو ومن أمثلة التناقضات في سيناريوهات التعليم أن يستهدف السيناريو تحسين كيف التعليم، وفي نفس الوقت التوسع الكمي فيه مع ثبات موارد التعليم أو تحقيق تكافؤ الفرص وإلغاء مجانية التعليم أو تحقيق الانتماء الوطني وترك التعليم الخاص ينمو بدون ضوابط، أو تأكيد مركزية التعليم وإطلاق حرية إختيار المناهج والكتب.

2) أن يكون السيناريو سهل الفهم فمن الضروري أن تكون قصة السيناريو سهلة الاستيعاب بالنسبة للمسئولين وغيرهم هذا إذا كان من المهم من الأفراد جميعا أن يتواءموا مع متطلبات السيناريو ويتوجهوا بأنظارهم إلى النقاط الحرجة فيه لإتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المستقبل والإستعداد له.

3) أن يكن السيناريو معقولا ممكن الحدوث، وليس مجرد تحليق في الخيال فلا معني لأي سيناريو إذا كان خارج نطاق إمكان الحدوث أو التحقيق فالسيناريو كما سبق القول – في نهاية الأمر رؤية لأوضاع محتملة او ممكنة التحقيق باستنفار الجهود والإمكانات المتاحة أو التي يمكن تجنيدها.

4) من خصائص السيناريو الجيد أنه يلقي الضوء شديدا على نقاط التحول الرئيسية في المسار، وأن يكون قادرا على توقع الأحداث واقتراح التصرفات التي تجعل السيناريو ينحرف عن المسار الطبيعي إلى المسار المستهدف أو الممكن وبذلك فإن جودة السيناريو ترتبط بالاهتمام الذي يعطيه للتغيرات الكيفية في بنية المجتمع والتحولات الاقتصادية والتنظيمات والتحالفات السياسية، وأنماط القيم والتحولات فيها وطبيعة النظام التعليمي وأهداف المؤسسات المختلفة، والنمط البيروقراطي والإداري وغير ذلك من تغيرات في القوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية.

5) أن يكون السيناريو في نهاية الأمر قادرا على المساهمة أو المساعدة في تشكيل مجموعة من التوصيات التي تعين على إتخاذ قرارات معينة وتنفيذها فالسيناريو بالرغم من كونه ليس تخطيط أو خطة يجب أن يكون ذا فائدة تخطيطية بما يعين على تحقيق أهداف مستقبلية معينة أو

أن يكون عونا في تحديد الإستجابات المتوقعة لمعطيات أو مدخلات معينة يمكن التنبؤ بها.

6) السيناريو الجيد في السيناريو الذي يشارك في وضعه أفراد من تخصصات مختلفة بالنظر إلى تداخل وتشابك القوى المؤثرة في الظاهرة في واقعها وإحتمالات مستقبلها فالسيناريوهات الخاصة بالتعليم مثلا يجب ألا يتولي وضعها رجال التربية والتعليم فقط، وإنما هي تحتاج أيضا إلى مساهمة متخصصين آخرين من رجال الاقتصاد والمال ورجال الاجتماع والثقافة وغيرهم وهي محتاجة إلى المتخصصين الأكاديميين في علوم التربية، كما هي محتاجة للتعرف على وجهة نظر المعلمين والتنفيذيين.

7) من المهم التأكيد أيضا على أهمية أن يكون عدد السيناريوهات محدودا بحيث تتضح الاختلافات والتمايزات فيما بينها فلا معني لكثرة عدد البدائل إذا كانت الفروق بينها قليلة وفي الحقيقة فإن تقليل عدد السيناريوهات لا يعني تضييق عدد الخيارات أو الاحتمالات في حركة المستقبل، وإنما هو يساعد على إطلاق طاقات الخيال والإبداع لدى واضعي السيناريوهات.

8) السيناريو الجيد يجب أن يتضمن تحديد ما ينطوي عليه تنفيذه من أعباء وكلف يتعين على المجتمع تحملها، كما يجب أن يتضمن تحديد آليات التغيير التي تكفل الانتقال من المسار القائم إلى المسارات البديلة المستقبلية التي يمكن تصورها.

ثالثا: خطوات بناء السيناريو

هناك بعض الآراء حول خطوات بناء السيناريو والتي تتمثل في الآتي:

1) يتم افتراض أن إتجاهات التغير بالمجتمع أو الظاهرة تعبر عن حركة التاريخ.

2) يتم إتراض أن تلك الإجاهات ذات تأثير طويل المدى وأنها متماسكة مع بعضها.

3) يتم تجميع بيانات تاريخية لتقدير متغيرات تلك الإجاهات.

4) يتم إختيار الإجاهات ذات الأهمية وذلك في ضوء تحليلنا التاريخي لطبيعة التغير، كذلك في ضوء تصوراتنا للمستقبل.

5) يتم الاستعانة ببعض الأساليب الرياضية للتعرف على توقعات تغير المتغيرات الخاصة بتلك الإتجاهات مع الزمن.

6) يتم وضع صورة أو صور للمستقبل لكن تحت شرط الفروض الأولية وصولا إلى السيناريو المستقبلي.

ويحدد البعض إجراءات بناء السيناريو في أربعة خطوات هي:

1) بناء عدد من الحوارات يمثل كل منها متغير محتمل الحدوث كصورة للمستقبل.

2) تحديد الموضوعات الرئيسية التي يحتمل أن تلعب دورا رئيسي في المستقبل.

3) بناء صورة أخيرة كلية لمجتمع المستقبل ومتطلباته وقدراته.

4) توفير دينامية للخطة الإستراتيجية للمستقبل بما يسمح بقدر كاف من المرونة لسد الفجوات المحتملة بين متطلبات المجتمع وقدراته في المستقبل.

ويتعامل البعض مع السيناريو على أنه أحد أساليب التنبؤ الاستراتيجي ويعرف بأسم أسلوب الحوار المحسوب، ويمكن تلخيص خطواته كما يلي:

1) بناء عدد من الحوارات أو السيناريوهات يمثل كل واحد منها متغير محتمل حدوثه بالمستقبل.

2) تحديد القضايا أو المشكلات الرئيسية المحتمل ظهورها نتيجة لتلك المتغيرات.

3) بناء صورة كلية للمستقبل في ضوء تلك السيناريوهات.

4) بناء صور بديلة للمستقبل في حالة سيادة أحد المتغيرات السابقة.

ويفضل البعض تحديد خطوات بناء السيناريو معتمدا على الطريقة التفاعلية في بناء السيناريوهات كالتالي:

1) إعداد صياغة أولية لملامح كل سيناريو من حيث وصفه للوضع المستقبلي ووصفه للمسارات البديلة وتحديده للوضع الابتدائي وذلك باستعمال الطريقة الحدسية.

2) البدء في بناء نموذج مع تغذية بالصياغة الأولية وما يحتاجه من معلومات أخرى، وكذا بنتائج الدراسات الجزئية التي تتم داخل الدراسة الأساسية، وبالتالي يمكن إستخدام النموذج في توليد المسار المستقبلي لكل سيناريو عبر الزمن، وكذا في التنبؤ بنتائج السيناريو، ومن ثم نحصل من هذه الخطوة على الصياغة المطورة الأولي للسيناريوهات.

3) مناقشة الصياغة المطورة الأولي للسيناريوهات بين فريق البحث كذلك مع مجموعة من المستشارين والخبراء، للتعرف على ردود أفعالهم تجاه

السيناريوهات وإستدعاء مقترحاتهم للتعديل والتطوير فيها وطبيعي تستخدم هنا الأساليب الحدسية.

4) فرز مقترحات التعديل والتطوير، بهدف بلورة مجموعة متناسقة من التعديلات والتطويرات في السيناريوهات.

5) إدماج مقترحات التعديل والتطوير المتناسقة بالنموذج، بهدف إستخراج صياغة معدلة للسيناريوهات ومن ثم الحصول على الصياغة المطورة الثانية للسيناريوهات.

6) تكرار الخطوة الثالثة

7) تكرار الخطوة الرابعة

8) تكرار الخطوة الخامسة، ومن ثم الحصول على الصياغة المطورة الثالثة للسيناريوهات والتي يمكن إعتبارها الصياغة النهائية لسيناريوهات الدراسة.

وهناك من يرى أن يسير أسلوب السيناريو وفق عدد من الخطوات هي:

1) تحديد هدف السيناريو علميا كان أو تطبيقيا أو لإتخاذ قرارات بعينها

2) الحالة الأولي للنسق والتي تعد حالة مرجعية إفتراضية تقاس عليها التغيرات بعد ذلك وفيها تتم الدراسة التفصيلية التحليلية لمكونات النسق وعلاقاته الداخلية والخارجية وديناميا ته.

3) الحالات الإفتراضية أو المحتملة للنسق، وتشمل نوعين من الحالات: الحالات المقصودة شبه النهائية، والحالات الإنتقالية التي تصل بذ إلى الحالات الانتقالية التي تصل بنا إلى الحالات المقصودة شبه النهائية.

4) التصورات والتخيلات المنطقية للأوضاع البديلة للنسق في الفترات والآماد المختلفة، ويشحذ فيها الفكر والإبداع لإفتراض السيناريوهات

obeikandl.com

المقصودة والمضادة وما يمكن أن ينتج عن التأليف بينهما من سيناريوهات فرعية.

5) المسارات التي تمثل الإختيارات المختلفة للإنتقال من الحالة الأولي للنسق وهي غالبا غير المرغوب فيه كليا أو جزئيا إلى الحالة أو الحالات الافتراضية وبالتركيز على شروط الحركة والإنتقال من حالة إلى أخرى.

ويشير (العيسوي) إلى أن خطوات بناء السيناريو ما هي إلا عوامل تساعد كاتب السيناريو على تنظيم أفكاره حول الماضي والحاضر، وترتيب العوامل المؤثرة في الظاهرة محل البحث حسب أهميتها أو حسب قدرتها على التأثير في غيرها من العوامل، إكتشاف نوع من المنطق في تتابع الأحداث والتصرفات والوقوف على بعض العلاقات الحاكمة وتسلسل المشاهد في كل منها ولكنه قدم مجموعة من الخطوات يمكن إتباعها في بناء السيناريوهات والتي تتمثل في ست خطوات هي:

1- الخطوة الأولي: وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة.
2- الخطوة الثانية: فهم ديناميكية النظام والقوى المحركة له.
3- الخطوة الثالثة: تحديد قضايا البدائل والسيناريوهات البديلة.
4- الخطوة الرابعة: فرز السيناريوهات البديلة واختيار بعضها.
5- الخطوة الخامسة: كتابة السيناريوهات المختارة.
6- الخطوة السادسة: تحليل نتائج السيناريوهات.

يمكن بناء السيناريوهات بإحدى الطرق العامة التالية:

1- **الطريقة الحدسية أو اللانظامية**

والأساس فيها هو الحدس والتفكير الكيفي وإعمال قدرات التصور والخيال، وبناء السيناريو طبقا لهذه الطريقة قد يعني تصميم مجموعة الشروط

الابتدائية، وكتابة مواصفات المسار المستقبلي وصولا إلى تحديد الوضع المستقبلي في نهاية فترة الاستشراف.

2 الطريقة النظامية أو طريقة النمذجة

الدور الرئيسي في هذه الطريقة من طرق بناء السيناريوهات هو للطرق الكمية بوجه عام وللنماذج بوجه خاص، ولكن النمذجة لا تكفي وحدها لبناء السيناريوهات، ويلزم تزويدها في البداية بمعطيات وتوجيهات معينة، وهنا يظهر دور الحدس والتخيل، جنبا إلى جنب مع المعلومات والوقائع والنظريات.

3 الطريقة التفاعلية أو طريقة التفاعل بين الحدس والنمذجة

وتعتمد هذه الطريقة على إتاحة فرص واسعة للتفاعل والعون المتبادل بين الحدث والنمذجة من خلال المحاكاة، حيث يتم الذهاب والإياب بينهما في أكثر من دورة وصولاً إلى سيناريوهات جيدة.

رابعا: أوجه النقد والصعوبات لأسلوب السيناريو

ولم يخل أسلوب السيناريوهات من النقد فقد حذر أرمسترونج (Armstrong, 1985) من أن أسلوب السيناريوهات قد يبالغ في درجة إحتمال سيناريو معين، حتى وإن كان لدى المستشرف معلومات تؤكد ضعف درجة الاحتمال كاشفا عن حقيقة انه من السهل التضليل في السيناريوهات، وأن ذلك أسهل من التضليل في الإحصاء وأبدي جودت (Godet , 1991 and 2000) قلقه من الوقت الطويل الذي قد يتطلبه بناء السيناريوهات بواسطة مجموعة العمل، والذي قد يتجاوز اثنا عشر شهراً ومن المشكلة المرتبطة بإنسحاب بعض أفراد المجموعة وخاصة الأفراد قادة المجموعة.

إن بناء السيناريوهات كأداة تنبؤية للمستقبل تواجه عددا من الصعوبات على المستويين النظري والتنفيذي، ولعل أهم هذه الصعوبات ما يلي:

1) هناك صعوبات ناجمة عن ضعف الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسات المستقبلية، وبخاصة فيما يختص بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية فهناك صعوبات جمة في صياغة أنواع التشابكات بين مختلف الظواهر الاقتصادية من ناحية وبينها وبين الظاهر الاجتماعية والسياسية والبيئية والتكنولوجية الأخرى، وينعكس ذلك في صعوبة التعبير عن السنياريوهات المستقبلية البديلة.

2) أن الافتراضات الأولية التي تنطلق منها السيناريوهات قد لا تكون صحيحة تماما، أو قد لا تعبر بدرجة كافية عن تعقيدات الواقع

3) أن القصور في المعلومات، وضعف أجهزة ومؤسسات الحصول عليها، وتشتت هذه الأجهزة وعدم التنسيق بينها تمثل عقبة كأداة تواجه القائمين ببناء السيناريوهات ولا ينطبق ذلك على البيانات الخاصة بالماضي أو الحاضر، ومما ينسحب أكثر على البيانات التي تتعلق بالمستقبل كما أن القصور في الحصول على البيانات قد يرجع إلى رغبة بعض الأجهزة خاصة أجهزة الدولة في عدم السماح بإعطاء البيانات لأسباب تراها هي وجيهة، أو ترى أن خروج هذه البيانات يسبب مشكلات على المستوى الأمني.

4) أن السرعة الكبيرة التي تحدث بها التغيرات على المستويات العالمية والإقليمية، أو على مستوى الدولة الواحدة نتيجة التطورات المذهلة في مجالات العلوم والتكنولوجيا، وحالات عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تواجه العالم كله يثير صعوبات شديدة لواضعي السيناريو حيث إن ذلك يزيد من ضبابية الاتفاق على منطلقات معينة لوضع السيناريوهات.

5) أن الدراسات المستقبلية، وعلى رأسها السيناريوهات، تعتمد كما سبق القول، على عمل الفريق وتعدد التخصصات وتداخلها وتفاعلها وفي ظل الكم الهائل من المعرفة في التخصص الواحد، واضطرار صاحب التخصص لصرف جانب كبير من دقته وجهده في التعرف على جوانب المعرفة المتصلة بتخصصه.

6) صعوبة التفاعل بين أصحاب التخصصات المختلفة، وضعف قدرة أصحاب التخصص الواحد على فهم الطروحات المختلفة لأصحاب التخصصات الأخرى، مما قلل من درجة المشاركة في استجلاء طبيعة التطورات المستقبلية، كما زاد من الوقت الذي يجب أن لصرفه أصحاب التخصص الواحد للتحاور مع زملائهم الآخرين لتكوين أرضية مشتركة للتفاهم أو للوصول إلى تصورات عامة مشتركة لبناء السيناريوهات.

7) أن بناء السيناريوهات عمل مكلف حيث إنه يحتاج إلى إنفاق أموال كثيرة في صورة أجور ومكافآت واجتماعات وزيارات وإستقدام خبراء أجانب وقد يؤدى ذلك إلى أن يضطر القائمون على وضع السيناريوهات إلى إستقطاب جهات معينة داخلية أو خارجية، حكومية أو خاصة للمساهمة في تمويل العمل، مما يثير شبهات معينة حول القائمين بالعمل كما يثير الشبهات حول نوع السيناريوهات البديلة ومدى مناسبتها وعواقبها الإيجابية والسلبية.

8) ولعل من أهم الصعبات المنهجية التي تواجه بناء السيناريوهات تحديد كيفية الإتفاق على التأثيرات النسبية للقوى والعوامل المختلفة المؤثرة في الحاضر والماضي أو المستقبل في تشكيل التصورات المستقبلية أو السيناريوهات فليس معلوما تماما درجة التأثير النسبي للعوامل

الاقتصادية أو الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو لتقنية وليس هناك سبيل للاتفاق عليها.

9) أما كان بناء السيناريوهات يتطلب النزول إلى عامة الناس للتعرف على إحتياجاتهم وتصوراتهم المستقبلية، فإن الصعوبة في بناء السيناريوهات تظهر واضحة في الدول النامية والمختلفة حيث تزاد حدة الأمية ويضعف الوعي الاجتماعي وتقل الثقافة العامة، ويصعب على الناس متابعة التطورات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

10) أن بناء السيناريوهات لا يمكن أن يغفل التحولات العنيفة التي تعترى العالم الخارجي حيث وصلت هذه التحولات إلى درجة غير مسبوقة، وفي ظرف تاريخي يميزه إحساس متفاقم باختزال الزمن وإنكماش العالم وتغير كل المقاييس بشكل يتحدى أخصب الخيال ففي ظل العولمة، وسيادة قوة كونية كبرى تتحدى العالم كله وتكيل بأكثر من معيار يصبح من المتعذر التنبؤ سلفا بما يمكن أن يكون عليه المستقبل، إضافة لذلك فهناك المستجدات المتواصلة في العلم والتكنولوجيا وهي أيضا مصدر مفاجآت متجددة يتعاظم شأنها وتأثيرها ونخص بالذكر الثورة الإعلامية المعاصرة وقدرتها على خلق عوامل ظاهرية لا وجود لها في الواقع الموضوعي مما يؤدى إلى تعقيد سيناريوهات المستقبل وإضافة أبعاد وهمية تبدو كما لو كانت حقائق موضوعية.

obeikandi.com