القسم الأول

فى تعريف السيناريو

يقـــال إن السيناريوهـــات قصص أو خطوط عامة لقصص حول مستقبلات ممكنة (Schwartz, pp. 816-7)، أو أنها قصص حول المستقبل، عادة ما تتضمن قصصًا حول الماضى والحاضر (Bell, pp. 316-7). كما يقال إن السيناريو وصف لمستقبل ممكن أكثر من كونه عرضًا لتنبؤ محتمل أو لمستقبل فعلى (Kruzic, pp. 34 -2-3)، ومن زوايا أخرى للنظر إلى السيناريو، فإنه يعرف أحيانًا بأنه عبارة عن تتابع مفترض لأحداث مستقبلية (May, pp. 161-8) أو أنه صورة متسقة داخليًا لمستقبل ممكن (Slaughter 1995, p. 117)، أو أنه مجرد مجموعة افتراضات متماسكة (Godet 1986, p. 136)، أو أنه وصف لمستقبل محتمل وللطريق (تتابع الأحداث المتماسكة) الموصل إليه (Godet 1994, p. 60).

١ - تعريف مقترح للسيناريو :

ويمكن تقديم التعريف التالى الذى يتصف بالاتساع والإجرائية فى الوقت نفسه :

السيناريو وصف لوضع مستقبلى ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التى يمكن أن تؤدى إلى هذا الوضع المستقبلى، وذلك انطلاقًا من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائى مفترض.

ويبرز هذا التعريف ثلاثة عناصر ينبغى أن يشتمل عليها السيناريو :

١- وصف وضع مستقبلي :

وقد يعنى ذلك وصف خصائص ظاهرة ما كالتطور التكنولوجى فى سنة ٢٠٢٠، أو وصف أوضاع شركة كبرى فى سنة ٢٠٣٠ من حيث ما تمتع به من مزايا تنافسية ونصيبها فى السوق العالمى وحجم عمالتها، ونوعية التكنولوجيا التى تستخدمها... الخ. وقد تتمثل الظاهرة فى مجتمع ما كالمجتمع المصرى أو المجتمع العالمى فى سنة ٢٠٢٥ مثلاً، حيث يتم وصف علاقات القوى فى هذا المجتمع، والحالة الاقتصادية، وأوضاع توزيع الدخل والثروة، وحالة البيئة وما إلى ذلك.

وقد يمثل الوضع المستقبلى محل الاهتمام وضعًا مستقبليًا ممكنًا (possible) أو محتمل الحدوث (probable, potential). وفى هذه الحالة نتحدث عن **سيناريوهات استطلاعية** (exploratory). إذ ينطلق كاتب السيناريو من المعطيات والاتجاهات العامة القائمة فى محاولة لاستطلاع ما يمكن أن تؤدى إليه الأحداث والتصرفات المحتملة أو الممكنة من تطورات فى المستقبل، وذلك دون التزام مسبق بصورة أو أهداف محددة يتم السعى لبلوغها فى نهاية فترة الاستشراف. ولهذا يمكن وصف السيناريو بأنه

تنبؤ مشروط. وهذا النوع من السيناريوهات يتيح فرصاً واسعة للخيال؛ الأمر الذى يؤدى بدوره إلى عدد كبير من الاحتمالات أو البدائل، ويثرى النقاش الذى يمكن أن يدور حول السيناريوهات التى يجرى تكوينها، والتى يطلق عليها أحياناً **سيناريوهات متوجهة إلى الأمام** (forward scenarios).

وقد يمثل الوضع المستقبلى فى نهاية الفترة محل الاستشراف وضعًا مرغوبًا فيه (desired). وفى هذه الحالة نتحدث عن **سيناريوهات استهدافية** (normative) أو **سيناريوهات مرجوة** (anticipatory). وهنا تكون نقطة البدء هى مجموعة أهداف محددة يبتغى تحقيقها فى المستقبل، يتم ترجمتها إلى صورة مستقبلية متناسقة، ثم يرجع كاتب السيناريو من المستقبل إلى الحاضر لكى يكتشف المسار أو المسارات الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة أو الصورة المستقبلية المبتغاة، محدداً النقاط الحرجة التى تتطلب اتخاذ قرارات أو تصرفات هامة. ويطلق على هذه العملية التحديد العكسى (backcasting)، كما يمكن وصف السيناريوهات الناتجة عنها بأنها **سيناريوهات راجعة** (backward scenarios)، كذلك يمكن الحديث هنا عن **عملية تصميم أو تخطيط للسيناريو** (design or planning) وليس عن مجرد كتابة سيناريو. وبطبيعة الحال، ليس هناك ما يمنع أن يكون السيناريو الاستهدافى هو سيناريو معين يختار من بين السيناريوهات الاستطلاعية.

ب - وصف مسار او مسارات مستقبلية :

ويتمثل العنصر الثانى فى السيناريو فى وصف المسار أو المسارات التى يمكن أن تؤدى إلى الوضع المستقبلى. ويقصد بذلك وصف **التتابع المفترض للمشاهد أو التداعيات المتصورة للظواهر محل البحث عبر الزمن**، وذلك انطلاقًا من الوضع الابتدائى الفعلى أو المفترض (فى حالة السيناريوهات الاستطلاعية)، أو انطلاقًا من الصورة المستقبلية المرجوة (فى حالة السيناريوهات الاستهدافية).

ويتشكل المسار المستقبلى من خلال عملية تحليل لجملة من الأحداث والتصرفات ومن التفاعلات التى تنشأ بينها أو الآثار التى تنتج عنها عبر الزمن.

ومن المهم التمييز بين الأحداث (events) والتصرفات (actions) التى ينتج عن وقوعها وتفاعلها شكل محدد للمسار المستقبلى :

الأحداث وقائع غير مقصودة، ولا يمكن لمتخذ القرار التحكم فيها خلال الفترة الزمنية التى يغطيها السيناريو. ومن أمثلة هذه الأحداث التغيرات فى الظروف الجوية أو المناخية، والكوارث الطبيعية، والاكتشافات التكنولوجية وبخاصة فى المجتمعات غير المنتجة للعلم والتكنولوجيا، وما إلى ذلك مما يمكن السعى للتنبؤ به، وإن لم يكن من

سبيل للتحكم فيه. وعمومًا، فإن الأحداث من قبيل **المتغيرات الخارجية** (exogenous) فى عملية بناء السيناريوهات.

أما **التصرفات** فهى تتمثل فى التغيرات المقصودة أو المتعمدة فى الظواهر الداخلة فى السيناريوهات. ومن ثم فهى مما يخضع لقرارات متخذ القرار، أو لتصورات كاتب السيناريو. ومن أمثلتها التغيرات فى الهيكل الاقتصادى وفى التنظيم الاجتماعى. ويمكن استقراء التصرفات من خلال فهم مصالح الفاعلين وسلوكياتهم وحدود حركتهم فى حالة السيناريوهات الاستطلاعية. كما يمكن اشتقاق التصرفات من نوعية الأهداف المرجوة فى حالة السيناريوهات الاستهدافية.

جـ - الوضع الابتدائي :

لكل سيناريو نقطة انطلاق أو مجموعة شروط أولية أو افتتاحية (initialo conditions) . ومن المهم تحديد هذه الشروط بشكل دقيق. ذلك أنها تمثلت خلفية المشاهد التى ستتابع عبر الزمن، أو خلفية إطار الحركة المؤدى فى نهاية المطاف إلى صورة مستقبلية أو أخرى، فى حالة السيناريوهات الاستطلاعية. كما أنها تمثل نقطة الأصل التى يتعين الرجوع إليها من الصورة المستقبلية المبتغاة عبر مسار أو مسارات بديلة فى حالة السيناريوهات الاستهدافية.

ومن المهم تمييز نوعين من العناصر داخل مجموعة الشروط الأولية للسيناريو، وهما : الوقائع والقوى الفاعلة. ويقصد بالوقائع حقائق الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والمؤثرات الخارجية، والاتجاهات العامة السائدة، والاتجاهات المغايرة البازغة. أما القوى الفاعلة (actors) فيقصد بها القوى – الحكومية وغير الحكومية – صاحبة الأثر الأكبر فى تشكيل الأحداث سواء بالفعل أم برد الفعل. ويعتبر تحديد هذه القوى، وتحليل سلوكها، والوقوف على مشروعاتها وخططها أو استراتيجياتها للمستقبل، وتحديد ما تملكه من إمكانات أو وسائل لتحويل مشروعاتها إلى واقع، من الأمور بالغة الأهمية فى بناء السيناريوهات (Godet 1986, pp. 136-7).

وقد يعبر الوضع الابتدائى عن **مجموعة من الظروف الفعلية** (أى العوامل والقوى المحركة أو الفاعلة والعلاقات والاتجاهات العامة) السائدة **عند فتح الستار** (إذا استعرنا لغة المسرح التى ينتمى إليها لفظ السيناريو أصلاً) . ومن تحليل هذه الظروف، والبحث فى احتمالات تغيرها، ونشوء ظروف جديدة بفعل أحداث أو تصرفات معينة، يمكن رسم المسار أو المسارات الممكنة عبر الزمن الآتى. وهذا هو ما يحدث فى حالة **السيناريو المرجعى** (reference or business - as - usual scenario).

ولكن الوضع الابتدائى قد يمثل **مجموعة من الظروف المفترضة أو المتخيلة** التى تنطوى على تغييرات معينة فى الوضع الابتدائى الفعلى. فإذا كنا بصدد **سيناريو إصلاحى أو سيناريو ابتكارى**، يلزم البدء بمجموعة شروط ابتدائية مختلفة قليلاً أو كثيراً عن مجموعة الشروط الابتدائية المعبرة عن الوضع الراهن أو السائد فعلاً، كافتراض نجاح قوة اجتماعية أو سياسية ما فى الوصول إلى السلطة، أو افتراض تغيير جوهرى فى هيكل العلاقات الخارجية للدولة، وما إلى ذلك. وعمومًا فإن عملية بناء السيناريوهات هنا تتمثل فى السعى للإجابة عن أسئلة من نوع : **ماذا الذى يمكن أن يحدث لو حدث كذا** ؟ (What if ?).

٢ - ملاحظات على تعريف السيناريو :

تجدر ملاحظة ثلاثة أمور مهمة فيما يتعلق بالتعريف الذى قدمته للسيناريو :

أ - **إن هذا التعريف أوسع وأكثر مرونة مما قد يصادفه القارئ فى بعض الدراسات المستقبلية**. فبعض الكتاب قد يجعل السيناريو منصرفًا إلى وصف الوضع المستقبلى فى نهاية فترة الاستشراف (أى العنصر الأول فقط من عناصر التعريف الذى اقترحناه)، وقد يطلق عليه فى هذه الحالة «سيناريو مستقبلى». كما أن بعض الكتاب قد يستعمل لفظ السيناريو للدلالة على الوضع الابتدائى (أى على العنصر الثالث فقط من عناصر تعريفنا)، وقد يطلق عليه «سيناريو» - مجردًا من صفة «مستقبلى» (نصار).

ب - **إن التعريف المقترح غير مرتبط بطريقة أو أخرى من طرق الدراسات المستقبلية**. فبعض الكتاب قد يربط بين السيناريو وبين الطريقة التى يطلق عليها أحيانًا «**طريقة السيناريو**» (scenario method or technique) والتى تصنف عادة ضمن الطرق الكيفية أو غير الكمية (qualitative) والكلية (holistic) للدراسات المستقبلية. بينما يميل بعض الكتاب إلى اعتبار السيناريو المنتج النهائى لكل طرق البحث المستقبلى. بمعنى أن أية دراسة مستقبلية لابد وأن تنتهى بسيناريوهات وذلك أيًا كانت الطرق أو الأساليب الفنية التى اتبعت فى إنجازها. وهذا هو الموقف الذى اتخذناه. وسوف نعود إلى هذه النقطة عند الحديث عن طرق بناء السيناريوهات.

جـ - إن التعريف المقترح لم يتضمن تحديداً للغرض أو الأغراض المتوخاة من بناء السيناريوهات، ويرجع ذلك إلى تعدد الأغراض التى يمكن السعى لتحقيقها من وراء بناء السيناريوهات. وكذلك إلى اختلاف هذه الأغراض باختلاف تصور الكتاب لأغراض الدراسات المستقبلية ذاتها. والكُتاب فى هذا الشأن فريقان: فريق يرى فى السيناريوهات وسيلة للتنوير والترشيد غير المباشر لعمليات صنع القرارات من خلال الكشف عن الاحتمالات والبدائل والاختيارات الممكنة، وعواقبها

المختلفة، وذلك دون الحاجة إلى الإيصاء والاستهداف، وفريق يرى عدم التوقف عند الكشف عن البدائل والاحتمالات والاختيارات الممكنة، ومن ثم الترشيد غير المباشر للقرارات، ويسير قدماً فى اتجاه رسم ملامح مستقبل بعينه باعتباره الأفضل والذى ينبغى السعى لوضعه موضع التنفيذ. وسوف نعود إلى ذلك عند الحديث عن أغراض السيناريوهات وفوائدها.