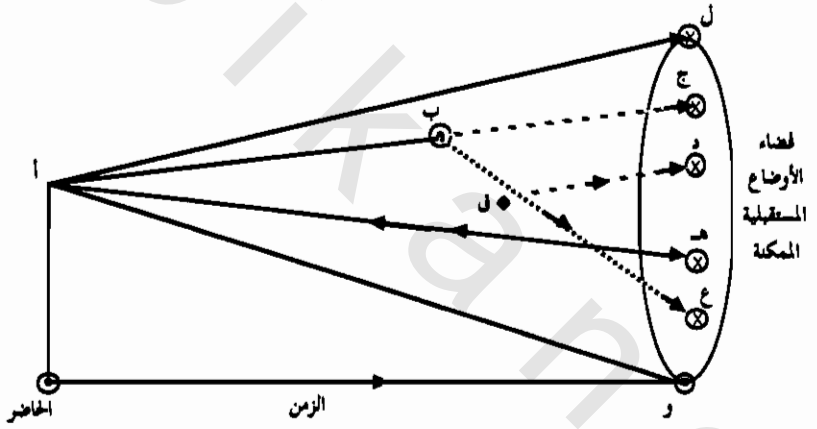
القسم الثانى

فى أنواع وأهداف السيناريوهات ومقاييس جودتها

١ - تعدد السيناريوهات وأنواعها :

من المعتاد أن يتم بناء عدد من السيناريوهات فى أى دراسة مستقبلية جادة. والأصل فى تعدد السيناريوهات هو ما يحيط بالمستقبل من غموض وظنون واحتمالات، ومن ثم غياب لليقين uncertainty، وذلك فضلاً عما يكتنف محاولة استطلاع المستقبل من صعوبات وتعقيدات تحتمل التعامل معها بطرق مختلفة، ومن ثم تفضى معالجتها إلى مسارات مستقبلية متنوعة. ويمكن تصوير التعددية الكامنة فى مفهوم السيناريوهات بالإشارة إلى المخروط المبين فى شكل (١) (Reibnitz, pp. 29-30).



شكل (١) مخروط المستقبلات

يصور هذا الشكل الذى نطلق عليه مخروط السيناريوهات وإن كان المصدر الذى أخذناه عنه يطلق عليه قمع المستقبلات (scenario funnel). عدة نقاط مهمة :

أ – من الملاحظ أنه على المدى القريب ثمة تقارب بين الخطوط الممثلة للسيناريوهات الممكنة الخارجة فى صورة أسهم من النقطة (أ) التى تمثل الوضع الابتدائى، حيث إن إسقاط العوامل والاتجاهات السائدة عادة ما لا ينطوى على تغيير كبير خلال الأجل القصير. لكن لاحظ تباعد المسافات بين هذه البدائل أو المسارات البديلة، ومن ثم تزايد درجة التمايز بينها على المدى الأطول، أو عند نقطة النهاية لفترة السيناريو حيث تتجمع بدائل الوضع المستقبلى (النقاط ل ، ج ، هـ ، و... الخ) كاشفةً تزايد اللايقين وتزايد التعقيد فى فهم التداعيات والتطورات مع التحرك إلى المستقبل الأبعد.

ب – لاحظ أيضًا أن السيناريوهات قد تتعرض للاضطراب عبر الزمن، ومن ثم قد

تتعدل مساراتها. فالسيناريو (أ ج) يتعرض لنقلة أو تحول فى المسار عند النقطة (ب) نتيجة لوقوع اضطراب ما (disruptive event) كانهيار فى سوق المال أو كارثة طبيعية أو تفكك التحالف الاجتماعى الذى كان يستند إليه هذا السيناريو. وإذا ترك الأمر للتداعيات الطبيعية، فقد ينتهى المسار الجديد إلى الوضع المستقبلى (ع). ولكن من حق كاتب السيناريو أن يفترض وقوع تصرفات معينة من جانب الفاعلين فى النسق كرد فعل للاضطراب الذى حدث. وقد يحدث التدخل عند النقطة (ق) التى يرمز المعين المرسوم إلى جانبها إلى أنها نقطة اتخاذ قرار (decision point). وعندئذ سوف تتداعى المشاهد فى اتجاه مغاير للاتجاه الأصلى المفترض (أ ب ج) وكذلك للاتجاه التلقائى الناتج عن الاضطراب الذى وقع (أ ب ع)، حيث يصبح خط التطور المستقبلى هو (أ ب ق د). وبالطبع ثمة مسارات أخرى كثيرة يمكن تصور تولدها عند النقطة (ق)، وذلك حسب طبيعة القرار الذى سيتخذ عند هذه النقطة. ومن المهم ملاحظة أن المقصود بالقرار هنا ليس بالضرورة قراراً حكومياً، بل إنه قد يعنى جملة تصرفات من فاعلين مختلفين فى النسق.

جـ – قد تمثل إحدى النقاط فى فضاء الأوضاع المستقبلية الممكنة وضعاً مستقبلياً مرغوباً فيه كالنقطة (هـ). ومن ثم قد يسعى كاتب السيناريو إلى **تخطيط مسار ملائم للعودة** من النقطة (هـ) إلى نقطة الوضع الابتدائى (أ). وفى هذه الحالة يمثل المسار (أ هـ) السيناريو الاستهدافى.

د – غنى عن البيان أن تمثيل السيناريوهات أو مساراتها بخطوط مستقيمة عبر الزمن هو من قبيل التبسيط والتجريد، ليس إلا. فالمسار من الوضع الابتدائى (أ) إلى أية نقطة فى فضاء الأوضاع المستقبلية قد يأخذ شكل منحنى أو خط متعدد الالتواءات والانكسارات، حسب الأحوال. كذلك فإن تمثيل الوضع المستقبلى أو حتى الوضع الابتدائى بنقطة ربما يعطى انطباعاً زائفاً بالدقة، حيث إن تحديد أى من هذين الوضعين لا يخلو من أخطاء القياس والتقدير – أو حتى التخمين.

وإذا كانت السيناريوهات المستقبلية متعددة بالضرورة، فإن السؤال كثيراً ما يطرح بشأن **العدد المناسب إدراجه فى الدراسات المستقبلية من هذه السيناريوهات المتعددة**. ويميل معظم المشتغلين بالدراسات المستقبلية إلى استعمال عدد محدود من السيناريوهات، حتى لا يتشتت الفكر وتتعذر المقارنات الجيدة بين السيناريوهات البديلة. فالعمل على عدد قليل من السيناريوهات يساعد على تذكر ملامحها، ويعين على تبين الفوارق بينها، ويعمل على تركيز الانتباه على علاقات السببية وعلى نقاط اتخاذ القرارات، كما أنه ييسر المقارنة بين آثارها وتكاليفها ومنافعها. ويطلق البعض

(Schwartz) على هذه السيناريوهات **المستقبلات البديلة ذات المصداقية** (credible alternative futures)، مع التأكيد على أنها ليست بالضرورة السيناريوهات الممثلة بالثلاثية المشهورة : استمرار الاتجاه الحالى، والانتقال إلى وضع أسوأ، والانتقال إلى وضع أفضل.

ويرتبط العدد المناسب للسيناريوهات بالأنواع المتصورة لها. وكما سبقت الإشارة يمكن تصنيف السيناريوهات إلى :

أ – سيناريوهات استطلاعية.

ب – سيناريوهات استهدافية، أو مرغوب فيها (desired or preferable).

ويمكن أن تتفرع عن السيناريوهات الاستطلاعية عدة سيناريوهات مثل :

أ – سيناريو استمرار الاتجاهات العامة الراهنة (reference or business - as - usual)، ربما مع إضافة تنويع تفاؤلى وتنويع تشاؤمى حول هذا السيناريو المرجعى.

ب – سيناريوهات محتملة (probable).

جـ – سيناريوهات ممكنة (possible).

وبطبيعة الحال، يمكن أن تتعدد السيناريوهات الاستهدافية تعدداً كبيراً، وذلك وفق الهدف المراد تحقيقه، أو حسب البعد المرغوب فى التركيز عليه من أبعاد النسق محل البحث.

ورغم أن السيناريو المرجعى قد يمثل أقل الأوضاع قابلية للاستمرار، حيث إن التاريخ لا يعيد نفسه، وحيث إن التغير هو أهم ما يميز الحياة، وحيث إن التغير السريع قد أصبح من سمات العصر الحديث الحافل بشتى الاضطرابات والمخاطر والفرص، إلا أنه من المفيد اشتمال السيناريوهات على سيناريو من هذا النوع. فعلاوة على ما يوفره هذا السيناريو من فائدة مرجعية لأغراض مقارنة السيناريوهات، فإن مثالب هذا السيناريو وعدم قابليته للاستمرار قد لا تظهر بشكل واضح، ومن ثم قد لا تظهر الحاجة إلى تعديل المسار الذى يمثله بقرارات تتخذ فى الوقت الحاضر، إلا من خلال رسم هذا السيناريو وتعريضه للتحليل الجاد والفحص الدقيق (Slaughter 1995, pp. 119-121).

ويشير سلوتر (Slaughter, 1996, p. 202) إلى أربعة أنواع من السيناريوهات، هى :

أ – السيناريو المرجعى، أو سيناريو استمرار الوضع القائم (Status quo scenario).

ب – سيناريو الانهيار (Collapse scenario)، وهو يمثل عجز النسق عن الاستمرار أو فقدانه لقدرته على النمو الذاتى، أو بلوغ تناقضات النظام حداً يفجره من داخله.

جـ – سيناريو العصر الذهبى الغابر أو السيناريو السلفى (Return or steady-state scenario)، وهو مبنى على العودة إلى فترة زمنية سابقة، يفترض أنها تمثل الحياة الآمنة الوديعة والنظيفة.

د – سيناريو التحول الجوهرى (Transformation or fundamental change scenario) وهو ينطوى على حدوث نقلة نوعية فى حياة المجتمع، سواء أكانت اقتصادية، أم تكنولوجية، أم سياسية، أم روحية.

ويقترح جوديه (Godet 1986, p. 157) بناء السيناريوهات التالية :

أ) سيناريو مرجعى.

ب) سيناريو متفائل.

جـ) سيناريو متشائم.

وذلك باعتبار (أ) يعبر عن الوضع الأكبر احتمالاً لتطور الظاهرة محل البحث، وأن (ب) و (ج) يعبران عن الحالتين المتطرفتين أو طرفى النقيض المحتمل أن ينتهى مسار تطور الظاهرة عند إحداهما.

ومما يسترعى الانتباه أن جوديه يميز بين السيناريو المرجعى (reference scenario) والسيناريو الاتجاهى (trend - based scenario) . فالسيناريو الاتجاهى عبارة عن إسقاط للاتجاه العام بغض النظر عما إذا كان ذلك يمثل وضعًا محتمل الوقوع أم لا. أما السيناريو المرجعى فإنه السيناريو الأكثر احتمالاً (most probable) وذلك بغض النظر عما إذا كان هذا السيناريو اتجاهيًا أم غير اتجاهى. أما السيناريوهات المتفائلة والسيناريوهات المتشائمة فإنها تدخل ضمن مجموعة السيناريوهات التى يطلق عليها جوديه السيناريوهات المفارقة contrasted scenarios أى التى تنطوى مفارقة واضحة للوضع القائم أو المحتمل والتى تركز عمداً على وصف أوضاع متطرفة (Godet 1994, p. 60).

وقد يكون من المفيد استعرض بعض أنواع السيناريوهات فى عدد من الدراسات المستقبلية العربية والدولية، وذلك مع ملاحظة أن تسمية السيناريوهات هى عملية لاحقة لتحليلها فى معظم الحالات، وأن بعض السناريوهات المذكورة لاحقًا – أو التى سبق ذكرها – قد لا يتم اختيارها ابتداءً لكونها تحتمل الانهيار أوالتراجع مثلاً. فمثل

هذه الصفات إنما تعبر عن نتائج يتم التوصل إليها فى نهاية عملية استطلاع المسارات المستقبلية وتحليل السيناريوهات.

درس إسماعيل عبد الله فى سنة ١٩٧٧ ثلاثة سيناريوهات فى دراسته الموسومة «**تطور مصر**» (Abdalla, Ismail, 1994)، وهى :

١ – سيناريو نفى الثورة، أو الانقلاب عليها.

٢ – سيناريو تجميد الثورة.

٣ – سيناريو استمرار الثورة.

وفى الدراسة المستقبلية لمصر : **إيدكاس ٢٠٠٠** (El-Issawy) درست الثلاثة سيناريوهات التالية :

أ – السيناريو المرجعى (الانفتاح الطليق).

ب – السيناريو الإصلاحى (الانفتاح المقيد أو المرشد).

جـ – سيناريو التنمية الوطنية المستقلة.

وفى مشروع **المستقبلات العربية البديلة** الذى نفذه منتدى العالم الثالث بالقاهرة بالتعاون مع جامعة الأمم المتحدة فى النصف الأول من الثمانينات (Abdallah, Ibrahim)، نوقشت البدائل التالية :

أ – السيناريو المرجعى (الامتداد الخطى للاتجاهات القائمة).

ب – السيناريو المرفوض (المستند إلى رؤى راديكالية إسلامية وتقدمية عربية).

جـ – سيناريو التنمية الوطنية المستقلة أو المعتمدة على النفس.

ودرس **مشروع استشراف مستقبل الوطن العربى** الذى نفذه مركز دراسات الوحدة العربية (حسيب، خير الدين وآخرون) ثلاثة سيناريوهات أساسية هى :

أ – سيناريو التجزئة العربية .

ب – سيناريو التنسيق العربي.

جـ – سيناريو الوحدة العربية.

وفيما يتعلق بالدراسات الدولية، فإليك بعض الأمثلة المستقاة من استعراض لخمسين دراسة مستقبلية (Dahle). فى دراسة لمستقبل **بريطانيا في سنة ٢٠١٠** . درس نورث كوت ثلاثة السيناريوهات التالية :

أ – سيناريو التوجه للسوق، وهو السيناريو المرجعى.

ب – السيناريو التدخلى اليسارى.

جـ – سيناريو التوجه البيئى.

وفى دراسة أخرى لمستقبل بريطانيا : **البديل العاقل**، درس روبرتسون خمسة سيناريوهات، هى :

أ – السيناريو المرجعى.

ب – سيناريو النكبة أو الاستسلام المبكر.

جـ – السيناريو السلطوى.

د – سيناريو التوسع الفائق.

هـ – سيناريو المستقبل المتعقل / الإنسانى / الأيكولوجى.

ونذكر أخيراً مثالاً من دراسة لمستقبل كندا : **المجتمع الاستهلاكى**، ناقش فيها فالاسكاكيس ورفاقه خمسة البدائل التالية :

أ – السيناريو الأسكتلندى : وتلخصه عبارة «افعل المزيد بموارد أقل».

ب – السيناريو الإغريقى : وتلخصه عبارة «افعل نفس الشىء بموارد أقل».

جـ – السيناريو البوذي : وتلخصه عبارة «افعل أقل بموارد أقل، وافعل شيئًا مختلفًا».

وهذه السيناريوهات الثلاثة تدور حول فكرة الحفاظ على الموارد والاقتصاد فى استخدامها. أما البديلان الرابع والخامس، فإنهما يمثلان نمطين من أنماط مجتمع الاستهلاك الوفير :

د – سيناريو التبذير : وتلخصه عبارة «افعل أقل بموارد أكثر».

هـ – سيناريو السفة : وتلخصه عبارة «افعل أكثر بموارد أكثر».

وفى المرحلة الأولى من **مشروع الألفية** الذى يتناول مستقبل العالم ككل، والذى يتولاه المجلس الأمريكى لجامعة الأمم المتحدة (Glenn and Gordon) قدمت ثلاثة السيناريوهات التالية :

أ – سيناريو العالم السيبرناتى المثالى، ويمكن أن نطلق عليه السيناريو المتفائل، حيث تتسارع فيه عملية العولمة بفضل التوسع المذهل فى الفضاء السيبرناتى، وإن بقيت مشكلة البطالة فيه بلا حلول.

ب – سيناريو الفاجعة؛ وهو ينطلق من تدمير قواعد المعلومات المالية على يد أحد الارهابيين، وحدوث أزمة مالية عالمية لم ينجُ منها إلا الأغنياء.

جـ – سيناريو عالم خسيس؛ ومصدر الخسة أن اللعبة الاقتصادية أصبحت لعبة صفرية المجموع بمعنى أن كسب أى شخص فيها إنما يتم على حساب خسارة شخص أو أشخاص آخرين. وتتفاقم البطالة فى هذا السيناريو وينتشر الفساد والجريمة وتعود الحمائية من جديد فى التجارة الدولية.

ومثلما يرتبط عدد السيناريوهات بالأنواع المتصورة لها، **فإنه يرتبط كذلك بعدد القوى الاجتماعية والسياسية الفاعلة**، والتى تملك تصورات متميزة لما تريد تحقيقه فى المستقبل.

وعمومًا، يتراوح العدد المناسب للسيناريوهات ما بين سيناريوهين وأربعة سيناريوهات (May). فأقل من سيناريوهين، أى سيناريو واحد، يتضمن نفى فكرة المستقبلات البديلة؛ وهى من لزوميات الدراسات المستقبلية على ما رأينا آنفًا. وأكثر من أربعة سيناريوهات هو خيار، وإن أكد على فكرة تعدد البدائل المستقبلية، إلا أنه قد يؤدى فى الوقت نفسه إلى شىء غير قليل من الإرباك والالتباس سواء فى عملية التحليل أم فى عمليات عرض النتائج وتوصيلها لقطاع واسع من الناس. وعلى ذلك فقد كان الاختيار المبدئى لأربعة سيناريوهات (المرجعى والشعبى والوسيط والابتكارى) فى مشروع مصر 2020 اختياراً صائباً(*).

٢ - أهداف السيناريوهات وفوائدها ومسألة القيم:

كما ذكرنا فى نهاية القسم الأول، ليس هناك إجماع بين المشتغلين بالدراسات المستقبلية على الأهداف والفوائد التى يتعين السعى لتحقيقها من وراء عمليتى بدء وتحليل السيناريوهات المستقبلية. ويمكن التمييز بين اتجاهين فى هذا الصدد.

إن أصحاب الاتجاه الأول يريدون أسباغ صفة الموضوعية والعلمية على الدراسات المستقبلية، ويسعون لنزع السمة الاستهدافية عنها، وذلك لما أدت إليه من شبهات حول الدراسات المستقبلية كالتحيز والتسلط على الآخرين من خلال فرض رؤية مستقبلية معينة عليهم. ومن هنا فهم يرون أن أهداف الدراسات المستقبلية عمومًا، وتحليل السيناريوهات خصوصًا، ينبغى أن تنحصر **فى عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التى تنطوى عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة، وعرض النتائج المترتبة على الخيارات أو البدائل المختلفة، وتركيز انتباه الناس على الفاعلين الرئيسيين واستراتيجياتهم وعلى العمليات أو**

(*) تعدل هذا الاختيار لاحقًا، واستقر الرأى على خمسة سيناريوهات، هى السيناريو المرجعى، وسيناريو الرأسمالية الجديدة، وسيناريو الاشتراكية الجديدة، وسيناريو الدولة الإسلامية، وسيناريو التآزر الاجماعى (أو السيناريو الشعبى).

العلاقات السببية وعلى النقاط الحرجة لاتخاذ القرارات، وعلى القضايا التى يجب أن تحظى بالأولوية فى اهتماماتهم. والقصد من كل ذلك هو تمكين الناس من التفكير فى كل هذه الأمور واستثارة النقاش حولها، واستدعاء ردود الفعل منهم بشأنها، وتنشيط خيالهم، ومن ثم مساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن المستقبل اليوم.

ومن ثم فالتأثير على فكر الناس وعلى توجهاتهم نحو المستقبل ليس أمراً مستبعداً طبقًا لمؤيدى الاتجاه الأول، ولكنه ليس تأثيراً فى اتجاه بعينه من خلال تقديم الدراسة المستقبلية لتوصيات صريحة بشأن تفضيل سيناريو على آخر، وإنما هو تأثير عام وغير مباشر، من خلال تنمية البعد المستقبلى فى تفكير الناس، ومن خلال تقديم تصورات بديلة لمسارات المستقبل، والحوار العقلانى حول ما تطرحه من خيارات؛ قد يرفضونها جميعاً، ويبلورون تصورات أخرى هى الأفضل من وجهة نظرهم.

أما أصحاب الاتجاه الثانى فإنهم ينطلقون من رؤية مغايرة للدراسات المستقبلية. فهم ينظرون إليها على أنها مزيج من العلم والاستهداف (Aguilar, Godet, Ogilvy (KB), Slaughter (NT), 1996). فالدراسات المستقبلية علمية من حيث إنها تعتمد على العقل والمنطق فى التعامل مع الحاضر وتطورات المستقبل؛ حيث إنها تنطلق من علاقات العلية أو السببية، وهى استهدافية بمعنى أنها ليست، ولا يمكن أن تكون محايدة أو متحررة من القيم أو الاختيارات والأحكام القيمية. فالدراسات المستقبلية، أو عملية تحليل السيناريوهات والمقارنة بينها، لابد وأن تستند إلى أهداف وقيم تترجم فى صورة معايير أو مؤشرات يتم الاحتكام إليها فى تقييم السيناريوهات البديلة والمفاضلة بينها، أو على الأقل إرشاد الناس إلى كيفية المفاضلة بينها. ومن جهة أخرى، فإن الاختيار الأولى للسيناريوهات محمل بالضرورة – شأن كل اختيار – بأحكام قيمية أو أهداف ضمنية.

وإذا كان الأمر كذلك بشأن وضعية الدراسات المستقبلية، فإن هذا الفريق من دارسى المستقبلات إنما ينظر إليها، ومن ثم إلى عملية بناء وتحليل السيناريوهات، على أنها أداة لتغيير العالم، لا لفهمه فقط، ويتعاملون معها على أنها الأساس فى تبنى رؤية مستقبلية مرغوب فيها، وفى العمل على تحريك الناس وتعديل قراراتهم وتصرفاتهم فى اتجاه تحويل هذه الرؤية المستقبلية المرغوبة إلى واقع. **ومن ثم فمن الواجب فى رأيهم أن ينتهى تحليل السيناريوهات إلى توصيات صريحة بشأن الاختيارات والقرارات التى ينبغى اتخاذها الآن للوصول إلى الوضع المستقبلى المرغوب فيه.**

وقد يُظن أن من يقولون بهذا الرأى هم المشتغلون بالدراسات المستقبلية المرتبطة

بخدمة **التخطيط الاستراتيجي للشركات الكبرى**؛ وما أكثرهم ! ومن الطبيعي أن الشركات الكبرى تريد أن ترى مردوداً واضحًا لما تقوم به، أو لما يتم لحسابها من دراسات مستقبلية، وذلك في صورة قرارات أفضل، وفي صورة استراتيجيات تخدم مصالح هذه الشركات. وكتاب رايبنتز مثلاً حول أساليب السيناريوهات موجه أساسًا لهذا الغرض (Reibnitz).

ولكن دائرة من يميلون إلى الرأى الثاني أوسع من ذلك كثيراً، فهي تضم النشطاء في حركة المستقبليات (وما أكثرهم كذلك)، سواء منهم من يستشعرون أن بلادهم تملك أكثر من غيرها القدرة على تشكيل المستقبل على هواها ويريدون مساعدتها على ذلك، أم المهمومون بمستقبل البشرية عمومًا، أو ربما بمستقبل الدول المتقدمة على وجه الخصوص. وسواء أكانت نقطة انطلاق هؤلاء النشطاء في حركة المستقبليات استطلاعية أم استهدافية، **فإنهم يرون أهمية خاصة في تتويج الدراسات المستقبلية بتوصيات بشأن المسار المستقبلي المرغوب فيه، ومن ثم بشأن القرارات والتصرفات الواجب اتخاذها في الوقت الحاضر من أجل التأثير في صورة المستقبل على النحو المرجو.** ومن الأمثلة البارزة على هذا الاتجاه **مشروع الألفية** المشار إليه سابقًا والذي تضمن عنوان تقريره عن **حالة المستقبل في ١٩٩٧** العبارة الدالة «**ما يلزم عمله الآن**» (Implications for Action Today). كما تضمن التقرير سيناريو استهدافي للعالم في 2010 (Glenn & Gordon). وثمة مثال آخر بارز على هذا التوجه من المدرسة الفرنسية للاستشراف التي يقودها جوديه. ويكفي ذكر عنوان واحد من أحدث كتبه للدلالة على التوجه الاستهدافي : "From Anticipation to Action - A handbook of strategic prospective" (Godet, 1994).

وفي اعتقادي أن المنحى الذي أخذناه في **مشروع مصر ٢٠٢٠** كان أقرب إلى الاتجاه الأول منه إلى الاتجاه الثاني. فهدفنا صياغة رؤى أو مسارات مستقبلية بديلة (لا رؤية مستقبلية بعينها). مع بيان قدرة كل مسار منها على الوفاء بأهداف معينة يمكن أن تكون موضع اتفاق عريض بين سائر المهتمين بمستقبل مصر، أو يمكن أن تؤدي في مجموعها إلى تحقيق التقدم طبقًا لمعايير مقبولة للتقدم، وكذلك تحديد التكاليف والمنافع المرتبطة بكل مسار مستقبلي.

ولاشك أن قضية تحديد الأهداف موضع الاتفاق العريض، وتعيين معايير مقبولة للتقدم، وتحديد ما يعتبر من التكاليف وما يعتبر من المنافع لكل مسار مستقبلي، إنما هي من القضايا التي تنطوي بالضرورة على اختيارات قيمية. وفي تقديري أن هذا أمر لا يعيب الدراسة المستقبلية ولا ينتقص من علميتها وموضوعيتها، وذلك طالما تم الإفصاح بشكل دقيق عن أسس اختيار الأهداف

ومعايير التقدم وعناصر التكاليف والمنافع. فالعلمية أو الموضوعية لا تستبعد الاختيارات والأحكام القيمية، وإنما تستوجب الكشف عنها والإفصاح عن طبيعتها ابتداء.

كما أن من أهداف **مشروع مصر ٢٠٢٠** ترشيد عملية صناعة القرارات، وتمكين الناس من التعامل العقلانى مع المستقبل ومن المشاركة فى صنعه (اصنع مستقبلك قبل أن يصنعه لك الآخرون !). ونحن لا نسعى إلى ذلك من خلال التبنى المسبق أو اللاحق لرؤية مستقبلية بعينها، وإن كان البعض قد يظن أن السيناريو الابتكارى هو السيناريو المفضل أو المستهدف لدينا. ولكن هذا تأويل غير صحيح لمقاصدنا، حيث إن السيناريو الابتكارى – وفقاً لصياغته الأولية (منتدى العالم الثالث) يحتمل أكثر من تفسير، ويمكن أن يتجسد فى عدة مسارات قد لا تكون كلها مرغوبة أو مفضلة من جانبنا، وإنما نسعى إلى التأثير فى صناعة القرارات وفى نظره الناس للمستقبل وفى وعيهم بتحدياته وفرصه من خلال تزويد الباحثين وصناع القرارات بأداة علمية تساعد على التحليل الدقيق لاحتمالات المستقبل والإمكانات والخيارات التى يطرحها، وتساعد – من ثم – على تضمين البعد المستقبلى بشكل عقلانى فى عملية صناعة القرارات، وتدفع بالتالى فى اتجاه ترشيد عملية صناعة القرارات ورسم السياسات التى تسهم بدرجة أو بأخرى فى صناعة المستقبل. كما أن **مشروع مصر ٢٠٢٠** يسعى إلى تحقيق تلك الأغراض عن طريق طرح التصورات المستقبلية البديلة على الناس، ودعوتهم للتفكير فيها، والتناقش حولها. والأمل أن يؤدى ذلك إلى استثارة اهتمامهم بالمستقبل وشحذ هممهم للاستفادة مما يطرحه المستقبل من فرص ولمواجهة ما يحمله من مشكلات وتحديات مواجهة علمية مستنيرة، وذلك على النحو الذى يهيئ لهم ولأبنائهم وأحفادهم مستقبلاً أفضل.

٣ - مواصفات السيناريوهات الجيدة :

تشير متابعة الأدبيات الخاصة بالسيناريوهات إلى عدة خصائص يحبذ توافرها فى السيناريوهات أو فى عملية بنائها وتحليلها. ومن أهم هذه الخصائص ما يلى :

أ – أيّاً كان عدد السيناريوهات، فمن المهم أن يكون بينها قدر واضح وملموس من **الاختلاف والتمايز**. فلا فائدة ترجى من عدد كبير من السيناريوهات إذا كانت الاختلافات بينها طفيفة. إن ذلك لا يضيق نطاق الاحتمالات والخيارات المتضمنة فى حركة المستقبل فحسب، بل إنه لا يساعد كذلك على إطلاق طاقات الخيال والإبداع لدى المتلقى. وبطبيعة الحال فإن درجة الاختلاف أو التمايز بين السيناريوهات ليست بالضرورة دالة فى عددها. فقد يكتفى بسيناريوهين مثلاً، ومع ذلك تكون درجة الاختلاف بينهما عظيمة إذا كان كل منهما يمثل حالة متطرفة. وتأكيداً لأهمية تمايز السيناريوهات وما يؤدى إليه من

فتح مجالات الإمكانات والخيارات واستثارة الخيال والفكر، يرى بعض المستقبليين أن تتضمن السيناريوهات **سيناريو الصدمة أو المفاجأة أو تحطيم الأصنام والخروج عن المألوف** (Ogilvy (KB), Schwartz 816-817).

ب – من المهم أن يتصف كل سيناريو بالاتساق الداخلي، أي التناسق بين مكوناته. وعادة ما يوصف الاتساق الداخلي بأنه يعني الخلو من التنافر أو التناقض. ولكن ينبغي الانتباه من جهة أخرى، أنه لما كانت السيناريوهات لا تمثل أوضاعًا مثالية وإنما تمثل أوضاعًا ممكنة، فإنها لن تخلُ من التناقضات داخل أي منها. فالتناقض – في نهاية المطاف – هو محرك السيناريو ومولد التطور. **ومن ثم يجب التمييز بين التناقض الذي يتعين غيابه حتى يكون السيناريو متسقًا في داخله، والتناقض الذي لا مفر من وجوده حتى يكون السيناريو ممثلاً لمستقبل ممكن.** ومن أمثلة التناقض المخل بالاتساق الداخلي للسيناريو افتراض أن الحكومة سخية في منح الإعفاءات الضريبية والجمركية للمستثمرين ورجال الأعمال، وأنها في الوقت نفسه سخية في تقديم الدعم والخدمات الاجتماعية للفقراء والمساكين. ولكن ليس مما يتعارض مع الاتساق الداخلي للسيناريو أن يفترض وجود قوى متعارضة المصالح، كل يدفع في اتجاه حماية مصالحه، كالعمال ورجال الأعمال.

جـ – من سمات السيناريو الجيد أنه **سهل الفهم**. فلما كان القصد من تحليل السيناريوهات مساعدة الناس على التعلم والتواؤم وتعديل التصرفات، ومعاونتهم على تنظيم مداركهم وترتيب أولوياتهم، وتوجيه أنظارهم إلى إشارات التحذير والنقاط الحرجة لاتخاذ القرارات على طريق المستقبل، فمن المهم أن تقدم السيناريوهات بشكل يسهل فهمه واستيعابه، وأن يساعد عرضها على تيسير المقارنات واستخلاص النتائج بشأن المشكلات ذات الأولوية والقرارات الحاكمة، وعلى التنبه إلى احتمالات الصدمات والمفاجآت.

د – السيناريو الجيد **هو سيناريو ممكن الحدوث** (possible)، وليس محض خيال. ولذا ينبغي أن يتصف السيناريو الجيد بالمعقولية (plausibility)، بمعنى أن يسرد قصة الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة منطقية منظمة (Glenn & Gordon P. 63).

هـ – من خصائص السيناريو الجيد، وكذلك من خصائص التحليل الجيد للسيناريوهات؛ القدرة على الكشف عن **الانقطاعات أو نقاط التحول** في المسارات، والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب في السيناريو أو المؤدية إلى انحرافه عن مساره الطبيعي. وبطبيعة الحال تزداد قدرة السيناريو على ذلك

كلما اتسعت المساحة التى يفردها **للمتغيرات الكيفية** فى السلوك والتشريعات وعلاقات القوى الاجتماعية والتحالفات السياسية وما إلى ذلك (May, p. 162).

و – لا خير فى السيناريوهات، ولا معنى لعملية تحليلها، إن لم تكن فيها **فائدة لعملية صناعة القرارات والتخطيط لمستقبل أفضل**، سواء أكان الطريق لتحقيق تلك الفائدة مباشراً أم غير مباشر. ومن أهم الأساليب المؤدية إلى زيادة فائدة السيناريوهات **إشراك المستخدمين المحتملين** لهذه السيناريوهات فى عملية بنائها وتحليلها، بدلاً من مواجهتهم بعد إتمام هذه العملية بمنتج نهائى قد يرون أنه لا يخاطب قضايا مهمة من وجهة نظرهم، أو أنه يطرح معالجات للمشكلات يعتقدون أنها لا تدخل فى حيز الإمكان حسبما يتصورونه. وبطبيعة الحال، فإن إشراك المستخدمين أو المستفيدين المحتملين من السيناريوهات، سوف يسهم فى تحقيق الخاصية (جـ) أعلاه، حيث يسهل على من شارك فى بناء وتحليل السيناريوهات فهمها واستيعاب نتائجها (May, p. 163).

obeikandl.com