

المظلة الفكرية للسيناريو الإستراتيجي في منظمات الأعمال آراء وأضواء

م. د. هاشم فوزي العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

المستخلص

أصبحت مبادرات الأعمال اليوم وأكثر من ذي قبل بحاجة لتصميمها وإيصالها للبيئة بسبب التغيير الحاصل فيها وارتفاع حالات عدم التأكد وتزايد الفرص فيها. والمطلوب من المنظمات أن تقوم بتبني مناهج جيدة لتحفيز التفكير الحديث وغير التقليدي واستغلال المفاهيم القيمة وتجاوز التفكير القديم. وجوهرياً، فإن تخطيط السيناريو هو فن التفكير بما هو غير متوقع. وعليه تجسدت مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات الآتية:-

- 1- ما هي المنهجية لبناء السيناريو الإستراتيجي؟
 - 2- ما هي مداخل تخطيط السيناريو الإستراتيجي التي يمكن لمنظمات الأعمال استخدامها؟
- وبحسب آخر استطلاع قامت به شركة مكنزي لعام (2009) فإن تخطيط السيناريو قد سمي من قبل التنفيذيون بالأداة الأكثر أهمية وقيمة بمساعدتهم للتماشي مع البيئة المتغيرة. لذا تتجسد أهمية البحث بالآتي:-
- (1) استعراض منهجية بحثية في غاية المعاصرة متضمنة موضوع (السيناريو الإستراتيجي) لتحقيق فهم واع ومدرك لمفاهيمه وأهدافه وافتراضاته.
 - (2) بيان استخدام تحليل السيناريو لتطوير إدارة الأزمة ولتنشيط التفكير الإستراتيجي، عبر مجموعة من الممارسات والتقنيات والخطوات الواضحة والمحفزة لمنظمات الأعمال لتبنيها في رسم ملامح مستقبلها وتحديد أساليب مواجهة تحدياتها.
- وقد توصل البحث في خلاصته إلى أن تخطيط السيناريو يوفر واجهة مثالية للإبداع وفحص بيئة الأعمال، إذ تسمح عملية تخطيط السيناريو من خلال طبيعتها في مساعدة الإدارة على تهيئة محركات بيئة الأعمال وتشخيص المشاكل التي تنشأ بسبب الميول (الاتجاهات) والتغيرات المحتملة في هذا السياق.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 66

الصفحات 30 - 51



The intellectual Umbrella for the strategic scenario in business organizations - The Opinions and the Spotlights

Abstract:

Today, more than ever before, the business organizations' initiatives should seek to design themselves and delivery them to the environment because of its change, and the increasing of uncertainties and the growing opportunities. What is required by the business organizations is that to adopt good approaches to stimulate the modern thinking and non traditional thinking and exploit the valued concepts and overcome the old thinking. Substantially, the scenario planning is the art of thinking about what is unexpected.

Therefore the research's problem is reflected to answer the following questions:

- 1- What is the methodology to build a strategic scenario?
- 2- What are the entries of the strategic scenario planning that could be used by the Entrepreneurships?

According to the latest survey conducted by McKenzie company (2009), the scenario planning has been nominated by the executives to be the most important valued tool that helps them to cope with the changing environment. Therefore the importance of this research reflected as follows:

- 1- Review of research methodology, including a very contemporary theme (the strategic scenario) to achieve an understanding of conscious and aware of its concepts, objectives and assumptions.
- 2- Demonstrate the use of scenario analysis to develop the crisis management and to stimulate the strategic thinking across range of practices, techniques and clear steps and motivating for business organizations to adopt them in shaping their future characteristics and identify the ways to meet their challenges.

The study has reached a set of Summary, the scenario planning provides an ideal interface for the creativity and to examine the business environment, because the process of scenario planning is allowing by its nature to assist the management to create the drives of the business environment and to diagnose the problems that arise due to the tendencies (trends) and the possible changes in this context.

المنهجية العلمية للبحث:

أولاً- المعضلة الفكرية للبحث:

أصبحت مبادرات الأعمال اليوم وأكثر من ذي قبل بحاجة لتصميمها وإيصالها للبيئة وذلك بسبب التغيير الحاصل فيها وعدم التأكد الذي تواجهه منظمات الأعمال مما يزيد المخاطرة فضلاً عن توفر الفرص التي ينبغي على تلك المنظمات اغتنامها بأسرع وقت ممكن لأنها تعمل في بيئة تنافسية شديدة. والمطلوب من المنظمات أن تقوم بتبني مناهج جيدة لتحفيز التفكير الحديث وغير التقليدي واستغلال المفاهيم القيمة وتجاوز التفكير القديم. وجوهرياً، فإن تخطيط السيناريو هو فن التفكير بما هو غير متوقع (Horton,2009).

وتأسيساً على ما تقدم، إجمالاً، يمكن تأطير المعضلة الفكرية بالتساؤلات الآتية:-

- 3- ما هي المنهجية لبناء السيناريو الإستراتيجي؟
- 4- ما هي مداخل تخطيط السيناريو الإستراتيجي التي يمكن لمنظمات الأعمال استخدامها؟.

ثانياً- أهمية البحث:

إن إحداه السنويات الماضية لم تكن متوقعة مع ما حصل بديون السوق المجمدة وتدخلات حكومية غير مسبوقة على المقياس العالمي، وهذه العوامل وغيرها جعلت عملية التخطيط صعبة بشكل متزايد بالنسبة للمديرين التنفيذيين (Mackey,2009). وبحسب آخر استطلاع قامت به شركة مكنزي لعام (2009) فإن تخطيط السيناريو قد سمي من قبل التنفيذيون بالأداة الأكثر أهمية وقيمة بمساعدتهم للتماشي مع البيئة المتغيرة. لذا تتجسد أهمية البحث بالآتي:-

- 3) استعراض منهجية بحثية في غاية المعاصرة متضمنة موضوع (السيناريو الإستراتيجي) لتحقيق فهم واع ومدرك لمفاهيمه وأهدافه وافترضاته.
- 4) بيان استخدام تحليل السيناريو لتطوير إدارة الأزمة ولتنشيط التفكير الإستراتيجي، عبر مجموعة من الممارسات والتقنيات والخطوات الواضحة والمحفزة لمنظمات الأعمال لتبنيها في رسم ملامح مستقبلها وتحديد أساليب مواجهة تحدياتها.

ثالثاً- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1) التعرف على المظلة الفكرية للسيناريو الإستراتيجي في منظمات الأعمال والتي تعني تكامل عناصر صياغة السيناريو من الناحية الفكرية.
- 2) التعرف على المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات.
- 3) تسليط الضوء على دور تخطيط السيناريو وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة (المحفظة المالية، الإستراتيجية، التفكير الإستراتيجي، إدارة الأزمة).



المبحث الأول- المنهجية المفاهيمية للسيناريو الإستراتيجي

The Methodology Conceptual for Scenario Strategic

أولاً- نشوء وتطور السيناريو الإستراتيجي:

Emergence & Evolution of Scenario Strategic

تعود كلمة السيناريو إلى أصلها الإيطالي (Scenario) وهو أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية. وتأتي كلمة "سيناريو" من الفنون الدرامية لاسيما المسرح (www.ar.wikipedia.org). ففي المصطلحات المسرحية فإن السيناريو هو محتوى أو مشاهد أحداث المسرحية والذي يحدد المقاطع الخاصة للمشاهد والمواقف. وفي التخطيط أو الاستخدام اليومي فإنه يعني تحديد أو تصور مسار الأحداث أو الموقف المستقبلي ومن هذه المصادر التعليمية فإن السيناريوهات تشير إلى مجموعة من القوى الدافعة التي تصف وتقرآن وتباين المحتوى المستقبلي المحتمل التي تجرى فيه التطورات (Sellamna & Hawkins,2008).

ولعل الأصل التاريخي لنشأة أسلوب السيناريو هو ارتباطه بالحدس وإعمال قدرات التصور والخيال، حيث كان يعد نوعاً من التمرد على الأساليب النظامية بصفة عامة والطرق الكمية بصفة خاصة، مما ينتج عنه إطلاق طاقات الإبداع والاستبصار والتنبؤ بالانقطاعات والتحويلات في مسار التطور (عامر،2004). إن أول استخدامات لطريقة السيناريو كانت في مؤسسة (RAND Corporation) من قبل الخبير الإستراتيجي العسكري (هيرمان كان Herman kahn)، خلال عقد الخمسينات والسيناريو هي طريقة منظمة لتصور الوقائع المستقبلية الممكنة التي يمكن أن تتخذ في إطارها القرارات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال، فالسيناريو ليست مجرد عملية تنبؤ تقليدية بل هو تقاطع لمجموعة كبيرة من المتغيرات والأحداث البيئية بحيث تستطيع استخلاص ما يحدث مستقبلاً فيما لو أتت الأمور وفق هذه التصورات واحتمالية حدوثها (الغالبى وإدريس،2007).

واستخدم السيناريو كمصطلح للربط بين الشؤون العسكرية والدراسات الإستراتيجية، ثم تطور استخدامه على يد كل من (Khan & Wiener,1967) في نهاية الستينات في كتابهما وعنوانه (العام 2000)، ووصف السيناريو على أنه تسلسل فرضي من الوثائق مصمم لتسليط الضوء على خطوات عريضة ومهمشة في اتخاذ القرارات في كافة الأمور المطروحة. ومع نهاية السبعينات تزايدت أهمية السيناريوهات، ولاسيما مع انتشار الصناعات النفطية والاتفاقيات الخاصة بالمعاملات البترولية وأيضاً تم استخدامه في تقارير عالمية بالغة الأهمية، وفي مقدمتها تقرير حدود النمو لنادي روما (العيسوي،2000).

ثم ظهر تطور هام في شكل السيناريو ليتعامل مع العديد من الوقائع والاتجاهات، وليس فقط مع تسلسلات معينة، هذه الوقائع يمكن أن تتضمن تحولات ديموغرافية مثلاً أو تطورات تكنولوجية أو أحداث سياسية، أو اتجاهات اجتماعية، ومتغيرات اقتصادية أو كلها معاً وهذا ما أفرز ما يطلق عليه بالسيناريو المتعدد (Multiple Scenario) (عامر،2004).

وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن استعمال أسلوب السيناريو في منظمات الأعمال كان عام (1967)، إذ طال كتاب الإدارة ومنظريها باعتماد الأسلوب المذكور نظراً لأهميته وضروراته (Khan & Weiner,1987).

كما استخدم أسلوب السيناريو بنجاح باهر من قبل شركة جنرال إلكتريك. وكذلك من قبل شركة (Royal Dutch Shell) ولكن بشكل مختلف وأكثر تعقيداً. وبفضل تطبيق أسلوب التنبؤ البيئي من خلال السيناريو استطاعت شركة (Shell) أن تهين نفسها لأزمة النفطية في سنة (1973م)، والأزمة الثانية الأقل حدة في سنة (1981م)، وفي كلتا الحالتين تمكنت من بيع نفلها قبل حصولها التخممة في السوق العالمية للنفط (ياسين،2010).

ومن الجدير بالذكر إن أسلوب السيناريوهات ظهر بصورة واضحة في أوساط السبعينيات من القرن الماضي، وأن تطبيقات هذا الأسلوب في الشركات والإدارة العامة أسهم في (عامر،2004):-

- 1- تنشيط التفكير الإستراتيجي داخل الشركات.
- 2- تحسين مرونة الاستجابة للتغيرات البيئية التي تتم في إطار رؤية غير واضحة والتهيب بشكل أفضل للأزمات التي قد تخل بالنظم.
- 3- إعادة ترتيب خيارات السياسة بناء على بيئة المستقبل.

ثانياً- مفهوم السيناريو الإستراتيجي Concept of Scenario Strategic:

إن السيناريوهات هي أساليب نظمية تعتمد على المتغيرات المترابطة بينها، ويمكن أن تكون استقرائية أو معيارية، مثل الأساليب الموضوعية الأخرى حسب نقطة البداية، وهي تمثل مجموعة بدائل، إذ يتم بناء أكثر من سيناريو، وتعد نقطة البداية هي وصف للموقف الحالي بناءً على البيانات الكمية والكيفية (زاهر، 2004). وتعتمد السيناريوهات جزئياً في اختيار الاتجاهات ذات الأهمية، وذلك في ضوء تحليلنا التاريخي لطبيعة التغيير، كما أنها تعتمد على تصوراتنا للمستقبل، ومن خلال هذه السيناريوهات يمكن ترشيد تصوراتنا للحركة المستقبلية للتعليم والعمل في الحاضر على دفع المسار التنموي في الاتجاه المرغوب فيه (العبادي، 2009). وهناك عدة تعاريف للسيناريوهات، ويمكن إدراجها على النحو الآتي:-

⊗ يعرف كل من (Khan & Weiner, 1987) السيناريو على أنه (تركيب مجموعة من المشاهد وفق منطقتين محددتين، يعتمد فيهما على التحليل التاريخي لجذور الظواهر والعمليات المجتمعية وتطوراتها وعلى التحليل البنائي الذي يهتم باستخلاص اتجاهات التطور وعواملها عبر مراحل أو حقب ونقاط زمنية للبحث ويجمع أسلوب السيناريو بين التحليل الكلي للنسق من داخله في فترة محدودة وهو ما يسمى بدراسة الحالة وبالاعتماد على عدد من المقولات والفرضيات وبين انتقال النسق من حالة أو مرحلة إلى أخرى وبالاعتماد على مقولات وفرضيات الحركة).

⊗ يعرف (Porter, 1985) السيناريو بأنه (رأي داخلي حول المستقبل وكيف ستؤول الأمور فيه، ويؤكد على أنه ليس توقع بل مخرج محتمل للمستقبل).

⊗ يعرف (Garratt, 1998) السيناريو على أنه (عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعه في التخطيط، لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية).

⊗ يعرف (Schoemaker, 1993) السيناريو على أنه (أداة منظمة لتخيل المستقبل الذي تتخذ فيه قرارات منظمة).

⊗ يعرف كل من (Lindgren & Bandhold, 2003) بأنه (رؤية مستقبلية تحاول الإجابة عن مجموعة أسئلة ماذا يحدث مستقبلاً؟ وما هي الرؤى المرسومة بهدف تجنب المخاطر؟ ويضيف أن العقل البشري يولد منات السيناريوهات يومياً من خلال التوفيق بين المستقبل المحتمل والمستقبل المرغوب باستخدام مسارات المستقبل الممكن، وما علينا إلا أن نقوم بتغذية طردية أمامية (Feed-forward) مع تغذية عكسية (Feedback) بحيث تتكامل الرؤية ويتفق هذا مع كون السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب).

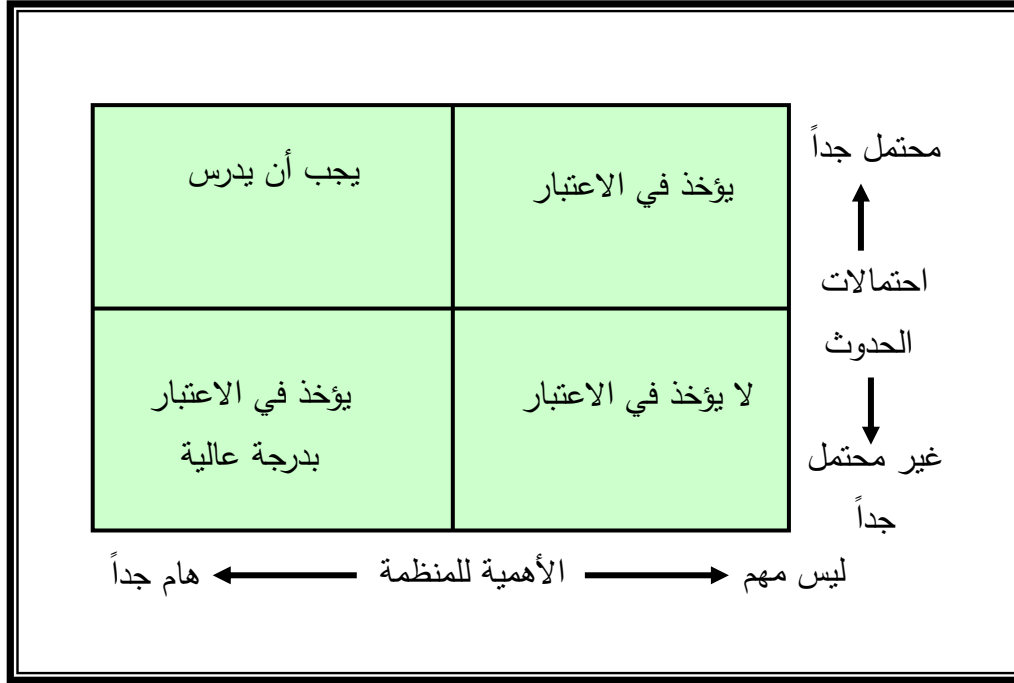
⊗ يعرف (الباحث) أسلوب السيناريو بأنه (عبارة عن قصص أو روايات بالمستقبل تصف كيف سيبدو العالم مثلاً عام (2015، 2050) وهو يكشف كيف أن العالم يمكن أن يتغير إذا تم تقوية أو إنهاء أو ظهور أحداث متنوعة لتمثل أوضاع مختلفة بالمستقبل مرتبطة مع توجهات وأحداث مختلفة. وبعدها يستخدم هذا السيناريو لمراجعة أو اختيار مدى من الخطط وخيارات السياسة).

يتضح من المفاهيم السابقة بأن هناك مفهومين للسيناريو (عامر، 2004):-

➤ الأول- يتناول السيناريو على أنه أحد أساليب دراسة المستقبل والذي يندرج أسفل الأساليب الكيفية والكلية للدراسات المستقبلية.

➤ الثاني- يعد السيناريو هو المنتج النهائي لكل أساليب البحث المستقبلي بمعنى أن أية دراسة مستقبلية لا بد وأن تنتهي بسيناريوهات أي كانت الأساليب الفنية التي اتبعت في إنجازها.

ومن الجدير بالذكر أن السيناريو على عكس التنبؤات أحادية الجانب (Single-Point Forecasts) ليس مهتماً فقط بالوقائع أو الاتجاهات المحتملة، بل يمتد ليضم تطورات غير محتملة جداً ولكنها في نفس الوقت بالغة الأهمية (زاهر، 2004)، والشكل (1) يوضح ذلك.



الشكل (1) التصنيف المبسط لأي تطور مستقبلي

المصدر: زاهر، ضياء الدين، (2004)، (مقدمة في الدراسات المستقبلية- مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، مركز الكتاب للنشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر- القاهرة، ص: 114.
يتضح من الشكل السابق أن احتمالية الحدوث هي أهم عنصر من عناصر التخطيط. فالتطورات المتساوية الأهمية والمتغاضى عنها في الحقيقة تطورات مهمة للغاية، ولكن غير محتملة.

ثالثاً- أهمية السيناريو الاستراتيجي Important of Scenario Strategic:

تتضح أهمية أسلوب السيناريو من خلال الآتي (عامر، 2004):-

- 1- إن دراسة المستقبل من خلال السيناريوهات تعتبر مناسبة ليس فقط لاستطلاع الآفاق المستقبلية لمجتمع ما أو لقطاع فيه، وإنما هي مناسبة أيضاً للتأمل في واقع هذا المجتمع أو القطاع الآن، وكيف وصل إلى الحالة التي هو عليها.
- 2- إن دراسة المستقبل من خلال وضع السيناريوهات عمل تنويري في المقام الأول، فمن خلال السيناريوهات يمكن للمجتمع أن يميز بين ما هو موضوعي وحتمي، وما هو ذاتي وإرادي في تحديد ملامح المستقبل ومن خلال ذلك يمكن الوقوف على مدى إمكانية حركة المجتمع المستقبلية في حالة تغير المعطيات سواء كانت موضوعية أو افتراضية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
- 3- إن دراسة المستقبل من خلال السيناريوهات عمل توجيهي أو إرشادي فهي ترشد رجل السياسة أو الاقتصادي أو الاجتماعي المسنول عن اتخاذ القرار إلى ما هو ممكن وما هو محتمل، كما ترشده إلى نوع التغيير الذي يمكن إحداثه، وهل هو تغيير جذري أو تطوري.
- 4- إن دراسة المستقبل من خلال صنع السيناريوهات يجعل التنمية وتحديد آفاقها المستقبلية حكراً على فئة من التكنوقراط (المخططين) أو من رجال السياسة المحترفين، وأن تكون نتائج جهة وفكر فئات متخصصة وغير متخصصة (شعبية) ومن بين أصحاب التخصصات أفراد ينتمون إلى تخصصات مختلفة وبذلك يمكن اعتبار السيناريوهات أدوات علمية تساعد على استقراء الواقع المجتمعي، والتعرف على التغيرات الجوهرية التي يتعرض لها المجتمع في حركته، وإستكشاف الاحتمالات المنتظرة والممكنة في مسارات مستقبلية، مع حساب ما ينطوي عليه كل مسار من منافع وتكاليف، بما يساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره المناسب.



رابعاً- فوائد السيناريو الإستراتيجي: Benefits of Scenario Strategic

يفيد أسلوب السيناريو عند وجود حالة عدم التأكد بخصوص عامل أو متغير، أو مجموعة من المتغيرات في بيئة الأعمال مثل احتمال زيادة عدد المنافسين، ظهور منتجات، أو خدمات جديدة ذات نوعية عالية، نقص في التجهيزات وبالذات من المواد الأولية. ارتفاع أسعار الطاقة المستوردة، زيادة عالية في الأسعار، احتمال حدوث أزمة سياسة أو اجتماعية ذات تأثير مباشر على أعمال المنظمة (ياسين، 2010). كل هذه العوامل يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار مع ضرورة تحديد احتمالية حدوثها، وتأثيرها المحتمل. والتخطيط المسبق لبرمجة التصرف المناسب إذا تحققت إحدى السيناريوهات المكتوبة من قبل الإدارة الإستراتيجية والخبراء المختصين في هذا المجال. كما يقدم السيناريو الإستراتيجي منافع عديدة سواء أن كانت للمديرين أم للمنظمة وكالاتي:-

1- منافع خاصة بالمديرين:

بالنسبة للمديرين التنفيذيين والمديرين فالتفكير بالسيناريو هو وسيلة مساعدة قيمة لبناء دعم المبادرات الإستراتيجية الجديدة. إذ تساعد السيناريوهات بالاتصال مع النظراء ومع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ومناقشة كيفية عمل المجازفات وعدم التأكد وكيف يمكن التعامل معها. وخلال المشاركة بورشة العمل يمكن الاستفادة بالطرائق الآتية (Horton, 2009):-

- ❖ السيطرة على تخطيط السيناريوهات لتطوير الاستراتيجيات التي يمكن أن تخلق فرص جديدة وتخفف من حدة المخاطرة.
- ❖ تعلم كيف تؤدي المنظمات الأعمال على مدى واسع وبشكل أفضل وتتخذ قرارات استثمار أفضل بوقت عدم التأكد.
- ❖ تقوية عملية إدارة المخاطرة في المنظمة وطاقة التغيير.
- ❖ تعزيز قدرة فريق العمل بالاستجابة للتغير الجذري وتطوير خيارات حقيقية تخص النمو المستقبلي.

2 - منافع خاصة بمنظمات الأعمال:

تعزز السيناريوهات الإستراتيجية نمو فرق الإدارة للانفتاح على الأفكار الجديدة ومناظير مختلفة. ويمكن أن تساعد على إعادة تشكيل افتراضات التخطيط الجوهرية قبل أن تصبح خارجة عن الحداثة. وعوامل النجاح الأساسية مكشوفة وتؤدي إلى قدرة معززة لإدارة التغيير الإستراتيجي وتأثيره بالكلفة. إذ سوف تمكن المنظمة من تقييم الفوائد المحتملة لتخطيط السيناريو (Horton, 2009). وبالنسبة للمنظمات تخطط للبدء بمشروع تخطيط سيناريو كامل فإن البرنامج يمكن أن يهيئ المديرين التنفيذيين والمديرين من قيادة المشروع وتمكنهم من تعيين أعضاء للفريق وخبراء خارجيين على أساس معرفي. وبالنسبة للمنظمات التي قد أسست فرق سيناريو مسبقاً، فإن البرنامج يعد وسيلة لجذب أعضاء فرق جدد وبسرعة خلال فترة زمنية قصيرة.

وكذلك يكون تخطيط السيناريو مفيداً خاصةً عندما (Sellamna & Hawkins, 2008):-

- يكون هناك تعامل جيد مع عدم التأكد على طول عملية التعامل مع المشكلة أو القضية.
- فقدان رؤية طويلة المدى حول ما سيكون عليه المستقبل.
- الاقتصاد المحلي بكونه يعاني من تغيرات مهمة.
- هناك اختلافات مهمة في الآراء بين أصحاب المصالح حول الحالات المستقبلية و / أو الإجراءات المرغوبة تحت أي سيناريو مستقبلي.
- وجود حاجة للغة مشتركة أو إطار عام لتجميع وجهات النظر المختلفة (المعرفة).



خامساً- الخصائص الرئيسية للسيناريو الإستراتيجي:

Key characteristics of Scenario Strategic

تتصف السيناريوهات الجيدة بالخصائص الآتية (Schoemaker, 1993) (عامر، 2004):-

- 1- إنَّ تكون قدرة علي استكشاف النتائج والآثار المحتملة للاختيارات والسياسات، ومن ثم دعم المدى الاستراتيجي لعملية صنع القرار المتعلق بالمستقبل، مما يزيد من الثقة في الاختيارات المستقبلية، دراسة النتائج المحتملة لجوانب عدم اليقين التي يتسم بها المستقبل.
 - 2- إنَّ يكون بين السيناريوهات قدر واضح من الاختلافات والتمايز، حتى يتسع نطاق الاحتمالات والخيارات المتضمنة في حركة المستقبل.
 - 3- إنَّ يتصف كل سيناريو بالاتساق الداخلي أي التناسق مكوناته وهذا لا يتعارض مع وجود تناقضات داخلها، بل يعدُّ هو محرك السيناريو.
 - 4- إنَّ يكون السيناريو سهل الفهم للمساعدة على التعلم وتعديل التصرفات وترتيب الأولويات لاتخاذ القرار الملائم وأن يساعد عرضها على تيسير المقارنات واستخلاص النتائج في شأن المشكلات ذات الأولوية.
 - 5- إنَّ يكون السيناريو ممكن الحدوث، وليس محض خيال، حيث يتصف السيناريو الجيد بالمعقولية، بمعنى أن يتم الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة منطقية منظمة.
 - 6- إنَّ يتسم السيناريو بالقدرة على الكشف عن نقاط التحول في المسارات، والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب في السيناريو أو المؤدية لانحرافه عن مساره الطبيعي.
 - 7- إنَّ يستطيع السيناريو توفير بدائل مستقبلية متنوعة، وتحليل المستقبل من خلال التفكير المستقبلي المفتوح - Future open Thinking.
- وللسيناريوهات الإستراتيجية خصائص عدة أهمها الآتي (www.jiscinfonet.ac.uk):-
- (1) منهج لتطوير الإستراتيجية A methodology for strategy development: يفيد للمنظمات والبرامج والمشاريع التي تعمل ببيئة ديناميكية عالية وتتخذ قرارات غالباً ما تكون فيها مخاطرة وتعقيد.
 - (2) عملية المجموعة A group process: تشجع تبادل المعرفة وتطوير فهم متبادل عميق للمسائل المركزية المهمة للمستقبل في المنظمة.
 - (3) ملائمة لأي مستوى Suitable for any level: ضمن المنظمة بسياقات متنوعة.
 - (4) مدخل بناء وابتكاري, A creative yet structured approach: فهي معروفة لدى مديري التسويق ومديري البرامج ومطوري المنتجات الذين يبحثون عن أسواق جديدة وأفكار وخدمات ومشاريع جديدة.
 - (5) توفر فرص الابتكار Provides rigour as well as opportunities to draw upon the creativity لدى المشاركين مما ينتج عنه آراء جديدة وتفسيرات جديدة تخص التطويرات الخارجية المهمة.
 - (6) تشمل تطوير التمثيل المرئي للمستقبل الممكن development of visual representations of possible futures.

سادساً- تصنيفات السيناريوهات: Classification Scenarios

توجد دائماً أنواع مختلفة من السيناريوهات إحداها ما سماه (هيرمان كاهان) "بالسيناريو الخالي من المفاجآت" "Surprise-Free Scenario"، أو ما يسميه (Godet) "بالسيناريو المرجعي Reference Scenario" في حين يسميه آخرون بـ "سيناريو الاتجاه Trend Scenario" وفي جميع الحالات الأكثر احتمالاً، أو كما يقول "جودت" أفضل طريق إلى المستقبل، الطريق الذي يترك ما لا يمكن التنبؤ به" (أي ما سوف يحدث إذا لم يتغير شيء) (زاهر، 2004).
والسيناريوهات الأخرى (باستثناء الاتجاه) هي "السيناريو المتطرف" أو "السيناريوهات المتناقضة" أو "السيناريوهات الوسيطة" وهي الأكثر أهمية.
ويميز (عامر، 2004) بين ثلاثة أنواع للسيناريوهات:-

- 1- سيناريو مد الاتجاه التاريخي: حيث يفترض هذا السيناريو استمرار الاتجاهات العامة التي سادت في الماضي وتطبيقها في المستقبل، ويذكر أن هذا السيناريو له فروضه الاجتماعية والاقتصادية كذلك يتميز بإمكانية التطبيق الفعلي.
- 2- سيناريو التعجيل عن الاتجاه التاريخي: ويعتبر هذا السيناريو إصلاحياً يفترض تحسين الأحوال مما يتركز في تحقيق الهدف وهذا السيناريو كذلك له فروضه الاجتماعية والاقتصادية ويتميز بإمكانية التطبيق الفعلي المشروط.
- 3- سيناريو التأخير عن الاتجاه التاريخي: ويعتبر هذا السيناريو انتقالاً لوضع أسوأ يفترض سوء الأحوال، مما يؤخر تحقيق الهدف خاصة في حالات تدهور الاقتصاد.

وكذلك يصنف (العيسوي، 2000) السيناريوهات إلى نوعين هما:-

1- سيناريوهات استطلاعية:

- أ- سيناريو استمرار الاتجاهات العامة الراهنة (السيناريو المرجعي).
- ب- سيناريوهات محتملة (Probable).
- ت- سيناريوهات ممكنة (Possible).

ففي حالة هذه السيناريوهات الاستطلاعية ينطلق كاتب السيناريو من المعطيات والاتجاهات العامة القائمة لاستطلاع المحتمل أو الممكن من التطورات، وذلك دون التزام مسبق بأهداف محددة يراد تحقيقها في نهاية فترة الاستشراف، لذلك يعتبر السيناريو بمثابة تنبؤ مشروط ويسمى سيناريو متوجه للأمام، وهذا النوع من السيناريوهات يتيح فرصاً واسعة للخيال مما ينتج عنه عدد من الاحتمالات والبدائل وفي هذه الحالة أيضاً يمكن استقراء التصرفات من خلال فهم مصالح الفاعلين وسلوكياتهم وحدود حركتهم.

2- سيناريوهات استهدافية:

أما في حالة هذه السيناريوهات الاستهدافية تكون نقطة البدء مجموعة أهداف محددة يرجى تحقيقها في المستقبل يتم ترجمتها إلى صورة مستقبلية متناسقة، ثم يرجع كاتب السيناريو من المستقبل إلى الحاضر لكي يكشف المسار أو المسارات الممكنة لتحقيق تلك الصورة محدداً النقاط الحرجة التي تتطلب اتخاذ قرارات هامة، ولذلك يسمى السيناريو هنا سيناريو راجع للخلف، وتصح كتابة السيناريو عملية تصميم أو تخطيط للمستقبل، وفي هذه الحالة أيضاً يمكن اشتقاق التصرفات من نوعية الأهداف المرجوة.
وهناك رؤية أخرى تحدد ثلاثة سيناريوهات تمثل ثلاثة بدائل مستقبلية متباينة ومنطقية ويشمل ذلك

-(www.ar.wikipedia.org):-

- ☒ سيناريو مرجعي أو سيناريو الاتجاه (Scenario Reference or Trend) ويمثل ذلك احتمال استمرار الوضع القائم على جموده بسبب وجود مقاومة شديدة نحو الإصلاح والتغيير.
- ☒ سيناريو إصلاحى (Reform Scenario) يتمثل في وجود محاولات للإصلاح الجزئي لمسايرة التغييرات المتسارعة.
- ☒ سيناريو ابتكاري (Creative Scenario) يتمثل في وجود جهود لإعادة هيكلة أو هندسة الوضع القائم وفي الممارسات والعلاقات، مع إحداث نتائج عميقة وتغييرات جذرية.

سابعاً- القضايا والمحاذير من السيناريوهات:

Issues and Cautions With Scenarios

لا توجد أي عملية مهما كانت دقيقة ومنظمة كاملة وخالية من الأخطاء ولأن عملية التخطيط للسيناريو تنظر إلى المستقبل وللمتغيرات ذات التوجه المستقبلي، فإن احتمالية الخطأ قد تكون كبيرة جداً. وخصوصاً إذا تم صياغة السيناريوهات تحت ظروف أقل من المطلوبة. وتذكر بأن واحد من الفوائد الرئيسية للسيناريوهات هي مساعدة المؤسسات في تحديد أية فرص (مشاريع) يجب أن تتابعها أو تستمر بها وأية مشاريع سوف ترفضها أو تلغيها أو حتى تطويرها (Dye,1998).

وكنتيجة لذلك، هناك عدة أشياء يجب أن يأخذها صانعو القرار بالاعتبار والتي بإمكانها التأثير بشكل سلبي على جودة السيناريوهات وهي (Dye,2002):-

- 1- الثاني ببناء سيناريوهات وذلك لتجنب بناء سيناريوهات تعزز المراكز المتحققة أصلاً وكذلك الفهم المتحقق والموجود فعلاً والأفان كل ذلك سيكون مجرد تمرين على الكتابة وحبر على ورق والذي ينجم عنه أية نتائج في ما يتعلق بقرارات الأعمال الحقيقية. وإذا لم يتحدى السيناريو الحالة ويبدأ بالمناظرة، فعندها سوف تعمل بشكل قليلاً في نهاية الأمر لتحقيق الغرض المفيد أن وجد ذلك الغرض. ولأجل تجنب ذلك فمن المهم أن يتم تصميم جميع السيناريوهات وتكوينها باستخدام معيار معرف بشكل واضح أو معيار محدد بشكل واضح وكذلك استخدام المقاييس أو المعايير المطلوبة أو المعايير الصحيحة.
- 2- في أي وقت فإن هناك قمة جبل من الخبرة وبعدها يتوقع دائماً أن تحدث فترة من الهبوط. ونفس الشيء يكون صحيحاً بعد أن يتم أكمل عملية إستراتيجية مهمة حيث الجميع متحمس ومستعد للتنفيذ. فإذا لم يكن صانعو القرار حذرين فإن التعليم المكتسب عبر كل عملية التخطيط والتطوير سوف يتم نسيانه أو إهماله بسرعة. أن من مسؤولي المدراء الكبار المحافظة على اشتراك أصحاب المصالح (الموظفين والمديرين وغيرهم)، أو أصحاب المصالح مرتبطين ومشاركين بشكل فاعل ومؤثر خلال وبعد تكوين أو تطوير السيناريوهات.
- 3- لأن جميع البيانات والتحليل مهم بالنسبة لتطوير السيناريو فيجب على فريق تخطيط السيناريو أن يبحثوا عن الحقائق بشكل صارم ودقيق وكذلك البحث بشكل مكثف عن العوامل المؤثرة والدوافع أو الأسواق الرئيسية لكل سيناريو. فبدون وجود البيانات الصحيحة والسليمة (في الأعمال والصناعة، والتقنية والسياسة والاقتصادية...الخ). لا يمكن صنع القرارات القيمة والعملية الخاصة بالأعمال. أن عمق البحث والمطلوب قد يكون معقداً جداً أو يأخذ وقت أطول من المتوقع مما يجعل الإدارة تعمل على إيقاف تخطيط السيناريو وعملية تطويره بشكل نهائي أو اختيار مسار واحد. والذي من المتوقع بشكل كبير أن يكون هو الذي يعتقد بأنه سوف يكون له أكبر أو أعلى احتمالية حدوث. هذا الأمر يخلق الخطر من تحديد مقدرة الشركة على التكيف للبيئة المتغيرة بشكل بالغ الأثر.



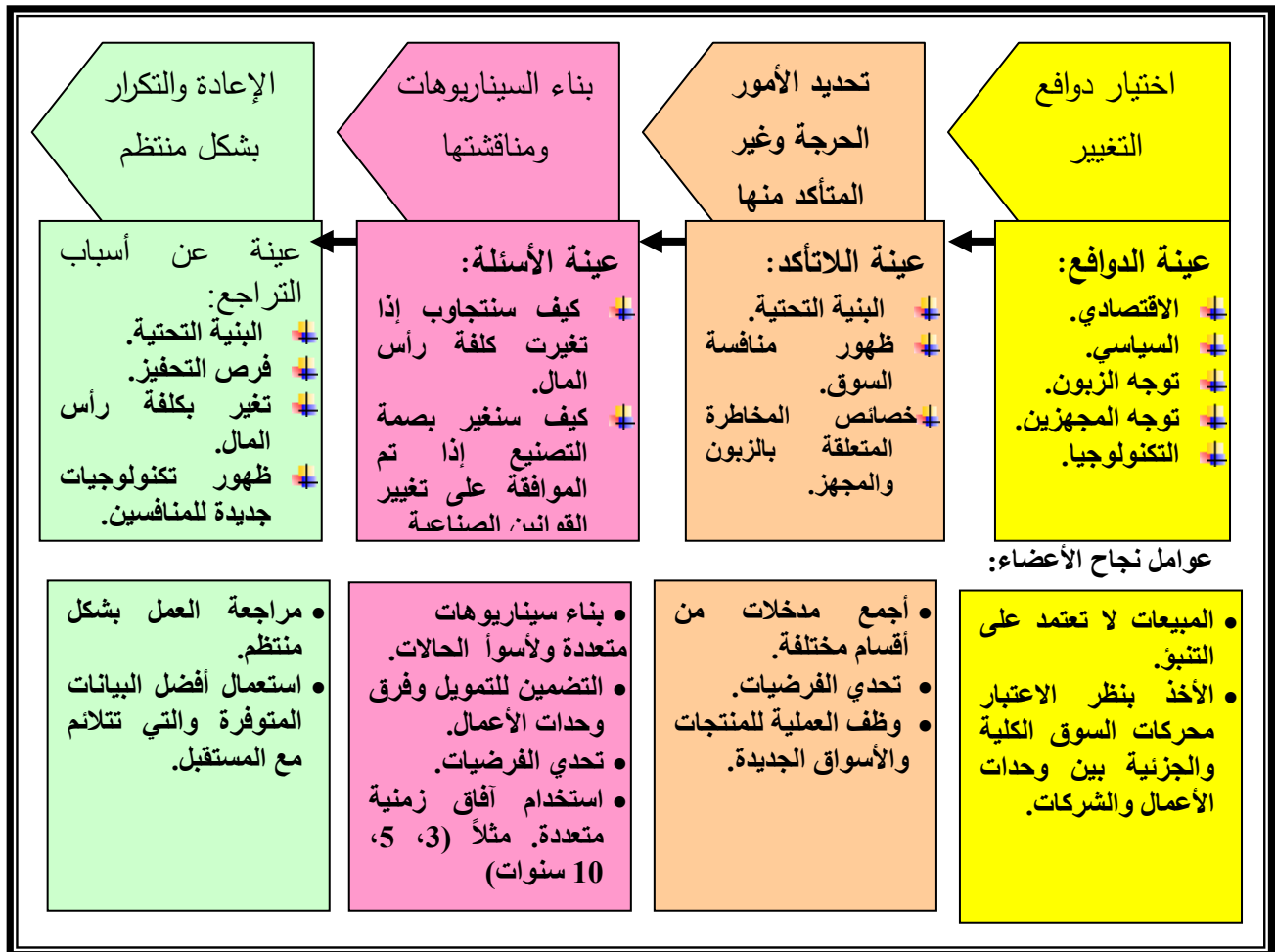
المبحث الثاني- تخطيط السيناريو

أولاً- مفهوم تخطيط السيناريو: Concept of Scenario Planning

تخطيط السيناريو (المشهد) هو مدخل توليدي لإستراتيجية تفترض درجة عالية من الغموض في عالم الأعمال. وكان له جذور مرتبطة بالتخطيط العسكري بعد الحرب العالمية الثانية وخصوصاً منذ تاريخ تطبيقات الأعمال في بداية السبعينيات، عندما تم استخدامها من قبل شركة جنرال إلكتريك (General Electric) ومن أشهر تلك التطبيقات كانت (Royal Dutch/Shell) (Pollard & Sabine,2006).

فتخطيط السيناريو قد عرفه (Mackey,2009) بأنه (طريقة تخطيط إستراتيجية والتي تستخدمها الشركات لوضع الخطط طويلة الأمد والتي تكون مرنة بالنسبة للظروف غير المؤكدة مستقبلاً). كما عرف (Note,2009) تخطيط السيناريو على أنه (تقنية مستقبلية تستخدم في التحليل الإستراتيجي المتوسط إلى طويل الأمد والتخطيط. وتستخدم لتطوير استراتيجيات وسياسات قوية ومرنة ومتجددة أي مبدعة).

وكذلك عرف (Mackey,2009) تخطيط السيناريو بأنه (عملية تعتمد عليها الكثير من الشركات بشكل مكثف لمساعدتهم بالبحث بموضوع الاتكماش التجاري). وفيما يأتي الشكل (2) الذي يوضح الإطار النظري لتخطيط السيناريو.



الشكل (2) الإطار النظري لعملية تخطيط السيناريو

Source: Mackey, Cam, (2009), "Scenario Planning in a Downturn", Manufacturers Alliance, ISSUES IN BRIEF, June 29, Wilson Boulevard, Suite, Arlington, Virginia.P:1

إن اعتماد أسلوب التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارات التنفيذية في المؤسسات والشركات يهدف إلى التكهّن واستشراف المتغيرات الهامة التي قد تحدث لدورة العمل في وجود نفس الافتراضات والنماذج العقلية السائدة في الواقع الحالي، تخطيط السيناريو (Scenario Planning) هو الأداة التي يمكنها الدفع في اتجاه نحو تخيل مستقبل مختلف وممكن، ولكي يتم تطبيق تخطيط السيناريو فلا بد من استخدام التفكير النظمي (Schoemaker, 1997).

ويشير (ياسين، 2010) إلى إمكانية استخدام أسلوب السيناريو من قبل الإدارة الإستراتيجية كتكنيك يساند عمل الإدارة في رؤية المستقبل القريب والبعيد، وتحديد البدائل المحتملة من الأحداث والاتجاهات أو التطورات ذات العلاقة بنشاط المنظمة وذلك بغرض تحقيق أكبر سيطرة ممكنة على متغيرات البيئة الخارجية وتهينة الحلول الصحيحة لحل مشاكل الأعمال من خلال الفعل الإستراتيجي المؤثر.

وفي إطار سعي الشركات إلى استكشاف سيناريوهات جديدة، فهي دائماً تنظر إلى الكيفية التي تتيح لأهدافها وإستراتيجياتها الحالية العمل بنجاح من خلال البيئة المستقبلية، والتي يجب أن تكون أيضاً مجدية ومتماشية مع ما يمكن تخيله ومع رؤية الشركة الحالية لمختلف الأعمال في المستقبل، مع الوضع في الاعتبار تحديد الأهداف والإستراتيجيات التي ستنتج عن هذه الرؤية (Brown & Eisenhardt, 1998).

يساعد تخطيط السيناريو المنظمات على المعالجة الأولية للتحليلات الخارجية. وفي الجوهر، فإنه يهتم بالإبداع التطويري بأمور تفصيلية وعبارات إنشائية قوية وقياسات إستراتيجية تصميمية متتالية لمقابلة هذه المداخل. ويصف (Schoemaker, 1997) تخطيط السيناريو كطريقة نظامية لتخيل مستقبلات ممكنة. ويحاول هذا النظام أخذ التفكير التنفيذي بعيداً عن ما حدث سابقاً وما يحدث الآن لمعالجة مستقبلات بديلة. وبعمل هذا الشيء يتصف تخطيط السيناريو بالشك والتعقيد والتذبذب (Wilson, 2000).

لقد استخدمت العديد من الشركات الكبرى أساليب السيناريو بطرق مختلفة، فشرية (Shell) الملكية الهولندية هي إحدى الشركات التي أحسنت استعمال تخطيط السيناريو. فمن خلال عمليات الاستقصاء والبحث الحذر نما إلى حدسهم واستشفوا أزمة الطاقة التي حدثت في سبعينيات القرن الماضي، الأمر الذي جعلهم جاهزين بإستراتيجيات لمواجهة الموقف إذا حدث شيء ما (ياسين، 2010). تلك الإستراتيجيات دفعت فيما بعد شركة (Shell) لكي تصبح على قمة شركات النفط الراحبة، ولم يتوقف استخدامها لتخطيط السيناريو عند هذا الموقف ولكن استخدمته أيضاً في عام (1980) لاستشراف حركة التغيير التي حدثت في الاتحاد السوفيتي السابق، لقد كان ذلك دافعاً مهماً للعديد من الشركات الأخرى حول العالم للاستفادة من استخدام هذه الأداة عبر منهجية تفكير النظم من أجل رؤية تأثيرها الفعال على عمليات اتخاذ القرار. أما شركة (Shell) استخدمته كأسلوب ملائم ساعدها في تجاوز أزمة الطاقة التي حدثت عام (1973)، وبالتالي هينت نفسها بشكل جيد، كذلك استخدمت من قبل الحكومات، وبلديات المدن الكبرى في التخطيط العمراني، كذلك استخدمته الحكومة الفرنسية لتطوير سواحل فرنسا البحرية واستغلالها (Lindgren & Bandhold, 2003) والشكل (3) يوضح استخدام أسلوب السيناريو بشكل خاص من قبل شركة (Shell).

| تهينة المقدم | اختبار المؤشرات الرئيسية | تحديد السلوك السابق لكل مؤشر | التحقق من الأحداث الممكنة في المستقبل | التنبؤ بشكل مؤشر | كتابة السيناريو |
|--|--|---|--|---|-----------------|
| فحص وتطبيق العوامل البيئية في قطاع الصناعة. العوامل السكانية وأساليب.. المؤشرات الاقتصادية. القوة والتشريعات البيئية. التكنولوجيا العلمية. | تحديد المؤشرات الصناعية الرئيسية. البحوث والدراسات الخاصة بالتنبؤ بالأحداث المحتملة في المستقبل. تأثير الاتجاهات الرئيسية المؤثرة حالياً. تعيين جدول دلفي. تقييم مستقبل الصناعة (الأحداث في المستقبل). ومؤشرات الخبراء | الإجازات الماضية لكل مؤشر. إدخال البيانات الخاصة ببرنامج TIA. تحليل العوامل الخاصة بكل اتجاه. مؤشرات سكانية. مؤشرات اجتماعية. مؤشرات اقتصادية. قاعدة البيانات الخاصة ببرنامج تحليل أثر الاتجاهات وتكوين جماعة الخبراء دلفي. | استنطاق جدول دلفي. تقييم الاتجاهات في الماضي. تحديد احتمالية تحقق الأحداث في المستقبل. التنبؤ بقيم المستقبل. توثيق عملية التنبؤ. | Trend (TIA) تشغيل برنامج Impact analysts و(CIA) Cross Impact analysis على أساس البحث. مخرجات أسلوب Delphi لتحديد وتقييم أحداث المستقبل. | |

الشكل (3) أسلوب السيناريو التنبؤ البيئي

المصدر: ياسين، سعد غالب، (2010)، (الإدارة الإستراتيجية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: 96.

تخضع بيئة الأعمال الخارجية وهيكل الصناعية لدرجة كبيرة من التغيير. فقد تغيرت العولمة والعوامل الديموغرافية بالإضافة إلى البنى الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية كلها تغيرت بصورة جذرية في العقد الماضي

وهذا المستوى من التغيير قابل للاستمرار وإضافة أدلى وأفضل الاتجاهات والميول نشأت المشاكل المرتبطة بخدمات الإنتاج والتسليم في سوق معقد ومتنامي. ونتج عن أفكار تصف الفهم العقلاني لإستراتيجية المتزايدة لا يعتمد فقط على المفهوم العقلاني لأنه محدود ويركز فقط على نجاحات الماضي والحاضر، بينما وبسبب التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال أتضح بأن النجاح في الماضي والحاضر لا يكون مناسب للمستقبل. وعليه يقدم تخطيط السيناريو أداة مناسبة لتطوير التخطيط القادم المتمركز في العقل الذي يتغلب على قيود مدرسة التخطيط. وبالرغم من المزايا المهمة ما يزال مفهوم تخطيط السيناريو مقبول بشكل واسع في إستراتيجية وضع الأنشطة بسبب نقصه لتوسع في مدراس الأعمال غير المعتادة على تقنيات الوصف الإنشائي والكتابي للمشاكل غير المألوفة وأوضحت نتائج الدراسات في بداية الثمانينات اهتمام كبير في قسم المؤسسات فقد وضع (Klein & Linneman,1981) نسبة (8) و(22%) من أصل (1000) شركة تربية قد استخدمت السيناريو (Pollard & Sabine,2006).

وفي الواقع فقد اقترح (Schoemaker,1993) بأن وجهات النظر الإدارية تغيير حالما تهتم سيناريوهات ومعالجة الأسئلة العميقة للشكوك السريعة التي تساعد المدراء على إدراك مدى صعوبة التعامل مع المستقبل في وسيلة توليدية تشدد على التعقيدات عليهم والتي لم يدركوا أهميتها سابقاً في هذه العملية. وعلى أية حال فإن تخطيط السيناريو هو جزء تكميلي من العملية الإستراتيجية التي تدخل النظام ويبدو بأن التوجهات المتباينة نحو أنشطة تخطيط السيناريو هو مفهوم مؤثر في تأكيد مواقف المستقبل الإستراتيجية. إن عملية الاستفسار عن المعايير والفرضيات التنظيمية للمؤسسة أو الشركة هو ما يطلق عليه التعلم ثنائي الحلقة (Double-Loop Learning)، فالحوار والنقاش المفتوح سوف يسهلان هذا النوع من التعلم والذي يحتاج أيضاً إلى اختبار القيم الضمنية، حيث لابد للنظر إلى كل مشارك في وضع السيناريو على قدم المساواة وعدم التفريق بسبب المسمى أو الدرجة أو المنزلة، ومن أجل تسهيل الحصول على السيناريو المفترض لابد من التركيز على المستقبل المراد تخطيطه، ولتبسيط آلية التوصل إلى تخطيط السيناريو الناجح لابد من المشاركين العمل على التقمص كشخصية الممثلين على خشبة المسرح وهم أحرار في تخيل كل ما يمكن احتمال حدوثه ولكن دائماً في وجود المراعاة اللازمة للخلفية (القواعد) التي سبق الإشارة إليها، حيث سيزيد ذلك من إمكانية توسيع آفاق التفكير وولادة الابتكار المطلوب.

ويسير أسلوب السيناريو وفق عدد من الخطوات هي (عامر، 2004):-

- تحديد هدف السيناريو علمياً كان أو تطبيقياً أو لاتخاذ قرارات بعينها.
- الحالة الأولى للنسق والتي تعد حالة مرجعية افتراضية تقاس عليها التغييرات بعد ذلك وفيها تتم الدراسات التفصيلية التحليلية لمكونات النسق وعلاقاته الداخلية والخارجية وديناميكياته.
- الحالات الافتراضية أو المحتملة للنسق، وتشمل نوعين من الحالات: الحالات المقصودة بشبه النهائية، والحالات الانتقالية التي تصل بنا إلى الحالات المقصودة بشبه النهائية.
- التصورات والتخيلات المنطقية للأوضاع البديلة للنسق في الفترات والاماد المختلفة، ويشحذ فيها الفكر والإبداع لافتراض السيناريوهات المقصودة والمضادة وما يمكن أن ينتج عن التأليف بينها من سيناريوهات فرعية.
- المسارات التي تمثل الاختيارات المختلفة للانتقال من الحالة الأولى للنسق وهي غالباً غير المرغوب فيه كلياً أو جزئياً إلى الحالة أو الحالات الافتراضية وبالتركيز على شروط الحركة والانتقال من حالة إلى أخرى.

إن تطبيق تخطيط السيناريو يتضمن الاهتمام بعدة عوامل منها بناء الفريق وثقافة المنظمة (Wilson,2000). وإضافة إلى القيادة والتزام الإدارة (Hanson,2003). ويعتمد تخطيط السيناريو على مدى طويل يرتبط بالطبيعة وهذا يسمح لتوليد مجموعة من الطرق البديلة والوسائل المعينة لمعالجة هذه العوامل. أن تطبيقات الكلفة وخدمة التوصيل السريع أصبحت من أهم العوامل التي ساهمت في قبول مفهوم تخطيط السيناريو.

ويتكون تخطيط السيناريو من خمسة مجاميع لبناء محفزات التغيير (المحركات) والتي تؤثر على الاتجاهات (الميول) الأساسية والشكوك الرئيسية المرتبطة بتطوير قوانين الحركة والتي تؤدي بالنهاية إلى تطوير سيناريوهات متعددة. إذ يقترح (Schoemaker,1993) بأن التخطيط العقلاني مهم وأساسي في تعقيد بيئة الأعمال الحالية (Pollard & Sabine,2006).

إن كل سيناريو يتحدث عن قصة ترتبط بكيفية تفاعل العناصر المختلفة تحت هذه الشروط. وغالباً ما تحتوي السيناريوهات على عناصر لا يمكن تأطيرها (أي عمل نموذج لها) بصورة سهلة ومن ناحية نثرية لكي يتم فهمها بسهولة ويقترح (Schoemaker,1993) بأن دمج العملية الاستراتيجية من خلال توسيع دورها في التحليل الخارجي وتحليل أصحاب المصالح أي بمعنى آخر التركيز على أبعاد عملية إدارة الاستراتيجية التي تسيطر عليها إدارة المنظمة. وهذا يخلق ربطاً ما بين دمج إدارة الاستراتيجية كاتجاه مقصود وبين إدارة الأزمات التي تعارضها (Pollard & Sabine,2006).

ثانياً- مداخل لتخطيط السيناريو : Approaches for scenario planning

توصف السيناريوهات في الدراسة كوصف عام لظروف المستقبل وإحداثه الافتراضي المعبر عنها بوسائل تسلسل صور والذي هو تقنية تحليل بدائل المستقبل ولتطوير الإستراتيجيات المتبعة في الشركات (Pagani,2008).

إن صانعي السياسات والإستراتيجيون في عدة مجالات من الصناعة يستخدمون سيناريوهات لتطوير واختبار قوة الإستراتيجيات الجديدة مقابل أوضاع المستقبل المختلفة (Ringland,1997). وبالرغم من توظيفها الناجح على المستوى الوطني والمشارك، إلا أن تحليل السيناريو نادراً ما يتم استخدامه على مستوى الأعمال إذ يكون المنافسين والشركاء في نفس القطاعات أو قطاعات مرتبطة قد اجتمعوا لتطوير أحاديث حول المستقبل (Pagani,2008).

ويوجد عدد كبير من المداخل لمشاريع السيناريوهات تم اقتراحها من قبل كل من (Kahn & Wiener,2000) (Pagani,2008) :-

- ❖ المنطق الحدسي Intuitive logics: المرتكز على منطق السيناريو ومواضيع ومبادئ وافتراضات منظمة تعطي لكل سيناريو أساس منطقي مقنع ومتناسك ومترايط (Schoemaker,2004).
- ❖ تحليل تأثير الاتجاهات Trend impact analysis: يتركز على التقديرات البديلة للعوامل الأساسية المرتبطة مع وصف متماسك ومقنع ومترايط حول المستقبل (Porter et al.,1991).
- ❖ تحليل التأثير المشترك Cross-impact analysis: أو المختلط والذي يتركز على تقنيات مصممة لتقييم التغيرات في احتمالية ظهور مجموعة أحداث تنشأ مع الظهور الحقيقي لأحدها. إن قيمة كل طريقة سيناريو تكمن في قدرته على توسيع تفكير أصحاب المصالح وتقديم احتمالات جديدة، وتحدي الافتراضات المطولة وتحديث النماذج الذهنية وتشكيل ناقلات قيمة للتعلم والمشاركة بالمفهوم والتي غالباً ما تصبح الأساس لصنع القرار الاستراتيجي.

ثالثاً- خطوات بناء تخطيط السيناريو Steps to Building Scenario Planning

إن بناء السيناريوهات المختلفة يسلط الضوء على الظروف المختلفة المحتملة التي قد تتواجد في المستقبل. هذه السيناريوهات توفر المحتوى المستقبلي (أو البيئة) التي من خلالها يعمل أصحاب المصالح. وأصحاب المصالح يمكنهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية حول أي من الأنشطة يمكن أن ينتج الناتج الأمثل ضمن السيناريو المحتمل، أو على الأقل سوف يتجنب المخاطر التي يتعرض لها الإنتاج أو النتائج الكارثية ضمن سيناريو محتمل (Sellamna & Hawkins,2008).

وبدايةً يجب إدراك أن عملية بناء السيناريوهات هي عملية إبداعية تعتمد على الاستفادة من بعض التوجيهات العامة، حيث أنه لا يوجد نموذج لسيناريو معين يمكن أن يحتذى به كل من يقوم بإعداد سيناريو، ومن ثم فإن عملية بناء السيناريوهات تحتاج إلى مجال واسع من المعرفة وقدر كبير من الخيال المنضبط. وتوجد قائمة لتدقيق المسائل أو القضايا الواجب دراستها قبل البدء بعملية السيناريو، وهي (Note,2009) :-

- 1) هل الغرض من التمرين واضح ومتفق عليه؟
- 2) كيف سيتم استخدام السيناريوهات بالممارسة؟ وهل تستطيع أن تحفز المناقشة والحصول على الإجماع مع الشركاء الأساسيين؟
- 3) ما السقف الزمني للسيناريوهات؟ (لاحظ أن ذلك يختلف عن السقف الزمني للنشاط بضوء السيناريوهات).
- 4) من الذي سيشارك؟ وهل توجد خبرة كافية (مما تشمل المعرفة النظرية والخبرة في منهجية السيناريوهات؟).
- 5) هل يوجد شراء كافٍ من أصحاب المصالح الأساسيين؟ وهل يوجد رابط مع العمليات الوطنية في البلد الشريك (إذا كان التمرين يركز على البلد).
- 6) ما هو التحليل الذي سوف يستخدم لنشر ووضع السيناريوهات؟ وهل أصبح ذلك متوفراً للمشاركين مقدماً؟
- 7) ما هي المنهجية الملائمة أكثر؟
- 8) كيف سيتم إيصال السيناريوهات بطريقة فعالة؟

والشكل (4) يوضح خطوات تخطيط السيناريو.



الشكل (4) خطوات تخطيط السيناريو

المصدر: بتصريف من قبل الباحث بالاعتماد على:

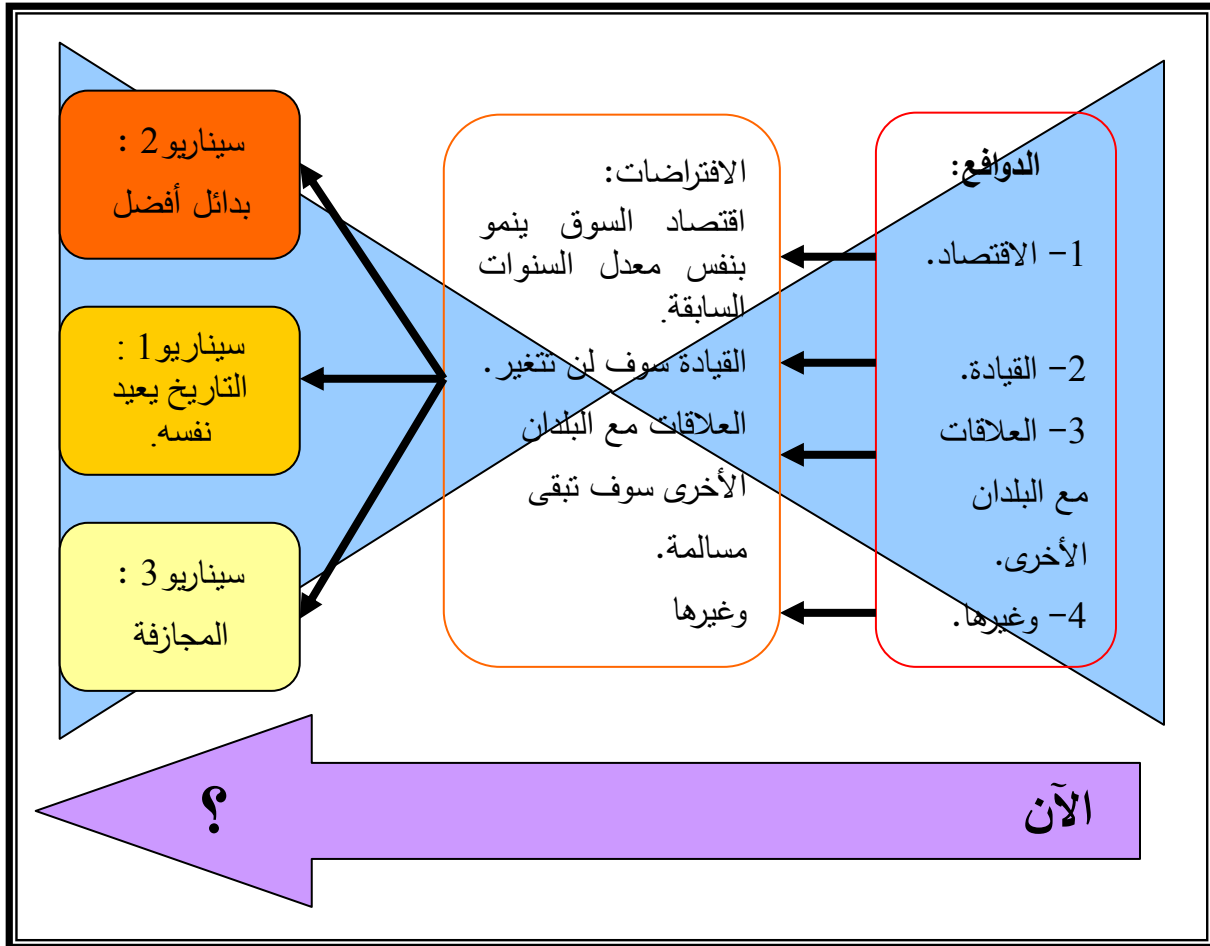
www.jiscinfonet.ac.uk /tools/scenario-planning, (2008), "Successful Scenario Planning". P:4.

كما أوضح كل من (Sellamna & Hawkins, 2008) خطوات توضح كيفية بناء عملية السيناريو:-

- 1- توضيح وجهات نظر وقيم أصحاب المصالح.
- 2- التفكير بالتحديات التقليدية.
- 3- تشجيع المناظرات (المناقشات).
- 4- توفير إطار عام لتحديد الجوانب الحساسة (المهمة).
- 5- توفير إطار عام لتحديد السيناريوهات البديلة، بما يمكن من النظر للأمام، ويمثل أداة للتعلم أو التعاون، السيناريو الجيد ليس من الواجب أن يعرض المستقبل بدقة، ولكن من المهم أنه يمكن المنظمة أو مجموعة أصحاب المصالح من المتعلم، تبني وتعزيز التعاون فيما بينهم باتجاه تحديد وإنجاز الأهداف العامة.



- كما يمكن إجمال خطوات أسلوب السيناريو، بالآتي (Lindgren & Bandhold, 2003):-
- 1- تهيئة المقدمة المنطقية، ونعني بها جمع وتحليل وفحص العوامل البيئية العامة والصناعية التي توجد فيها المنظمة، وهنا تتدخل العديد من الأساليب والطرائق لفحص مفردات هذه البيئة.
 - 2- إيجاد الأسلوب المناسب لاختيار المتغيرات والعوامل الرئيسية الفاعلة والتي تلعب دوراً كبيراً في رسم الصورة المستقبلية من خلال سيناريو معين. وهنا يمكن أن تعتمد طرق كثيرة مثل طريقة دلفي، أو الحوار الديالكتيكي أو غيرها من الطرق الإحصائية أو الرياضية أو الاقتصادية. أن المطلوب في هذه المرحلة هو فرز المؤشرات حسب أهميتها لغرض التركيز على المؤشرات الرئيسية.
 - 3- دراسة وتحليل السلوكيات السابقة للمؤشرات الرئيسية والفاعلة، بمعنى كيف كان الأمر بالماضي حتى الوقت الحاضر، ويمكن هنا الرجوع إلى قواعد البيانات والمؤشرات الخاصة بمختلف الأبعاد المستخدمة.
 - 4- انعكاس سلوكيات هذه المؤشرات مستقبلاً، بمعنى كيف يكون سلوك هذه المؤشرات باحتمالات معينة طيلة فترة إعداد السيناريو التي قد تكون عشرة سنوات أو أكثر. وهنا تؤثر احتمالية كل حدث بنسب معينة.
 - 5- التنبؤات والمنظورات لكل مؤشر يجب أن تدرس وتؤشر، وفي هذه الحالة لا يتم دراسة كل مؤشر بمفرده بل يتم دراستها بأسلوب جمعي بمعنى التفاعلات بين المؤشرات الرئيسية لإبراز تأثيراتها المتبادلة وانتقاء المؤشرات التي تلعب دوراً أكبر في الصورة المستقبلية.
- والشكل (5) يوضح سيناريو إحدى البلدان لعام (2020).



الشكل (5) سيناريو إحدى البلدان لعام 2020

Source: Note, Guidance, (2009), "Scenario Planning Foresight Horizon Scanning Centre" Government Office for Science. Alun Rhydderch, P:15.

المبحث الثالث – علاقة السيناريو مع بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة

أولاً- استخدام تخطيط السيناريو كأداة مساعد لإدارة المحفظة المالية:

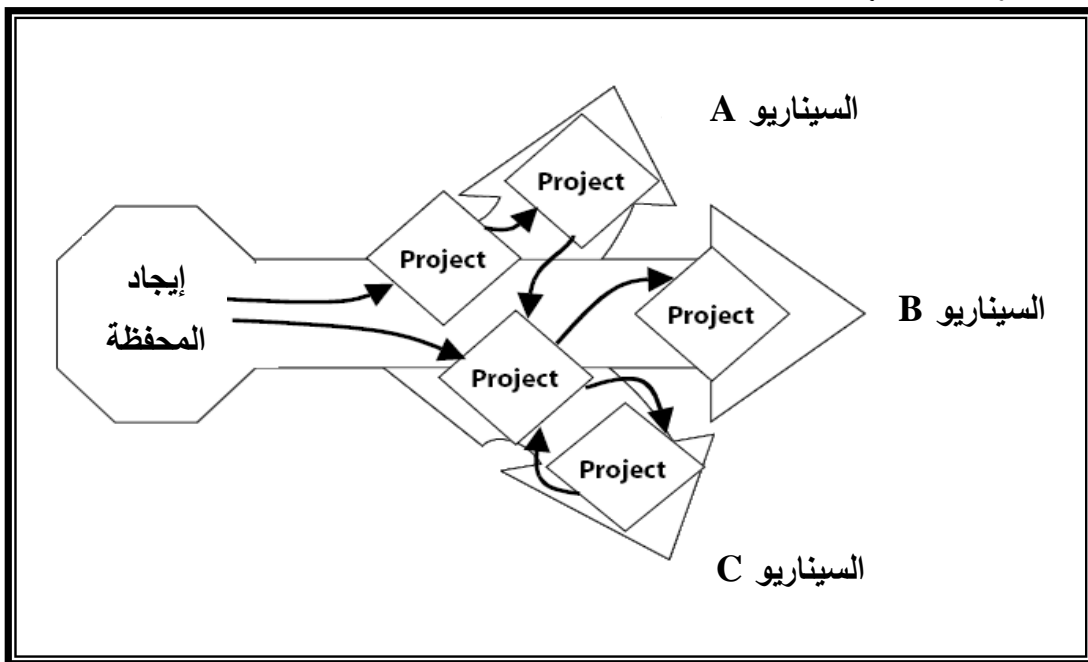
Using Scenario Planning as an Aid in Project Portfolio Management

خلال السنوات القليلة الماضية تزايد عدد الشركات التي بدأت بملاحظة قيمة استخدام مبادئ إدارة محفظة الأوراق المالية (الأسهم والسندات) واستخدام عملياتها لاختيار وإدارة المشاريع الداخلية والخارجية والموارد الخاصة بتنفيذ تلك المشاريع. أن إدارة محفظة المشروع تتضمن العمليات الخاصة بإيجاد وتحديد أي من المشاريع يجب إن تبدأ وأيها يجب أن تتوقف أو تستمر ولضمان أن المشاريع التي تم اختيارها وجعلها ضمن الأولويات هي مطابقة وعلى خط تماس ومواكب مع أهداف الشركة، فعندما يتم اختيار المشاريع بشكل صحيح، يتم تخصيص الموارد وتوزيعها ما بين المشاريع ضمن المحفظة لضمان الانتفاع والاستفادة القصوى من الموارد (Dye,2002).

إنّ التعريف الجيد من قبل (Cooper et al.,2001) وزملائه لإدارة المحفظة هو (عبارة عن عملية من القرار الديناميكي والمتعلق بقائمة المشاريع لأحدى الأعمال والتي تحدث بشكل مستمر ويتم مراجعتها باستمرار).

إنّ المدخل الميني على السيناريو لإدارة المحفظة سوف يركز طاقات الإدارة ومواردها على تلك المشاريع التي سوف تضع المنظمة بأفضل مركز أو موقع وذلك لمتابعة السيناريو الناتج. أنظر الشكل (6)، وليس هدف تخطيط السيناريو محاولة التنبؤ بالمستقبل أو إعطاء صورة دقيقة للغد، بل من أجل المساعدة في صنع قرارات أفضل حول المستقبل بالنظر إلى الأمام لعدة عوامل والتي من المحتمل أن تؤثر (وليس تحدد) في المستقبل. إن وظيفة صانع القرار هي اتخاذ القرار بشأن أي من السيناريوهات ذو أرجحية أكبر في الحدوث، من خلال النظر للعوامل التي ينجم عنها نواتج محتملة، وتصنيع القرارات والتي سوف تمكن المنظمة من أن تضع نفسها في مركز أفضل للاستفادة من الفرص حال ظهورها والتكيف مع القوى السلبية الفاعلة المؤثرة على المنظمة. ويتخذ تخطيط السيناريو نظرة حرجة وعدة عناصر تؤثر على نواتج الحدث مثل (Dye,2002):-

- 1- الاجتماعية: الديموغرافيات والقيم والأخلاقيات.
 - 2- التقنية (التكنولوجية) الحالة الفنية والنضوج.
 - 3- الاقتصادية – كلفة المعيشة والدين.
 - 4- السياسة – القانونية والحكومة.
 - 5- البيئة – ايكولوجي ecological ، بيئة العمل، ergonomics - السياسة.
- في معظم الحالات فإن الاختيار من حيث المعيار الذي يستخدم في عملية إدارة محفظة المشروع يقع ضمن هذه العناصر العامة نفسها من حيث التصنيف.



الشكل (6) مدخل الأساسي للسيناريو

Source: Dye, Lowell D., (2002), "Using Scenario Planning as an Aid in Project Portfolio Management", Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium October 3-10, San Antonio, Texas, USA. P: 2.

ثانياً- علاقة السيناريو بالتفكير الاستراتيجي:

يشير كل من (الدوري وصالح، 2009:2007) أن هناك دوراً بارزاً لبناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي يتلخص بالآتي:

- 1- تكوين الفرق المرجعية: إن نجاح بناء السيناريوهات يستلزم تكوين الفرق المرجعية ذات الخبرة الثرية للتنظير وقيادة مجموعات العمل المختلفة، وهذا سيساهم في إنشاء قاعدة خبروية عالية للشركة. وبالتالي سيتحقق واحد من أبرز أركان التفكير الاستراتيجي ألا وهو (التركيب) للمعطيات بشكل يجعل الاستراتيجيات المقترحة ذات قيمة.
- 2- تفعيل المشاركة وتشجيع الاختلاف: إن بناء السيناريوهات يستلزم تفعيل المشاركة الجماعية في الآراء والمقترحات والأكثر من ذلك تشجيع الاختلاف في تلك الآراء وافتعال التقاطعات لتوسيع عملية التفكير وتنويع الخيارات المعتمدة.

3- تكوين المنظور المتكامل: إن بناء السيناريوهات ونجاحها يتوقف بشكل كبير على تكوين المنظور المتكامل للموقف وليس التجزئة أو المنظور الجزئي، وهذا سيحقق واحد من أبرز عناصر التفكير الاستراتيجي ألا وهو شمولية التفكير في كيفية تأثير أنواع البنات على عمل المنظمة لتشمل متغيرات خارج حدود الصناعة أو المنظمة ذاتها وهذا سوف يفتح حتماً باباً للابتكار.

4- تشجيع التنقيب المستمر (البحث عن المسامة ما بين الصخور): إن بناء السيناريوهات الفاعلة يستلزم صياغة الافتراضات التي تحاكي معطيات الموقف ومن ثم جمع بيانات خاصة عن تلك الافتراضات وإجراء الاختبار عليها للتأكد من صحتها من عدمه، ثم إعادة الدورة بالتنقيب المستمر عن خيارات أكثر نضجاً من خلال البحث والتقصي وإعادة صياغة الافتراضات للوصول في نهاية إلى الخيار الأنسب الذي قد يكون بلوغه مدروساً أو عرضياً.

5- تغيير النماذج الفكرية وقتل الرتابة: إن بناء السيناريوهات يساهم مساهمة فاعلة في تغيير النماذج الفكرية وبالتالي قتل الرتابة الفكرية، عن طريق تنشيط الحوار في كتابة النص القصصي ومحاورة المعطيات والشخص و تحدي الافتراضات المصاغة.

6- تحقيق المزوجة بين العقول الإنسانية وتكنولوجيا المعلومات: إن بناء السيناريوهات يستلزم ودون شك المزوجة بين معطيات وشذرات العقول الإنسانية وإضافتها الفكرية وبين تكنولوجيا المعلومات وبخاصة نظم دعم القرارات (DSS) والنظم الخبيرة (ES) لتصميم النص القصصي بشكل جذاب وواقعي وتحديد السيناريوهات (التشاؤمية، والمعدلة والتفاولية) بدقة أكثر وضوح ومقبولة. وبالتالي ستكون نتيجة هذه المزوجة سرعة الاستجابة أو الاندفاع نحو الفرص الذكية.

7- تنضيج صناعة الاستراتيجية: إن كثرة المناقشات والتقاطعات في أثناء بناء السيناريوهات تساهم في صناعة إستراتيجية ناضجة، تشمل كل الجوانب والمتغيرات وتحقق السبق في الريادة والإنتاج. وبالتالي فإن ذلك سيساهم في تلبية أحد طموحات التفكير الاستراتيجي المتمثل بتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة والذي يتحقق بالدرجة الأساس من تحقيق التقدم والسبق على المنظمات.

ثالثاً- علاقة الاستراتيجية بالسيناريو وربطها بإدارة الأزمة:

يرتبط أسلوب السيناريوهات كثيراً بالتخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال بالذات وقد ميز (Godet,1991) بين السيناريو والاستراتيجية، مبيناً أن السيناريو يعتمد على منهجية رؤية المستقبل وعلى مبدأ الاحتمالات أما الاستراتيجية فتعتمد على نوع التوجهات المعتمدة لمواجهة المستقبل المحتمل، مضيفاً أن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات التنفيذية أما السيناريوهات فتقوم معايير بنائها على الحس المرجعي(عامر، 2004).

وشدد (Godet,1991) على أن السيناريوهات عديمة الفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى الواقع التنفيذي كما اقترح نموذجاً للاستفادة من السيناريوهات في بناء الخطة الاستراتيجية يمر بثلاث مراحل في المرحلة الأولى يتم بناء السيناريوهات من خلال خطوتين (بناء قاعدة البيانات الكفيلة بتشخيص حال النظام والمتغيرات المحيطة به وبناء السيناريوهات) وفي المرحلة الثانية فهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تمر بخطوتين (تحديد الإستراتيجيات واختيار البدائل الإستراتيجية).



آراء وأضواء

وفيما يتعلق بعلاقة السيناريو مع إدارة الأزمة فقد أشار كل من (Shrivastava & Mitroff, 1987) إلى تأثير الأزمات على أصحاب المصالح في المنظمة والتي تمتد إلى تحليل صاحب المصلحة المناسب. واقترحا بأن المؤسسات تستطيع دمج خطط إستراتيجية لمعالجة هذه الأزمات عندما تفهم الإدارة الأسباب المحتملة للأزمات. وعندما يتم فحص الاختيارات الإستراتيجية خلال العملية الإستراتيجية نستطيع تبيين الحواجز المحتملة التي تواجه إنجاز الخيارات الإستراتيجية بصورة تلقائية وخصوصاً إذا تم تطبيق تخطيط السيناريو أو تقنيات التحليل البيئي.

يمارس الأفراد دوراً مهماً في تصميم وتنفيذ الإستراتيجية وكذلك في إنجازات المنظمة الإستراتيجية. وكما لاحظنا مسبقاً يعتبر الاندماج (الاحتواء) البشري في التصميم والتنفيذ ومساعدة خطط إدارة الأزمات تعد مهمة جداً. وشخص (Richardson, 1995) محفزات تأثير الإستراتيجية والبنية والثقافة والموارد البشرية في شرح الأزمات وإيجاد الحلول لها وعليه يعد دور إدارة الموارد البشرية أمر حيوي للعملية الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

يخلق التخطيط الإستراتيجي عدة أفكار من تأكيد وتقليل الغموض والشك وهذا هو المطلب الأساسي لتنفيذ الإستراتيجية وعمليات المنظمة. وفي نفس الوقت تواجه هذه التأكيدات بعض الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها وهي نابعة من ديناميكية البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Pollard & Sabine, 2006). ويمكن تصنيف تخطيط السيناريو بين إطارين من التفكير والأداء وهو يعمل كمركبة لتدريب الأعضاء الذين يعملون في المنظمة من أجل إعادة صياغة التفكير بإستراتيجية في مواجهة الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها وخصوصاً في مواجهة الأزمات المفاجئة. وعليه نستطيع القول بأن تخطيط السيناريو يساهم في تمكين المنظمة على الانتقال من الأزمة إلى إيجاد الحل ودمج أنشطة الإدارة الإستراتيجية وكذلك يعتبر أداة لتخطيط المستقبلي والحركي.

ينقسم السيناريو في المجال الخططي إلى قسمين هما (عامر، 2004):-

- 1- صنع الأزمة: وهو يمثل السيناريو الإيجابي لفرض الإرادة من خلال اختلاق أزمة معينة يستهدف إرغام طرفها الآخر على قبول قرار ما، ويتميز هذا السيناريو بإجراءات إيجابية فاعلة، ويفترض 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 في العالم.
- 2- مواجهة الأزمة: وتتمثل في الإجراءات السلبية الدفاعية والإيجابية الهجومية النشطة لمواجهة الأحداث الخارجية أو الداخلية فضلاً عن تسخير الإمكانيات وتحديد الأسلوب وتجنيد الأشخاص والمنظمات الذين سيتصدون للأزمة في مراحلها المتطورة، ويعد هذا السيناريو هو الساند ولا بد منه لاستمرارية الحفاظ على كيان الدول والنظم والشركات 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.

الخلاصة والمضامين

أولاً- الخلاصة Summary:

- 1- يعدّ تخطيط السيناريو وسيلة لوصف ورسم المستقبلات البديلة للمنظمة ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة كما يعدّ تخطيط السيناريو نشاطاً فكرياً قيم يساهم في بروز قدرات أعضاء المنظمة وزيادة قابلية المنظمة على معالجة التحديات العملية والمتكررة للأزمات.
- 2- يوفر تخطيط السيناريو واجهة مثالية للإبداع وفحص بيئة الأعمال وتسمح عملية تخطيط السيناريو من خلال طبيعتها في مساعدة الإدارة على تهيئة محركات بيئة الأعمال وتشخيص المشاكل التي تنشأ بسبب الميول (الاتجاهات) والتغيرات المحتملة في هذا السياق. وهكذا لا يساعد تخطيط السيناريو على دمج مكونات العملية الإستراتيجية وتطوير إدارة الأزمات فلا يمكن اعتبار السيناريوهات اعتباراً كوسائل تنبؤ للمستقبل بل هي مهمة لتصميم مدى واسع من الاحتمالات وتكوين خطط لمعالجة الكيان النظامي. وعليه لا بد من توفر مرونة لهذا السبب.
- 3- توفر السيناريوهات المحتوى المستقبلي (أو البيئة) التي من خلالها تعمل المنظمات وأصحاب المصالح. وهذه المنظمات وأصحاب المصالح يمكنهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية حول أي من الأنشطة يمكن أن ينتج الناتج الأمثل ضمن السيناريو المحتمل، أو على الأقل سوف يتجنب المخاطر التي يتعرض لها الإنتاج أو النتائج الكارثية ضمن سيناريو محتمل.
- 4- إن المحتوى الذي يتم فيه قرارات التطوير هو معقد جداً وديناميكي، وأن القيام بالتنبؤ يعدّ أمراً صعباً للغاية بسبب تغيرات العوامل البيئية، الموقفية السياسية والديموغرافية، فالتفكير بالسيناريوهات المستقبلية هو الطريقة التي يستخدمها أصحاب مصالح المنظمة لجلب إدراكهم ورواهم للمستقبل سوياً. وبالتالي فإن أصحاب المصالح يمكنهم أن يوجهوا التحولات المختلفة وأن يقرروا أي سيناريو هو الأكثر ملائمة لصياغة الأهداف، الإستراتيجيات لإتجاز الأهداف.
- 5- إن بناء السيناريوهات عمل مكلف حيث إنه يحتاج إلى إنفاق أموال كثيرة في صورة أجور ومكافآت واجتماعات وزيارات واستقدام خبراء أجانب وقد يؤدي ذلك إلى أن يضطر القانمون على وضع السيناريوهات إلى استقطاب جهات معينة داخلية وخارجية، حكومية أو خاصة للمساهمة في تمويل العمل، مما يثير شبهات معينة حول القانمين بالعمل كما يثير الشبهات حول نوع السيناريوهات البديلة ومدى مناسبتها وعواقبها الإيجابية والسلبية.

ثانياً- المضامين Implications:

- 1- اعتماداً على الأفق الزمني (مثل 5 سنوات، 10 سنوات، 50 سنة) فإن السيناريوهات ستكون مختلفة جداً. وفيما يتعلق بالأغراض العملية، فإن الأفق الزمني المستخدم في نشاط التخطيط يحتاج إلى ضبط احتياجات أصحاب المصالح مع ذلك فإن أوامر أصحاب المصالح، احتمالات أصحاب المصالح قد لا تكون متشابهة، ومن جانب آخر أن تطوير بعض المشاكل بحاجة لأن تستكشف في إطار زمني طويل، والتوجهات السابقة يمكن أن تعطي فكرة حول المنظور الزمني.
- 2- إنّ بناء السيناريوهات المختلفة يسلب الضوء على الظروف المختلفة المحتملة التي قد تتواجد في المستقبل. ولهذا فمن المهم بالنسبة للإدارة التنفيذية العليا أن تعرف وبأسرع وقت ممكن أي سيناريو بدأ بالتحقيق في حقيقة الأمر. وبعد أن يتم تكوين السيناريو بشكل متأن وصحيح، عندئذ يجب تحديد القليل من المؤشرات الحرجة واختيارها لكي يتم تتبعها بشكل منتظم كمنطلقات بأن هناك سيناريو معين يحصل.
- 3- ينبغي على المنظمة أن تدرك أن الإستراتيجيات التي تنتج نتائج جيدة خلال مدة السيناريو ستكون هي المفضلة لكن هذا لا يحدث دائماً. ولا بد من الانتباه إلى إستراتيجيات التطوير المحتملة كمجموعة متكاملة من أنشطة البحث والتطوير التي يجب أن تظهر كنتائج مرغوبة تحت سيناريو أو سيناريوهات محتملة.
- 4- إنّ مشكلة العثور على سيناريو ملائم أو وضع سيناريو ملائم سواء كنا نبحث عن سيناريو نمطي أو حاد التغير، مهمة صعبة للغاية لأنه يعتمد على المعلومات الجيدة المتوفرة وعلى الخلفية التاريخية والثقافية، والقدرة على التنبؤ الصحيح للمستقبل والمعرفة والإلمام التام بمتطلبات التحليل.
- 5- ينبغي على المنظمة أن تدرك أن الافتراضات الأولية التي تنطلق منها السيناريوهات تكون صحيحة تماماً، فقد تكون هذه الافتراضات لا تعبر بدرجة كافية عن تعقيدات الواقع. وعليه لا بد على المنظمات أن تهدف إلى إيجاد خطط لحل سيناريو الأزمات وبنفس الوقت أن تدرك المنظمات مدى تطوير الخطط لمعالجة هذه الاحتمالات.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:



- 1- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي، (2007)، (دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي في عالم متغير)، مجلة المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة الإسراء الخاصة، عمان- الأردن.
- 2- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي، (2009)، (الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث) دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 3- زاهر، ضياء الدين، (2004)، (مقدمة في الدراسات المستقبلية- مفاهيم - أساليب- تطبيقات)، مركز الكتاب للنشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة- جمهورية مصر العربية.
- 4- عامر، طارق، (2004)، (أساليب الدراسات المستقبلية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 5- العبادي، هاشم فوزي، (2009)، (استخدام السيناريو الإستراتيجي لتطوير إدارة الأزمة وتنشيط الفكر الإستراتيجي لبناء المنظمات الإستراتيجية: رؤية نظرية)، بحث ألقى على طلبه الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 6- العيسوي، إبراهيم، (2000)، (الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020)، مستشار بمركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، منتدى العالم الثالث، القاهرة- جمهورية مصر العربية.
- 7- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد (2007)، (الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 8- ياسين، سعد غالب، (2010)، (الإدارة الإستراتيجية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1- Brown, S. and Eisenhardt, K. (1998), "Competing on the edge: Strategy as Structure and Chaos", Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 2- Cooper, Robert G., Edgett, Scott J., & Kleinschmidt, Elko J., (2001), "Portfolio Management for New Products",.
- 3- Cummings, S., & Wilson, D., (2004), "Images of Strategy", Black well publishing, U.K.
- 4- Dye, Lowell D. (1998), "Just What is Scenario Planning Anyway?" PM Network (June), pp. 17-18.
- 5- Dye, Lowell D., (2002), "Using Scenario Planning as an Aid in Project Portfolio Management", Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium October 3-10, • San Antonio, Texas, USA.
- 6- Garratt, (1998), "Developing Strategic Thought Redis Covering the art of direction giving", McGraw0Hill book Company, New York.
- 7- Gershuny, J., (1976), "The choice of scenarios", Futures 8 (6) 496-508.
- 8- Godet, M. & Roubelat, F., (1996), "Creating the future: the use and misuse of scenarios", Long Range Plan. 29 (2), 164-171.
- 9- Godet, M. & Roubelat, F., (1996), "Creating the future: the use and misuse of scenarios", Long Range Plan. 29 (2), 164-171.
- 10- Hanson, J. (2003), "Scenario Planning requires leadership", Credit Union Magazine, July, PP:8-37.



- 11- Horton, Jay, (2009), "Scenario Planning The tools for litigating Risk in an Age of Uncertainty", 13 -14 June, The Prince Hotel, Kuala Lumpur
- 12- Kahn, H. & Wiener, A., (2000), "The Year 2000: A framework for speculation on the next Thirty-three years", Macmillan, New York.
- 13- Kahn, H. Weiner A., (1987), "The Year 2000", Prentice Hall, London.
- 14- khafagy.wordpress.com.
- 15- Lindgren. M. & Bandhold, H., (2003), "Scenario Planning", New York, Pal grave Macmillan.
- 16- Mackey, Cam, (2009), "Scenario Planning in a Downturn", Manufacturers Alliance, ISSUES IN BRIEF, June 29, Wilson Boulevard, Suite, Arlington, Virginia.
- 17- Note, Guidance, (2009), "Scenario Planning Foresight Horizon Scanning Centre" Government Office for Science. Alun Rhydderch,
- 18- Pagani, Margherita, (2008), "Roadmapping 3G mobile TV: Strategic thinking and scenario planning through repeated cross-impact handling", Technological Forecasting & Social Change, ©2008 Elsevier Inc.
- 19- Pollard, david & Hotho, Sabine, (2006), "Crises, Scenarios and the Strategic management process", Management Decision, Vol., 44, No.6k PP;721-736.
- 20- Porter, M., (1996), "What Is Strategy?" Harvard Business Review, 74, (6), Nov.-Dec.,
- 21- Richardson, B. (1995), "Paradox management by crisis avoidance", Management Decision, Vol.33 No.1, PP:5-19.
- 22- Ringland, G., (1993), "Scenario Planning", Wiley, New York.
- 23- Schnaars, S. & Berenson, C., (1986), "Growth market forecasting revisited: a look back at a look forward", Calif. Manage. Rev. 28, 71–88.
- 24- Schoemaker, P. (1993), "Multiple Scenario development: its conceptual and behavioural foundation", Strategic Management Journal, Vol. 14, PP: 193-213.
- 25- Schoemaker, P. (1997), "Disciplined imagination", International Studies of Management and Organization, Vol, 27 No.2. PP:43-70.
- 26- Sellamna, Nour, Hawkins. Richard, (2008), "Learning Materials – Driving Forces, Scenarios and Strategies – Key Concepts", ICRA (www.icra-edu.org).
- 27- Shrivastava, P. and Mitroff, I. (1987), "Strategic Management of Corporate Crises", Columbia Journal of World Business, Vol. 22 No. 1, PP:285-303.
- 28- Stacey, R. (2003), "Strategic Management and Organization Dynamics: The Challenge of Complexity, Prentice-Hall, Harlow.
- 29- Wilson, I. (2000), "From Scenario thinking to strategic action", Technological Forecasting and social change, Vol. 65, PP:23.
- 30- www.ar.wikipedia.org
- 31- [www.jiscinfonet.ac.uk /tools/scenario-planning](http://www.jiscinfonet.ac.uk/tools/scenario-planning), (2008), "Successful Scenario Planning".