

# مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات

أ.د. سعد الغزوي  
م.د. يعرب عدنان السعيد  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

## المستخلص

**الغرض:** تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة المراحل التاريخية المختلفة التي مر بها مفهوم السيناريوهات، وكيفية تطور هذا المفهوم وصولاً إلى تكامل هذا المفهوم مع ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة الحالية على مراجعة الأدبيات والمنهج النظري في تقديم تصور اجمالي عن المراحل المختلفة التي مر بها هذا المفهوم.

**البرز النتائج:** لم تصل السيناريوهات إلى مرحلة النضوج في سعيها للتكامل مع الإدارة الاستراتيجية ، وما تزال بحاجة إلى مجهود كبير من اجل إنضاج هذا الفكر في إطار الإدارة الاستراتيجية، وعبر ذلك يمكن الاسهام في إحداث تطور معرفي مهم.

**الإصالة والقيمة:** تقديم نموذج معاصر يربط بين جذور هذا المصطلح والممارسات الحالية التي تجري في منظمات استشارية في دول مختلفة من العالم، وايضاح فلسفة هذا المفهوم ضمن حقبة زمنية مختلفة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** السيناريوهات- التفكير بالاشياء غير الواردة- المستقبل- مداخل السيناريوهات .



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد 20  
العدد ٧7  
لسنة ٢٠١٤  
الصفحات ٢٤-١

## المحور الأول / منهجية البحث

### المشكلة

يثير بعض الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية في السنوات الأخيرة الاهتمام بمفهوم السيناريوهات، بوصفه المدخل الأفضل الذي يتعامل مع حالة اللاتأكد التي تواجهها منظمات الأعمال، باتجاه فهم هذه الحالة وجعلها جزءاً من التفكير من أجل تطوير الوعي بشأن البيئة المستقبلية التي ستواجهها منظمات الأعمال. لذلك تركزت مشكلة البحث الحالية على إيضاح العمق التاريخي لهذا المفهوم، فهل مفهوم السيناريوهات وليد لبيئة الأعمال المعاصرة؟، أم لهذا المفهوم جذور ترجع إلى بدايات الاهتمام بمصطلح الاستراتيجية؟، هذا من جانب، ومن جانب آخر، إيضاح العمق الاستراتيجي للسيناريوهات من خلال إيضاح مفهوم السيناريوهات بشكل معمق.

### الأهمية :

تكمن أهمية البحث في القيام بمحاولة من أجل استكشاف إسهامات الكتاب المختلفة في دراسة جذور السيناريوهات، ومن ثم ربط هذه الجذور مع التوجهات المعاصرة في مجال صياغة السيناريوهات من أجل تقديم تصور إجمالي عن مراحل تطور السيناريوهات كمارسات ظهرت في منظمات الأعمال.

### الأهداف

١. تقديم نموذج متكامل يعكس مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.
٢. تعميق الوعي بمفهوم السيناريوهات، من خلال مناقشة أفكار الرواد في هذا المجال واستعراض التصنيفات الممكنة للسيناريوهات.
٣. إيضاح التداخل بين السيناريوهات والاستراتيجية من خلال مناقشة الأفكار تربط بين المفهومين.

## المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

### أولاً: أصل مصطلح السيناريوهات (Origin Of The Scenarios Term)

ترجع جذور السيناريوهات إلى التاريخ العسكري ، مع أمثلة لمعارك الجنرالات الاستراتيجيين البروسيين (Prussian) في منتصف القرن التاسع عشر (Raspin & Terjesen, 2007:116). وقد استكمل هذا الاتجاه خلال الحرب العالمية الثانية ، إذ قامت القوة الجوية للولايات المتحدة بالتفكير على أساس ماهية الأشياء التي يمكن أن يقوم بها الخصوم ضمن ظروف معينة (Morgan & Hunt, 2002:460).

وعلى وفق المؤرخ (Kleiner)، ان الروائي وكتاب النصوص السينمائية (Leo Rosten) هو أول من استعمل هذا المصطلح، عندما وجد مجموعة من الفيزيائيين تفتش عن اسم يصف البدائل للكيفية التي يمكن أن تتصرف بها الأقمار الاصطناعية. وأول اقتراح كان مصطلح سيناريو ، ومن ثم ذكر " ينبغي ان يتم تسميتها بالسيناريوهات" (Steven, 1999: 7). وقد قدم (Leo Rosten) هذا المصطلح على أساس جذوره السينمائية التي اكتسبها من عمله في هوليوود (Ratcliffe, 2000: 128).

ومن ثم أخذ هذا المصطلح بحماسة أكبر من قبل (Herman Kahn) ، عندما عمل في منظمة (RAND) في عام (1950) في مجال الدراسات العسكرية الأمريكية (Ratcliffe, 2000:128). وكان في عام (1960) احد أعضاء فريق القوة الجوية الاستراتيجية (Morgan & Hunt, 2002:460). وقام بتحديد المخرجات المحتملة للحرب النووية بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي (Love et al, 2006: 289).

استعمل (Kahn) هذا المصطلح لأنه لم يرغب بأن يتم التركيز على التنبؤ ، لكنه أراد ان يتم التركيز على خلق القصة أو الخيال (Ringland,2006:14). وكومسس ل (Hudson Institute) ، قام بتطوير استعمال هذا المصطلح في منتصف الستينيات من القرن الماضي، ووضع عبارة علامته التجارية التفكير بالأشياء التي لم يتم التفكير بها (Thinking The Unthinkable) (Ratcliffe,2000:128). فعندما أسس هذه المؤسسة كان متخصصاً في القصص المستقبلية التي تساعد الأفراد على التغلب على معوقات التفكير (Mental Blocks) والاهتمام بالأحداث المستقبلية غير الواردة (Ringland,2006:14). ويميل (Kahn) للنظر للسيناريوهات كرواية (Fiction) أكثر من كونها عملية تنبؤ دقيقة، وكانت النقطة الأساسية من وجهة نظره هي عدم القيام بتوقعات دقيقة، ولكن تقديم قصة خيالية توضح النقاط الجوهرية-بيت القصيد-. (Steven,1999:7). ويعد كتاب (Kahn) العام 2000 The Year السيناريو الأكثر انتشاراً الذي تم نشره ففي عام (1967) وكان تأليفاً مشتركاً لـ (Kahn & Wiener) (Heijden,2005: 3).

وقبل ان ننقل في نقاشنا إلى فقرة أخرى نود أن نتوقف قليلاً مع (Kahn) ونطرح التساؤل الآتي: هل أسهم هذا العالم بمنع حصول حرب عالمية ثالثة ؟ ، هل يمكننا أن نستنتج هنا أن هذا العالم قد أسهم من خلال كتابه الذي تحدث فيه عن المخرجات المحتملة للحرب النووية في إثارة اهتمام الولايات المتحدة بشكل خاص، والعالم بشكل عام عن المخاطر المحتملة لحصول حرب عالمية ثالثة. وان السيناريوهات التي قدمها مكنت متخذو القرار في الولايات المتحدة من تشخيص المخاطر المحتملة ، ومن ثم أسهمت في تشخيص الصواريخ النووية في كوبا بالنتيجة تم نزع فتيل الحرب العالمية الثالثة.

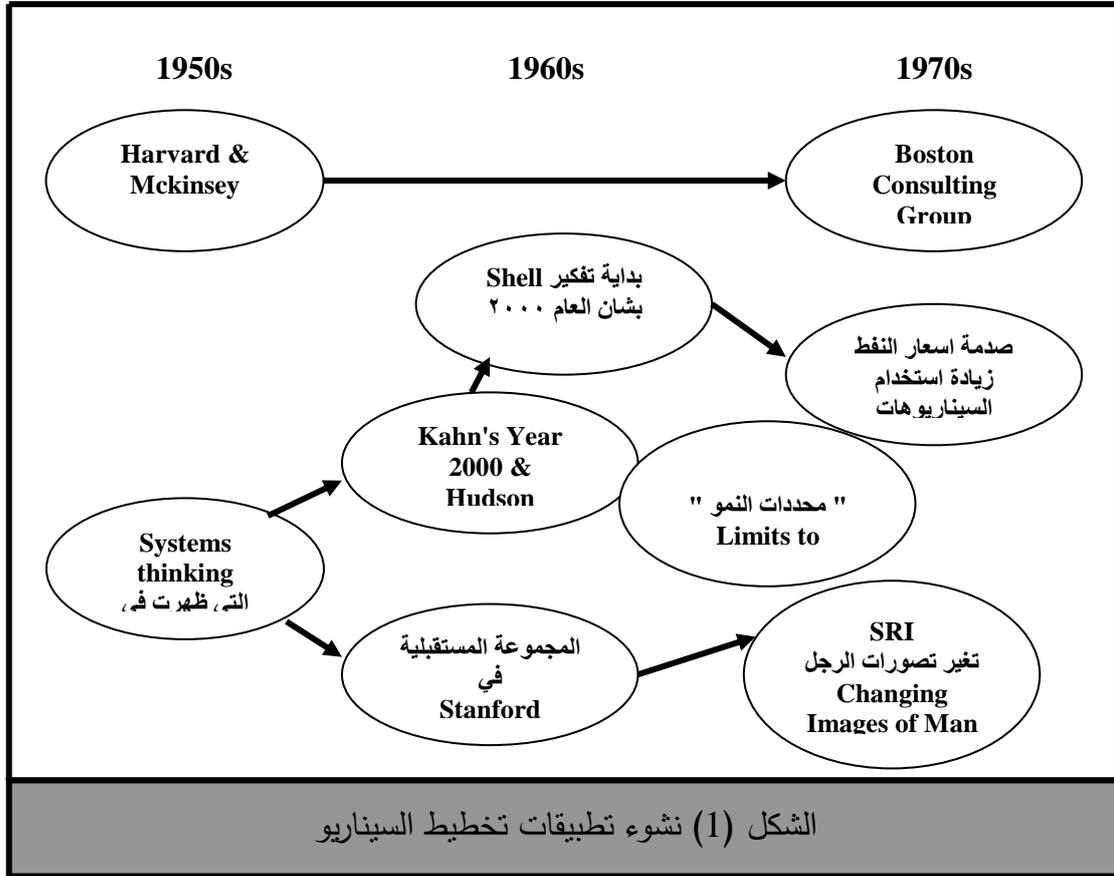
وبناءً على ما قدمه (Kahn) في (RAND) ومن ثم في (Hudson Institute) ، فان الاهتمام بالسيناريوهات تم تبنيه من قبل منظمات الأعمال كأداة لتخطيط الأعمال في بداية السبعينيات من القرن الماضي. إذ ظهر (Ian Wilson) في (GE) ، (Pierre Wack) في (Shell) و (Peter Schwarz) في (SRI). وتم إعادة تعريف السيناريوهات على أنها النتائج البديلة للاتجاهات والأحداث لسنة مستهدفة بغض النظر عن التسلسل الدقيق للأحداث. لذلك فان هذه السيناريوهات تقدم توصيفات للظروف المستقبلية، بدلاً من ان تأخذ بنظر الاعتبار الكيفية التي تتوسع الأحداث بها. فالسيناريوهات تعرض مجموعة بدائل مستقبلية متميزة تركز على كون بيئة الأعمال غير مؤكدة ويمكن ان تتطور بأشكال مختلفة (Millett,2003:17).

وعلى سبيل المثال قادت (Wilson) مشروع السيناريو في (GE) في عام (1971) الذي توقع أربعة سيناريوهات للعالم ولاقتصاد الولايات المتحدة والظروف السياسية والاجتماعية لعام (1980): مقارنة مرجعية Benchmark (مع احتمال ٥٠%)، مجتمعات منعزلة inward-looking societies (مع احتمال ٢٥%)، مجتمعات متكاملة Integrated Societies (مع احتمال ١٠%) ، مجتمعات مشوشة disarrayed societies (مع احتمال ١٠%).

في الوقت نفسه قاد (Wack) مشروع السيناريو في (Royal Dutch Shell)، وقام أيضاً بتطوير أربعة سيناريوهات للظروف العالمية للطلب على الطاقة والأسعار. وان مفهوم السيناريو ومنهجيتهم قد ظل ينظر إليها ولثلاثة عقود لاحقة على انها قواعد ذهبية لتوليد السيناريوهات (Millett,2003:18).

وكونت جامعة (Stanford) مجلس خبراء Thinktank في عام (1947) وتم تسميته Stanford Research Institute (SRI). وقامت (SRI) "المجموعة المستقبلية" في بداية عام (1968) باستعمال طرائق مختلفة ،من التوقع باستعمال معادلة الخط المستقيم إلى أدبيات البحث في اليوتوبيا utopias - المجتمع المثالي الذي يكون به الجميع سعيدين - وديستوبيا dystopias من الخيال العلمي لخلق السيناريوهات الممكنة للولايات المتحدة للعام (2000). وان الجهة التي طلبت هذا العمل كانت مكتب التعليم ، الذي كان يرغب بتصوير نوع المجتمع الذي سيتعلم به الأطفال، للتعرف على وجوب تغيير النظام (Ringland,2006:14-15). ولهذا أسهم خبراء (SRI) بابتكار مدخل مهكل لكتابة السيناريو يدعم التخطيط الاستراتيجي ، وقاد هذه المجموعة نجوم هم (Willis Harman) ، (Arnold Mitchell) ، (Oliver Markley & Marie) Spengler) (Ratcliffe,2000: 129).

والمخطط (1) قدم من قبل (Art Kleiner) في عام (1996) والذي يوضح الارتباطات بين البدايات المبكرة للمنظمات للاشتراك في تخطيط السيناريو خلال هذه المدة.



Source: Ringland, G. (2006) " Scenario Planning"ed2, John Wiley & Sons Lid , in N.Y. P 15.

فعندما بدأ كل من (Shell & SRI) باستعمال السيناريوهات، فإن كليهما اعتمد على ملهم التفكير بالسيناريوهات (Harman Kahn) (Heijden,2007:29). ومن ثم أصبحت كلمة سيناريوهات ضمن الإدراك العام عندما نشر (Meadows) وزملاؤه في عام (1972) الكتاب الذي أشار جديلاً " محددات النمو (The Limits of Growth) ، وقدموا من خلاله مجموعة من السيناريوهات المختارة لاستهلاك الموارد العالمي (Xiang & Clarke,2005:885).

إن الانطباع الأول عندما نقرأ عن جذور مصطلح السيناريو تقود ذهن المتخصص في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أن السيناريوهات تمتلك جذوراً مترامنة مع بداية الاهتمام بالاستراتيجية. وعلى الرغم من ذلك نشهد غياب موضوع السيناريوهات ضمن الأدبيات التي تناقش الفكر الاستراتيجي لتلك المدة. وإن السبب في ذلك يرجع إلى (١) إن الاهتمام بالسيناريوهات في تلك المدة لم يكن موجه نحو بيئة الأعمال، (٢) إن السيناريوهات وجدت كممارسة تحاول أن تثبت قيمتها للمجتمع قبل أن توجد كتراكم معرفي في مجال الفكر الاستراتيجي، (٣) حتى عندما ظهرت السيناريوهات كممارسات في بيئة الأعمال في بداية السبعينيات وصولاً إلى منتصف الثمانينيات فإنها كانت توصف بأنها ممارسات لم تصل إلى مرحلة النضوج أو أنها الجيل الأول من السيناريوهات.

لذلك فالانطلاقة الحقيقية للسيناريوهات كعلم ظهرت كرد فعل على إخفاق أنظمة التخطيط المتبعة في مثل هذه المنظمات بفعل ديناميكية البيئة التي أخذت تنمو في تلك المدة والنتيجة عن التفاعل الاقتصادي بين الدول ، ويمكن أن يؤثر ظهور أحداث غير متوقعة في دولة معينة إلى حصول تحولات جذرية في بيئة الأعمال العالمية، ومن هنا بدأت المنظمات في التفكير بالأشياء غير الواردة لكي تتجنب المفاجأة المحتملة. وإن هذه الحاجة دفعت منظمات الأعمال للبحث عن طرائق تمكنها من تطوير منهج علمي وفلسفة عمل جديدة للتعامل مع هذه المتغيرات الجديدة.

## مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية

## من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات

ولكن يبقى تساؤل يمكن أن يثار هنا ، وهو أنه وبعد كل هذه المدة لماذا لا تركز أدبيات الإدارة الاستراتيجية على هذا الموضوع ، إذ نلاحظ ان هذا الموضوع لا يتم التطرق إليه من قبل الكتاب، وان تم التطرق إليه من قبل البعض نلاحظ أن العرض للموضوع يكون عاماً ومختصراً جداً ونلاحظ أن الكتاب يركزون على الوسائل التقليدية في التحليل مثل مصفوفة (GE & BCG) و مصفوفة (Hofer) وغيرها من الوسائل .

والسبب في ذلك يمكن أن يرجع إلى أن البداية المبكرة للسيناريوهات كانت تركز على الجانب الوصفي والذي تكون به المحصلة النهائي لعملية السيناريوهات على شكل قصص ممكنة الحدوث في المستقبل أو تمتلك إمكانية حدوث متساوية. لذلك يمكن النظر إلى هذه المحصلة على أنها ليست بالإنجاز الكبير، ومن جانب آخر فإن السيناريوهات يتم تطويرها بنحو منفصل عن عملية الإدارة الاستراتيجية.

لهذا واجه الرواد صعوبة في كيفية جعل هذه السيناريوهات جزءاً من عملية إدراك المديرين ومن ثم تنعكس في القرارات التي يتخذونها. كما توجد مجموعة من الأدوات التي تتكامل مع أسلوب السيناريو في تحليل البيئة مثل تحليل (SWOT) التي لم تأخذ اهتماماً كافياً في تطوير بعدها المعرفي، إذ يتم الاكتفاء بتحليل مكونات البيئة والتعرف على الأبعاد التي تتكون منها وعدم تطوير منهجيات وأساليب بحث في كيفية تشخيص القوى المؤثرة وتحليل العلاقات المتبادلة.

وفضلاً عن ذلك، يمكن أن نرجع سبب عدم الاهتمام بموضوع السيناريوهات في مؤلفات الفكر الاستراتيجي إلى حداثة علم الإدارة الاستراتيجية كحقل بحثي وتخصص مستقل. والسبب الآخر هو إن المدة التي تم تقديم هذا الموضوع بها ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية تزامن مع تقديم أفكار أسهمت في وضع مرتكزات أساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تتعلق بكيفية التنافس وتحقيق الميزة التنافسية التي قدمها (Porter) في عام (1985). لذلك شهدت تلك المدة تركيزاً على أفكار النجوم اللامعة في مجال المعرفة التي تقدم أدوات تفكير بسيطة وتحقق بعض النتائج الملموسة التي تحصل على دعم وقبول من قبل الأكاديميين والمتخصصين في هذا المجال.

إن أصل إثارة اهتمام الأفراد بالسيناريوهات منهجياً للأعمال يرجع إلى (Pierre Wack's) الذي وصف استعمال (Royal Dutch / Shell's (RDS) للسيناريوهات في سنة (1970-1980). وسيناريوهات (Royal Dutch / Shell's (RDS) بأنها كانت كجزء من عملية الاستجابة للاهتمام المتزايد بشأن افتراضات وقيود التنبؤ التقليدي ذي الغاية الوحيدة (traditional single-point forecast) الذي كان مستعمل في اغلب منظمات الأعمال في تلك المدة.

وكان تركيز هذه السيناريوهات على اختبار مديرين (RDS) لافتراضاتهم غير المعلنة وتأثيرها في القرارات التي يتخذونها (Wright,2005: 88). لذلك تعد بداية المحاولات الجادة لنشر ممارسات السيناريوهات كترام معرفي ضمن الفكر الاستراتيجي إلى (Pierre Wack) من خلال المقالة التي نشرها في مجلة (HBR) في عام (1985) التي كانت بعنوان (Scenarios: Uncharted Water Ahead) في شهر سبتمبر - أيلول. والمقالة الثانية التي نشرها أيضاً في مجلة (HBR) في عام (1985) التي كانت بعنوان (Scenarios: Shooting the Rapids) في نوفمبر - تشرين الثاني- التي ناقش فيها الممارسات المبكرة للسيناريو في (Shell).

ومن ثم القبول الواسع الذي حصل عليه عمل الشخصيات البارزة مثل (Michel Godet: 1986) في فرنسا ، (Martha Garrett:1991) في الولايات المتحدة و (James Robertson: 1983) في بريطانيا (Ratcliffe,2000:129). أسهمت في جعل منهج السيناريوهات أكثر قبولاً وانتشاراً في العالم.

ولا يمكن أن يكتمل أي بحث حول بناء السيناريوهات من دون ذكر العمل الذي تم من قبل الرواد في (Royal Dutch Shell) خلال عام (1970) والمدة التي تلتها، إذ ظهرت مجموعة من رواد علم منهجية السيناريوهات المتعاقبين وهم كل من (Arie de Geus)، (Pierre Wack)، (Ted Newland) و (Kees van der Heijden) (Ratcliffe,2000:129). ومن هذا الفريق ظهر ثلاثة من المؤسسين ل (Global Business Network) - (Peter Schwartz)، (Napier Collyns)، و (Kees Van der Heijden) إذ قدموا الكثير من أجل جعل استعمال السيناريو وتوسيع انتشاره (Heijden,2007:13). وتعد (GBN) منظمة رائدة في تطوير وتطبيق السيناريو وقد تم تأسيسها في عام (1987) ، وتعمل على مساعدة المنظمات في مواجهة اللاتأكد بشأن مستقبلها، مستقبل صناعتها، مستقبل العالم بشكل عام.

وعمل (Peter Schwatz) من عام (1982-1986) رئيساً لتخطيط السيناريو في (Royal Dutch / Shell Group of Companies) في لندن. وقام فريقه بإعداد تحليل شامل لبيئة الأعمال العالمية والسياسية. وقبل العمل في (RDS) عمل في المركز الاستراتيجي للبيئة (Strategic environment)



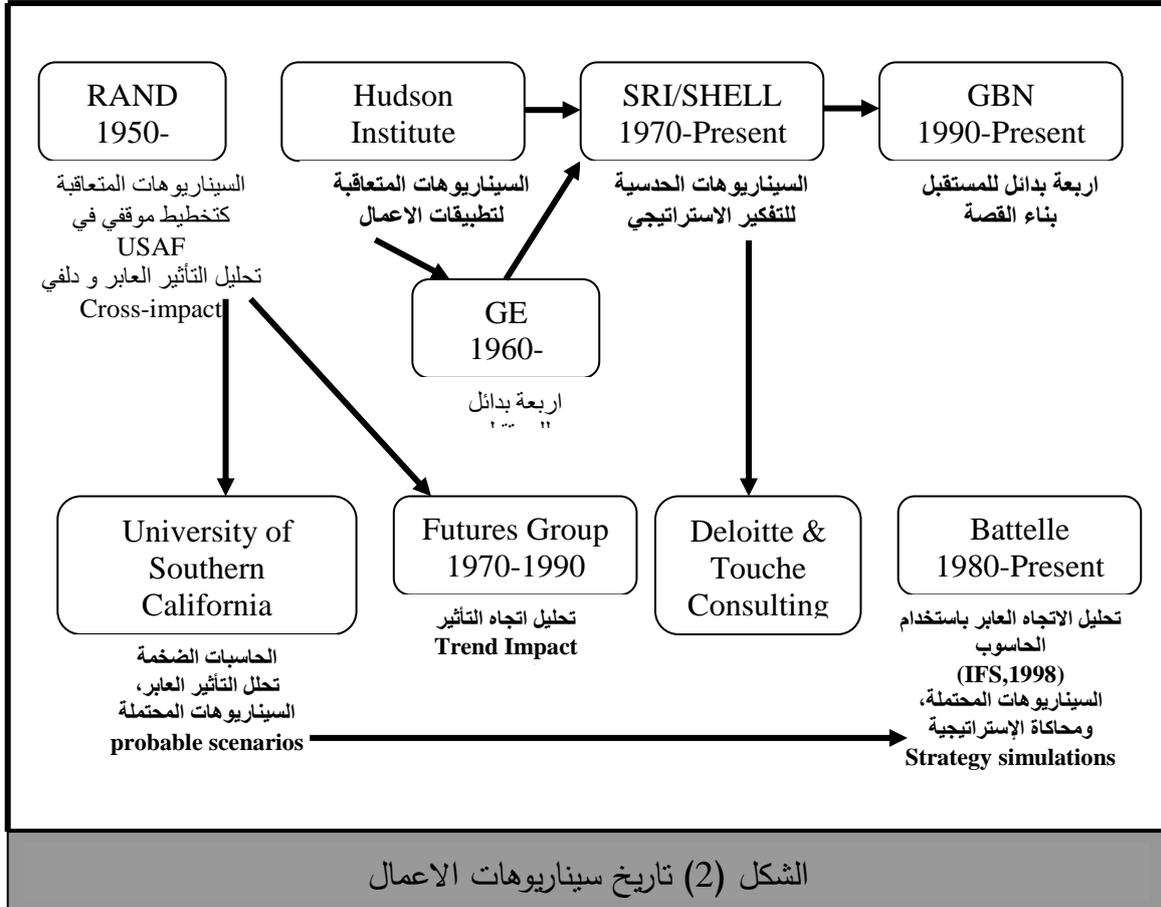
The Art of the Long View) في center (SRI international). وألف كتاب فن النظرة بعيدة الأمد (View) في عام (1991).

و (Kees Van der heijden) هو أستاذ في الإدارة العامة وإدارة الأعمال في جامعة (Strathclyde) وأستاذ زائر في جامعة (Nijernrode) في (Natherlands). ولقد أمضى (30) عاماً في (RDS) كرئيس للفريق الاستشاري ومن ثم رئيس قسم بيئة الأعمال في (Shells). وان خبرته في تطوير السيناريوهات كانت أساس كتابه فن الحوار الاستراتيجي (The art of strategic conversations) (Heijden,1999:29). وكما قدم كتاب الحاسة السادسة : تسريع التعلم التنظيمي مع السيناريوهات (The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios) في عام (2003) وكتاب السيناريوهات للنجاح : تحويل البصائر إلى اعمال ( Scenarios For Success: Turning Insights into Action) في عام (2007).

وتم استعمال المنطق الحدسي (Intuitive Logics) في كل من (GBN & Shell) ، وهو المنهج المهيمن في تطوير السيناريوهات في الولايات المتحدة والكثير من البلدان الأخرى ( Bishop & et al,2007:9). وطور اثنان من زملاء (Khan) في (RAND) أدوات تقييم الخبراء وتحليل الاتجاه المتعدد، لأجل استعمالها في بناء السيناريوهات الرسمية عندما انتقلوا إلى (University of Southern California) . ويركز هذا المدخل على استعمال الحاسوب، أسس للعمليات والنماذج في التحليل الصارم (Verity.2003:187). ومنهج الاتجاهات المعدلة بالاحتمالات ( Probabilistic Modified Trends) التي يرجع أصلها إلى (Ted Gordon & Olaf Helmer) التي هي في الحقيقة مزيج من اسلوبين مختلفين. وتحليل اتجاه التأثير الذي استعمل في (Future Group) وتحليل التأثير المتعدد المستعمل في بيانات مختلفة، وان كل من هذين الاسلوبين هو كمي بخلاف أسلوب (GBN & Shell) (Bishop & et al,2007:9).

وتم تبني المنهجية التي قدمها كل من (Helmer & Gordon) من قبل (Battelle) ، التي بدورها طورت عمليات جديدة مضافاً إلى ذلك برنامج يسمى محاكاة المستقبل التفاعلية ( Interactive Future Simulations) لدعم السيناريوهات (Verity.2003:187).

والمخطط (2) قدم من قبل (Millett) في عام (2003) الذي يوضح نشوء المنظمات الاستشارية التي تعمل في مجال السيناريوهات.



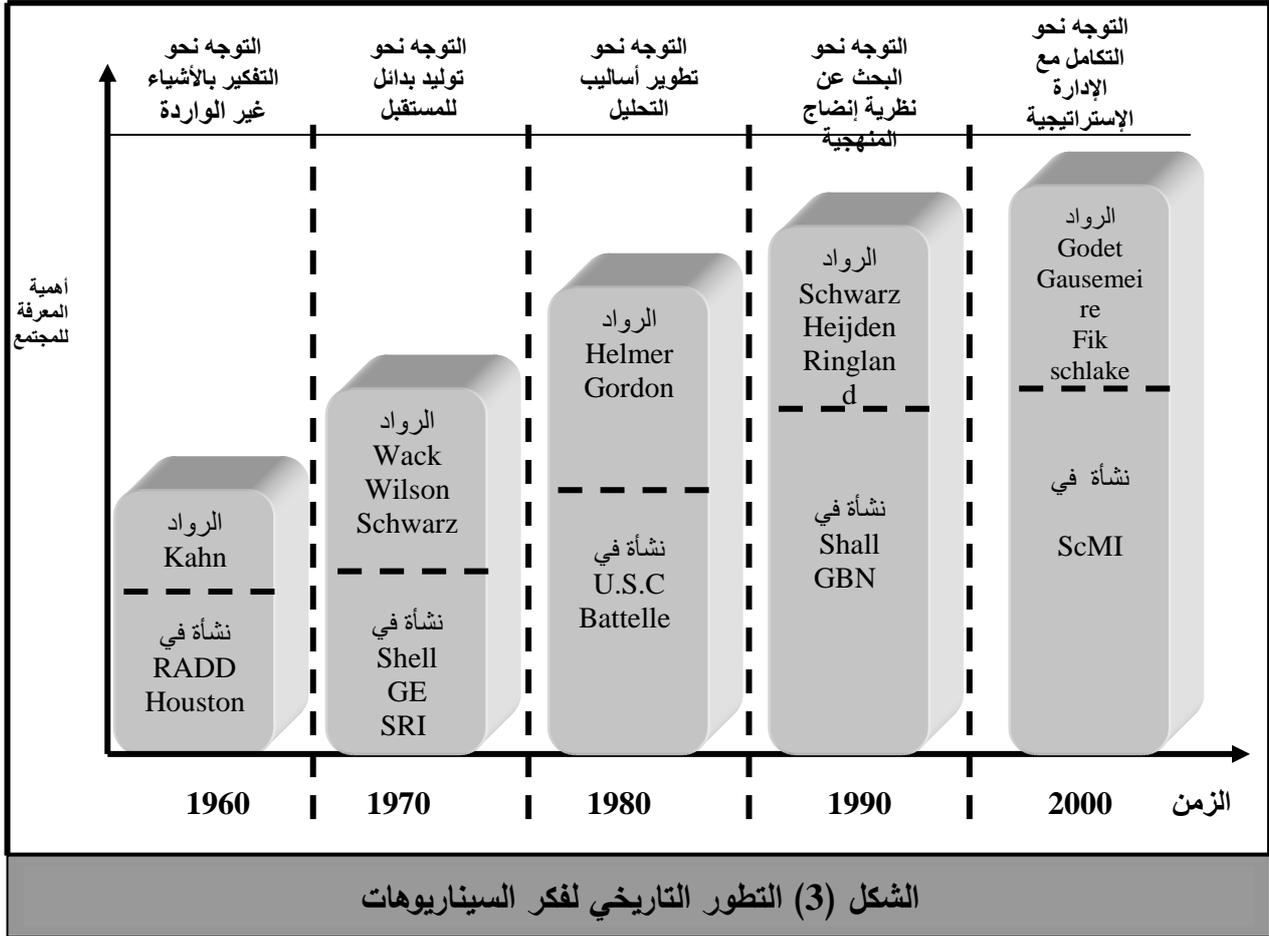
Source: Millett S.M. (2003) " The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities" Strategy & Leadership ,VOL.31.No 2,2003,P.17

لقد ظهرت مؤخراً في ألمانيا إدارة السيناريوهات الدولية Scenario Management International (ScMI)، إذ تم في عام (1998) تأسيس شركة للدراسات المستقبلية والإدارة الاستراتيجية من قبل (22) من أصحاب المصالح. وترجع بدايات هذا التأسيس إلى كل من (Dr. Alexander Fink) و (Dr. Oliver Schlake) و (Dr. Andreas Sieb) في معهد (The Heinz Nixdorf) لجامعة (Paderborn). إذ قاموا بتطبيقات على المشاريع الصناعية.

وكما يظهر في الشكل (3) فإن عملية إنتاج المعرفة لم تعد عملية فردية، إذ لا بد من وجود العمل الجماعي المدعوم من قبل المؤسسات البحثية أو منظمات الأعمال التي تستفيد من هذه المعرفة. والإمهما بلغة أهمية المعرفة التي يتم توليدها فإنها لم تحقق الاستدامة لعدم وجود من ينمي هذه الأفكار التي أشبه ماتكون بالعزف المنفرد. لذلك ومن أجل الابتعاد عن هذه الحالة نرى وجوب توافر ثلاثة عناصر أساسية وهي (1) رواد يعملون ضمن مجموعات، (2) مؤسسات ترعى هذه المجموعات، (3) مجتمع يحتاج إلى هذا التراكم المعرفي. وعلى أساس هذه الافتراضات الثلاثة سنقدم مراحل تطور السيناريوهات. مصنفة في مراحل تمثل وجهة نظر الباحث .

## مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية

## من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات



## ثانياً: مدخل تعريفى لمفهوم السيناريوهات

يعد تطوير السيناريوهات واستعمالها ضمن المنظمة مدخلاً للاستراتيجية وللتفكير الاستراتيجي الذي يدرك الطبيعة المتقلبة للمستقبل. وعلى الرغم من التقلب، فالمستقبل ليس عشوائياً بشكل كلي، لذلك ينبغي عدم تجاهله، لأن هذا المستقبل لا يزال في طور التكوين (Wright, 2005, :87). وتبدأ السيناريوهات بافتراض ان المستقبل في النهاية لا يمكن ان يكون قابلاً للمعرفة بشكل مؤكد (Malone & Laubacher & Morton, 2003:115) وبهذا الصدد يذكر (Wack, 1985:73) إن أفضل مدخل يؤمن به هو تقبل اللاتأكد، والقيام بمحاولة لفهمه، ثم جعله جزءاً من الاستنتاج reasoning. واللاتأكد اليوم ليس انحرافاً عرضياً وموقتاً عن التوقعات المعتدلة، ولكنه الأساس للهيكلي المستقبلي لبيئة الأعمال. ولهذا تستخدم مجموعة مميزة من السيناريوهات للاستحواذ على مدى واسع من التطورات المستقبلية الممكنة لعناصر اللاتأكد الأساسية (Dyson & Obyien, 1998:42). ويساعد السيناريو المنظمة في النظر للمستقبل، وتوقع الأحداث والاتجاهات، وفهم المخاطر، وتوافر أفكار للأنشطة الريادية من خلال تشخيص خيارات استراتيجية جديدة، وتساعد المديرين على الخروج عن النماذج العقلية التي يمتلكونها (Raspin & Terjesen, 2007:116). فالسيناريوهات هي أداة تمكن المنظمة من تكوين نظرة بعيدة الأمد للبيئة التي تتسم باللاتأكد، فهي قصص بشأن الطريقة التي يمكن أن يتحول بها العالم في المستقبل، والتي تساعد في إدراك والتكيف مع البيئة الحالية (Schwartz, 1997: 3).

## مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية

## من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات

وبنحو تقليدي تطورت السيناريوهات كعملية تتطلع نحو المستقبل مصممة لتعزيز الوعي بالتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية (Moson&Herman,2003:23). فمن خلال رؤية مدى من العوامل الممكنة ، يمكن الوصول إلى قرارات أفضل. وستتملك الاستراتيجية على أساس هذه المعرفة والبصائر احتمالية نجاح اكبر (2 : Rigland,2002). ولذلك يرى (Schwartz 1996) إن السيناريوهات تتضمن اتخاذ الخيارات في الحاضر مع فهم الكيفية التي ستعمل بها في المستقبل (Walsh,2005:116). ويركز (Schwartz) في كتابه على أن النتيجة النهائية للسيناريوهات هي ليست صورة دقيقة عن الغد، ولكن قرارات أفضل بشأن المستقبل. والفكرة هي بناء صورة قابلة للتصديق لنقطة في المستقبل التي يمكن ان تستعمل لاختبار قوة الاستراتيجيات بعيدة الأمد (Verity,2003:186). فالسيناريوهات ليست مستقبلاً واقعياً، ولكنها طريقة لاستشراف المستقبل، وذلك من خلال تسليط الضوء على الحاضر في اصطلاح المستقبل الممكن والمرغوب (Godet.2006:109).

ويتطلب تحليل السيناريوهات من المديرين فهم القوى التي تقود أنظمة الأعمال بدلاً من الاعتماد على التوقع أو البدائل ، إذ يتم ايجاد قوة ضعيفة أو عدم وجود هذه القوة في المعلومات التي يتم الحصول عليها بشأن مستويات الطلب المستقبلية ، ولكن التأثير يأتي من فهم القوى التي تقف خلف تلك المخرجات (Wach,1985:140). وعالية فالسيناريوهات ليست توقعاً للمستقبل، بل ظروف محددة مفاهيمياً للكيفية التي سيتجلى بها المستقبل (Bower & Gilbert,2005:362) فمخرجات السيناريو ليست تنبؤاً دقيقاً بالأحداث المستقبلية، بل فهم عميق للقوى التي يمكن أن تدفع بالمستقبل في مسارات مختلفة (Verity,2003:186). والتركيز هنا لا يكون على خلق صورة واحدة للمستقبل ، ولكن على الكثير من البدائل للصور المستقبلية (Schwarz,2007,:21).

يعد الإعداد الجيد للسيناريوهات أمراً ممكناً إذا جرى التصور بصيغة اتجاه عام ، مرني ، أو بأحداث أو اتجاهات التي يمكن ان تكون سبباً في حدوثها، وينبغي أن لا يتضمن الإعداد سيناريو رؤيوي Visionary فقط (أو معياري) ، ولكن أيضاً بعض السيناريوهات التي تتحدى المنظمة (Ringland & Young,2006: 5). وعندما تتوضح هذه الاحداث، يراجع المديرون الخطط التي تكون معتمدة على الحالات البديلة للمستقبل. وتكون طبيعة الإعداد للخطط الموقفية التي ترتبط بالسيناريوهات ذات قيمة كلما ساعدت على تأسيس النماذج العقلية التي يحتاجها التغيير الاستراتيجي في إطار علاقتها بالأحداث والاتجاهات البيئية غير المتوقعة (Raspiin & Terjesen,2006:116). ولهذا لا تعتمد السيناريوهات على التنبؤ ، ولكنها تقوم برسم صور للمستقبل الممكن واستكشاف المخرجات المختلفة التي ترتبط مع تساؤل ماذا يحدث لو (What if) ، ومن خلال ذلك تسلط السيناريوهات الضوء على اللاتأكد الحاسم، وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية التي ينبغي على المديرين اتخاذها (Rikkanen et al ,2006:41). لذلك تهدف السيناريوهات إلى تحسين القرارات الحالية على أساس فهم أفضل لمدى من الظروف الممكنة (Love et al, 2006:293).

عليه، لا توصف السيناريوهات بأنها توقعات ولا تنبؤات ولكنها وبشكل نموذجي بناء اجتماعي لقصص تتكامل بها الأحداث مع اللاتأكد الحاسم التي تحدد بنحو مسبق وبطريقة خلاقة لتشجع المديرين على تحدي افتراضاتهم بشأن الأمان والبيئة الخالية من المخاطرة (Wright,2005:87).

ويرى (Kahn:1962) السيناريو بأنه الصورة الكمية أو الوصفية لمنظمة أو مجموعة ما، تطور ضمن إطار مجموعة من الفرضيات المحددة (Love et al, 2006: 293). يلاحظ أن هذا التعريف ركز على الأنماط التي يمكن أن تكون أو تظهر بها السيناريوهات، والفكره العامة التي على أساسها يبني هذا الشكل. وفي الحقيقة وضمن هذه التاريخ الذي ظهر به هذا المفهوم فإن السيناريوهات لم تذهب إلى نقطة أبعد من ذلك. ويذكر (Kahn & Wiener :1967) عن السيناريو بأنه السلسلة الافتراضية للأحداث التي تبنى لغرض تركيز الانتباه على العمليات الطارئة ونقاط اتخاذ القرار (Schwarz,2007:21). يمتاز هذا المفهوم بتركيزه على العملية التي من خلالها تولد السيناريوهات، والمجالات التي ستستفيد من هذه العملية. لذلك فان هذا المفهوم يؤثر مرحلة نضج مبكرة للسيناريوهات في جانبين ، الجانب التحليلي وجانب الغاية.

ويرى (Porter:1985) ان السيناريو وجهة نظر متناسقة داخلياً لما سيكون عليه المستقبل ، وليست تنبؤاً ولكن مخرجات مستقبلية واحدة ممكنة (Ringland,2006:4). في الحقيقة إن مضمون المفهوم الذي قدمه (Porter) يعد استقراءً ذكياً لتصور (Wack) عن خصائص السيناريو التي ذكرها في مقالته الأولى. وعند هذه النقطة نشير إلى أن (Wack) لم يقدم تعريفاً للسيناريو على الرغم من وصوله إلى مرحلة من النضج تدفعه إلى القول أن الكثير من المخططين الاستراتيجيين يعتقدون أنهم يدركون ماهية السيناريوهات ،

ويصف هذا الإدراك على انه الجيل الأول من السيناريوهات في ضوء قراءتنا للمقالة الأولى والثانية التي قدمها يلاحظ وجود معرفة ضمنية مميزة لدى هذا الكاتب. ونعتقد أن السبب الذي دفع هذا الكاتب إلى عدم تقديم مفهوم للسيناريوهات هو لترك المجال مفتوح أمام الآخرين للإبداع في تقديم تصورات مختلفة عن هذا الموضوع وعدم تحجيم الموضوع بروية شخصية تركز على جانب محدد.

والسيناريوهات من وجهة نظر (Godet:1987) هي وصف للحالة المستقبلية مع تعاقب الأحداث التي تفوقها من الحالة الأساسية إلى الحالة المستقبلية (Rikkonen & at el, 2006:70). ركز هذا الكاتب على العملية التي تولد السيناريوهات والتي تتلخص بدراسة العلاقات السببية من أجل التمكن من تشخيص الأحداث وتعقبها. ويستمد هذا الكاتب فلسفته في صياغة السيناريوهات من المثلث الإغريقي الذي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي التوقع ، والتهينة والفعل.

ويشير (Schwartz,1991) إلى السيناريوهات بأنها تنظيم الإدراك بشأن البيانات المستقبلية البديلة التي تنفذ القرارات بها (Schwartz,2006;4). يتوجه هذا الكاتب بالسيناريوهات نحو المستقبل ويركز على الكيفية التي ستنظم الإدراك بشأن المعطيات البيئية المتوقعة، وانعكاس هذه المعطيات على القرارات الاستراتيجية ، فمن حيث التحليل لم يوضح ماهية البيانات المستقبلية وهل تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية أو بالبيئة الخارجية فقط. ومن حيث الغاية يميل هذا الكاتب في أفكاره مع ما تم تقديمه من قبل (Kahn & Wiener:1967) في التركيز على القرارات. والنقطة الجوهرية في هذا المفهوم هي تأشير موضوع تنظيم الإدراك ، أي وبعبارة أخرى تغير النماذج الذهنية للمديرين، إذ يعد هذا الموضوع مفصلاً حرجاً ومهماً في عملية تقبل السيناريوهات.

ويعرف (Rotmans & Van Asselt:1997) السيناريوهات بأنها وصف نموذجي (Archetypical) للصور البديلة عن المستقبل، وتتكون من الخرائط والنماذج الذهنية التي تعكس منظورات مختلفة عن الماضي والحاضر والتطورات المستقبلية (Rikkonen & at el,2006:70). يمتاز هذا المفهوم بالإشارة الصريحة إلى مفهوم الخرائط والنماذج الذهنية التي أشار إليها Schwartz ضمناً في المفهوم الذي قدمه. وكما ينفرد هذا المفهوم بالإشارة إلى إمكانية اعتماد السيناريوهات على الماضي أيضاً ، ويشير أغلب الكتاب إلى المستقبل والوضع الحاضر وكيفية الانتقال إلى الوضع المستقبلي.

ويذكر (Ratcliffi:2000) عن السيناريوهات بأنها عملية تقييم المواقف البيئية المستقبلية ووصف المسار من الحاضر إلى المستقبل (Othman,2008:262). ينسجم هذا المفهوم مع ما قدمه Godet (1987) ومن هنا فإن هذا الكاتب لم يقدم إسهاماً مميزاً في تعامله مع المفهوم، مع العلم أن استعمال Godet لمصطلح تعاقب الأحداث يحمل دلالة في السيناريوهات ذات عمق أكثر من استعمال مصطلح وصف المسار.

ويعرف (Rigland,2002: 2) السيناريوهات بأنها نظرات ممكنة للعالم، تقدم المحيط الذي به يمكن للمديرين اتخاذ القرارات . على مستوى التحليل ركز هذا الكاتب على تطلع السيناريوهات نحو المستقبل، ولم يشخص الآلية التي تمكنه من الانتقال إلى هذا المستقبل، كذلك لم يحدد أنواع المستقبل ، إذ يميل هذا الكاتب إلى التركيز على الغاية وهي العمل على توصيف السيناريوهات في عملية اتخاذ القرار، وهو بذلك لم يقدم إسهاماً جديداً ، إذ إن هذه الحالة مشخصة من قبل غيره من الكتاب وقبل مدة زمنية طويلة.

وينظر (Heijden,2007: 27-28) للسيناريوهات بأنها قصص تصف حالات مستقبلية ممكنة ولكنها مختلفة، تطور استعمال طرائق لجمع التصورات بنحو منظم عن التأكد واللاتأكد. يركز هذا المفهوم على المدخل الحدسي في إعداد السيناريوهات من خلال عد السيناريوهات قصصاً، وبذلك فهو يسكن الجانب الكمي في إعداد السيناريوهات أو يقدم الجانب الوصفي على الجانب الكمي. وكما يميل محتوى هذا المفهوم إلى وصف خصائص السيناريوهات الإشارة إلى تطوير حالات ممكنة ولكنها مختلفة، وبذلك فإن هذا الكاتب يميل إلى استعمال نهج (Porter) في تعريف السيناريو عبر التركيز على الخصائص. وأخيراً من حيث الغاية ركز هذا الكاتب على مفهوم مهم وهو تكوين تصورات عن التأكد واللاتأكد. إذ إن إحدى الغايات التي تسعى إليها السيناريوهات هي تقبل اللاتأكد.

والسيناريوهات من وجهة نظر (Rigland,2006:4) هي جزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات أداة اللاتأكد للمستقبل. ويمتاز هذا المفهوم عن المفهوم السابق الذي قدمه العالم نفسه في عام (2002)، بمحاولة الربط بين التخطيط الاستراتيجي والسيناريوهات، وهي حالة موفقة باتجاه تحديد موقع السيناريوهات في الفكر الاستراتيجية بوصفها تقنيات تعمل على إدارة اللاتأكد. وهي الغاية التي حددها (Heijden) في المفهوم الذي قدمه.

وفي ضوء الفلسفة التي تعتمد عليها الدراسة تقدم التعريف الآتي للسيناريوهات " عملية بناء هيكل يتكامل مع الإدارة الاستراتيجية عبر إدارة التأكد واللاتأكد لتكوين عملية استشراف تعزز من التعلم المستقبلي، تغير النماذج الذهنية وتعزز عملية اتخاذ القرار.

### ثالثاً: تصنيف السيناريوهات

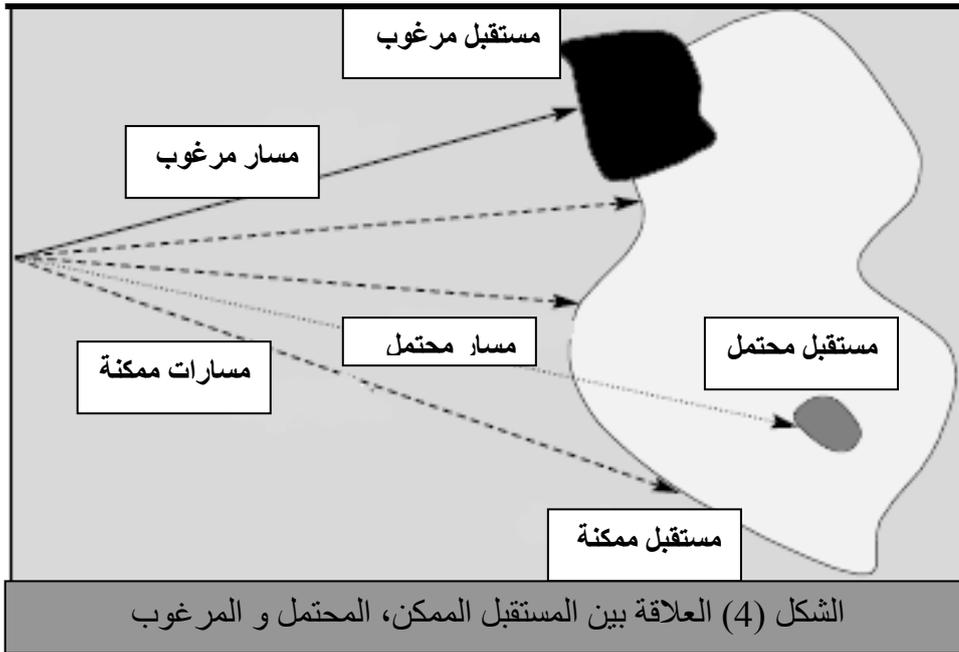
سيتم في هذه الفقرة مناقشة أبرز التصنيفات التي تقدمت في مجال السيناريوهات بهدف انضاج الفهم لهذا الموضوع. إذ إن القارئ يمكن أن يقع في حيرة عند تحديد أي الاتجاهات الفكرية يمكن أن يعدها سيناريوهات، وأية الاتجاهات التي هي ليست كذلك. إذ عندما نوقش المفهوم ميزان السيناريوهات ليست تنبؤ، ولكنها مفهوم أعمق يسعى إلى معرفة القوى الكامنة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية في بيئة الأعمال. وعليه، إذ ما تحررنا من المفهوم التقليدي للتنبؤ الذي يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات وغيرها من التنبؤات الكمية بمتغير واحد، وانتقلنا بالتنبؤ إلى مفهوم أوسع، أي التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية، فهل سيكون الموضوع تحت مظلة السيناريوهات أو لا.

ومن أجل الخروج من هذه الإشكالية التي يثيرها هذا التساؤل وغيرها من التساؤلات التي تظهر عند التعمق في ممارسات السيناريوهات، سيتم استعراض تصنيفات قدمها مجموعة من الباحثين على أساس مراجعة الدراسات والبحوث التي قدمت في هذا المجال. إذ توجد مجموعة من المحاولات من أجل تصنيف السيناريوهات، واختلف الأساس الذي استعمله الباحثون في عملية التصنيف. فهناك من ركز على كيفية التعامل مع المستقبل، وهناك من ركز على العملية التي تتكون بها السيناريوهات. وفيما يأتي وصفاً مختصراً لما تم تقديمه في هذا المجال.

قدم (Borjeson et al :2005) تصنيفاً للسيناريوهات على أساس تصنيف (Amara) للأنواع المختلفة للمستقبل. المستقبل المحتمل (Probable)، الممكن (Possible)، والمفضل (Preferable) (Bishop et al,2007:10). وعند هذه النقطة نرى وجوب التمييز بين هذه المصطلحات الثلاثة التي سنتبثق منها تساؤلات توضح ماهيتها. وبهذا الصدد يوضح (Lindgren & Bandhold :2003) في كتابهما تخطيط السيناريو الحلقة بين المستقبل والاستراتيجية لهذه المفاهيم.

وبشكل عام، عندما يتم التفكير بمدى زمني ضيق، فإن عدد الخيارات المتاحة ضمن هذا المدى الزمني ستكون قليلة، وعدد الإمكانيات المستقبلية ستكون محدودة. وعلى العكس من ذلك عندما يتم التفكير بمدى زمني يمتد لأكثر من سنة، فإن عدد الخيارات سيكون أكبر. ونستظهر بعض الإمكانيات المستقبلية أكثر احتمالاً من غيرها. والبعض الآخر المفضل، ستشكل المستقبل المرغوب الذي يمكن أن يختلف عن المستقبل المحتمل. والمستقبل المرغوب به بشدة، الذي يتمثل بالرؤية الخاصة بشأن الكيفية التي سنحيا بها، قد لا يقع ضمن حقل المستقبل الممكن (Lindgren & Bandhold, 2003:23). والشكل (4) يوضح ذلك.

وبدورنا عندما نتطلع إلى هذا الشكل، نرى أنه يحتوي على عمق فلسفي أكبر مما قدم. إذ وعلى الرغم من عدم تحديد أبعاد أفقية وعمودية للشكل، إلا أننا نرى بوضوح أن المحور الأفقي يتمثل بالزمن، للانتقال من وضع حالي إلى الكثير من الحالات المستقبلية عبر مسارات متعددة إذا كان التركيز على المستقبل الممكن، ومسار واحد إذا كان التركيز على المستقبل المحتمل أو المرغوب. وأما بالنسبة إلى المحور العمودي فإنه يمثل مستوى الطموح. ولذلك نجد أن المستقبل المرغوب يقع في أعلى الشكل، وإن السبب الذي يقف وراء عدم ظهور هذا المستقبل في القمة وخروج جزء منه عن المستقبل الممكن، هو أن هذا المستقبل يرتبط بالرؤية التي يفترض أن يتوافر بها شيء من المنطق والواقعية. لذلك يخرج المستقبل المرغوب عن المستقبل الممكن لكي يرتبط في جزء منه بالواقع المستقبلي الذي يكون امتداداً منطقياً للحاضر، وينخفض عن الطموح المرتفع لكي يكون واقعياً في عرضه.



Source: Lindgren, M & Bandhold, H. (2003): Scenario Planning The link between future and strategy, published by PALGRAVE MACMILLAN, Printed and bound in Great Britain by Creative Print & Design, P:23.

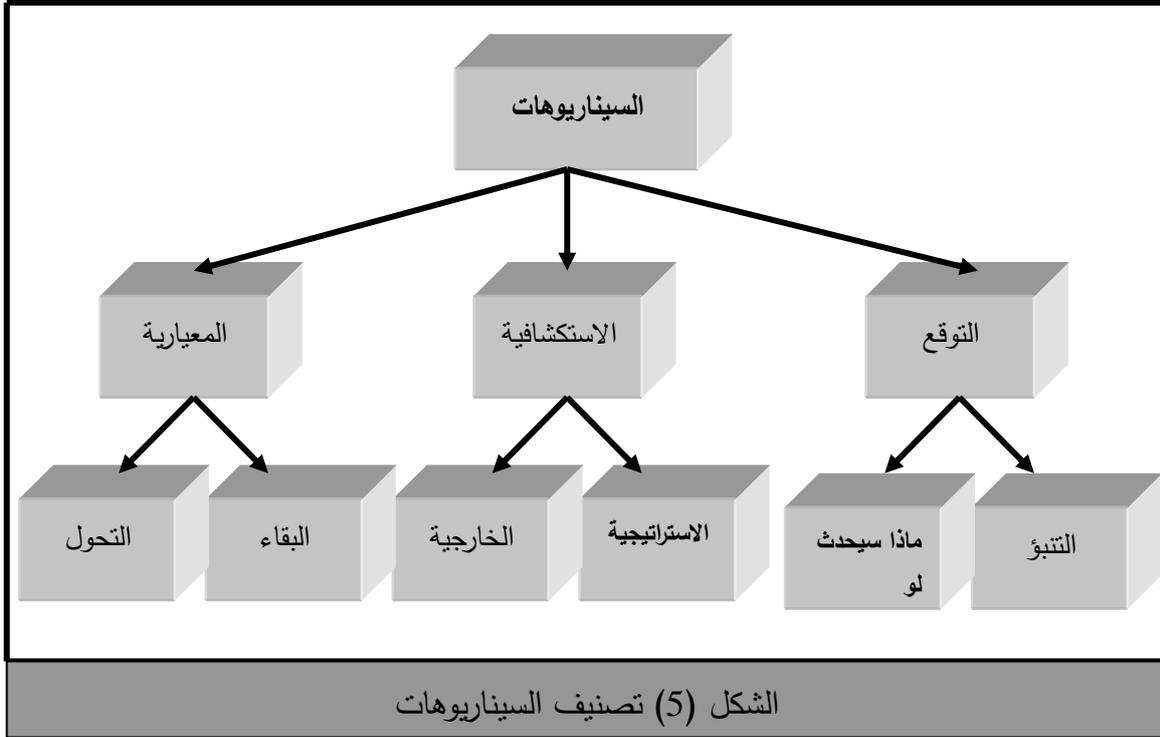
يبني على أساس هذا التصنيف للمستقبل تساؤلات أساسية وهي: ماذا سيحدث؟ ماذا يمكن أن يحدث؟ الكيفية التي يتم بها الوصول إلى هدف محدد؟. إذ إن سيناريوهات التوقع: تجيب عن تساؤل ماذا سيحدث، وسيناريوهات الاستكشاف: تجيب عن تساؤل ماذا يمكن أن يحدث؟، والسيناريو المعياري: تجيب عن تساؤل الكيفية التي توصل إلى هدف محدد. ويقسم كل تصنيف من هذه الأصناف إلى قسمين فرعيين ليكون لدينا ستة أنواع من السيناريوهات.

#### ١) سيناريوهات التوقع Predictive Scenarios

تتضمن سيناريوهات التوقع نوعين مختلفين، تتميز بالظروف التي توضع بشأن ماذا سيحدث. ويستجيب سيناريو التنبؤ لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف التي تكون احتمالية تطورها واضحة. وتستجيب سيناريوهات ماذا سيحدث لو، لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف لبعض الأحداث المحددة (Borjesn et al, 2005, 15).

## ٢) السيناريوهات الاستكشافية Explorative Scenarios

وتعرف من خلال حقيقة استجابتها لتساؤل ماذا يمكن أن يحدث، ويتم التمييز بين نوعين هما، السيناريوهات الخارجية، أو السيناريوهات الاستراتيجية. فالسيناريوهات الخارجية تستجيب لتساؤل، ماذا يمكن أن يحدث لتطور البيئة الخارجية، وتستجيب السيناريوهات الاستراتيجية لتساؤل ماذا يمكن أن يحدث إذا ما عملنا في طريق محدد (Borjesn et al, 2005,18).



Source: Borjeson, L.& Dreborg, K.L.& Ekvall, T.& Finnveden, G. (2005) " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" Version 1.1b, November :P14.

## ٣) السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios

وتتضمن السيناريوهات نوعين مختلفين، تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام. وتستجيب سيناريوهات البقاء لتساؤل، الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف، ومن خلال تعديل الموقف الحالي. وتستجيب سيناريوهات التحويل لتساؤل الكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف، عندما يعوق الهيكل السائد التغيرات الضرورية (Borjesn et al, 2005,20). والجدول (1) يوضح خصائص هذا التصنيف.

## مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية

## من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات

## الجدول (1) الخصائص العامة لتصنيف السيناريوهات من وجهة نظر Borjeson &amp; et al

أصناف/ أنواع السيناريو	الكمية / الوصفية	المدى الزمني	هيكل النظام	التركيز على العناصر الداخلية أو الخارجية
التوقع	ماذا سيحدث؟			
التنبؤ	كمي بشكل نموذجي، وفي بعض الأحيان وصفي	قصير على الأغلب	واحد بشكل نموذجي	خارجي بشكل نموذجي
ماذا يحدث لو؟	كمي بشكل نموذجي، وفي بعض الأحيان وصفي	على الأغلب قصير الأمد	واحد إلى متعدد	خارجي، ويمكن، داخلي.
الاستكشافي	ماذا يمكن ان يحدث؟			
خارجي	وصفي بشكل نموذجي، احتمالات كمية	على الأغلب بعيد الأمد	على الأغلب متعدد	خارجي
استراتيجي	كمي ووصفي	على الأغلب بعيد الأمد	على الأغلب متعدد	داخلي تحت التأثير الخارجي
المعياري	الكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى هدف محدد			
البقاء	كمي بشكل نموذجي	على الأغلب بعيد الأمد	واحد	داخلي وخارجي
التحول	بشكل نموذجي وصفي مع بعض العناصر الكمية	التغييرات ذات المدى البعيد جداً	يمكن ان يكون متعدد	غير ملائمة

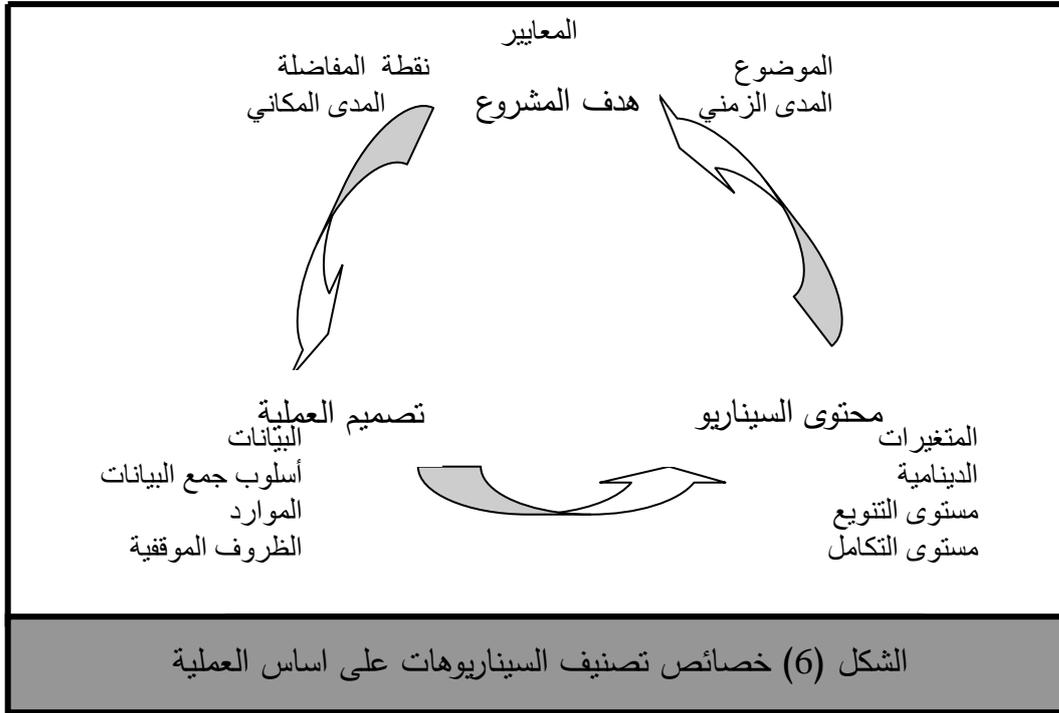
Source: Borjeson, L.& Dreborg, K.L.& Ekvall, T.& Finnveden, G. (2005) " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" Version 1.1b, November :P46.

وقد صنف (Notten: 2003) السيناريوهات على أساس المجالات الأساسية لتطوير السيناريو. وتم تعريف الفكرة باصطلاح السببية (The why)، الكيفية (The How)، الماهية (The What). ويعبارة أخرى هدف المشروع، تصميم العملية، محتوى السيناريو (Notten et al, 2003:425). والشكل (6) يوضح ذلك.

ويهتم الموضوع (القوس الأول) بتحليل هدف مشروع السيناريو. ويجري هنا التمييز بين هدف الاستكشاف وهدف دعم القرار. وبالنسبة لهدف الاستكشاف يمكن أن يتضمن زيادة الوعي، محاكاة التفكير الخلاق، والحصول على بصائر بشأن الطريقة التي تتأثر بها العمليات الاجتماعية ببعض. والجانب الآخر هو هدف دعم القرار. وتستعمل السيناريوهات هنا لاختبار المسارات المستقبلية. وهذه السيناريوهات يمكن أن تقدم خيارات استراتيجية متماسكة. وتحتوي سيناريوهات دعم القرار على مجموعة قيمة من السيناريوهات التي توصف بـ(المفضلة، المتفائلة، المتشائمة، المرفوضة، وسيناريوهات الهلاك).

## مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية

## من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات



Source: Notten, P.W.F & Rothman, J. & Asselt, M.B.A, & Rothman, D.S(2003) " An Updated Scenario Typology " Elsevire Science Ltd. Futures, P 425.

(قوس الموضوع الثاني) هو تصميم العملية، ويهتم بسمات تتراوح بين الحدسية والكمية مثل درجة استعمال البيانات الكمية والوصفية، أو اختيار ورشة عمل اصحاب المصالح، مقابلة الخبراء، البحث المكتبي. وفي المدخل الحدسي تميل عمليات السيناريو وبقوة إلى تطوير المعرفة الوصفية والبصائر، التي يتم تطوير السيناريوهات من خلالها وتعد عملية تطوير السيناريوهات وفقاً لهذه المدرسة على انها فن. وفي المدخل الرسمي لا ينظر إلى عملية تطوير السيناريوهات كفن ولكنها اختبارات تحليلية وعقلانية. وتميل المدرسة الرسمية إلى المعرفة الكمية واستعمال الحاسوب (Notten et al, 2003:426).

أما (قوس الموضوع الثالث) فهو محتوى السيناريو، ويتم النظر إلى تركيبه، ويصف هذا الموضوع الطبيعة المتغيرة والقطاعات. وهنا ينبغي التمييز بين مجموعة من المصطلحات التي يتم استعمالها. فالفاعلون (Actors) هم أشخاص، منظمات، مجموعة من المنظمات، مثل الحكومات، الشركات، منظمات المجتمع المدني، العلماء. العناصر، موضوعات اجتماعية، مثل العدالة، الاستخدام، سلوك الاستهلاك، القضايا البيئية. والقطاعات هي مجالات في المجتمع التي يتفاعل بها كل من العناصر والفاعلين (Notten et al, 2003:427).

وفي محتوى السيناريو، فيتم التمييز على أساس السيناريو البسيط والمعقد. والسيناريو المعقد هو ذلك السيناريو الذي يتكون من تفاعل شبكة من العلاقات السببية، التشابك، متغيرات ديناميكية مرتبة بشكل متقن. والسيناريو البسيط يكون محدود المدى، وموضوعه بسيطاً، ويمكن ان يركز على توقع ردود أفعال المنافسين لتقديم منتج جديد (Notten et al, 2003:428). والجدول (2) يوضح خصائص هذا التصنيف.



## مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية

### من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات

#### الجدول (2) خصائص تصنيفات السيناريوهات من وجهة نظر Notten et al

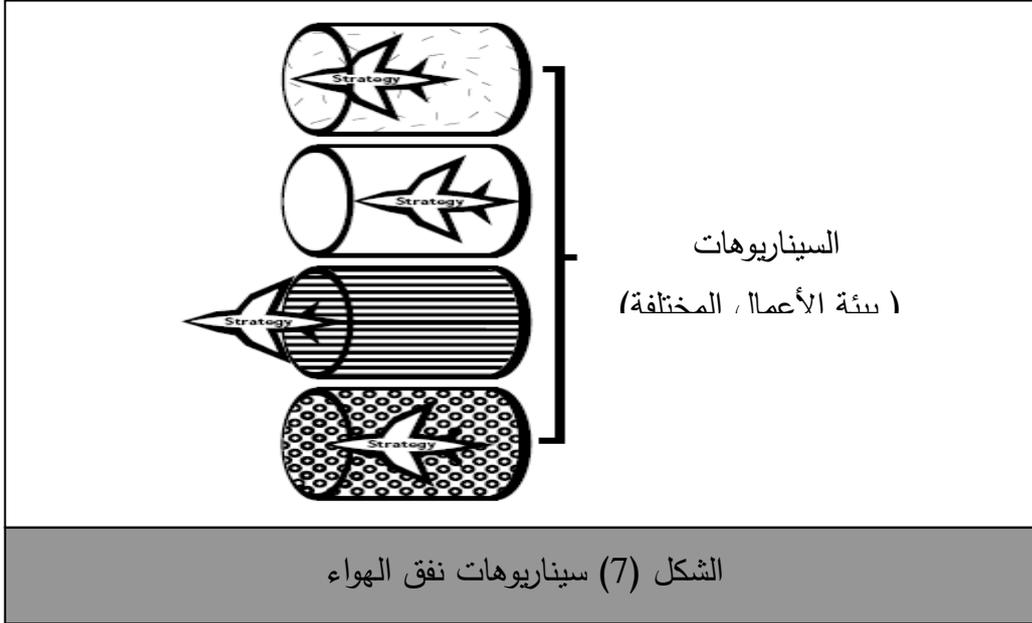
الفكرة	خصائص السيناريو
هدف المشروع الاستكشاف مقابل دعم القرار	تضمين المعايير؟ : الوصفية مقابل المعيارية نقطة المفاضلة: التنبؤ مقابل التوقع العكسي . الموضوع: على اساس النتائج، على اساس المجال، على اساس المؤسسة. المدى الزمني: المدى البعيد مقابل المدى القريب. المقياس المكاني: العالمية/ ابعد من القطرية، مقابل القطرية/ المحلية.
تصميم العملية الحدسية مقابل الرسمية	البيانات: الكمية مقابل الوصفية اسلوب جمع البيانات: التشاركية مقابل البحث المكتبي. الموارد: واسعة مقابل محددة. الظروف الموقفية: مفتوحة مقابل مقيدة.
محتوى السيناريو معقد مقابل بسيط	الطبيعية: ادعاء مقابل لقطة المتغيرات: التباين مقابل التجانس. الدينامكية: خارجي مقابل اتجاهات. مستوى التنوع: بدائل مقابل اتفاقي conventional مستوى التكامل: مرتفع مقابل منخفض.

: Notten, P.W.F & Rothman, J. & Asselt, M.B.A, & Rothman, D.S " An Updated Scenario Typology " Elsevire Science Ltd. Futures, 2003, P 426.

#### رابعاً: استعارة نفق الهواء في السيناريوهات

ويتم استعمال السيناريوهات بطرائق مختلفة في المنظمة ، وأحد هذه الإمكانيات تساعد على بناء السيناريوهات لتشخيص التهديدات والفرص المحتملة في المستقبل، والإمكانيات الأخرى هي استعمال السيناريو كمختبر للتجريب يستعمل الاختبار الاستراتيجيات وتقويم قوتها المستقبلية (Schwarz,2007:22). فالسيناريوهات هي اسلوب لتفسير بيئة المنظمة والتي يمكن أن تستخدم كمصفاة لمناقشة الخيار الاستراتيجي (Robson,1997:34). فالاستراتيجيات يمكن ان تختبر عبر مدى من الحالات المستقبلية (Bowman,1990:44). وغالباً ما يتم استعمال استعارة نفق الهواء لتوضيح كيفية استعمال السيناريوهات كمختبر تجريبي، إذ يتم بها اختبار قوة خيارات القرار الاستراتيجي في عدد من الحالات الممكنة. وان القرارات التي تنجح في إنتاج مخرجات ايجابية في كل السيناريوهات تعد أكثر اماناً من تلك التي تنجح في واحد أو اثنان من السيناريوهات الممكنة (Wright,2005:88).

يشبه المدخل اختبار نفق الهواء لنماذج الطائرة الجديدة ، الذي يكون به سلوك الهواء الديناميكي للنموذج معقداً جداً لكي يتم تطويره بالاعتماد على المعادلات الرياضية فقط. لذلك يتم اختبار اداء النموذج ضمن عدد من الظروف المختلفة وهي: سرعة الإقلاع، التذبذب في سرعة الانطلاق، الانحدار والبطء في الهبوط والاداء في مواجهة الرياح المتقطعة وغيرها من الظروف. ومن أجل اختبار ذلك ، فان النموذج يبني ويختبر في نفق الهواء الذي به تتغير الظروف بسهولة ويتم قياس النتائج. ويستعمل المصمم النتائج ليحدد الكيفية التي ستحسن التصميم. ومن ثم يتم تعديل التصميم وإجراء مجموعة جديدة من الاختبارات (Heijden,2002:4).



Source: Heijden K .V (2002) "Scenario, Strategy , and the Strategy Process" Global Business Network, Volume 1, number1,P4 .

وتتضمن السيناريوهات عمليات مشابهة. وتشبه الاستراتيجية هنا النموذج الاختباري ، والسيناريوهات هي ظروف الاختبار، التي تمثل بيئات مختلفة، التي يتم بواسطتها تنفيذ الاستراتيجية. ويتم اختبار ظروف الاختبار النموذج، التي ينبغي أن تمثل مدىً واسعاً من الظروف التي سيواجهها النموذج في البيئة الواقعية. لذلك فإن السيناريوهات ينبغي أن تمثل الظروف المحتملة لبيئة الأعمال ، وتلك الظروف الملائمة والعملية كافتراضات للتخطيط (Heijden,2002:5).

#### خامساً: العلاقة بين مداخل صياغة الاستراتيجية والسيناريوهات

يحاول المفكرون الأكاديميين التفكير لمدى زمني بعيد لتفسير و فهم ماذا يحدث، والتفكير الذي تطور خلال عقود يمكن ان يصنف كمدارس للفكر تطورت تدريجياً في هذا المجال. ومن المفيد أن نأخذ هذه المدارس بنحو مختصر من اجل استعمالها في محتوى السيناريوهات. عليه، فالنظريات التي تطورت خلال سنوات يمكن أن تجمع في ثلاثة مدارس للتفكير حول الكيفية التي يفكر بها المدراء بشأن أعمالهم اليومية. وهذه المدارس هي العقلانية، التطويرية، و العملياتية (Heijden,2005:21).

وتركز المدرسة العقلانية على مفهوم وجود حل امثل واحد، ومهمة الاستراتيجية تتلخص بإيجاد هذا الحل أو الوصول إلى حل يقترب من الحل الأمثل (Heijden,2005:23). وتعتمد أغلب المنظمات وبنحو تقليدي على المدخل العقلاني في صياغة الاستراتيجية ، وتسعى في ضوء هذا المدخل إلى الوصول لتنبؤ دقيق عن المستقبل، ومن ثم تطوير استراتيجية مثالية. ولكن بفعل البيئة المضطربة للأسواق، أو حتى أن حدث شيء غير متوقع، يمكن أن يجعل مجمل عملية التنبؤ خارج المسار الصحيح، الذي يؤدي إلى أن تكون الاستراتيجية فاشلة وغير مربحة (Moutinho & et al,2002:423).

## مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية

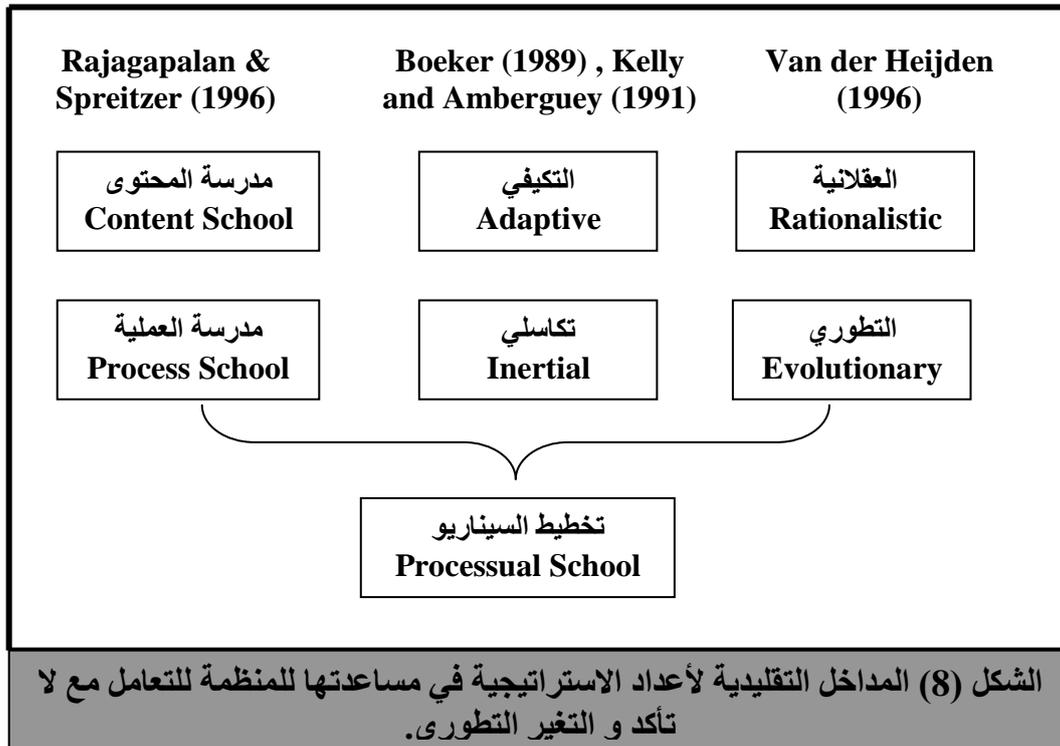
## من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات

في حين تركز المدرسة التطورية على الطبيعة المعقدة للسلوك التنظيمي، فهي تتباعد عن عالم التفكير العقلاني، فالاستراتيجية ليست أكثر من منظور للسلوك الطارئ (Heijden, 2005: 22). يفترض المدخل التطوري الذي قدمه (Mintzberg) أن الاستراتيجية يمكن فقط أن تتطور كاستجابة للأحداث أو كرد رد فعل أكثر من كونها فعل استباقي. لذلك يدرك مستعملوا مدخل السيناريوهات، عدم إمكانية التنبؤ بالمستقبل بتأكد شامل، ولكن يمكن تركيب مجموعة من البدائل المستقبلية الممكنة (Moutinho & et al, 2002: 423).

وتختلف السيناريوهات عن المداخل التقليدية في تطوير الاستراتيجية، ووصف (Van der heijden) هذه المداخل، على أنها إما أن تكون عقلانية Rationalistic التي تعتقد بها المنظمات إمكانية التنبؤ بالصناعة، وأن الاستراتيجية الناجحة يمكن تطويرها إذا تم تحديد المقاييس الملانمة للمعلومات المتاحة من أجل جعل عملية التوقع ناجحة. أو المدخل التطوري ويظهر استراتيجية المنظمة كنتيجة لاشتراكها المستمر في الصناعة والمشكلة مع المدخل العقلاني بوصفه لا ينجح في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة والشكل (8) يوضح ذلك.

يفترض المدخل التطوري أن التخطيط المستقبلي للاستراتيجية يكون موضوعاً يثير الجدل، وهو أمر غير مفضل من قبل المديرين في المنظمات.

يتم تشخيص السيناريوهات بأنها مدخل عملياتي لتطوير الاستراتيجية يسمح للمنظمة بإدراك مجالات معينة لعملياتها في السوق التي لا يتوقع تطويرها لحد الآن، ولكن المجالات الأخرى هي محددة مسبقاً. وإن المنظمات التي تواجه اللاتأكد والتغير، فإن إضافة السيناريوهات إلى معادلة إعادة صياغة الاستراتيجية سيحسر بين المداخل التقليدية لتطوير الاستراتيجية (Walsh, 2005: 116).



Source: Walsh P.R (2005)"Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation" Management Decision Vol. 43 No. 1,,p 17.

ولهذا تمتلك السيناريوهات مدىً من التقنيات تمتد من الأساليب الوصفية ، نمط المنطق الحدسي للاستكشاف إلى إجراءات النماذج الرياضية الرسمية التي تسمح بتعديلات تحكيم ثانوية. وضمن هذا المدى من المداخل توجد مجموعة من العوامل المشتركة. وهي أن كل هذه المداخل تؤسس مدة مرجعية وتحديد المتغيرات التي تحكم المجتمع أو النظام الاقتصادي قيد الدراسة والتحديد المسبق للقوى الموجهة التي يمكن أن تؤثر فيه. وتشكيل مجموعات مختلفة للقوى الموجهة ومن ثم توصف لتقديم الخطوط العامة للاحتتمالات المستقبلية (Love et al, 2006:293).

#### سادساً: مداخل السيناريوهات

إن تقسيم السيناريوهات يتم على وفق مدخلين أساسيين هما:

(١) سيناريوهات المستقبل المرتد (Future Backward) : وتنطلق من اختيار أكثر من صورة مستقبلية مؤثرة، ومن ثم محاولة اكتشاف المسارات التي تؤدي إليها. ويسمى هذا المدخل أيضاً بالتوقعي (Anticipatory) الذي يبدأ مع الحالة المستقبلية، والبحث بنحو عكسي عن مجموعة مقنعة من الأحداث التي يمكن أن توصل إليها (Love et al, 2006:294). تتضمن هذه الفئة طرائق لبعض الممارسين تسمى استنتاجية أو مدخل الأعلى - الأسفل.

ضمن هذه العمليات، تقوم المنظمات في البدء بتشخيص مجموعة من الحالات النهائية التي تتكامل مع المستقبل. وباستعمال هذا المدخل ، فإنه في بعض الاحيان يمكن تقديم سيناريوهات مهمة ومفيدة من خلال حجم صغير من البيانات. وعلى سبيل المثال قبل بضعة سنوات ، لاحظت احدي منظمات الاتصالات أن زبائنها يستعملون الانترنت كأحدى الوسائل البديلة للاتصالات. ثم وجهوا السؤال الآتي: ماذا سيحدث إذا قام الكثير من الزبائن الحاليين والمحتملين باستعمال الانترنت كوسيلة للتفاعل ، فإن مثل هذا الحدث يمكن أن يحمل تأثيرات مدمرة على مبيعات المنظمة وربحياتها. ومن ثم يتم تطوير القصة للنظرة بالأشياء التي يمكن أن تحدث لكل حالة نهائية لإظهارها من الحاضر (Fahey & Randall , 1997 :19).

(٢) سيناريوهات المستقبل الامامي (Future Forward) :تبنى على أساس تحليل القوى الحالية وإمكانية تطوير مجموعة من الاحتمالات المستقبلية المتوقعة (Ratcliffe,2000:132). وهناك من يطلق على هذا المدخل تسمية الاستكشافي (Exploratory) الذي يتم بواسطته تحديد مجموعة من القوى الناشئة التي يعتقد أهميتها، ومن ثم يتم اختبار مزيج من الاحتمالات المستقبلية المتوقعة. ونتائج هذه السيناريوهات ستكون واقعية ومنسجمة داخليا (Love et al, 2006:294). وتتضمن هذه الفئة طرائق حدسية (intuitive) او استقرائية (inductive) .

ضمن هذه العمليات تبني المنظمة السيناريوهات باستعمال معرفتها بشأن الحاضر والمستقبل الآتي كمرتكزات أساسية . وتكون نقطة الانطلاق العامة بدائلاً استراتيجية محددة أو قرارات توجه المنظمة. وتتضمن أدوات البناء الأحداث والظروف والمحيطة بالبيئة التنافسية الخاصة بالمنظمة والبيئة الشاملة. وان اختيار الأحداث والظروف المؤثرة يمكن ان يتطلب تحليل الرؤية ، الموارد ، القدرات ، الفرص، والتهديدات الحالية والمحتملة للمنظمة. والبيئة التنافسية تتضمن قرارات وأفعال المنظمات الأخرى - المنافسين ، المجهزين ، قنوات التسويق والحكومات- وتغير حاجات وتفضيلات الزبائن (Fahey & Randall , 1997:19).

والجدول الآتي يوضح ابرز الأساليب التي تستخدم في اعداد سيناريوهات المستقبل الامامي والمستقبل المرتد.



## مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية

## من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات

الجدول (3) الخصائص العامة لأساليب السيناريوهات

الصعوبة (٤-١)	الحاسوب	المجموعة	المنظور	الأساس	الأسلوب
١,٢	غير مطلوب	غير مطلوب	للأمامي	التخمين	Genius
٢,٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	التخمين	Visualization
٢,٢	غير مطلوب	مطلوب	للأمامي	التخمين	Role Playing
٢,٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	التخمين	Coates
٢,٢	غير مطلوب	خيار	للأمامي	التخمين	Manoa
٢,٥	غير مطلوب	يوصى به	للأمامي	التخمين	Incasting
٢,٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	التخمين	SRI
٢,٥	خيار	خيار	للأمامي	كمي	Probability Trees
٢,٦	غير مطلوب	خيار	للأمامي	تخمين	Sociovision
٢,٢	غير مطلوب	خيار	للأمامي	تخمين	Divergence Mapping
٢,٦	غير مطلوب	خيار	المرتد	تخمين	Future Mapping
٢,٨	غير مطلوب	خيار	المرتد	تخمين	Impact of future technologies
٢,٣	غير مطلوب	خيار	المرتد	تخمين	Backcasting, Horizon mission Methodology
٢,٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	تخمين	Morphological analysis , field anomaly relaxatoin
٢,٦	غير مطلوب	خيار	للأمامي	تخمين	GBN
٣	مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	Option development and evaluation
٢,٥	مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	MORPHOL
٢,٥	غير مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	Cross- Impact analysis
٢,٨	غير مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	IFS
٢,٣	غير مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	SMIC PROB-EXPERT
٢,٥	خيار	خيار	للأمامي	كمي	Trend Impact Analysis
٣,٣	مطلوب	خيار	للأمامي	كمي	Sensitivity analysis
٢,٨	خيار	خيار	للأمامي	تخمين	Dynamic Scenarios

Bishop, P & Hines, A & Collins, T (2007) "the current state of scenario development: an overview of techniques", VOL. 9 NO. 1,P19.



### المحور الثالث/ الاستنتاجات

١. لم تصل السيناريوهات إلى مرحلة النضوج في سعيها للتكامل مع الإدارة الاستراتيجية ، وما تزال بحاجة إلى مجهود كبير من أجل إنضاج هذا الفكر في إطار الإدارة الاستراتيجية، وعبر ذلك يمكن الاسهام في إحداث تطور معرفي مهم.
٢. يتجلى نجاح السيناريوهات في تخفيض حالة اللاتأكد المستقبلية عبر استشراف عدد من الحالات المتوقعة، وتخفيض مستوى التعقيد، والتي تتحقق عندما يجري تعزيز الثقة بالقرارات التي تتخذها الإدارة العليا. كما ان نجاح السيناريوهات في عملية تعزيز القرارات، يعني نجاح السيناريوهات في تكوين نماذج ذهنية ملائمة للواقع الذي تعمل به المنظمة. إذ يتجسد نجاح النماذج الذهنية المشتركة للمنظمة في صياغة استراتيجيات تحظى بقبول الجميع
٣. يكون الفريق الاستشرافي المكون من اعضاء يمتلكون خصائص ابتكارية و تحليلية متقاربة، اكثر انسجاماً حتى وان لم يحقق النتائج المرغوبة.
٤. تحتاج السيناريوهات إلى وقت طويل من أجل اكتساب الخبرة والحصول على نتائج ملموسة.
٥. العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم ممارسات صياغة السيناريوهات، إذ لا يمكن أن تنجح عمليات الصياغة بدون وجود ثقافة منفتحة، تتقبل المخاطرة والتغير، وان مثل هذه الثقافة تشكل البنية التحتية لصياغة السيناريوهات.
٦. العمل على تحديد مجموعة من المجالات الأساسية لنجاح المنظمة في المستقبل، التي تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية وتخصيصات مالية ضخمة، لتكون منطلقات أساسية لعمليات صياغة السيناريوهات.
٧. عندما تتبنى منظمات الأعمال ممارسات صياغة السيناريوهات ينبغي ان تعمل على استقطاب مجموعة من الاستشاريين العاملين في هذا المجال.

### المصادر

1. Bishop,, P. & Hines,A. & Collins, T (2007) "The current state of scenario development: an overview of techniques" *foresight, VOL. 9 NO. 1, pp. 5-25*,
2. Borjeson L.& Dreborg, K.H.& Ekvall, T.& Finnveden, G. " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" *Version 1.1b, November 2005.*
3. Borjeson L.& Dreborg, K.H.& Ekvall, T.& Finnveden, G. " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" *Version 1.1b, November 2005.*
4. Bower,J & Gilbert, C (2005) " From Resource Allocation to Strategy" Oxford University Press, Printed in Great Britain.
5. Fahey, L & Randall, R. (1997) "Learing From The Future: Competitive Foresight Scenario" by Wiley & Sons Inc, Print in the United States of America.
6. Godet M "Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool" 2ed,print by Economica,2006:PP 122.
7. Heijden K .V (2002) "Scenario, Strategy , and the Strategy Process" *Global Business Network, Volume 1, number1 ,*
8. Heijden, K. & Bradfield, R. & Burt, G & Cairns, G. & Wright,G. (2002) "The Sixth Sense : Accelerating Organizational Learning with Scenarios" John Wiley & Sons, Ltd., Printed and bound in Great Britain by T. J. International Ltd, Padstow, Cornwall..
9. Heijden, K. & Sharpe,B. (2007) " SCENARIOS FOR SUCCESS :Turning Insights into Action" John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, UK.



10. Heijden, K. (2005) "Scenarios The Art of Strategic Conversation "2nd Edition, John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.
11. Lindgren, M. & Bandhold, H (2003) "Scenario Planning: the link between future and strategy" published by PALGRAVE MACMILLAN, Printed and bound in Great Britain by Creative Print & Design.
12. Love, N.F & Midmore, P. & Thomas, D (2006) " Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* ,Vol. 12 No. 5, pp. 289-305.
13. Malone, T.M. & Laubacher, R. & Morton, M.S (2003). "Inventing the Organizations of the 21st Century" Massachusetts Institute of Technology, printed and bound in the United States of America.
14. Mason, D.H. & Herman, J. (2003) " Scenarios and strategies: Making the Scenario about the Business" *Strategy and Leadership Journal*.
15. Millett S.M. (2003) " The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities" *Strategy & Leadership* ,VOL.31.No 2, , PP.16-24.
16. Morgan, R.E. & Hunt, S.D. (2002) " Determining marketing strategy Acyernetic Systems approach to scenario planning" *Journal of Marketing* ,Vol.36 No,4,PP. 450-478.
17. Moutinho, L. & Davies, F & Hutcheson, G (2002) " Exploring Key neo-Marketing directions through the use of an academic "think tank" Amethodological framework" " *Journal of Marketing* ,Vol.36 No,4,PP. 417-432.
18. Notten & Rothman & Asselt & Rothman (2003) " An Updated Scenario Typoloty " *Elsevire Science Ltd. Futures* , , PP 423-443.
19. Othman, R (2008) " REFLECTIVE PRACTICE Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning" *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 57 No. 3, pp. 259-266
20. Othman, R (2008) " REFLECTIVE PRACTICE Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning" *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 57 No. 3, pp. 259-266
21. Raspin, P. & Terjesen, S (2007) "Strategy making: what have we learned about forecasting the future" *BUSINESS STRATEGY SERIES*, VOL. 8 NO. 2, pp. 116-121.
22. Ratcliffe, J (1999) "Scenario building: a suitable method for strategic property planning" *Property Management*, Vol. 18 No. 2, 2000, pp. 127-144., MCB University Press
23. Ratcliffe, J (2006) "Challenges for corporate foresight: towards strategic prospective through scenario thinking" *VOL. 8 NO. 1*, pp. 39-54.
24. Rikkonen, P. & oja, J.K. & Aakkula, J (2006) "Delphi expert panels in the scenario-based strategic planning of agriculture" *foresight*, VOL. 8 NO. 1, pp. 66-81.



25. Ringland, G. & Young. L.(2006) "Scenarios in Marketing: from Vision to Decision" published by John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, UK.
26. Ringland, G. (2002) "Scenarios in Business" published by John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, UK.
27. Ringland, G. (2006) "Scenario Planning" 2ed, published by John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, UK
28. Robson, W. (1997) "Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach" 2ed, Prentice Hall, Printed and Bound In Great Britain.
29. Schwartz, P. (1991) "The Art of Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company" by Doubleday a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group ,Inc. Printed in the United States of America.
30. Schwartz, P. (1996) "The Art of Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company" by Doubleday a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group ,Inc. Printed in the United States of America.
31. Wack, P. (1985) " Scenario: Uncharted Waters ahead" *Harvard Business Review, septembe-October.*
32. Wack, P. (1985) " Scenarios: Shooting the Rapids" *Harvard Business Review, November- December.*
33. Walsh, P.R (2005) "Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation" *Management Decision Vol. 43 No. 1, pp. 113-122*
34. Wright, A.(2005) "The role of scenarios as prospective sensemaking devices" *Management Decision, Vol. 43 No. 1, pp. 86-101.*
35. Xiang, W.N. (2003) " The use of scenarios in land-use planning" *Environment and Planning B: Planning and Design" , volume 30, pp. 885 – 909.*



## Stages of integration scenarios with strategic management From the perspective of study the historical development of scenarios

### Abstract

**Purpose:** The present study seeks to examine various history stages in which undergone by the concept of scenarios, and development of this concept to integration with the strategic management practices:

**Methodology:** The current study relied on a literature review and approach in providing total picture of different stages undergone by this concept.

**The main results:** the scenarios did not reach maturity in their quest for integration with strategic management, and still need a great effort for the maturation of this thought in the framework of strategic management, and through it can contribute in creating important knowledge evolution.

**Originality and value:** providing a contemporary model linking the roots of this concept and current practices that take place in an advisory organization in different countries of the world, and to clarify the philosophy of this concept within different time periods.

**Key words:** scenarios, thinking the Unthinkable, future, entrances scenarios.