

فلسفة نظرية السيناريوهات ومنهجيتها

أ. د. سعد العنزي
م. د. يعرب عدنان السعيد
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد - قسم إدارة الأعمال

المستخلص

الغرض: تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح الأبعاد الأساسية التي تسعى ممارسات السيناريوهات إلى ترسيخها ضمن المنظمة، كنتيجة نهائية من استخدام هذه الفلسفة.

المنهجية: تركز المنهجية التي اعتمدها الباحثان على دراسة مسحية لمراجعة الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع من أجل تقديم تصور نظري مفاهيمي عن نظرية السيناريوهات.

أبرز النتائج: تعد صياغة السيناريوهات ناجحة فقط، عندما تصل إلى عقل متخذ القرار وإسهامها بتشكيل نماذج ذهنية صحيحة، والتي تظهر في توسيع مدركات المديرين، واعتمادها كأساس في القرارات المتخذة. ففوة السيناريوهات تكمن في التركيز على المخرجات بعد الحدث، وليس توقع الحدث، وأبعاد هذا الحدث.

الإصالة والقيمة: تقديم نموذج متكامل يعكس فلسفة نظرية السيناريوهات، وكيفية صياغة السيناريوهات وفق مدراس فكرية مختلفة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / النماذج الذهنية- التعلم من المستقبل- تعزيز اتخاذ القرار- جودة السيناريوهات- منهجيات السيناريوهات.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد ٧٦

لسنة ٢٠١٤

الصفحات 1-27



المحور الأول/ منهجية البحث

المشكلة:

يعد مفهوم السيناريوهات من المفاهيم المعاصرة في الفكر الاستراتيجي، ولقد تصدى لهذا المفهوم مجموعة من الباحثين محاولين إيضاح الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم من خلال الكتب والرسائل الجامعية التي درست واختبرت فرضيات ومنطلقات هذا المفهوم من أجل الوصول إلى حالة متقدمة من الفهم، إذ إن مفهوم السيناريوهات جرى تطويره من قبل مجموعة من الممارسين، ومن ثم جرى تبني هذا المفهوم من قبل الأكاديميين المتخصصين بعلم الإدارة بشكل عام وعلم الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، لذلك توجد فجوة في طروحات الممارسين والأكاديميين في كيفية تناول هذا المفهوم وإيضاحه.

لذلك تكمن المشكلة الحالية للبحث في إيضاح جوهر نظرية السيناريوهات من خلال مناقشة الأبعاد الأساسية التي تسعى السيناريوهات إلى تحقيقها، من ثم القيام بمناقشة أفكار المدارس المختلفة، في مجال صياغة السيناريوهات.

الأهمية:

تكمن أهمية البحث في القيام بمحاولة لنشر الوعي بمفهوم السيناريوهات من خلال مناقشة الأبعاد الأساسية التي تسعى نظرية السيناريوهات إلى الوصول إليها من خلال السيناريوهات التي تجري صياغتها. ومن جانب آخر، إيضاح التوجهات المختلفة في صياغة السيناريوهات، إذ توجد في كل مجموعة من الدول منهجية معينة مهيمنة في عملية صياغة السيناريوهات.

الأهداف

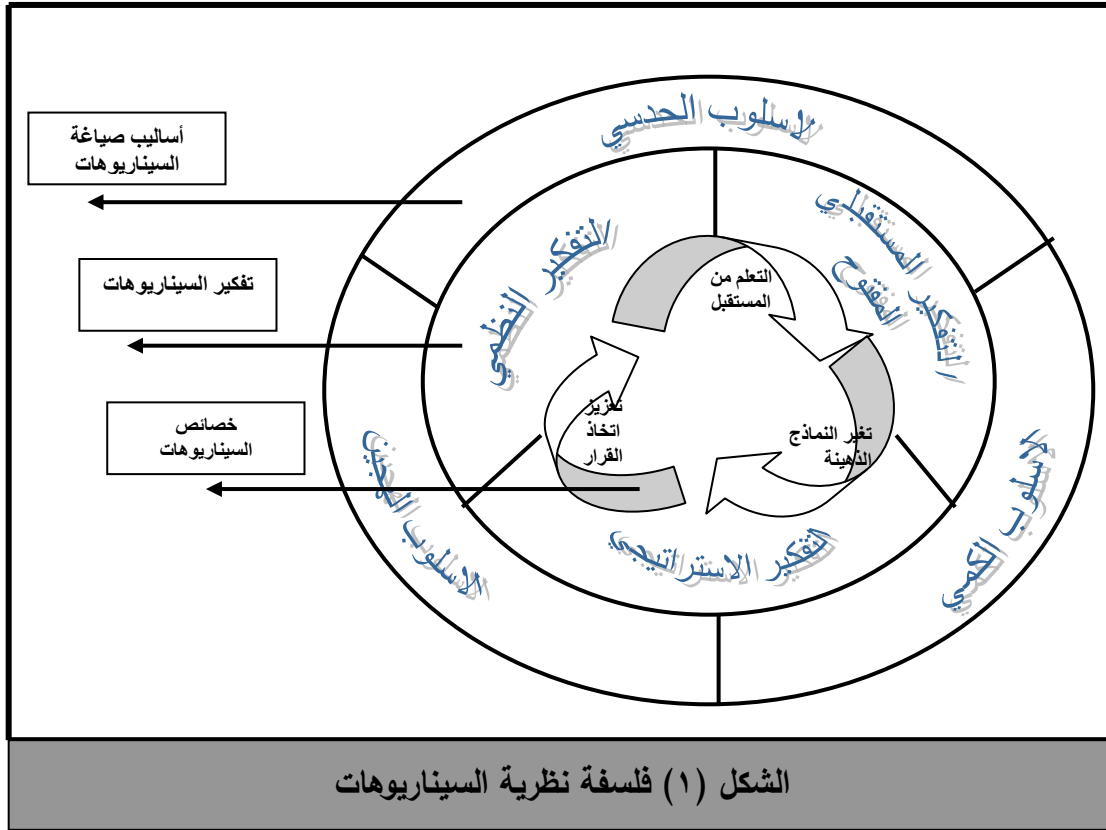
١. إيضاح المرتكزات الأساسية لفلسفة نظرية السيناريوهات.
٢. إيضاح إسهامات الرواد في مجال صياغة السيناريوهات التي أصبحت تشكل مدارس مختلفة في عملية صياغة السيناريوهات.
٣. إيضاح الأسس التي يمكن من خلالها أن نقوم بتقييم جودة السيناريوهات التي جرى إعدادها.

المحور الثاني/ الإطار النظري للبحث

أولاً: فلسفة السيناريوهات

ليست الغاية النهائية التي تسعى السيناريوهات إلى الوصول إليها، هي التنبؤ أو التوقع أو تخمين المستقبل، بل تكوين مجموعة من الحالات المستقبلية الممكنة التي تمتلك إمكانية حدوث متساوية. وبهذا ستكون السيناريوهات موجهة نحو استشراف المستقبل، بهدف التعرف على الاحتمالات الممكنة من خلال معرفة الأشياء المؤكدة والحتمية والأشياء غير المؤكدة. وبهذا فإن السيناريوهات تحاول الإجابة عن التساؤلات: ماذا يحدث؟ وكيف يحدث؟ وماهي العوامل التي تسبب الحدث؟ وعند هذه النقطة يشار إلى السؤال الآتي: هل تنتهي مهمة السيناريوهات عند إعدادها وصياغتها؟ بالتأكيد الإجابة عن هذا السؤال ستكون بالنفي. إذ أن الخطوة الأكثر أهمية تكمن في رد فعل الإدارة، وفي كيفية الاستفادة من هذه النتائج، وإن قيمة السيناريوهات لا يمكن أن تصل إلى المنظمة، إذا لم ينجح المخططون بالقيام بهذه الخطوة المهمة.

وكما هو معروف في الفكر الاستراتيجي، فإن الرؤية تمثل الموقع المرغوب الذي تطمح المنظمة للوصول إليه، والاستراتيجية تتعلق بكيفية الوصول إلى ذلك الموقع المرغوب. وبما إن السيناريوهات تعطي مواقع مستقبلية ممكنة، فإن دور الاستراتيجية بالتأكيد سيتحدد بكيفية الوصول إلى الرؤية مع الأخذ بنظر العناية بالحالات المستقبلية الممكنة.

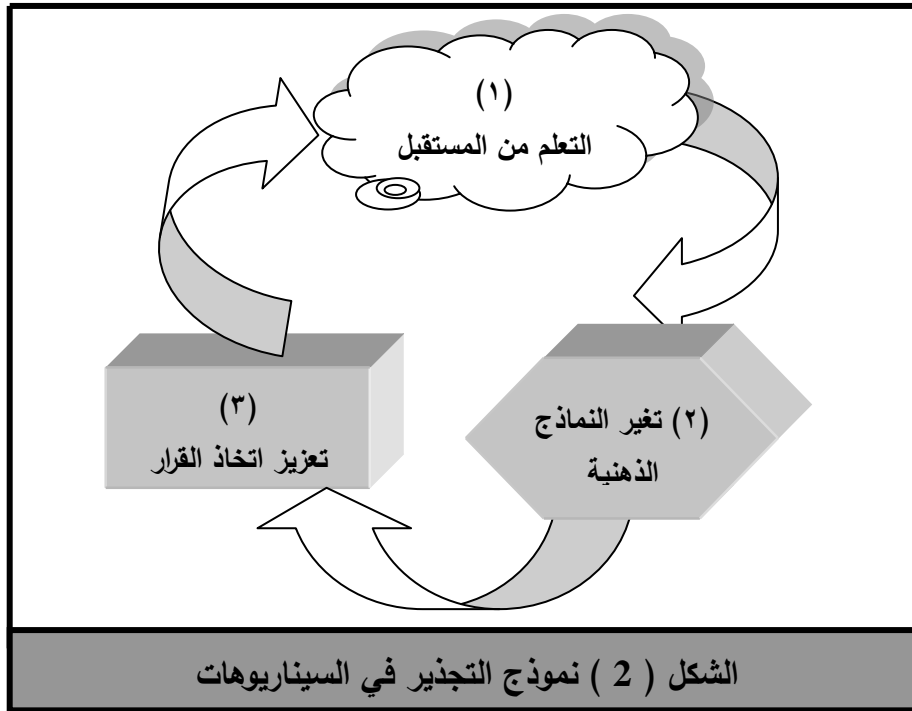


عليه، تعمل السيناريوهات على إعادة تشكيل خارطة الذهن للمديرين ، والتي من خلالها سيدرك العالم المحيط به، وسيتعرف عبر ذلك على آثار قراراته الحالية وسلسلة التتابعات التي تترتب عليها، وتحديد القرارات الأكثر انسجاماً مع الحالات المحتملة. ولذلك فإن القدرة على استيعاب مضمون السيناريوهات في استراتيجية المنظمة، سيسهم في منح المنظمة المرونة والسرعة في التكيف مع الحالات المحتملة. والشكل (١) يوضح الأبعاد الأساسية التي تستند إليها السيناريوهات التي سيتم توضيحها من خلال هذا الفصل.

ثانياً: خصائص السيناريوهات

تمتلك السيناريوهات الكثير من الخصائص التي تظهر في طبيعة عمل المنظمة من الرؤية، والقرارات الاستراتيجية، والالتزام، والتعلم، وتوليد الأفكار للأنشطة الريادية، وفهم المخاطر، وتقديم الخيارات الاستراتيجية الجديدة، وتغير النماذج الذهنية. وأن هذه الخصائص وغيرها تمتلك من التأثير ما يجعل موضوع السيناريوهات، ليس عملية تهيئة للمستقبل، ولكنها أعمق وأجدر من ذلك. إنها تعمل على تطوير حس المدير، وتقبل التغيير، والسعي نحو التكيف، ومعرفة اثر القرارات الحالية على أعمال المنظمة المستقبلية.

وسيتم هنا التركيز على ثلاث خصائص فقط ، وهي التعلم ، النماذج الذهنية، اتخاذ القرار. لأن هذه الخصائص من وجهة نظرنا تمثل مرتكزات أساسية في السيناريوهات ، فلا يمكن أن تأخذ السيناريوهات دورها وتصل إلى المدى المطلوب، من دون تفعيل هذه الخصائص. وسيتم ربطها مع بعض في نموذج واحد تتكامل فيه هذه الخصائص مع بعضها بعضاً. وسنطلق على هذا النموذج اسم التجذير (Rotting). وتم اختيار هذا المصطلح من مقالة السيناريوهات: إصابة الشلال (Wack:1985) والشكل (2) يوضح ذلك.



ويبدأ النموذج بالتعلم من المستقبل، ولكي تتمكن المنظمات من تعزيز قدرة مديريهم على التعلم من المستقبل تتم عملية تغيير النماذج الذهنية لهم، وان نجاح هذه العملية يعني تقبل الحالات الجديدة للمستقبل، وبمعنى آخر حصول عملية التعلم لدى الأفراد، واخيراً تترجم هذه السيناريوهات إلى واقع من خلال القرارات التي تتخذ.

ويفترض بالقرارات التي تتخذ أن تتم على أساس النماذج الذهنية الجديدة، مع معرفة الآثار المستقبلية التي ستترتب على القرارات الحالية المتخذة. وسيترتب على كل قرار يتخذ سلسلة من الأحداث المحتملة التي يفترض من الإدارة أن تعيها من خلال السيناريوهات التي أعدت.

ويرى (Wack) أن السيناريوهات تتعامل مع عالمين، عالم الحقائق وعالم الإدراكات، فهي تستكشف الحقائق، ولكنها تستهدف الإدراكات في داخل عقول المديرين. والغرض هو جمع المعلومات ذات الدلالة الاستراتيجية، وتحويلها إلى إدراكات جديدة. وإن عملية التحويل هذه ليست اعتيادية. وعندما يتم تفعيل هذه العملية، فستكون خبرة خلاقة تولد فهماً عميقاً "Aha!" Heartfelt للمديرين وقيادة البصائر الاستراتيجية إلى ابعاد مما وصل إليه العقل السابق (Wack,1985,140).

لقد وجد أن وصول الإدارة إلى حالة الفهم، هو تحدي حقيقي لتحليل السيناريوهات. فالمديرون لا يتفاعلون بالنحو المطلوب، عند تقديم كل البدائل المحتملة، ولا يهتم مدى بلاغة التعبير، أو مدى جمالية المخططات. ولكن هذه الحالة تحدث عندما تصل الرسالة إلى أصغر جزء في عقل متخذ القرار، التي تدفعهم إلى اختبار افتراضاتهم بشأن الكيفية التي سيعمل بها عالم الأعمال، وقيادتهم لتغيير وإعادة تنظيم النماذج الداخلية للواقع (Wack,1985,140).

١) التعلم من المستقبل

ينصح كل من (Fahey & Randall) في كتابهما (التعلم من المستقبل)، المنظمات التي تبحث في مجال التعلم من المستقبل باستعمال منهجية تدمج بين تطوير السيناريوهات، مع عمليات اتخاذ القرار للإدارة الاستراتيجية. إذ تسمى هذه العملية التعلم عبر السيناريو، التي تساعد المنظمة على كيفية إدارة مستقبلها استراتيجياً (Fahey & Randall,1997:3-4). وتسهم المناقشة والمشاركة في السيناريوهات بتحسين التعلم التنظيمي، عبر جعل المديرين أكثر ادراكاً للقوى المؤثرة في بيئة المنظمة، وتشخيص القوى المهمة فعلاً (Johnson & Scholes,2002:107).

تعد منظمة (Shell) من المنظمات الأولى التي فهمت أهمية تعجيل عملية التعلم التنظيمي، وتوصلوا إلى هذا الإدراك عندما اكتشفوا الكيفية التي يؤثر بها التعميم في النماذج الذهنية المخفية. وبشكل خاص تلك التي تصبح مشتركة جداً. وبفعل ذلك حققت نجاحاً استثنائياً في الإدارة عبر مواجهة التقلب لبيئة النفط العالمية والتغيرات الشديدة في مدة (1970-1980). ففي السبعينات كانت (Shell) الأضعف بين سبعة منظمات كبيرة، وفي نهاية الثمانينات أصبحت الأقوى بين هذه المنظمات (Senge,2004:11). وحاول المخططون في (Shell) تشكيل نموذج لبيئة المنظمة، واستعمال هذا النموذج لتوقع مدى من السيناريوهات الممكنة. ومن ثم يطلب من المديرين صياغة استراتيجيات تتوافق مع السيناريوهات المختلفة. والهدف هو جعل المديرين يدركون الطبيعة الدينامية والمعقدة للبيئة، والتفكير بمشكلاتهم بإطار استراتيجي، وتطوير مدى من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن ان تتبع ضمن ظروف مختلفة (Hill & Jones,2001:25). أوضح (De Geus,1988) الكيفية التي يمكن أن تساعد بها السيناريوهات على بناء ثقافة المنظمة المتعلمة. واسهم تكثير الأنظمة والنماذج التي تتبناها Shell وفي أماكن أخرى، في تشكيل نماذج المنظمات المتعلمة. ووصف (Van Der Heijden, 1996) الكيفية التي بها تحفز السيناريوهات الانتباه للحوار الموسع بشأن القضايا الاستراتيجية ضمن فريق الإدارة العليا (Drew,2006:246).

يذكر (Geus) أن التكيف المستمر والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة يعتمد على التعلم المؤسسي، وهي العملية التي يغير بها فريق الإدارة نماذجهم الذهنية المشتركة للمنظمة والسوق والمنافسين، ولهذا السبب ينبغي ان نفكر بالتخطيط كتعلم وتخطيط المنظمة كتعلم مؤسس (Senge,2004:11). وكما يذكر (De Geus) بان المنظمات التي توسع وباستمرار من قدراتها ستبقى متقدمة على المنافسين بخطوة، ولا يهم مدى سرعة المنافسين في تقليد أفكار المنظمة المتعلمة، إذ أنها ستكون بالمقدمة من خلال ابتكارات أخرى (Kleiner,2008:264). فعلمية التعلم عبر السيناريو تستخدم تقنيات السيناريو في زيادة الفهم المشترك لدينامية النظام، التطورات المستقبلية، واللاتأكد (Lingren & Bandhold,2003:167). ولهذا يمكن أن يحدث التعلم عبر السيناريو في المنظمات من خلال: (Fahey & Randall,1997:3-4).

أ) استعمال السيناريوهات لتشخيص الفرص الممكنة للأعمال.

ب) اختبار الاستراتيجية في عدد من السيناريوهات.

ت) تحسين الاستراتيجية على أساس الفهم الجديد لماهية متطلبات نجاح الإمكانيات المستقبلية المختلفة.

ث) رصد التغيرات في البيئة لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى التغيير أو التكيف الاستراتيجي.

٢) تغير النماذج الذهنية

ينبغي على المنظمات أن تعمل على ضمان انسجام استراتيجيتها الحالية مع تطورات السوق، الصناعة، والبيئة العالمية (Fink et al, 2005:376). ويتسم الإدراك البشري بالمحدودية في جانب القدرة على الاكتشاف ومعالجة الأشياء الموجودة في البيئة (Pillkahn, 2008:93).

في أغلب الأحيان يكون المدخل العقلاني محدوداً عندما ينظر إلى المنظمات التي تواجه التعقيد والدينامكية المرتفعة. وذلك بسبب تركيز هذا المدخل على الحاضر والنجاحات التي جرى تحقيقها سابقاً. إذ إن النجاحات التي تم تحقيقها في السابق وما ينجح حالياً ليس بالضرورة أن ينجح في المستقبل. وستوفر السيناريوهات أداة مناسبة لتطوير نموذج ذهني يتطلع إلى الأمام، والذي قد يتمكن من التغلب على المعوقات التي تواجهها مدرسة التخطيط (Pollard & Hotho, 2006:727). ولهذا السبب تحتاج منظمات الأعمال إلى نماذج ذهنية جديدة من أجل توقع المستقبل والاستعداد له، عبر تقديم نماذج ذهنية للنهج الفردي (individualism)، النهج الجماعي (collaboration) والإبداعية، والنماذج الذهنية موجه نحو المجتمع والبيئة فضلاً عن الاقتصاد. وقبل كل شيء ينبغي أن تكون هذه النماذج الذهنية قادرة على التعامل مع التعقيد واللاتأكد والتغير (Ratcliffe, 2006:40).

من أجل التمكن من أدراك إشارات الضعف في الوقت الملائم، ينبغي على المديرين القيام بتوسيع الآفاق التي لا تكون جزءاً من الاستراتيجية الحالية والذهاب إلى أبعد من النماذج الذهنية الحالية (Fink & at el, 2005:376). وبهذا فإن النماذج الذهنية تركز على الحاجة للانفتاح للكشف عن الضعف في الطريقة الحالية لرؤية العالم (Senge, 2004:13). إذ تسمح النماذج الذهنية بالنظر بصورة مبكرة للاحداث الملائمة وعدم الاستمرار (Ringland & Young, 2008:4).

ضمن السيناريوهات يكون الغرض من العمليات الاستراتيجية هو مساعدة المدراء على تطوير نماذج ذهنية أفضل بما يمكنهم من التعامل مع التغيرات (Macmillan & Tampoe, 2000:112). ولذلك يرى (Porter) ان السيناريوهات تساعد على تشجيع المديرين لتبني افتراضات ضمنية بشأن المستقبل والتفكير فيما وراء الحدود الحالية للحكمة التقليدية الموجودة (Porter, 1998:447).

وتوجد حاجة لقواعد تبسط العالم المعقد والتي توازي النماذج الذهنية، ويطورها المديرون الناجحون لتحديد استراتيجيات وتكتيكات المنظمة، بهذا تصبح هذه النماذج قواعد ضمنية للقرارات وتبني على اساس الخبرة. وتبني المنظمات المتعلمة النجاح فوق النجاح كلما استطاعت ان تعدل وتحديث نماذجها، بعكس الذين يواصلون العمل بالنماذج القديمة التي وبشكل تدريجي تصبح غير فاعلة. والفصل بين الاعمال الناجحة والبيروقراطية هو جعل النماذج ظاهرة وتعكس الواقع بشكل مستمر (Stern & Deimler, 2006:361-362).

ويعرف (Heijden, 2002, 158) النموذج الذهني على انه تلك الوصفات المتجذرة بعمق، الافتراضات، والافكار المرشدة الموجودة في الذهن، والتي تحدد كيفية تفسير الاحداث التي تحصل حولنا، والتي تمكننا من توقع بعض النتائج، وفي النهاية توجه أعمالنا.

عليه، يمكن أن تغير السيناريوهات المرتكزات أو الأساسيات التي ينظر الأفراد من خلالها للمستقبل. ولأغلب الأفراد، يكون الماضي هو المرتكز الذهني النموذجي، وهم عادة لا يقومون بتعديل تفكيرهم بعيداً عن نقطة الانطلاق هذه. وتكمن قيمة السيناريوهات في قدرتها بالتركيز على الأفراد لامتلاك التصورات. ومن دون هذا الوضوح فإن السيناريوهات لن تمتلك قيمة عملية في المجتمع. لذلك فإن هاتين الخاصيتين الامتداد والتركيز هما تقريباً متناقضتان، وتحتاج السيناريوهات إلى توازن بينهما، ففي الجانب الأول والذي يمثل نافذة الفرص والجانب الآخر هو الوضوح الوظيفي والتبسيط (Sondeijker et al, 2006:20).



وبهذا يبدأ العمل مع النماذج الذهنية بإدارة المرآة الداخلية، تعلم اكتشاف صورتنا الداخلية عن العالم، وإظهارها على السطح، واحتجازها بدقة شديدة للفحص. وكما تتضمن القدرة على مواصلة المحادثات التي توازن بين الاستفسار والدفاع، إذ يعرض الأفراد تفكيرهم بفاعلية وجعل فكرهم مفتوح لتأثيرات الآخرين (Senge,2004:11). وتتأثر الحوارات بالنماذج الذهنية التي تطورت خلال الوقت، التي تحدد الكيفية التي ينظر بها الأفراد للعالم، كيفية تفسير الأحداث، كيفية تحديد الأشياء المهمة وغير المهمة (Heijden,2002:161).

ولكي نكون فاعلين، فوجود سيناريوهات جيدة هو غير كافٍ، ولكن ينبغي أن يتم احتواء مديري الإدارة العليا والوسطى في فهم بيئة الأعمال المتغير بنحو أكثر من الذي كان يتم في عملية التخطيط التقليدية. وتساعد السيناريوهات المديرين في هيكلية اللاتأكد عندما (١) تبنى على أساس التحليل الصحيح للواقع، (٢) تغير افتراضات متخذي القرار بشأن الكيفية التي سيعمل بها العالم وإكمال ذلك بإعادة تنظيم النموذج الذهني للواقع (Wack,1985:74).

وعلى الرغم من نقاشنا للنماذج الذهنية على مستوى الأفراد، فهي كذلك توجد على مستوى المنظمة والمجتمع. وتطور النماذج الذهنية المنظمة وتصبح ضمنية لدى الأفراد في نفس المنظمة، عبر عمل فريق الإدارة مع بعض والمشاركة بالخبرات، ويصبح من الحتمي ان يتم تطوير وجهات نظر متقاربة للمستقبل. والمنظمة الأكبر والأكثر نجاحاً هي التي ستعرف وتحتضن نماذج ذهنية عميقة إذ إن معرفتنا تحدد الأشياء التي نراها، والأشياء التي نرها تحدد معرفتنا، وعبر الوقت تتجمع التجارب لتشكل النموذج الذهني المشترك الذي سيهيمن في المنظمة (Heijden,2002:159).

والاستراتيجيون الذين يتنافسون في السوق نفسها يمكن ان يمتلكوا نماذج ذهنية مختلفة جذرياً بشأن الكيفية التي يعمل بها السوق. والمجموعة الاستراتيجية ضمن المنظمة تتشارك بنموذج ذهني عن السوق ويتضمن المنافسين، الزبائن، الموزعين الذين يتعاملون معهم بشكل دائم (Hamel & Gary,1998:235). فالاستراتيجية الحالية هي مخرجات لنموذج ذهني ضمنى للعالم التنافسي، والاستراتيجية تكون جيدة فقط عندما يكون النموذج الذهني جيداً، وفي أغلب الأحيان يكون هذا النموذج مدفوناً وبعمق في التفكير (Hamel & Gary,1998:250).

٣) تعزيز اتخاذ القرار

تعمل السيناريوهات على تكوين فهم أفضل للواقع الحالي للمنظمة، ومن خلال التفكير بالمستقبل يمكن للمنظمة أن تصوغ أهدافاً لقراراتها الحالية. وكما يتم استعمال السيناريوهات لتحليل مضامين الأحداث الحالية كالتفكير بشأن الأحداث الممكنة وبشأن ردود الأفعال الممكنة باتجاهها بما يمكن المدير من امتلاك الوعي بنتائج قراراته الحالية (Dewulf & Schaaf, 1998:21).

تمكن السيناريوهات المديرين من أدراك البيئات المستقبلية الممكنة التي يمكن ان تتطور، ومن ثم أدراك مضامين القرارات الاستراتيجية التي تتخذ في الحاضر (Joyce & Woods,1996:86). وعند تأمل مدى من الحالات المستقبلية الممكنة فالقرارات ستكون أفضل، والاستراتيجية ستبنى على أساس بصائر عميقة وتكون ذات احتمالية نجاح أكبر (Kourdi,2003:103). وأكثر من ذلك ينبغي على المديرين إدراك أن الخيارات الأقل وضوحاً يمكن أن تقدم نتائج أفضل (Dewulf & Schaaf, 1998:21).

يثير كل من (Lindgren & Bandhold) التساؤل الآتي: متى ينبغي استخدام السيناريوهات كأداة للتخطيط الاستراتيجي؟ والإجابة عن هذا التساؤل تتحد بوجود حجم مؤثر من اللاتأكد في بيئة القرار (Lindgren & Bandhold,2003:27). لذلك تعد السيناريوهات أداة مثالية للمديرين في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحالية التي تتصف باللاتأكد والاضطرابات المتوقعة (Coutney,2003:14). وكما تساعد السيناريوهات على تجنب المخاطر والتحيز في اتخاذ القرار، مثل الثقة الزائدة في البيانات، التوقع المنخفض أو المرتفع لعدم التأكد (Drew,2006:246).



يتفق (Schoemaker: 1995) على وصف السيناريوهات بأنها محاولة لأخذ مدى من الاحتمالات التي تحفز متخذ القرار ليأخذ بنظر الاعتبار التغيرات التي تم تجاهلها في السابق (Walsh,2005:116). إذ ينصح باستخدام السيناريوهات للظروف التي تمتلك بها القرارات مدى مختلف من المخرجات المستقبلية المختلفة (Drew,2006:245). حيث يتعامل الأفراد عبر المنظمة مع قرارات مؤثرة ، وهم عادةً ما يفكرون بصيغة متعددة ، ولكن ضمن احتمالات مستقبلية متساوية لتقديم المحيط الملائم لاتخاذ القرار. وإن هذا التوجه يعرف بالسيناريو المركز (Focused Scenario). ويتم تطويرها من قبل الأقسام للمساعدة في اتخاذ القرار عند المستويات الدنيا (Heijden,2005:9-10).

وفي الكثير من الحالات يتم تصميم السيناريوهات لإيضاح الرؤية بعيدة الأمد بدون الاهتمام بالقرارات قصيرة الأمد. وكنتيجة لذلك غالباً ما يجد مديرو الإدارة العليا والوسطى أن الوقت الذي يستهلك في السيناريوهات، يقدم بصائر قليلة في القرارات الاستراتيجية الحاسمة. والسبب في ذلك يرجع إلى عدم التوافق بين ما يرغب فريق الإدارة بتحقيقه ومع ما صممت عملية السيناريوهات لتحقيقه. ويرغب المديرون بسيناريوهات موجهة نحو القرار ، بينما العملية صممت لتطوير سيناريوهات موجهة نحو الرؤية (Courtney,2003:14).

تساعد السيناريوهات الموجهة نحو الرؤية فريق الإدارة بالتفكير خارج الإطار المألوف، واختبار افتراضاتهم بشأن المستقبل. وتستعمل لتطوير خيارات استراتيجية جديدة، تسهيل التعلم ، الحوار عبر المنظمة، وتطوير الالتزام المشترك بشأن الحاجة للتغيير. وعلى الرغم من ذلك، فإنها لا ترتبط بنحو مباشر بالقرارات الاستراتيجية ضمن المدى القريب (Courtney,2003:14). وتكون هذه السيناريوهات فاعلة لأنها تمكن متخذ القرار من اختبار مدى واسع من المعلومات، وتفهم القوى التي تفقد الحاضر والمستقبل، وتحدي الافتراضات التقليدية بشأن الكيفية والأسباب التي سيتطور بها المستقبل (Kourdi,2003:64).

من خلال هذه العناصر الثلاثة هل يمكن للسيناريوهات أن تحدث فارقاً في عمل المنظمة، من خلال خلق حالة من التفاعل والتكامل بين هذه العناصر؟. وعند هذه النقطة نشير إلى ان (Taylor: 1911) عندما تحدث عن الإدارة العلمية ذكر أن الإدارة العلمية في جوهرها ليست دراسة للوقت، وليست دراسة عن الحركة، ولا هي تحليل لتحركات الأشخاص، وليست توزيعاً للإشراف على العمال أو الرقابة، إذ إن كل هذه الأدوات مجتمعة أو منفردة ليست إدارة علمية ، فهي ملحقات مفيدة للإدارة العلمية، كما انها ملحقات مفيدة لأنظمة الإدارة الأخرى. اما الإدارة العلمية في جوهرها تتضمن ثورة عقلية متكاملة من جانب الإداريين والمراقبين ، وأصحاب العمل، وهينة المديرين. ومن دون هذه الثورة العقلية المتكاملة من جانب الطرفين، لا وجود للإدارة العلمية (ايفانيسيفس، ماتيسون، ١٩٩٩، ص ٢١-٢٢).

إذن فالإدارة العلمية في جوهرها، تركز على تغيير النماذج الذهنية بشأن طبيعة العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل. فإذا ما تغيرت النماذج الذهنية للمديرين على وفق تصور شامل يتطلع للمستقبل بهدف التعلم، ويتم اتخاذ القرارات على أساس خبرة المستقبل، فهل نستطيع أن ننتج ثورة جديدة ، وبعبارة أخرى إذا ما تغيرت النماذج الذهنية للمنظمة على أساس التطلعات المستقبلية، وتجلت في الواقع الإداري، فهل سنصل إلى الثورة الجديدة التي طالما أشار إليها راند الإدارة (Ducker:1947)، إذ يذكر باستمرار حاجة الإدارة إلى ثورة إدارية مثل التي أحدثتها (Taylor) ، ولكنها ثورة من نوع جديد. فهل يمكننا أن نخطو خطوة أولى باتجاه هذه الثورة.



ثالثاً: العدد المثالي للسيناريوهات

إن من المهم إدراك أن السيناريوهات لا تقوم فقط بمحاكاة مجموعات مختلفة من الحقائق الحالية ، ولكنها أيضاً تقوم باختبارات للتفكير بشأن الكيفية التي ستعمل بها المنظمة ضمن الاحتمالات المستقبلية المتعددة. وأكثر من ذلك، فليس من الضروري القيام بالاستحواذ و اظهار كل التعقيد في العالم، من أجل زيادة الفهم وتعزيز اتخاذ القرار. وفي بعض الأحيان، فإن سيناريو بسيط جداً هو كاف من أجل إنذار متخذ القرار بشأن الاحتمالات الجديدة (Ratcliffe,2000:130).

وحذر (Simpson:1992) من تطوير الكثير من السيناريوهات ، إذ إن تطوير أربعة سيناريوهات يكون معقولاً، ومع خمسة سيناريوهات نكون وصلنا إلى الحد الأقصى. ومن جانب آخر افتراض أن المنظمات ستعاني من قصر النظر، عندما لا تعمل على توليد السيناريوهات المطلوبة. ويشير (Tucker:1999) إلى أن السيناريو الجيد يكون " ممكناً ومفاجئاً " والتفكير من خلال الاستجابة الاستراتيجية للسيناريوهات التي ينبغي أن تتحدى المديرين ، وعدم السماح لهم بالاستمرار باختيار المسارات المجربة. (Moutinho& et al,2002: 424).

وعلى وفقاً (Wack (1985) فإن العدد المثالي هو ثلاثة سيناريوهات ، النتيجة ذات التوقع أو الاحتمال الأكبر. وثم طريقان مختلفان للنظر للعالم . وإن المشكلة مع امتلاك ثلاثة سيناريوهات ، هي الميل إلى معالجة الحالة الوسطى كنوع من التوقع المركزي. بينما الهدف من هذا المدخل، هو تطوير بصيرة عبر كل هذه النتائج (Love et al, 2006:293).

وينصح (Schwartz:1996) ببناء ثلاثة سيناريوهات هي:

- ١ . اسوء كابوس.
 - ٢ . المستقبل سيكون مختلفاً وبنحو جذري، ولكن نحو الأحسن.
 - ٣ . الوضع الراهن- المستقبل سيكون مشابهاً للوضع الحالي، ولكن بتحسن طفيف.
- بينما ينصح (Wight :2000) ببناء أربعة سيناريوهات هي:
- ١ . المستقبل سيكون مشابهاً للوضع الحالي ولكن على نحو أفضل.
 - ٢ . المستقبل يكون أفضل وبنحو ملحوظ.
 - ٣ . المستقبل سيكون مشابهاً للوضع الحالي، ولكن نحو الاسوء.
 - ٤ . المستقبل سيكون مختلفاً وبنحو أساسي (Moutinho& Davies & Hutcheson,2002:423-424).

رابعاً: تقييم جودة السيناريو

عند مناقشة موضوع تقييم جودة السيناريوهات يلاحظ وجود اتجاهين بين الكتاب في هذا المجال، الأول يناقش الأبعاد الأساسية التي يمكن ان تستخدم في تقييم جودة السيناريوهات. والاتجاه الثاني يركز على الأساليب التي يمكن ان يتم الاعتماد عليها من أجل ضمان تحقيق هذه الأبعاد. ويشير أغلب الكتاب عند مناقشة أبعاد تقييم جودة السيناريو إلى بعد الانسجام الداخلي والاحتمالية. وهناك من يذهب إلى تقديم أبعاد أخرى يمكن ان تستخدم في التقييم مثل التصميم، العمل ، المعنى، التمايز والشفافية .

اقترح (Wilson:1998) خمسة خصائص تساعد في تقييم جودة السيناريوهات وهي الاحتمالية، التمايز، الانسجام، المنفعة لمتخذ القرار، التحدي (Ratcliffe,1999:136). وحدد كل من (Lingren & Bandhold,2003:31) سبع خصائص هي: قوة اتخاذ القرار، الاحتمالية، البدائل، الانسجام، التمايز، قابلية التذكر، التحدي. ويحدد (Walsh,2005:118) شرطين هما الانسجام الداخلي والاحتمالية. وكذلك حدد (Drew,2006:252) شرطين لجودة السيناريو هما الانسجام والاحتمالية

ويذكر (Godet, 2006:109) أن السيناريوهات تكون مفيدة ويعول عليها إذا حققت خمسة شروط هي: الصلة، التماسك، الاحتمالية، الأهمية، الشفافية. ويحدد (Chermack, 2007:29-31) ستة شروط لتقييم جودة السيناريو هي التصميم، القصة، التناسق، التعاطف، العمل، المعنى. ويوضح الجدول (1) يوضح هذه الأبعاد على أساس الكتاب الذين تناولوها.

الجدول (1) ابعاد جودة السيناريوهات

Ratcliffe 1999	Lingren & Bandhold (2003)	Walsh	Drew (2006)	Godet (2006)	Chermack (2007)	الكتاب الابعاد
•	•	•	•	•	•	التناسق (التصميم)
•	•	•	•	•	•	الاحتمالية (الرواية)
•	•	•	•	•	•	التحدي (الرواية)
•	•	•	•	•	•	المنفعة (العمل)
•	•	•	•	•	•	المعنى
•	•	•	•	•	•	التمايز
•	•	•	•	•	•	التذكر (التصميم ، التعاطف)
•	•	•	•	•	•	الأهمية
•	•	•	•	•	•	الشفافية

(أ) التناسق (Consistency): ينبغي ان يكون كل سيناريو متناسقاً داخلياً، إذ لا يمكن التعويل على السيناريو غير المتوافق داخلياً، ومنطق السيناريو هو العنصر الحاسم في هذه العملية (Lingren & Bandhold, 2003:31). فالتأكد من عدم وجود تضارب في مجموعة المنطق التي يتضمنها السيناريو، سيمنح التماسك الداخلي بالمصادقية المطلوبة (Ratcliffe, 1999:136). ويشير (Chermack, 2007:30) لهذا العنصر تحت عنوان التناسق (Symphony)، ويعني أن كل سيناريو ينبغي أن يتضمن نظاماً لتفاعل الأحداث، إذ ينبغي ان يتضمن كل سيناريو منطقاً أجمالياً يمكن أن ترى فيه العناصر المختلفة والعلاقات، لذلك يعد استخدام مخططات الأنظمة احدي الطرائق لضمان تحقيق هذا المعيار.

(ب) الاحتمالية (Plausibility): ينبغي ان تقع السيناريوهات التي تطور ضمن مدى من الاحداث المستقبلية، وتمتلك احتمالات واقعية (Lingren & Bandhold, 2003:31). فالسيناريوهات التي يتم اختيارها ينبغي ان تكون قابلة للحدوث (Ratcliffe, 1999:136). ولقد ناقش (Chermack, 2007:30). هذا البعد تحت عنوان الرواية، فالقصة المعقولة ينبغي ان تكون ممكنة الحدوث، فالقصة التي تحتوي مجموعة من السيناريوهات لا يمكن ان تكون ذات تحدي كبير جداً بحث تحضى بالرفض، ويدقق معيار الاحتمالية مقابل الاتجاهات للحفاظ على استمرارية الإبداع

(ت) قابلية التذكر (Memorability): ينبغي ان تكون السيناريوهات سهلة التذكر حتى بعد عرضها، لذلك ينصح ان يخفض العدد ليكون بين ثلاثة إلى خمسة. ومن الناحية النظرية يمكن التذكر بين ستة إلى ثمانية سيناريوهات (Lingren & Bandhold, 2003:31). وعندما يناقش Chaermack بعد التصميم وبعد التعاطف يشير إلى قابلية التذكر كأحد مكونات تحقيق هذه الأبعاد.

(ث) التحدي (Challenge): ينبغي ان تتحدى السيناريوهات حكمة المنظمة التقليدية عن المستقبل (Ratcliffe, 1999:136) (Lingren & Bandhold, 2003:31) ويشير (Chermack, 2007:30) عندما يناقش عنصر القصة إلى ضرورة ان تتحدى هذه القصة افتراضات متخذ القرار وتوضح الموقف بطريقة جديدة.

(ج) المنفعة لمتخذ القرار (Decision-Making Utility): ينبغي ان يوفر كل سيناريو ضمن كل مجموعة بصائر مفيدة للتساؤلات قيد الدراسة (Lingren & Bandhold, 2003:31). وبهذا يسهم كل سيناريو بتقديم بصائر محدده عن المستقبل (Ratcliffe, 1999:136). وضمن بعد العمل يرى (Chermack, 2007:30). ان كل مجموعة من السيناريوهات وكل سيناريو ينبغي ان يشكل العالم الذي يعمل به متخذ القرار. فبعد وضع متخذ القرار في الفضاء الطبيعي، يتم تعزيز القدرة على العمل.

(ح) التمايز (Differentiation): ينبغي أن تكون السيناريوهات مهيكلة أو متميزة نوعياً. وهكذا فالاختلاف في الحجم هو غير كافٍ، ولكنها ستتباين في المنطق (Lingren & Bandhold, 2003:31). ونتيجة لذلك فالسيناريوهات ستهيكل بشكل مختلف ليس اختلافاً بسيطاً بشأن الموضوع (Ratcliffe, 1999:136).

خ) المعنى (Meaning) : ينبغي ان تكون السيناريوهات مشجعة للأفراد من اجل تبني الافكار والعمليات، اذ يعمل السيناريو على تكوين شعور متزايد يعزز من الاحساس بالاشارات ويرتقي بالمعنى. وبشكل اكثر تحديداً يصور كل سيناريو المستقبل بشكل مختلف ، والذي يسمح بتقديم معنى لمجموعة من المتغيرات والنتائج وكيفية عملها في المستقبل وبطرائق مختلفة (Chermack,2007:31).

خامساً: منهجيات صياغة السيناريوهات

سنركز هنا على المنهجيات الأساسية التي طورت من قبل راندي السيناريوهات. ومن خلال تقصي جذور المصطلح أصبح من الواضح لدينا أن أصل بداية الاهتمام بالسيناريوهات ترجع إلى (Kanh)، فالبداية ستكون من المنهجية التي ظهرت في الولايات المتحدة وسنناقش هنا ماقدمه (Steward & Wack) بوصفهما امتداد لهذه المنهجية. ومن ثم ننتقل إلى المنهجية الفرنسية بالاعتماد على مقدمة (Godet) في هذا المجال. وأخيراً نستعرض المنهجية الألمانية .

١) منهجية (Steward & Wack):

يعد ماقدمه (Wack) امتداداً للأفكار التي قدمها راند السيناريوهات Kahn ، إذ يشير (Wack) في المقالة التي نشرها في (HBR) إلى ان (Shell) عندما كانت تبحث عن طريقة جديدة للتخطيط ، وعندما سألت الكثير من الشركات وقطاعات الأعمال من أجل الخبرة والتطلع إلى (١٥) سنة القادمة في اختبار أطلقت عليه تسمية أفق سنوات التخطيط. يشير (Wack,1985:74-76) عند هذه النقطة إلى انه كان معتاد (familiar) مع مدخل السيناريوهات الذي قدمه (Kahn).

ضمن هذا الاتجاه يؤكد (Wack) على أن السيناريوهات تكون مركزة للتعامل مع اللاتأكد ، وضمن الصناعة النفطية يرى وجود خيارين هما عدم وجود تغير أو التحرر وتدمج مع بديلين ، توفر كميات كبيرة أو صغيرة من النفط. والشكل (3) يوضح ذلك، إذ ان هذه المصفوفة من وجهة نظر (wack) تمثل الهيكل الذي تم من خلاله النظر إلى الصناعة وتحليلها، بهدف فهم اللاتأكد وتقليل مستوى الغموض الذي يوجهه متخذ القرار.



الشكل (3) هيكل السيناريوهات في Shell

	التحرر	
	كبير	صغير
توافر النفط الطبيعي	عالي	
	منخفض	

Source: Wack P.(1985) " Scenario: Uncharted Waters ahead" Harvard Business Reviwe, septembe-October,P76.

وأدرك أن الدمج المبسط للالتأكد الواضح لا يساعد المديرين كثيراً في اتخاذ القرار. وتقدم هذه الاختبارات الحلول الاستراتيجية البسيطة، الواضحة والمتعارضة. وفي الحقيقة إن الكثير من المنظمات تقوم بذلك فقط ضمن مدخلها للسيناريوهات، وذلك بالقيام بدراسة دقيقة للالتأكد والحصول على فهم معمق للتفاعل، التناقضات، والتي تقودنا إلى تعلم ماهية الأشياء المؤكدة والحتمية وماهية الأشياء التي ليست كذلك. لذلك يبدأ بتحديد أهمية ترتيب " العناصر المحددة مسبقاً" و " اللاتأكد". والتركيز على اللاتأكد والوضوح فقط. ولذلك فالسيناريوهات التي سيتم تطويرها ستكون سيناريوهات الجيل الأول. إذ من المفيد الحصول على فهم أفضل للموقف للتمكن من عرض أسئلة أفضل. وتطوير سيناريوهات جيل ثاني أفضل تتمثل بسيناريوهات القرار. وأدى هذا إلى زيادة الوعي بأهمية التصميم، واستعتمد قدرات السيناريوهات على تقديم المساعدة أو الاستعمال المحدود على كيفية بنائها وتقديمها، وليس على المخرجات التي تركز عليها(Wack,1985: 76).

تبدأ عملية السيناريو مع بناء مجموعة سيناريوهات الجيل الأول الاستطلاعية، إذ لا يمكن القفز بنحو مباشر لإعداد سيناريوهات القرار. وإن إعداد هذه السيناريوهات ينبغي أن يكون منطقية وذا تصميم جيد وكذلك تنسجم مع مفهوم السيناريوهات بوصفها تغطي نطاقاً واسعاً من الاحتمالات المستقبلية ومنسجمة داخلياً(Wack,1985:77).

والمشكلة في هذه المرحلة هي عدم وجود تفكير استراتيجي أو أفعال يمكن القيام بها لأخذ هذه المواد بنظر الاعتبار. والسبب في ذلك يرجع إلى عدم قدرة الإدارة على التعامل مع اللاتأكد، لذلك فما هو الاختلاف بشأن اللاتأكد للسيناريوهات؟ ببساطة الحاجة إلى هيكلية.

ويعرض الجيل الأول اللاتأكد الخام. لأنها لا تقدم للمديرين أساساً يمكن من خلاله أن يقوموا باختبار تقييماتهم. ولهذا فالمهمة التالية هي توافر أساس يمكن المدير من تفهم طبيعة اللاتأكد والقيام بالمعالجات. ولهذا فالهدف من سيناريوهات الجيل الأول هو ليس العمل ولكن الفهم، وغرضها هو توافر البصيرة للنظام، لتشخيص العناصر المحددة مسبقاً. وإدراك الترابطات بين القوى المختلفة والأحداث التي تقود النظام. وعندما يصبح هذا الترابط واضحاً، سنذكر ماذا يمكن أن يظهر في بعض الحالات ليكون غير مؤكد، وقد يكون محدد مسبقاً في الواقع، وإن هذه المخرجات الكثيرة هي ممكنة وغير مستحيلة (Wack,1985:77-78).

إن السيناريوهات الاستكشافية هي ليست أداة تخطيط فاعلة، ولكن من دونها لا يمكن تطوير سيناريوهات الجيل التالي. لذلك ينبغي فهم القوى التي تقود النظام، وبيد العمل على المجموعة التالية للسيناريوهات مع النظر بنحو أكثر قرباً للفاعلين للأساسيين- العوامل الأساسية- في بيئة الأعمال: المنتجين، الزبائن، المنظمات. إذ إن الفائدة الشخصية ستحدد مجال الاهتمام الأساسي لهذه المجموعات، للاختلافات السلوكية المعنوية الموجودة. لذلك يتم دراسة الخصائص في مرحلة والكيفية التي ستتصرف بها كسلسلة أحداث متسعة Drama unfolded (Wack,1985: 78).



يعد (Peter Schwartz) الابن الروحي ل (Pierre Wack's) الذي أخذ موقعه في (Shell) عام (1984)، ومن ثم قام بتأسيس (GBN) للدراسات المستقبلية والسيناريوهات. وقدم المنهجية الآتية في عام (1991).

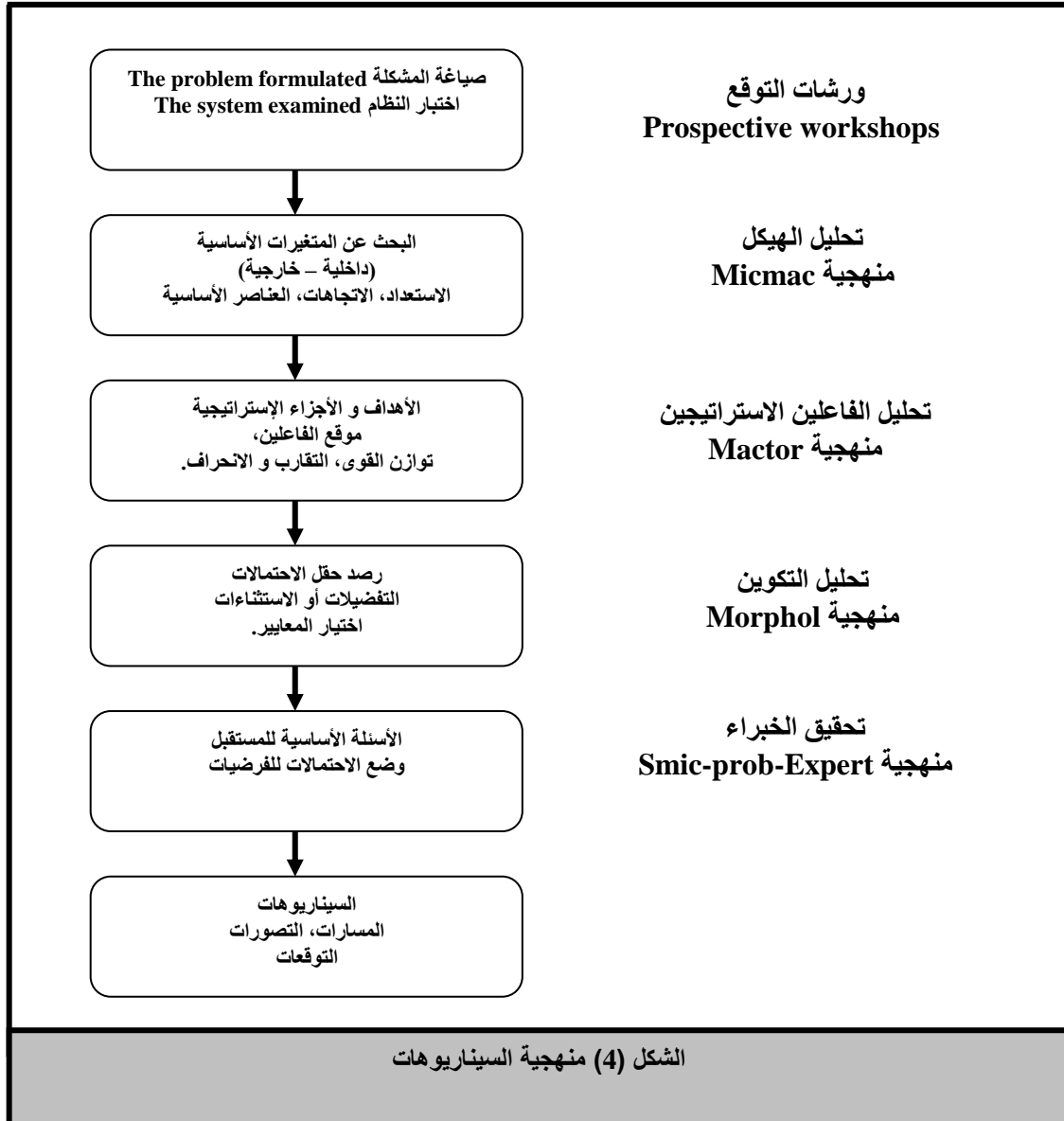
- أ) تشخيص النتائج، والتساؤلات والقرارات المركزية.
- ب) تسليط الضوء على القوى في البيئة الداخلية.
- ت) تحديد القوى الموجهة (المحركة) في البيئة الخارجية الكلية.
- ث) الترتيب على أساس الأهمية واللاتأكد.
- ج) اختيار المنطق أو العلاقات وراء هذه السيناريوهات.
- ح) البناء الخارجي للسيناريوهات.
- خ) الأخذ بنظر الاعتبار مضامين هذه السيناريوهات.
- د) اختيار معالم الطريق أو مؤشرات القيادة (Godet,2006:131).

٢) منهجية Godet

يعتمد مدخل المنهج الفرنسي على تحليل الاتجاهات والمخاطر لعدم الاستمرارية -التوقعات (الانهيارات والتقدم المفاجئ) ، التي تهز الحاضر، وتتطلب الفعل الاستراتيجي (Gotes,2006:118). وتم تطبيق منهجية السيناريو لأول مرة في فرنسا من قبل (Datar) ، ومنذ تلك المدة تم تطبيق المنهج في الكثير من القطاعات الزراعية والصناعية والخدمات. وهيمنة المنهجية المتشددة على بناء السيناريو في الأدوات التي استعملت في فرنسا، والتي تم تطويرها بشكل اولي من اجل تحليل الأنظمة. والكثير من هذه الأدوات طورت في بداية السبعينيات في (Rand) في الولايات المتحدة، ومن ثم في فرنسا في المجموعات الاستشارية الخاصة، وفي مركز الجيش الفرنسي للمستقبلات والتقييم ، وفي (Datar) (Gotes,2006:120).

يستعمل (Gotes) مزيج من الأدوات التحليلية للأنظمة، إذ توجد أدوات ومنهجيات مثل (Micmac) تشخص المتغيرات الأساسية، (Mactor) التي تحلل استراتيجيات الفاعلين ، فضلاً عن التحليل التكويني التي تساعد على بناء السيناريوهات، واحتمالات الخبراء لتحديد عدد السيناريوهات المقبولة. وعلى الرغم من الفائدة الكبيرة لهذه الطرائق -الرياضية على الأغلب- إلا أنها قليلة الاستعمال.

تكمن أهمية هذا الأدوات في عملها على تحفيز الخيال، وتقليص التضارب في الأفكار، وتكوين لغة مشتركة، وهيكلية اختبارات التفكير الجماعي. وبالتأكيد فإن هذه الأدوات لا تعمل كبديل عن التفكير الإسقاطي، وكما ينبغي أن لا تقيد حرية الاختيار (Gotes,2006:121). وتمتد تقنيات بناء السيناريو من المبسطة إلى الأكثر أو الأقل تعقيداً. وان تحديد تسمية منهجية السيناريو في عملية يتطلب عدداً محدداً من الخطوات الدقيقة جداً. والخطوات المألوفة هي تحليل الأنظمة، تحليل الاستعداد ، استراتيجيات الفاعلين ، وصياغة السيناريو.



Source : Godet M(2006) "Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool" 2ed,print by Economica,2006:P 122.



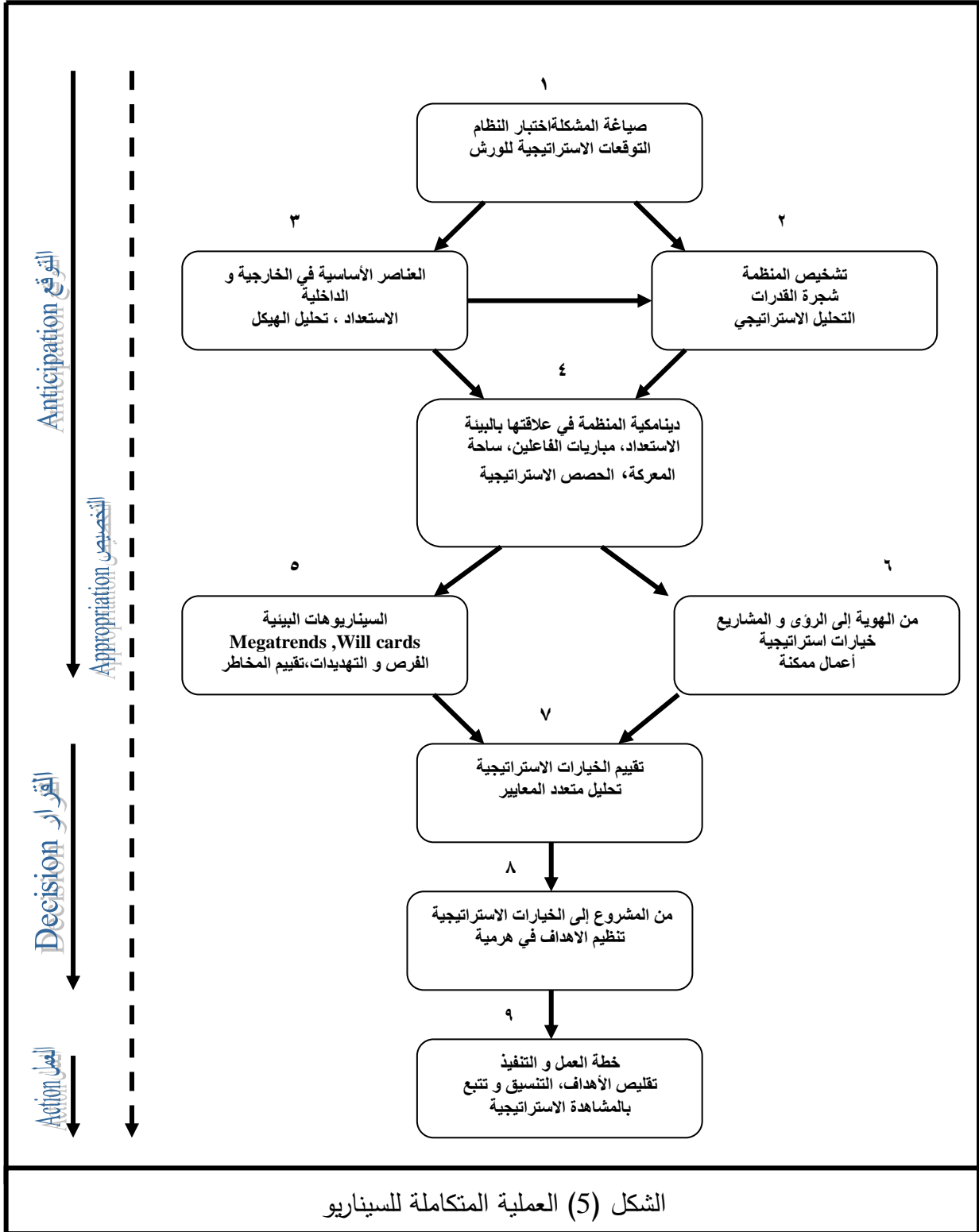
ان المدخل المتكامل الذي قدمه (Gotet) يضم منهجية السيناريو وشجرة القدرات. وتبحث الخطوة الأولى في تحليل المشكلة التي تم تحديدها، ووضع معايير للنظام الذي يدرس. والمرحلة الثانية تبني على أساس مسح مجمل المنظمة من معرفة كيف (know-how) إلى خطوط المنتج التي أوضحتها شجرة القدرات.

والخطوة الثالثة، هي تحديد العناصر الأساسية للمنظمة وبينتها باستعمال التحليل الهيكلي. أما الخطوة الرابعة البحث للاستحواذ على ديناميكية المنظمة، والنظر لاستعدادات المنظمة ضمن بينتها، وتطوراتها، والقوة والضعف عند مواجهة الفاعلين الأساسيين في البيئة الاستراتيجية. ومن خلال النظر إلى حقل العمل (Battle field) والحصص الاستراتيجية، يمكن أن نسأل أسئلة أساسية للمستقبل. والخطوة الخامسة لتخفيض وزن اللاتأكد في الأسئلة الأساسية التي تتعلق بالمستقبل.

أن الكثير من الأساليب يمكن استعمالها في هذه النقطة، وعلى سبيل المثال، مسح لآراء الخبراء ومن خلال ذلك يمكن تحديد الاتجاه السائد. والخطوة السادسة، تسليط الضوء على المشاريع المتماكة، وبعبارة أخرى، الخيارات الاستراتيجية التي تكون متوافقة مع هوية المنظمة والسيناريوهات الأكثر احتمالاً، ضمن بيئة المنظمة. والخطوة السابعة، تتعلق بتقييم الخيارات الاستراتيجية.

وينبغي أن يستعمل المدخل العقلانية للاستراتيجية أسلوب المعايير المتعددة، ولكن هذه حالة نادرة. وتنتهي الخطوة السابعة مع الانعكاس في توقعات متخذ القرار والأعمال النهائية. والخطوة الثامنة، هي خطوة حاسمة حيث ينتقل المشاركون من التفكير إلى التقرير. والخيارات الاستراتيجية وهمية الأهداف من مجلس الإدارة إلى المدير التنفيذي وصولاً إلى الإدارات المتناظرة. وأما الخطوة التاسعة، فهي تخص خطة العمل. وتتضمن هذه الخطة صياغة الغايات أو الأهداف، والبداية بالتنسيق ومراقبة النظم، المشاهدة الاستراتيجية التي تنطلق إلى خارج المنظمة.

ويجب الانتباه إلى أن المدخل المتكامل هو ليس خطياً بالكامل، بل أنه يمكن أن يقدم الفرصة لحصول اشتراك (collaboration) بين المراحل. وفي بعض الأحيان فان تنفيذ خطة العمل ونتائج المشاهدة الاستراتيجية يمكن أن تقود المشاركين إلى إعادة النظر بدينامكية المنظمة مع بينتها والشكل (5) يوضح هذه الخطوات (Gotde,2006:127).



Source : Godet M (2006) "Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool" 2ed, prent by Economica, :P 128.



٣) المنهجية Gausemeire & Find & Schlake

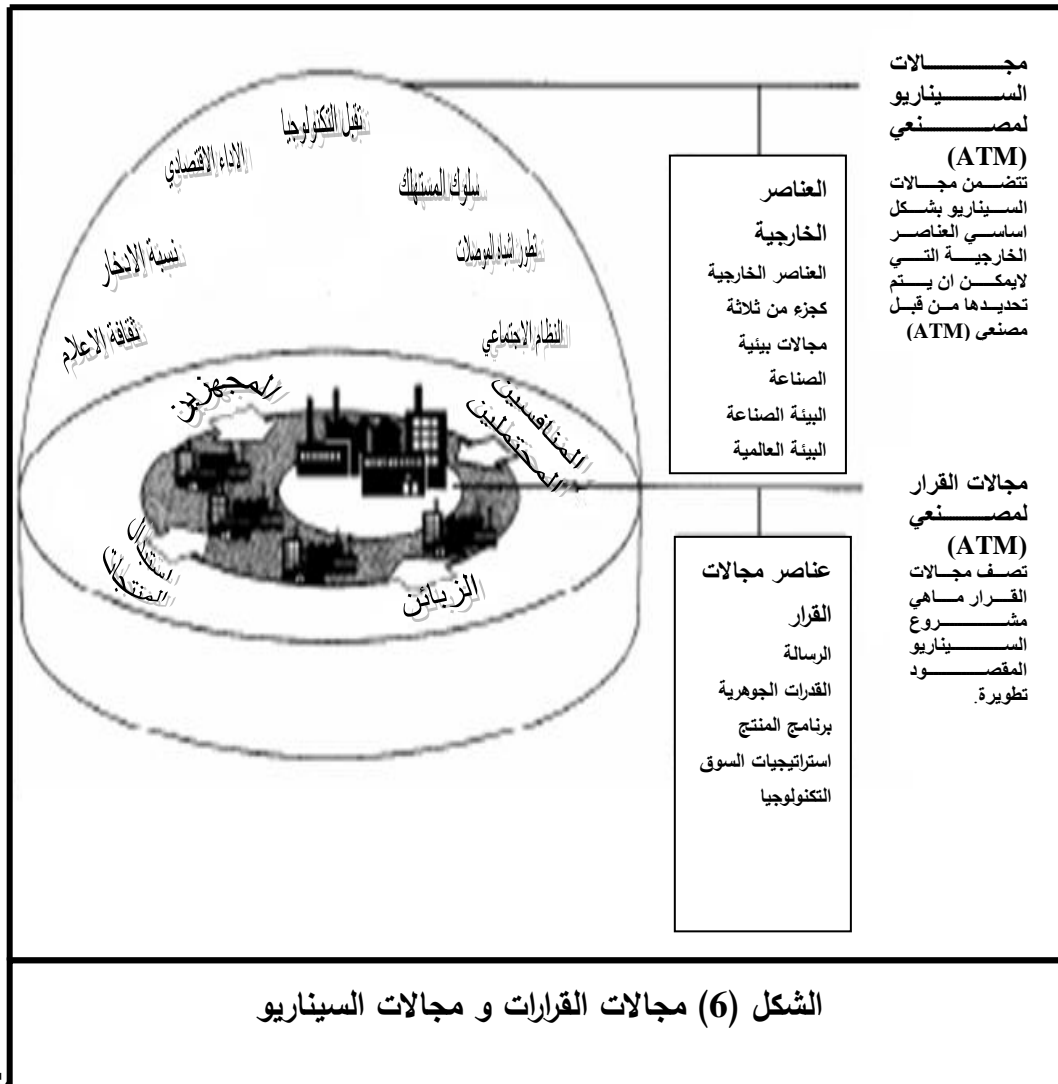
ترجع بداية المنهج الألماني في السيناريوهات إلى الأستاذ (Juergen Gausemeier) في Heinz (Nixdorf Institut) ، جامعة (Paderborn) في ألمانيا. إذ قدم مقالة مع الباحثين (Alexaner Find & Oliver Schlake) في عام (1998)، كانت بعنوان " إدارة السيناريو: مدخل لتطوير المستقبل الممكن" . لخصت وجهة نظرهم بشأن تطوير السيناريو. إذ ينبغي عدم النظر لرؤية منفردة فقط، تتطابق في كثير من الاحيان مع وجهة النظر المتوقعة، ولكن بدلاً من ذلك ينبغي القيام بمحاولة للحصول على وجهات نظر مختلفة تصف مجمل نافذة الفرص (Gausemeire & Fink & Schlake,1998:17).

ففي الماضي سعت المنظمات للبقاء من خلال ادارة تدفقاتها النقدية والربحية. وأما اليوم، فينبغي امتلاك الموارد في اللحظة المناسبة من أجل ضمان النجاح المستقبلي. كما أوضح Gausemeier التأكيد من انه في المستقبل سيتم امتلاك المنتجات الجديدة ، الأسواق الجديدة والتكنولوجية الجديدة المناسبة. ومن خلال هذا التوجه فإن الإدارة الاستراتيجية كلها هي بشأن التوازن بين الأداء الحالي والمستقبل الممكن، وبشأن إدراك الحاجة لتقييم النجاح في اصطلاح المجموعات المختلفة لأصحاب المصالح (Gausemeire & Fink & Schlake,1998:17).

وقد تم بناء مدخل (Gausemeier's) لإدارة السيناريو على أساس : تفكير الأنظمة (Systems thinking) والمستقبل المتعدد (Multiple futures). والتركيز الأول هو الحاجة إلى إدراك المنظمة على أنها عنصر في نظام معقد- نظام فرعي ضمن النظام الكلي- فهي خاضعة للكثير من التأثيرات المتبادلة المختلفة، والتي بدورها تكون خاضعة لاتجاهات متغيرة. لذلك على المنظمات التفكير باصطلاح التأثيرات المحتملة. والمرتكز الثاني هو إدراك ان التنبؤ بالمستقبل هو مهمة غير ممكنة، ولذلك فالتنبؤات المنفردة لن تصنع الفهم -المعنى- ، وان تكوين مستقبل متعدد من خلال السيناريوهات، سيمكن المديرين من دمج التشكيلة الضرورية للرؤى المستقبلية في التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار (Gausemeire & Fink & Schlake,1998:17).

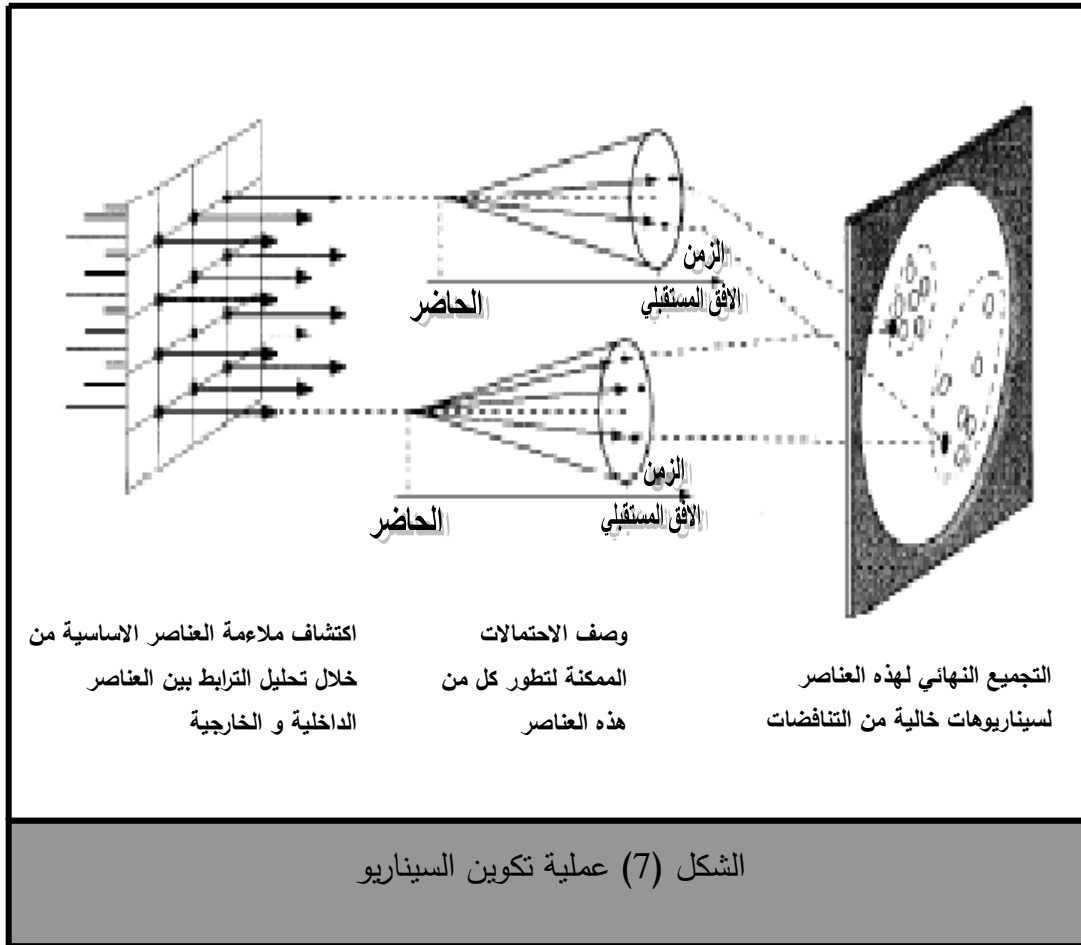
ويعتمد مدخل (Gausemeier's) على تحليل تأثير الاتجاه، التي تكوّن بها العناصر الأساسية توقعات نحو الأمام ضمن ظروف مختلفة، وتكوين رؤى واقعية للمستقبل. وتتكون من خمسة خطوات: التهيئة ، تحليل المجال ، التوقع ، التطوير والتحويل (Gausemeire & Fink & Schlake,199:17).

١) التهيئة : ينبغي تثبيت العناصر الأساسية للسيناريوهات، عبر تحديد مجالات القرار التي ينبغي أن تؤخذ بنظر الاعتبار. وأي مشروع للسيناريوهات يهدف إلى المساعدة في اتخاذ قرارات الأعمال، وينبغي ان يرتبط بالقرارات الأساسية التي تتعلق، بالمنتجات الجديدة، أو التكنولوجيا. والشكل (6) يوضح كل من هذه القرارات ومجالات السيناريو لتصنيع مكان أمين الصندوق الآلية Automatic teller machines (ATM) (Gausemeire & Fink 8& Schlake,199:17).



Source: Gausemeire, G. & Fink, H. & Schlake, G. "Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials" 1998,:P17..

٢) **تحليل المجال:** يوضح الشكل (6) تعدد العناصر المؤثرة على العمل وعلى سبيل المثال، يمكن أن ترتبط العناصر الخارجية بالصناعة نفسها (المنافسة المباشرة)، أو بيئة الصناعة (المجهزين الزبائن) أو البيئة العالمية (التكنولوجيا، الاقتصاد، التغيرات الاجتماعية، الخ). ويظهر الشكل الآتي عملية تكوين السيناريو مع عدد كبير من التأثيرات التي تميز من خلال العصف الذهني. ويقترح (Gausemeire) تطوير ثلاثة أنواع من السيناريوهات: خارجي، داخلي، أو ما يطلق عليه تسمية السيناريوهات النظامية. وهذا النوع الأخير يربط بين العناصر الداخلية والخارجية ويسعى للاستحواذ على العلاقات المتداخلة. ومن ثم فإن تحليل التأثير يمكن أن يأخذ بنظر للاعتبار لتقييم العناصر الأساسية في العمل، التي ستصبح محل تركيز تكوين السيناريو (Gausemeire & Fink & Schlake, 199:18). ومن ثم توضع هذه العناصر في مصفوفة التأثير التي يوضحها الشكل (19)، والتي سيتم من خلالها معرفة درجة تأثير بطاقات الانتماء الالكترونية على سوق (ATM). من خلال تصنيف تأثير كل عنصر في العناصر الأخرى، ويساعد هذا التصنيف على تحديد التأثيرات الحرجة التي ينبغي أن تؤخذ بنظر الاعتبار (Gausemeire & Fink & Schlake, 199:18).



Source: Gausemeire, J. & Fink, A. & Schlake, O. "Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials" 1998,P18..

٣) التوقع: وهذا هو الجزء الاساسي في عملية تكوين السيناريو التي اوضحت في الشكل (7) مع تحديد الأفق الزمني للسيناريوهات ولكل تأثير.

٤) تشكيل التوقعات، تحتاج حزمة التوقعات إلى أن يتم تدقيق تماسكها. وعلى سبيل المثال، تحويل المبالغ غير النقدية، يتناقض مع عدم زيادة خدمات المصارف الالكترونية. وان ذلك يعمل على استبعاد الكثير من المجموعات المحتملة نظرياً. وان حزم التوقعات المتبقية يتم توزيعها على عدد مناسب من السيناريوهات من خلال التحليل العنقودي (cluster analysis). وان عدد السيناريوهات التي يتم اختيارها يعتمد على تعقيد الحالة المستقبلية ودرجة التنوع ضمن الحالة المستقبلية. وتشارك الكثير من السيناريوهات بالعناصر الأساسية المسبقة، ومن ثم فإن الوصف يمكن أن يطور عبر هذه العناصر الأساسية في قيم لتأثيرات مختلف العوامل المعرقلّة، ومختلف الدرجات لحساسية وقوة التغيير (Gausemeire & Fink 8 & Schlake, 199:18).



النشيط: مقدار قوة العمل في التأثير في العوامل الاخرى
How strong is the impact of a factor on all other factors?

٣٦	٣٥	٠	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	مصفوفة التأثير
مجموع النشاط	معدل النمو	نظام القيم	استخدام بطاقات	استخدام بطاقات	ساعات العمل	قوة المشتري	التسوق للمنزل	حجم نقاط الشراء	تحويل المبالغ غير النقدية	عادات الشراء	التساؤل: ما هو قوة تأثير العامل (A) في الصفوف على العامل (B) في الاعمدة؟ المقياس: ٠ = لا يوجد تأثير ١ = تأثير ضعيف و متاني ٢ = تأثير متوسط ٣ = تأثير قوي ومباشر
١	-	-	٢	٢	١	-	٣	٢	٢	١	١ عادات الشراء
٢	-	-	٢	٢	-	-	-	-	-	١	٢ تحويل المبالغ غير النقدية
١	-	-	٢	-	١	-	٢	-	١	-	٣ حجم نقاط الشراء
١	-	-	-	٢	-	-	-	١	٢	-	٤ التسوق للمنزل
١	٢	-	-	١	-	-	١	-	٢	٣	٥ قوة المشتري
١	-	-	-	-	-	-	٣	٢	٢	٢	٦ ساعات العمل
٢	-	-	-	٢	-	-	-	-	١	-	٧ استخدام بطاقات الائتمان
١	-	-	١	١	-	-	-	-	١	-	٨ استخدام بطاقات الزبون
											٠٠
٢	٢	-	-	-	-	-	١	-	-	٣	٣٥ نظام القيم
١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣٦ معدل النمو
١	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	السلبى: مقدار قوة تأثير العامل في العوامل الاخرى؟ How strong is a factor impacted by all the others?
١	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	المجموع السلبى

الشكل (8) تحليل مجالات السيناريو

Source: Gausemeire, J. & Fink, A. & Schlake, O. (1998) "Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials" 1998,P18.



٥) **التحويل:** كل سيناريو يتم توليده على أساس هذه العملية سيمتلك نتائج للأعمال، إذ يتم تسليط الضوء على مختلف الفرص والتهديدات القابلة للتصديق. وينبغي على المنظمات أن تدمج هذه المجالات في استراتيجيتها. وأن هذا سيعتمد على الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة فيما ذا كانت موجهة نحو التخطيط (توقع الأحداث القادمة)، المستجيب (التفاعل مع التغيرات غير المتوقعة)، أو الاستباقي (توقع وتشكيل المستقبل). وأن استعمال هذه المداخل، يمكن المنظمة من التخطيط حول سيناريو مرجعي واحد (التركيز على التخطيط)، أو التخطيط لسيناريوهات مختلفة (تخطيط مستقبلي قوي). وأن نتائج هذه الإمكانيات المتنوعة يوضحها الجدول (2) (Gausemeire & Fink & Schlake, 199:18).

الجدول (2) المداخل الأساسية لترجمة السيناريوهات

الاستراتيجية الاستباقية	الاستراتيجية المستجيبة البحث عن الفرص/تجنب التهديدات	الاستراتيجية على أساس التخطيط	الاستراتيجية
الاستراتيجية على أساس السيناريو المرغوب تكون المشاريع مستقبلية صعبة معالجة السيناريوهات الخارجية.	الاستراتيجية على أساس السيناريو ذات الاحتمالية الأكبر استراتيجية قوية ولكن ذات مخاطرة في تحقيق أفضل النتائج الممكنة. الاستراتيجية على أساس السيناريو ذات المخاطرة الأكبر استراتيجية تجنب المخاطر وتستخدم في إدارة الأزمات	الاستراتيجية على أساس السيناريو ذات الاحتمالية الأكبر التمسك بالتخطيط ببعد واحد يكون سهل الايصال و التقديرات التقليدية و السيناريوهات الأكثر احتمالاً تبدو أقل واقعية مما يعتقد المخططون.	استراتيجية مركزية (الاستراتيجية على أساس سيناريو مرجعي واحد)
استراتيجية محمية على أساس السيناريو المرغوب تكون المشاريع مستقبلية ويتم حماية الاستراتيجية من خلال وضع الاستراتيجية في بيئات مختلفة.	تركيز الاستراتيجية على تعظيم المرونة. الاستراتيجية الفاعلة تتكيف مع اللاتأكد - ولكنها ليست بالقوة الكافية تركيز الاستراتيجية على تقليص التهديدات التركيز على جانب واحد على تخفيض المخاطر.	استراتيجية محمية تعتمد على سيناريو ذي احتمالية كبيرة. استراتيجية تقليدية تكون محمية بسيناريوهات بديلة.	استراتيجية مستقبلية (الاستراتيجية على أساس سيناريوهات متعددة)

Source: Gausemeire, J. & Fink, A. & Schlake, O(1998). "Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials:P19.

سادساً: خطوات صياغة السيناريوهات

كما أوضحنا في نقاش الفقرة السابقة وجود عدد من المنهجيات ، سنحاول هنا إيضاح الخطوات الأساسية لصياغة السيناريوهات بنحو أكثر تفصيلاً ، وذلك من خلال استعراض الخطوات التي تمثل المنهجيات النقية (منهجيات الرواد) والمنهجيات الهجينة. والسبب في قيامنا بتصنيف المنهجيات بهذا الشكل يرجع إلى أن المنهجيات الهجينة هي منهجيات تعتمد على المزج بين المنهجيات التي قدمها الرواد في هذا المجال. أما المنهجيات التي نعدها نقية فهي تلك التي قدمها Schwartz (1991) و Godet (1989) و Schoemaker(1995) و Fink & etal(1998).

والمنهجيات اللاحقة هي منهجيات هجينة ، وماقدمه (Ringland) يعتمد على منهجية Schwartz (1997) (Ringland,2002:146). وعند الاطلاع على المنهجية التي قدمها Ratcliffe(1999) نرى انها ترجع في اطارها النظري إلى كل من Schwartz(1996) و Wilson (1998) علماً أن هذه المنهجية هي الأكثر تميزاً بين المنهجيات الهجينة. وان المنهجية التي قدمها Walsh (2005) فانها تعتمد على كل من Schoemaker (1995) ، Wrigh (2000) ، Heijden (1996) ، Fahey (2000) ، Mercer (1995) ، Epstein و Tucker(1999) ، و Schwartz(1996) (Walsh ,2005:116). والمنهجية التي قدمها Drew (2006) تعتمد على كل من Schwartz(1996) ، و Schomaker(1995) و Heijden(1996) (Drew,2006:247).

والجدول (3) يوضح كل هذه المنهجيات النقية والهجينة، ويلاحظ أن الاتجاه العام لهذه الخطوات تكاد تكون متماثلة ، باستثناء أن البعض يفصل في بعض الخطوات ، والآخرين يضعون عنواناً واسعاً يتم به دمج أكثر من نقطة واحدة علماً إن ذلك لايعني وجود تميز في كل منهجية . وهذا التداخل يتحدد بالخطوات الأولى في صياغة السيناريوهات التي تتعلق بتجميع البيانات من البيئة الخارجية والداخلية والقيام بالتحليلات الأساسية، إذ توجد بعض الخطوات التي تتميز بها منهجيات دون أخرى، والسبب في ذلك يرجع إلى مستوى العمق في فهم السيناريوهات والأدوات التي تستعمل في التحليل.



وبنحو عام تبدأ السيناريوهات (1) بتحديد المجال وتشخيص العناصر الأساسية التي تتضمن التساؤلات، النتائج والقرارات المركزية. ومن ثم (2) تحديد القوى الأساسية للبيئة الخارجية والداخلية. ومن ثم (3) تشخيص اللاتأكد الحاسم. ومن ثم (4) منطق السيناريوهات وتطويرها. (5) مضامين السيناريوهات.

الجدول (3) خطوات صياغة السيناريوهات وفق المداخل النقية والهجينة

Ringland (2002)	Fahey & Randall (1998)	Schoemaker (1995)	Fink (2005)	Godet (2006)	Schwartz (1991)	
تشخيص النتائج و القرارات	فهم المحيط الاستراتيجي	تحديد المجال	تشخيص العناصر الاساسية	صياغة المشكلة و اختبار النظام	تشخيص النتائج و التساؤلات و القرارات المركزية	١
القوى الأساسية في البيئة المحلية		تشخيص اصحاب المصالح الاساسيين		البحث عن العناصر الداخلية و الخارجية	تسليط الضوء على القوى في البيئة الداخلية	٢
القوى الموجهة في البيئة الخارجية		تشخيص الاتجاهات الاساسية		الحرص و الاهداف الاستراتيجية	تحديد القوى الموجهة في البيئة الخارجية	٣
الترتيب من خلال الأهمية و اللاتأكد	تشخيص البدائل	تشخيص اللاتأكد الاساسي	بصائر البديل المتوقع	مسح حقل الاحتمالات	الترتيب من خلال الأهمية و اللاتأكد	٤
أخير منطق السيناريو		تشكيل افكاء اولية للسيناريوهات	حساب و تجميع السيناريوهات	الاسئلة الاساسية عن المستقبل	اختيار المنطق أو العلاقة وراء هذه السيناريوهات	٥
الاضاعات خارج السيناريو	تطوير البدائل	تدقيق التماسك و الاحتمالات	تحليل و رسم و تفسير السيناريو	السيناريوهات (مسار، تصور، تنبؤ)	البناء الخارجي للسيناريو	٦
التطبيقات من اجل الإستراتيجية	الاختبار بين البدائل	تطوير سيناريوهات للتعلم			الاخذ بنظر الاعتبار مضامين هذه السيناريوهات	٧
اختيار المؤشرات القيادية و تغذية السيناريوهات من جديد مع هذه الاستشارات		تشخيص حاجات البحث			اختبار معالم الطريق أو المؤشرات القيادية	٨
القرار و الخيارات الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تطوير نموذج كمي				٩
الموافقة على تنفيذ الخطة						١٠
تعميم السيناريو						١١



الباحث	Drew (2006)	Wolas (2005)	Mercer (1995)	Ratcliffe (1999)	
بناء هيكل أساسي للتحليل وصياغة فرضيات	تحديد مجال التخطيط	تشخيص نتائج الأعمال المستقبلية أو موجّهات التغيير	تحديد موجّهات التغيير	تحديد مجال التخطيط	١
تشخيص المتغيرات المحددة مسبقاً و اللاتأكد الحاسم المؤثرة في هذا الهيكل	تشخيص النتائج المركزية	تكوين إطار لفاهيمي للبيانات يخص النتائج أو الموجّهات	وضع الموجّهات المشخصة في إطار قيم	تقييم عناصر القرار الأساسية	٢
	تشخيص القوى الموجهة			القوى المحركة	٣
	تصنيف و ترتيب اللاتأكد			الترتيب	٤
بناء هيكل للعلاقات التفاعلية على اساس الفوضى (لتحليل سلوك الفاعلين الاستراتيجيين ضمن الهيكل)	تطوير إطار للسيناريوهات	تطوير و اختبار مدى واسع من السيناريوهات من سبعة إلى عشرة	أنتاج الحد الأقل من السيناريوهات	توقع البدائل	٥
تطوير السيناريوهات	اختبار التماسك و الاحتمالية	تخفيض السيناريوهات الاولية إلى عدد صغير من السيناريوهات لا يتجاوز اثنين إلى أربعة	تقليص الحد الأقل إلى اثنين أو ثلاث سيناريوهات	تطوير السيناريوهات	٦
تشخيص البعد الاستراتيجي للسيناريوهات	تخطيط الخيار / القدرات	تركيب السيناريو	كتابة السيناريو	التفسير	٧
التخطيط الموقفي للسيناريوهات					٨
					٩
					١٠
					١١



١) تحديد المجال وتشخيص العناصر الأساسية

ويحتاج المدير إلى أن يأخذ بنظر الاعتبار إلى أي مدى زمني في المستقبل يمكن توسيع التحليل بشكل مفيد، وما هي الصناعات والأسواق التي سنهتم بها، ومن هم مجموعات أصحاب المصالح سيتم احتوائهم (Drew,2006:248). ويتم تشخيص النتائج المركزية في تساؤلات مركزية أو قرارات محددة ينبغي اتخاذها (Ratcliffe,1999:134). وكما يتحدد مدى التحليل في صيغة المنتجات، الأسواق، المساحات الجغرافية، التكنولوجيا، دورة حياة المنتج، المدى الزمني لخطط المنافسين. وبعد تحديد المدى الزمني المناسب ينبغي أن يتم توجيه السؤال الآتي: ما المعرفة الأكثر قيمة التي يمكن أن تكون في نهاية الطريق البعيد. ومن المفيد النظر إلى الماضي والتفكير بشأن الأشياء التي كنا نتمنى أن نعرفها، وما مصادر اللاتأكد وعدم الثبات في الماضي (Schoemaker,1995:28).

٢) تحديد القوى الأساسية للبيئة الداخلية والخارجية

وتتضمن الإحساس وتشخيص الأنماط من البيانات التي تم الحصول عليها وتتضمن بشكل نموذجي تنظيم وتصنيف الموجهات في مجموعات منطقية (Othman,2008:263). وتحديد نتائج تحليل تلك العوامل التي يشار إليها كمتغيرات أو موجهات، التي ستؤثر في طبيعة البيئة المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة (Walsh,2005,117). بهدف تحديد القوى المؤثرة في تشكيل المستقبل (Othman,2008:262). وتعتمد القدرة على تشخيص الموضوعات والربط بين المتغيرات على قدرة المشاركين على فهم التعقيد الأنماط المتأصلة في البيانات (Walsh,2005:118). إذ أن القوى الموجودة في البيئة ستؤثر في نجاح أو إخفاق القرارات التي تتعلق بالتساؤلات الأساسية (Ringland,2002:147). وعندما يجري تجميع العوامل أو الموجهات مع البيانات ذات العلاقة، فالهيكل المفاهيمي يمكن أن يطور تلك العوامل في مجموعات أو ربطها في علاقات السبب/ النتيجة (Walsh,2005:118).

٣) تشخيص اللاتأكد الحاسم

إثناء استكشاف اللاتأكد الحاسم يستكشف فريق السيناريو وبشكل نموذجي تشكيلة من اللاتأكد (Drew,2006:250). لذلك فإن العناصر الأساسية أو قوى البيئة الخاصة، والموجهات أو قوى البيئة الخارجية، يتم ترتيبها على أساس معيارين هما: أهميتها للقرارات التي تم تشخيصها، واللاتأكد (Ringland,2002:147). والقصد هنا هو تشخيص ثلاثة أو أربعة عناصر أو اتجاهات يمكن وصفها بأنها الأكثر أهمية وتمثل اللاتأكد الأكبر (Ratcliffe,1999:135).

٤) منطق السيناريوهات وتطويرها

يمكن المنطق في محاور اللاتأكد التي تظهر من الترتيب. واثنان أو ثلاثة من القوى الموجهة أو العناصر الأساسية يتم استخدامها لتكوين الخارطة الافتراضية للسيناريوهات. وأن الهدف هو الخروج ببضعة سيناريوهات يتم إدراكها بشكل مختلف من قبل متخذ القرار (Ringland,2002:148). في الواقع أن هذه العملية هي جوهر بناء السيناريو، وتحديد هذه المحاور سيحدد العلاقات المنطقية وهيكل السيناريو، والذي سيتم اختياره بعمق (Ratcliffe,1999:135). ويعرض هيكل السيناريوهات مدى من السيناريوهات المصممة للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إذ ينبغي أن تغطي السيناريوهات مدى من الظروف التي تمتلك تأثيراً معنوياً على المنظمة واستراتيجيتها (Drew,2006:250).

٥) مضامين السيناريوهات

تشكل هذه الخطوة تساؤلات أساسية بشأن الكيفية التي ستظهر بها المهمة، النتائج والقرارات التي تم تشخيصها في المرحلة الأولى في ضوء السيناريوهات التي تم بنائها. وكيف ستتلاءم القرارات مع كل سيناريو؟ هل إن القرارات والاستراتيجية تحتوي على قوى كافية؟ هل أنها ستعمل في سيناريو واحد فقط مما يعني تحمل مخاطر أكبر؟ كيف يمكن أن يتم تكيف القرارات والاستراتيجيات لجعلها أكثر قوة؟ وبهذه الطريقة سيتم عكس السيناريوهات في الاستراتيجية (Ratcliffe,1999:135). إن النقطة الأساسية في هذه المرحلة هي فهم المخرجات الحرجة في كل سيناريو والنتائج التي تمتلك تأثيراً كبيراً في هذه المخرجات. وتتضمن تشخيص التطورات التي يمكن أن تحدث انحرافاً في مسار هذه المخرجات (Othman,2007:263).

المحور الثالث/ الاستنتاجات



١. عندما تكون المنظمات غير فاعلة كما هي الحال في العراق ، فإن هذه المنظمات تعيش أسوء سيناريوهاتها، وهذا لا يعني بان مثل هذه المنظمات لا تحتاج إلى السيناريوهات، ولكن على العكس تكون الحاجة إليها أكثر من غيرها من المنظمات، ينبغي هنا توجيه الفكر للاستشراف باتجاه القرارات الاستراتيجية التي تتخذها، مثل قرارات الاندماج ، التحالف، التقليل، إذ عبر السيناريوهات يمكن استشراف تداعيات كل قرار من هذه القرارات.

٢. يعد التركيز على مخرجات السيناريو من العناصر المهمة والمكتملة لبناء السيناريوهات، إذ ان التركيز على هذه العناصر يجعل من الصياغة عملية عضوية. وتتداخل فيها كل من عملية التعلم مع تغيير النماذج الذهنية ، إذ عندما تحصل عملية تعلم يحصل في الوقت نفسه تغيير في النماذج الذهنية.

٣. تعد صياغة السيناريوهات ناجحة فقط، عندما تصل إلى عقل متخذ القرار، من خلال اسهامها في توسيع مدارك المديرين، واعتمادها كأساس في القرارات المتخذة. ففوة السيناريوهات تكمن في التركيز على المخرجات بعد الحدث ، وليس توقع الحدث، وابعاد هذا الحدث.

٤. يعد تغيير النماذج الذهنية ، عملية بسيطة تحدث بسرعة عبر تبادل وجهات النظر، من خلال تحقيق ادراك بشأن النتائج الايجابية أو السلبية المحتمل حدوثها.

٥. بسبب اعتماد عملية تقييم التعلم على الممارسات ، فإن ملموسية الافراد للتعلم على مستوى الافراد، تكون اعلى من التعلم على مستوى الجماعة، والسبب في ذلك يرجع إلى ان التعلم على مستوى الجماعة يتطلب تحقيق انتقال ومشاركة بالمعرفة، وهي عملية ليست سهلة الحدوث. كما يسهم التعلم على مستوى الجماعة بتعزيز كل من عملية اتخاذ القرار وتغيير النماذج الذهنية، لكون عملية تغيير النماذج الذهنية تحدث عبر التفاعل مع الاخرين، وعبر هذه العملية يمتلك الممارسون ثقة اكبر بالقرارات التي يتم اتخاذها.

المصادر

1. Fahey, L & Randall, R. (1997) "Learning From The Future: Competitive Foresight Scenario" by Wiley & Sons Inc, Print in the United States of America.
2. Godet M "Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool" 2ed, print by Economica, 2006: PP 122.
3. 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..
4. Hill, C.W. & Jones, G.R. (2001) "Strategic Management Theory: An Integrated Approach" 5ed, by Houghton Mifflin Company, Boston New York. Printed in USA.
5. Johnson, G. & Scholes, K (2002) "Exploring Corporate Strategy" 6ed, by Prentice Hall, Printed and Bound by Rotolito Lombida, Italy.
6. Kleiner, A (2008) "the age of heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management" Second Edition, Published by Jossey-Bass, Printed in the United States of America.
7. Macmillan, H. & Tampoe, M "Strategic management" Oxford (UK)
8. Porter, M. E. (1998) "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance" New York press, Printed in the United States of America.
9. Ringland, G. (2002) "Scenarios in Business" published by John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, UK.
10. Ringland, G. (2006) "Scenario Planning" 2ed, published by John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, UK
11. 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.
12. Courtney H (2003) "Decision – driven scenario for assessing for Levels of Uncertainty" *Strategy and Leadership, Vol 31, No 1 : pp 14-22.*
13. Courtney, H. & Kirkland, J. & Vigerie, P. (1997) " Strategy Under Uncertainty" *Harvard Business Review, November-December.*
14. Drew, S.A.W (2006) "Building technology foresight: using scenarios to embrace innovation" *European Journal of Innovation Management Vol. 9 No. 3, pp. 241-257.*



15. Hamel, G. & Prahalad C.K. (1994) " Competing for The Future" *Harvard Business Review*. July- August.
16. 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.
17. Moutinho, L. & Davies, F & Hutcheson, G(2002) " Exploring Key neo- Marketing directions through the use of an academic "think tank" A methodological framework" " *Journal of Marketing* ,Vol.36 No,4,PP. 417-432.
18. 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
19. Ratcliffe, J (1999) "Scenario building: a suitable method for strategic property planning" *Property Management*, Vol. 18 No. 2,,
20. Schoemaker P.H. (1995) " Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking" *Sloan Management*.
21. Wack, P. (1985) " Scenario: Uncharted Waters ahead" *Harvard Business Review*, septembe-October.
22. 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.
23. Senge, P.M. (1990) " THE FIFTH DISCIPLINE :THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION" PUBLISHED BY DOUBLEDAY, Printed in the United States of America.
24. Fink, A. & Marr, B. & Siebe, A. (2005) "The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight" *Management Decision*, Vol. 43 No. 3, pp. 360-381.
25. Pillkahn, U. (2008) "Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development :Shaping the Future of Your Enterprise" *Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlangen, Printed in Germany*.
26. 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.
27. Pollard, D. & Hotho, S. (2006) " Crises, scenarios and the strategic management process" *Management Decision* Vol. 44 No. 6, pp. 721-736.
28. Sondejker, S. & Geurts, J. & Rotmans, J. (2006) " Imagining sustainability: the added value of transition scenarios in transition" *Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 241-257.
29. 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.
30. Dewulf, G & Schaaf, P.V.D (1998) " Portfolio management in the midst of uncertainties: How scenario planning can be useful" *Journal of Corporate Real Estate* Vol,1 No1.
31. Chermack T J.(2007) "ASSESSING THE QUALITY OF SCENARIOS IN SCENARIO PLANNING" *Futures Research Quarterly*, PP23-35.
32. Joyce, P. & Woods, A. (1996) " Essential Strategic Management: From Modernism to Pragmatism" by Butterworth- Heinemann, Printed in Great Britain.
33. Kourdi, J.(2003) "BUSINESS STRATEGY A Guide to Effective Decision-Making" Published by Profile Books Ltd, Printed in Great Britain by Creative Print and Design (Wales), Ebbw Vale.

Scenario theory philosophy and methodologies



Abstract

Purpose: The purpose of this study was to clarify the basic dimensions, which seeks to indestructible scenarios practices within the organization, as a final result from the use of this philosophy.

Methodology: The methodology that focuses adoption researchers to study survey of major literature that dealt with this subject in order to provide a conceptual theoretical conception of scenarios theory .

The most prominent findings: The only successful formulation of scenarios, when you reach the decision-maker's mind wa takes aim to form a correct mental models, which appear in the expansion of Perception managers, and adopted as the basis of the decisions taken. The strength lies in the scenarios focus on the outcomes after the event, not the expectation of the event, and the dimensions of the event.

Originality and value: To provide an integrated model reflects the philosophy of the theory of scenarios, and how to formulate scenarios according to different intellectual Madras.

Key words: mental models, learning from the future, enhance decision-making, the quality of the scenarios, methodologies scenarios.