

الفصل السابع

السيناريوهات Scenario

تعتمد الدراسات والبحوث المعاصرة ذات الأداء العالي ليس في معالجة المشاكل الآنية التي تتعرض لها المنظمات وإنما أصبح التوجه الحقيقي لصيانة توجهاتها الفكرية والاستعداد لمواجهة المتغيرات العالمية الجديدة المدروسة والمتوقعة سمة من سمات المنظمات المعاصرة والإدارة الحديثة في رسم صورة المستقبل. لذلك تبلورت افكارها وتفكيرها الاستراتيجي نحو سبل وسياسات جديدة تدعم الإدارة الاستراتيجية الحديثة ومن هذه السبل بناء السيناريوهات والمشاهد المحتملة لإدارة تلك المنظمات باعتبارها أداة للتخطيط الاستراتيجي تستخدم لوضع خطط مرنة على المدى الطويل لتطوير سياساتها وتنظيمها لتجنب التطورات المستقبلية الغامضة في بيئة تتسم بعدم التأكد. حيث استخدم مصطلح السيناريو لأول مرة من قبل الروائي وكاتب النصوص السينمائية (Leo Rosten) عندما وجد مجموعة من الفيزيائيين تفتش عن اسم يصف البدائل للكيفية التي يمكن ان تتصرف بها الأقمار الصناعية.

أولاً: مفهوم السيناريوهات

تناول الباحثين المختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية مفهوم السيناريو من وجهات نظر مختلفة فمنهم من أشار الى ان التخطيط للسيناريوهات تعتبر ((Scenario Planning or Scenario thinking is a strategic Planning tool used to make flexible long-term plans))

والهدف الرئيس ليس هو التكهّن الدقيق للمستقبل ولكن تطوير استراتيجيات افضل من خلال التغلب على الإدراك المقيد للمدراء وجعلهم يواجهون الغموض وتحويله لتفكير ذو خيارات متعددة على افتراض ان التطورات المستقبلية كبيرة تبحر في متغيرات عدم التأكد.

فالسيناريوهات تعتبر أداة للإنذار المبكر حول ما سيؤول اليه المستقبل وتوليد خيارات متعددة للمنظمة يمكنها من تقييم الإيجابيات والسلبيات لكل خيار اعتماداً على عوامل رئيسية وثانوية ودرجة في ظل ظروف عدم التأكد.

فقد تناول الباحثون مفهوم السيناريوهات باعتبارها ((وصف لوضع مستقبلي ممكن او محتمل او مرغوب به، مع توضيح لملاح المسار او المسارات التي يمكن ان تؤدي الى هذا الوضع المستقبلي انطلاقاً من الوضع الراهن او من وضع ابتدائي مفترض)).

وأشير إليها ايضاً بأنها ((النظرة للمستقبل وتوقع الاحداث والاتجاهات وفهم المخاطر وتوافر أفكار للانشطة الريادية من خلال تشخيص خيارات استراتيجية جديدة تساعد المديرين على الخروج عن النماذج العقلية التي يمتلكونها)). وعدها ايضاً باعتبارها ((أداة للتحليل الاستراتيجي وهو تلخيص للمصادر المتنوعة للمعلومات المرتبطة بالمستقبل مع اهتمام خاص بالجهات الناشطة والاهداف والآليات وبأسباب ونتائج التغيرات)). وتناولوها باعتبارها ((أداة مهمة للتحليل والتفكير المستقبلي تمكن صنّاع ومتخذي القرارات من تخيل وتصور مسارات ما سيؤول اليه حال المنظمة اعتماداً على توقعات البيئة المحيطة بها مما يمكنها من تغيير استراتيجيتها)).

وتأسيساً على ما تقدم اعتبرت طريقة بناء السيناريوهات من الأصول المهمة في البحث العلمي المعتمدة على خيارات متعددة تعد استراتيجيات من الممكن تناولها في المستقبل.

ثانياً: أهمية بناء السيناريوهات

تكمن أهمية بناء السيناريوهات لأغراض متنوعة من تعزيز الصور والمشاهد المحتملة وتخطيطها لاستراتيجيات معتمداً على تدفق معلومات استراتيجية تستخدم من خلالها أنظمة معلومات استراتيجية بكميات ونوعيات ذات قدر مهم من الدقة رغم

ظروف عدم التأكد ومحاولة التخطيط لتنظيم الاحتمالات وتوحيدها. ويمكن تحديد أهمية بناء السيناريوهات بما يلي:

1. ان دراسة المستقبل من خلال السيناريوهات تعد مناسبة ليس لاستطلاع الآفاق المستقبلية لمجتمع ما او قطاع معين وانما التأمل في واقعه والوصول الى الحالة الآتية متوجهاً الى المستقبل.

2. يعد السيناريو أداة لدراسة حالة لها ابعاد مختلفة للحل مبنية على افتراضات (فيما لو) لرسم استراتيجيات التعامل مع كل حالة يعد سيناريو خاص بها.

3. يستخدم السيناريو كأساس لتخطيط النشاط ويستخدم كوسيلة اتصال خلال عملية إدارة التغيير في المنظمات.

4. تطوير الاستراتيجيات في المنظمات عن طريق تخطيط وبناء السيناريو المعتمد على فكرة التفكير بما لا يمكن التفكير به Think of unthinkable لمواجهة عدم التأكد في البيئة والمستقبل.

5. يعد السيناريو وسيلة من وسائل تدريب المدراء على استخدام التفكير الاستراتيجي المنطقي والتعلم في بناء الآراء ومناقشتها مع الإدارات وأصحاب المصالح.

6. يعد بناء السيناريو حركة نحو تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المستدامة في ظل ظروف عدم التأكد.

7. يعد السيناريو مرحلة مهمة في إدارة الازمات والمخاطر والتغيير.

8. توافر السيناريوهات كاداة مناسبة لتطوير النماذج الذهنية بالتطلع نحو المستقبل ومواجهة المعوقات التي تواجه حركة التخطيط الاستراتيجي وادامة الفكر الاستراتيجي.

وبلاحظ الدور البارز الذي تلعبه السيناريوهات كمنهج علمي رصين في دعم حركة البحوث العلمية والتي يجب ان تتبع في دراسات معينة ذات الطابع التفصيلي في التحليل ولنجاحها لابد من الاخذ بالنصائح التالية:-

Ten types for Successful Scenarios

1. Stay focused.
2. Keep it simple.
3. Keep it interactive.
4. Plan to Plan and allow enough time.
5. Don't settle for a simple high, medium and low.
6. Avoid probabilities or most likely plots.
7. Avoid drafting too many Scenarios.
8. Invent Catchy names for the Scenarios.
9. Make the decision makers own the Scenarios.
10. Budget sufficient resources for communicating the Scenarios.

ثالثاً: تصنيف السيناريوهات

يمكن تصنيف السيناريوهات الى ما يلي:-

1. سيناريوهات التوقع Predictive Scenarios

تتضمن سيناريوهات التوقع اتجاهين الاتجاه الأول تحديد التساؤلات الأساسية التي يجب عليها الباحث وهي (ماذا سيحدث) والظروف التي توضع بها حيث تعتمد الإجابة كمي بشكل نموذجي وفي بعض الأحيان وصفي والمدة الزمنية في الاغلب قصيرة المدى وهيكل النظام واحد الى متعدد والتركيز على العناصر الخارجية وممكن في بعض الأحيان الداخلية. أما الاتجاه الثاني (التنبؤ) حيث يستجيب سيناريو التنبؤ لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف التي تكون احتمالية تطورها واضحة وتستجيب

سيناريو (ماذا سيحدث لو) لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف لبعض الاحداث المحددة وايضاً تعتمد الإجابة على اتجاه التنبؤ كمي بشكل نموذجي وفي بعض الأحيان وصفي والمدة الزمنية قصيرة في الغالب وهيكل النظام واحد بشكل نموذجي والتركيز على العناصر الخارجية بشكل نموذجي.

2. السيناريوهات الاستكشافية Explorative Scenarios

وتتضمن السيناريوهات الاستكشافية نوعين (اتجاهين) حقيقة استجابتها لتساؤل (ماذا يمكن ان يحدث) ويتميز بين نوعين هما السيناريوهات الخارجية والسيناريوهات الاستراتيجية فالسيناريوهات الخارجية تستجيب لسؤال ماذا يمكن ان يحدث لتطور البيئة الخارجية حيث يعتمد وصفي بشكل نموذجي واحتمالات كمية اما المدة الزمنية في الاغلب بعيدة المدى وهيكل النظام في الاغلب متعدد والتركيز على العناصر الخارجية. وتستجيب السيناريوهات الاستراتيجية لتساؤل ماذا يمكن ان يحدث اذا عملنا في طريق محدد، حيث تعتمد الكمي والوصفي والمدة الزمنية في الاغلب بعيدة المدى وهيكل النظام في الاغلب متعدد والتركيز على العناصر الداخلية تحت التأثير الخارجي.

3. السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios

وتتضمن السيناريوهات المعيارية نوعين تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام فالنوع الأول سيناريوهات البقاء حيث تستجيب لتساؤل الكيفية التي يمكن بها الوصول الى الهدف من خلال تعديل الموقف الحالي فهي تعتمد الأسلوب الكمي بشكل نموذجي والمدة الزمنية في الاغلب بعيدة الأمد وهيكل النظام واحد والتركيز على العناصر الداخلية والخارجية. والنوع الثاني سيناريوهات التحويل لتساؤل الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل الى الهدف عندما يعوق الهيكل السائد التغيرات الضرورية فيتعتمد أسلوب بشكل نموذجي وصفي مع بعض العناصر الكمية والمدة الزمنية التغيرات ذات المدى البعيدة جداً وهيكل النظام يمكن ان يكون متعدد اما التركيز على العناصر الداخلية والخارجية غير ملائمة.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي المبني على مدخل السيناريوهات وفق نموذج HHL

(Handel shochSchule Leipzig)

ان التخطيط الاستراتيجي المبني على مدخل السيناريو يعتمد على نقاط القوة الموجودة في السيناريو التقليدي ويتغلب على نقاط الضعف فيه ويؤكد من خلال المدخل على قدرة المديرين للتخطيط أكثر من خيار ثم ندمج المنظور الخارجي والداخلي في مرحلة تطوير الاستراتيجية. ولتنفيذ عملية التخطيط للسيناريوهات تتطلب من (4-6) أسابيع وهي الفترة المثالية لبدء بالتنفيذ. وعلى ضوء ذلك هناك ست خطوات لبناء السيناريوهات المبنية على التخطيط الاستراتيجي وفقاً لنموذج (HHL)*:

1. تعريف المدى او الرؤيا Definition of the Scope

هي عملية تعريف رؤيا مشروع السيناريو او تسمى التحضير وتشمل الوقت، الرؤيا، الفريق المشارك وهي مجتمعة تكون قاعدة لعملية السيناريو وتهدف الى التعرف للاطار العام للسيناريو المبني على التخطيط الاستراتيجي باستخدام أداة اطار العمل حيث تقوم بتحديد الهدف والأشخاص وكذلك خصائص عملية التخطيط وتحتوي هذه الأداة الأجوبة على خمسة أسئلة ميسرة والتي نحتاجها قبل البدء بعملية التخطيط وكما يلي:-

- أ. التعرف على هدف مشروع السيناريو (التحليل الخاص بالسيناريو).
- ب. تعريف أصحاب المصالح وبأي اتجاه ستكون ردود افعالهم.
- ج. تحليل مستوى الاستراتيجية وهل ستجري عملية التخطيط الاستراتيجي ضمن مستوى الاعمال للمنظمة.

* *Handelshochschule Leipzig (HHL) Leipzig Graduate School Of Management is a private business school in the German state of Saxony, "en"*

مدرسة خاصة لإدارة الاعمال في المانيا مقاطعة ساكسوني/ ليبزغ

<http://www.hhl.de/en/name>

د. الأفق الزمني أي كم هو البعد الزمني لعملية التخطيط (1-2-3) سنة أو أكثر.

هـ. المشاركين أي كم هي مشاركة الإدارة العليا في العمليات أي من أعضاء أو أقسام المنظمة المختصة شاركت في ورشة العمل.

2. التحليل الإدراكي Perceptual Analysis

ويقصد هنا تحليل القصور العام للسيناريو ويهدف الى تحليل الادراك الخاص بالمديرين التنفيذيين المشاركين في مشروع السيناريو وتبدأ بتعريف النماذج العقلية الموجودة لإدارة المنظمة ثم تعمد الى الآراء الخارجية بمقارنة الافتراضات مقابل الادراك الخارجي وعلى المديرين الانتباه الى اهتمامات أصحاب المصالح وتوقعاتهم وافتراضاتهم للحصول على رؤيا كلية لشكل المستقبل المحتمل. وهناك ثلاثة اهداف رئيسية تقود هذه المرحلة:

- أ. الخروج بقائمة من العوامل المؤثرة في مستقبل المنظمة.
 - ب. تقييم العوامل وفقاً لتأثيراتها ودرجة عدم التأكد.
 - ج. تحديد او تمييز أصحاب المصالح وآرائهم المختلفة حول تأثير هذه العوامل.
- ويمكن تحديد الخبراء الخارجيين (خبراء السوق) متخصصو السيناريوهات- المؤسسات البحثية) اما أصحاب المصالح الداخلية (العاملون/الكادر- مجلس الإدارة- فريق الاستراتيجية) اما أصحاب المصالح الخارجية (الزبائن الرئيسيون- الموردون الرئيسيون- المصارف/ أصحاب الأسهم).

3. تحليل الاتجاه والغموض Uncertainty and Impact Analysis

هي التوجهات المهمة وحالة عدم التأكد الحرجة التي يمكن ان يكون لها تأثير في مستقبل المنظمة والتي تسمى شبكة (التأثير/ عدم التأكد) والتي يمكن الاستفادة منها كأداة لتسهيل هذه الخطوة حيث تساعد على تصور وهيكل قائمة من العوامل التي يحتمل ان يكون لها تأثير على المنظمة والتي تلاحظ من خلال:

أ. ان شبكة التأثير/ عدم التأكد هي مصفوفة تساعد في تحديد جميع العوامل المؤثرة بالاستناد الى مدى تأثيراتها المحتملة في الأداء ودرجة عدم التأكد في المستقبل.

ب. مدى التأثير المحتمل في الأداء.

مرتفع	عوامل الاتجاه	العوامل الحرجة
درجة التأثير	العوامل الثانوية	
منخفض	مرتفع	درجة عدم التأكد
	منخفض	

Source: Wulf, Toresten et al, A Scenario- Based Approach to Strategic Planning-Integrating Planning and Process Perspective of Strategy, 2010, P 19.

وتقسم شبكة التأثير/ عدم التأكد الى ثلاثة اقسام:-

أ. القسم الأسفل: يحتوي على جميع العوامل التي لها تأثير منخفض نسبياً وتسمى العوامل الثانوية ولن تكون جزءاً من عملية التخطيط للسيناريو.

ب. القسم الأعلى الايسر: يحتوي على العوامل التي لها تأثير عال في الأداء ويكون من السهل التنبؤ بها وتسمى (الاتجاهات) وتصبح هذه العوامل مهمة في عملية وصف السيناريو في الخطوة التالية له.

ج. القسم الأعلى الأيمن: وتسمى عوامل عدم التأكد الحرجة والتي ليس لها تأثير عال فقط وانما تطوراتها المستقبلية غير معروفة ايضاً والتي تُشكل جوهر الشبكة بأنها تُمثل اساساً لتحديد اثنين من أوجه عدم التأكد الرئيسة والتي عادة

ما تكون عبارة عن عامل واحد او عدة قضايا تمثل بمجموعها عامل الشك الحرج.

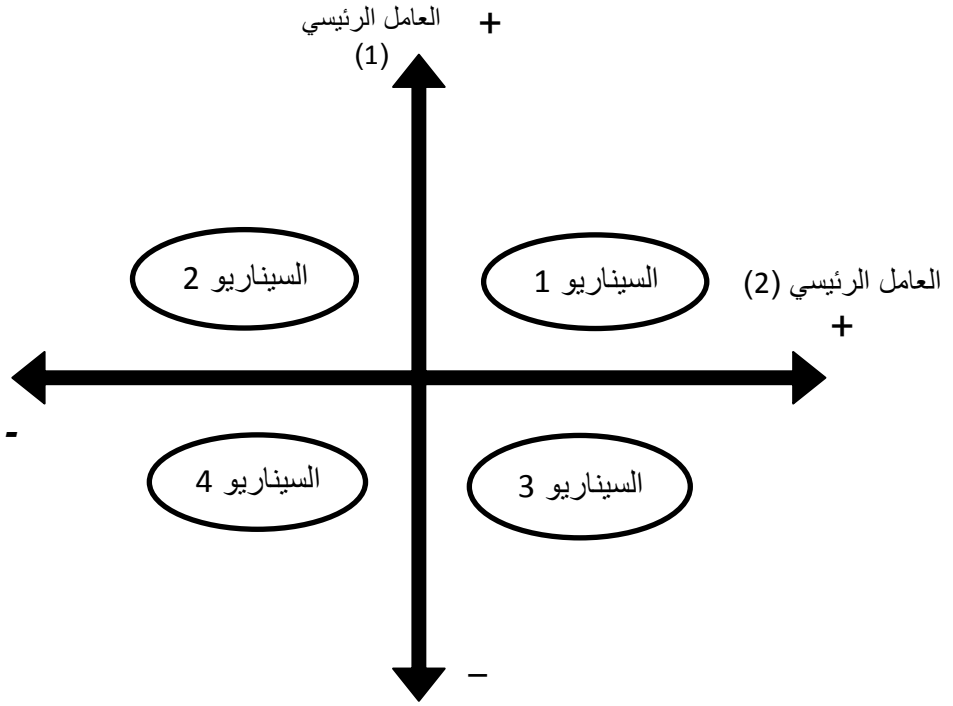
4. بناء السيناريو Scenario Building

والهدف منها وصف سيناريوهات تمثل استراتيجيات فرعية للسيناريو الرئيسي وتمثل (مصفوفة السيناريو) حيث تستخدم كأداة او وسيلة بصرية واساس منطقي لبناء السيناريو حيث تعمد ابعادها على حالات عدم التأكد في الخطوة السابقة (العوامل الحرجة) وتتكون المصفوفة من أربعة سيناريوهات (استراتيجيات) مستقبلية ويمكن ملاحظة ما يلي:-

أ. تطوير مخطط التأثير لكل سيناريو (استراتيجية) للسبب والنتيجة والذي يحدد الطريق نحو كل من السيناريوهات الأربعة كذلك تحديد الاتجاهات وحالات عدم التأكد.

ب. وضع شرح عن كل سيناريو من السيناريوهات بالاعتماد على أساس مخطط التأثير.

ج. وصف السيناريو بالتفصيل الكامل.



Source: Wulf, Toresten et al, *A Scenario- Based Approach to Strategic Planning-Integrating Planning and Process Perspective of Strategy*, 2010, P22.

5. تعريف الاستراتيجية Strategy Definition

وتمثل خيارات التخطيط من خلال الخيارات الاستراتيجية المتعددة والسيناريوهات المتعددة التي بنيت وتستطيع المنظمة ان تكون أكثر تطبيقاً لحالات المستقبل المحتملة وتجعل المديرين أكثر مرونة واستعداداً لاستراتيجيات مختلفة في بيئة معقدة ذات ديناميكية متزايدة لزيادة ردود الفعل السريعة تجاه هذه المتغيرات والتفوق على المنافسين، وتحدد هنا شرح تفصيلي للسيناريوهات (الاستراتيجيات الأربعة) وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

6. المراقبة Monitoring

وتهدف هذه المرحلة استمرارية مقارنة السيناريوهات التي أنشئت امام واقع المنظمة باعتبارها نظام للإنذار المبكر لذا يجب اعتماد ثلاث خطوات:

- أ. مؤشرات مهمة لكل سيناريو محدد.
- ب. تحديد قيمة نطاق هذه المؤشرات. (تحديد السيناريو الأقرب الى الواقع)
- ج. مراقبة مستمرة للمؤشرات المحددة.

خامساً: حالة دراسية (وزارة الدولة لشؤون المرأة في العراق)

نتيجة للظروف الراهنة التي يمر بها العراق سياسياً واقتصادياً ولحاجة الدولة الى تقليص عدد الوزارات أصبحت التوجه الى عدد من الاحتمالات ما بين البقاء والتهميش والاندماج فجاء البحث المسئل من بحث للدبلوم العالي للتخطيط الاستراتيجي حول بناء سيناريوهات محتملة لتقييم واقع ومستقبل وزارة الدولة لشؤون المرأة كدراسة حالة واستند البحث الى عدد من الخطوات:

1. عقد ورشة عمل: اعتمد الباحث في جمع بياناته على ورشة عمل فضلاً عن المعاشية الميدانية كون الباحث أحد منتسبي الوزارة المعنية فدعا اليها ذوي الاختصاص من الوزير الحالي والسابق ومنظمات المجتمع المدني المهمة بالمرأة واكاديميين ولجنة المرأة في مجلس النواب فضلاً عن موظفي الوزارة المعنية ومشرف البحث للخروج ب...

- أ. طرح اولي للسيناريوهات المحتملة للتعامل مع الوزارة المعنية.
- ب. مناقشة وحوار لآراء السادة المعنيين بورشة العمل.
- ج. شرح مفصل لطريقة بناء السيناريوهات.
- د. الخروج بفقرات استمارة الفحص.
- هـ. تحديد العوامل الرئيسية والثانوية والحرجة.

و. تحديد اولي للاستراتيجيات التابعة لكل سيناريو من السيناريوهات وفق المصفوفة المشار اليها سابقاً.

وقد أدت نتائج ورشة العمل بصورة جيدة وخرج الباحث بالبيانات والاستنتاجات والتوصيات التي يحتاجها للبناء النهائي للسيناريوهات المحتملة والتي سيعمد الى بناء استمارة فحص على أساسها تم بناء السيناريو.

2. بناء السيناريوهات

السيناريو الأول: ((وزارة الدولة لشؤون المرأة))

اعتمد الباحث في بناء السيناريو الأول على فيما لو بقيت وزارة الدولة لشؤون المرأة على حالها وتسميتها في هيكلية مجلس الوزراء. وبناء تصوراتنا في ظل عدم التأكد لما ستؤول اليه الحال عام 2020.

الخطوة الأولى:- تحديد المدى

الهدف: جعل وزارة الدولة لشؤون المرأة أكثر كفاءة وفاعلية في تعزيز مكانة المرأة وحصولها على حقوقها.

المشاركون: أصحاب المصالح (الوزراء الحاليون والسابقين - الكادر الوظيفي - منظمات المجتمع المدني - الاكاديميون - الناشطون... الخ)

الزمن: 2020

الخطوة الثانية: التحليل الادراكي

في هذه الخطوة اعتمد الباحث على آراء أصحاب المصالح بالاستفسار عن اهم العوامل التي يمكن ان تؤثر في الوزارة كسيناريو مستقبلي وتم اعتماد ما يلي:-

- | | |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|
| ❖ القوانين والتشريعات | ❖ موقع الوزارة الحالي |
| ❖ التمويل | ❖ الوضع الأمني غير المستقر |
| ❖ الفساد المالي والإداري | ❖ ازدياد عدد الارامل والمطلقات |
| ❖ الشراكة والتعاون مع المنظمات الدولية | ❖ الفقر وتردي المستوى المعيشي |
| ❖ تأثير منظمات المجتمع المدني المحلية | ❖ سوء الخدمات الصحية |
| ❖ قلة الكادر الوظيفي | ❖ ازدياد نسبة الامية بين النساء |
| ❖ عدم وجود هيكلية وظيفية ملائمة للعمل | |
| ❖ عدم وجود مديريات وفروع الوزارة في المحافظات | ❖ التطور التكنولوجي |
| ❖ وصول المرأة لصنع القرار | ❖ المشاريع المدرة للدخل |
| ❖ التمييز الجذري | ❖ القروض الصغيرة |
| ❖ آلية التواصل مع النساء بشكل مباشر | ❖ العادات والتقاليد |

الخطوة الثالثة: تحليل الاتجاه وعدم التأكد

تستخدم في هذه الخطوة (أداة شبكة عدم التأكد والتأثير) لتصنيف درجة التأكد والتأثير الى عوامل حرجة والتي ستشكل لاحقاً محوري عملية بناء السيناريوهات وعوامل الاتجاه والتي ستدعم بناء قصة السيناريو وعوامل ثانوية لم يتطرق لها الباحث لأنها ذات تأثير وعدم تأكد منخفض.

<p>مرتفع</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تأهيل الكادر الوظيفي ❖ الشراكة مع المنظمات الدولية ❖ ازدياد عدد الارامل والمطلقات ❖ التمييز الجذري ووصول المرأة لصنع القرار ❖ المشاريع المدرة للدخل ❖ القروض الصغيرة ❖ موقع الوزارة ❖ التواصل المباشر مع النساء ❖ ازدياد الامية بين النساء ❖ خدمات قطاع التعليم ❖ الخدمات الصحية <p>عوامل الاتجاه</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ القوانين ❖ والتشريعات ❖ التمويل ❖ زيادة عدد الكادر الوظيفي ❖ الوضع الأمني ❖ فتح فروع للوزارة في المحافظات ❖ الفساد المالي والإداري <p>العوامل الحرجة</p>
<p>درجة التأثير</p>	<p>العوامل الثانوية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ العادات والتقاليد ❖ التطور التكنولوجي
<p>منخفض</p>	<p>منخفض</p>	<p>مرتفع</p> <p>عدم التأكد</p>

الخطوة الرابعة: بناء السيناريو

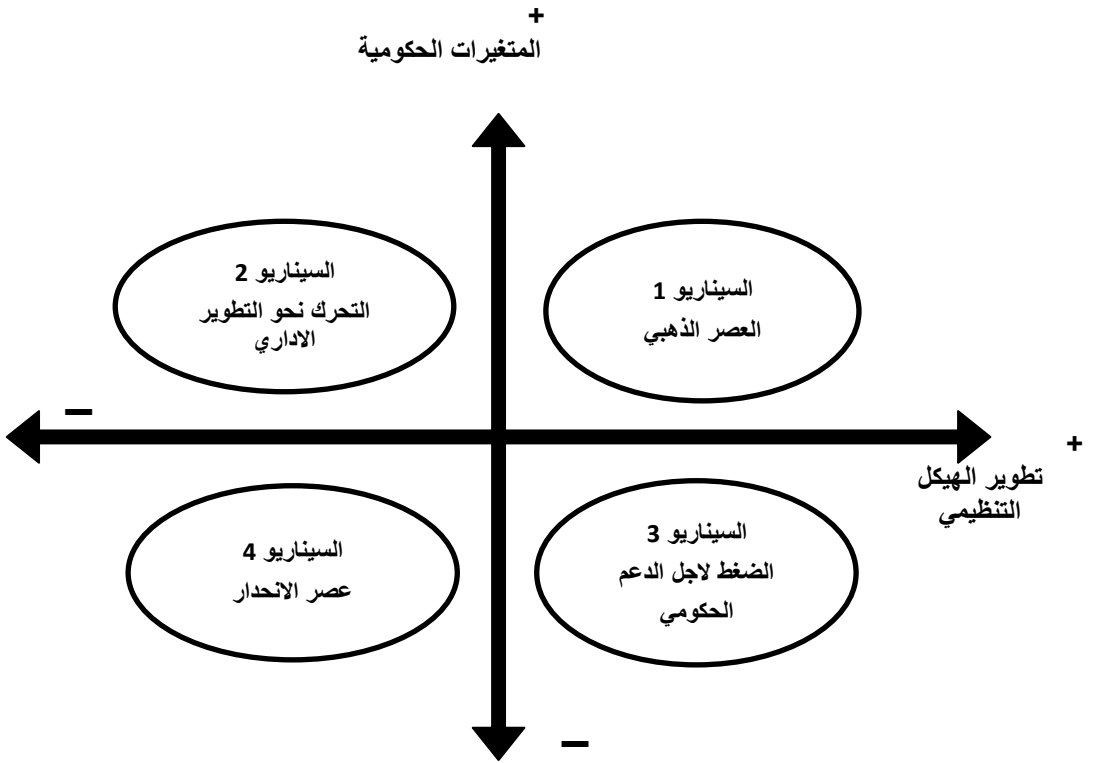
بعد تحديد العوامل الحرجة والتي تمتاز بتأثير عالٍ وظروف عدم تأكد والتي ستمثل محور مصفوفة بناء السيناريو وتكون على محورين بعد تسمية المحاور بمتغير واحد لكل منها:

❖ المحور الأول: المتغيرات الحكومية (الإجراءات الحكومية) وتضم العوامل:

- القوانين والتشريعات
- التمويل
- الوضع الأمني
- المشاريع المدرة للدخل
- القروض الصغيرة

❖ المحور الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي وتضم العوامل:

- زيادة عدد الكادر الوظيفي
- فتح فروع للوزارات في المحافظات
- دعم وصول المرأة لمركز القرار
- تأهيل الموظفين
- الفساد المالي والإداري
- الشراكة الفاعلة مع المنظمات الدولية والمحلية



الخطوة الخامسة: تعريف الاستراتيجيات

من خلال استخدام مصفوفة السيناريو وتحديد العوامل الحرجة والرئيسة عليها لابد من تحديد وتعريف الاستراتيجيات المنصوص عليها في المصفوفة وكما يلي:-

السيناريو الأول: او استراتيجية (العصر الذهبي)

في هذه الاستراتيجية تكون وزارة الدولة لشؤون المرأة في أحسن حالاتها وتصل الى قمة نجاحها ساعية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في حال حصولها على تشريعات قانونية تضمن لها ميزانية مستقلة تستطيع من خلالها تطوير الكادر الوظيفي وإقامة المشاريع التي تخدم المرأة وفتح فروع لها في المحافظات لتسهيل تواصل المرأة مع كافة انحاء الدولة والوزارة وايصال شكاوهم مما يخفف من المعانات والتعاون والشراكة

الفاعلة مع المنظمات المحلية والدولية وكذلك دعم النساء للوصول الى صنع القرار عن طريق التمثيل والضغط الكبير للوزارة في حال تمكينها. وهذا ما افرزته وجود هذه الاستراتيجية في مربع الايجاب العمودي والاقفي في المصفوفة.

السيناريو الثاني: (استراتيجية التحرك نحو التطوير الهيكلي)

في هذه الاستراتيجية يتوافر لوزارة الدولة كافة الدعم المالي وفتح فروع لها في المحافظات والتشريعات المناسبة لعملها مع ملاحظة سوء في الخدمات المقدمة بسبب الإهمال الواضح في كفاءة الكادر او الخلل في إمكانية القائمين عليها او ازدياد نسبة الفساد والمحسوبية والرشاوي في العمل فضلاً عن التعاون غير الفاعل مع المنظمات وهنا على متخذي القرار التحرك نحو توجيه الدعم وتعظيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف والاستفادة من تجاربها في البيئة الداخلية للوزارة المتمثلة بالعاملين والثقافة التنظيمية وغيرها. وهذا ما افرزته وجود هذه الاستراتيجية ضمن مربع الايجاب الموجب العمودي والسلبى الاقفي في المصفوفة.

السيناريو الثالث: (استراتيجية الضغط من اجل الدعم الحكومي)

في هذه الاستراتيجية نلاحظ كفاءة متميزة في الكادر الوظيفي والعمل على تأهيله والتوجه الى الاستفادة من العدد القليل من الموظفين بتحميلهم أكثر من مهمة للتواصل والعمل على الرغم من الضغط الواضح في العمل واستطاعتهم من عقد الشراكات الفاعلة مع المنظمات المحلية والدولية على الرغم من ملاحظتنا محدودية الخدمة المقدمة للمرأة والشكاوى المتكررة من الشارع العراقي نظراً لقلّة التمويل المخصص وسلبية المتغيرات الحكومية المتعامل معها وضعف التواصل الفاعل مع المرأة في كافة المحافظات وبهذا على الإدارة العليا او متخذي القرار في الوزارة وأصحاب المصالح التحرك نحو الحصول على الدعم الحكومي من تخصيصات وقوانين مناسبة. وهذا ما افرزته وجود هذه الاستراتيجية في الإيجابية الافقية والسلبية العمودية.

السيناريو الرابع (ستراتيجية عصر الانحدار)

وهذه الاستراتيجية توضح الوضع الأسوأ التي يمكن ان تتعرض لها الوزارة في حال لم تُمكن من الحصول على الدعم الحكومي او التمويل وانعدام التعاون والشراكة مع المنظمات الحكومية والدولية وقلة كفاءة الكادر وقدرته المحدودة على التنفيذ وانعدام المتغيرات الحكومية من التخصيصات والتمويل والقوانين وبذلك تفشل الوزارة في تنفيذ رؤيتها ورسالتها وأهدافها لذا على متخذي القرارات تلافي الوصول لهذا السيناريو لتواجهه في المربع الأخير الذي يعمد الى سلبية افقية وعمودية.

وبعد استعراض الخطوات اللازمة لبناء السيناريو الأول كوزارة دولة لشؤون المرأة يتم اعتماد نفس الفقرات الواردة سابقاً في السيناريوهات القادمة مع ملاحظة اختلاف العوامل الحرجة والرئيسة والثانوية واستخدامات العوامل الحرجة في مصفوفة السيناريو واختلاف وتباين طريقة التحليل حيث اعتمد الباحث على أربع سيناريوهات تم عرض الأول منها اما ما تبقى فيمكن ملاحظتها في:

السيناريو الثاني.. وزارة المرأة (الحقبة الوزارية)

السيناريو الثالث.. (الهيئة المستقلة لشؤون المرأة- المفوضية)

السيناريو الرابع.. (ادماج او الحاق الآلية الوطنية لشؤون المرأة مع مؤسسة أخرى).

وبعد اعتماد مخرجات ورشة العمل واجراء التحليلات الوصفية للجانب العملي لاستمارة الفحص واعتماد مقاييس النزعة المركزية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التجانس والاهمية النسبية فضلاً عن التحليل العاملي وفقاً لاجابات عينة استمارة الفحص توصل الباحث من خلال تحليل النتائج الى اعتماد السيناريوهات وحسب التسلسل التالي:

المرتبة الأولى.. اعتماد سيناريو وزارة المرأة بحقيبة وزارية

المرتبة الثانية.. اعتماد سيناريو الهيئة المستقلة لشؤون المرأة- مفوضية

المرتبة الثالثة.. اعتماد سيناريو وزارة الدولة لشؤون المرأة

المرتبة الرابعة.. اعتماد سيناريو دمج الالية الوطنية لشؤون المرأة مع مؤسسة أخرى.

المصادر...

1. خضير، شيماء هاشم، 2016، "السيناريوهات المحتملة لتقييم واقع ومستقبل وزارة الدولة لشؤون المرأة- دراسة حالة"، بحث مسئل، الجامعة المستنصرية، الإدارة والاقتصاد- بحث دبلوم عالي/ التخطيط الاستراتيجي.
2. فارس، عزت محمود والصررايرة، خالد احمد، 2011، "البحث العلمي وفنية الكتابة العلمية"، الأردن، عمان، زمزم ناشرون وموزعون.
3. محيريق، مبروكة عمر، 2008، "الدليل الشامل في البحث العلمي"، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
4. المشهداني، محمود حسن وهرمز، ايرحنا، 1989، "الإحصاء"، بغداد، بيت الحكمة.
5. النجار، فايز جهة وآخرون، 2010، "أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. النعيمي، جلال محمد، 2008، "البحث العلمي في إدارة الاعمال"، عمان، اثناء للنشر والتوزيع.
7. الوادي، محمود حسين والزعبي، علي فلاح، 2011، "أساليب البحث العلمي مدخل منهجي تطبيقي"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
8. عبد الرحمن، فؤاد يوسف، 2010، تأثير تقانة المعلومات في بُعدي تصميم العمل والهندسة البشرية - دراسة استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية، بحث مسئل، أطروحة دكتوراه - الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد.

مكتب تو *Tata* ته للطباعة والاستنساخ
بغداد – مجاور الجامعة المستنصرية ه: 07901147111
