**من إعداد الدكتورة: مسيح الدين تسعديت**

**أستاذة محاضرة أ**

**المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية**

**الملخص:**

يعد التحليل الإستراتيجي بمناهجه المختلفة أداة مهمة لاتخاذ القرارات تتبناه اليوم كبرى المؤسسات والمنظمات الدولية، وذلك نظرا لما يحمله من دلالات تنير صانع القرار وتوجهه الوجهة الصحيحة على ضوء تقييم حقيقي لنقاط الضعف ونقاط القوة التي تتميز بها مؤسسته، ناهيك عن كشف جملة التهديدات التي يمكن تفاديها، والفرص التي يمكن استغلالها للسير بالمؤسسة قدما نحو التقدم والرقي. وتختلف وتتعدد أدوات التحليل الاستراتيجي اليوم في عالم العولمة، ازداد فيه انتشار الشركات المتعددة الجنسيات بشكل مذهل، حيث لم تعد الشركات الاقتصادية تتعامل مع بيئات معروفة، وإنما صارت تنشط في عدة مناح من العالم تختف اختلافا شديدا من حيث الفواعل والقيم والأنظمة والمناخ...وغير ذلك.

ونظرا لأهمية هذا التحليل تسعى هذه الورقة البحثية إلى التعريف به وتبيان أهميته في صناعة القرارات مؤكدة على صلاحيته لاستشراف المستقبلات العربية البديلة والانتقال بالمجتمعات العربية من وضع الركود الحالي إلى وضع أفضل بعد دراسة جملة الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن تفاديها، مع تبيان نقاط القوة والضعف التي تمتلكها الدول العربية من أجل صناعة مستقبلها بدلا من الخضوع المستمر للأمر الواقع.

ومن هنا يمكن طرح الإشكال الآتي:.ما هي أساليب التحليل الإستراتيجي الكفيلة **بصناعة مستقبل** يخرج الدول العربية من دوامة الانقسام والتبعية إلى التكامل والاتفاق؟

**الكلمات المفتاحية:** التحليل الإستراتيجي، القرار العقلاني، رد الفعل، استباق الفعل، استحداث الفعل ، صناعة المستقبل العربي.

**Abstract:**

Nowadays, Strategic Analysis is a necessary tool in any decision making process. This Analysis is adopted by huge national and international organizations, thanks to the role it plays in providing the decision maker with the real assessment of the strengths and weaknesses of its institution. Besides strategic analysis highlights the opportunities and the threats spread in the organization’s environment, the fact that guides the responsible towards the right direction, i.e, to success and growth.

In fact Strategic analysis has gained its importance in the era of globalization which is mainly characterized by the significant spread of multinationals acting in totally different environments, and where the need for exploration of these different climates and values has become more than necessary.

As a result the writer of these lines will stress the importance of such analysis not only in predicting the future of the Arab world, but also in revealing the strengths the possess and the weaknesses they suffer from to move towards a better position in the international relations. The Strategic analysis will also clarify the environment for the Arabs through the focus on the opportunities offered for them and the avoidance of the probable threats.

The final aim is to pave the way for a good position leaving the current one full of divergence and conflicts.

**Key words**: Strategic Analysis, rational decision, reaction ; preaction ; proaction, future making.

**مقدمة:**

إذا كان الماضي حقيقة لا يمكن تغييرها والحاضر هو عملية متحركة لم تكتمل بعد والتدخل في مسارها نسبي، فإن **المستقبل** هو المجال الوحيد أمام الإرادة الإنسانية للتدخل فيه. غير أنّ عملية التدخل تلك تتطلب الإلمام بكافة الاحتمالات التي قد تؤول إليها الظاهرة موضوع الدراسة، وهو ما لابد له من منهج علمي دقيق ، عمل على تطويره المختصون فيما يعرف بتقنيات الدراسات المستقبلية وبالتحليل الإستراتيجي، والذي يقوم أساسا على تحديد الإستراتيجية، وتسليط الضوء على الفواعل التي تنتمي إلى بيئتهم، ومن ثمة الابتعاد عن الاجتهادات الشخصية غبر المدروسة التي قد تقود إلى قرارات غير رشيدة.

وإيمانا منا بكون المستقبل غير محدد سلفا The Future is not predeterminated[[1]](#footnote-1)، وإنما هو متكون من عدة مستقبلات كامنة. Many Potentiel Alternative futures، وبأنه غير متنبأ به The future is not predicted حيث قد تتسبب الأخطاء الناجمة عن قلة المعلومات في انحراف النموذج عن الواقع، فإنه بإمكاننا بل ومحتوم علينا وضع خيارات من بين عدة بدائل مستقبلية ممكنة. فحتى وإن لم نتمكن من تحديد أي مستقبل من بين عدة مستقبلات، فإنه يمكننا التأثير على شكل المستقبل من خلال الخيارات التي نصنعها فيما يتعلق بتحركنا أو عدم تحركنا ( Action or in action) الذي يعتبر نشاطا هو الآخر. ويكون لهذه الخيارات نتائج يمكن ان تصنع بحكمة كلما عرفنا كيفية ذلك. وكل هذا يجعلنا مسؤولين عن مستقبلاتنا، لأن المستقبل القادم الذي سنعيشه - كما نحن نعيش اليوم - هو نتيجة لتصرفاتنا أو عدم تصرفنا الآن. وإلى جانب الخيار الذي نقوم به يوجد مرور الوقت وهما معا يقلصان من عدد الممكنات إلى واقع واحد معيش والذي سيدخل التاريخ ومن ثم يستحيل تغييره. وبعبارة أخرى القدرة على التأثير تتوفر وفقط فيما لم يحدث بعد What is yet to be ? ، ولا يمكن فعل أي شيء بشأن الذي حدث What has already been ?. ، ومن ثمة خلق أحسن فترة عبر اختيار أكثر مسؤولية وحكمة من بين المستقبلات البديلة.

ومن هنا يتجلى دور التحليل الإستراتيجي وأهميته في تحديد تصرفاتنا التي قد تصنع مستقبلا مرغوبا ومفضلا، لطالما انتظرناه نحن كعرب بعد كل ما تعانيه الأمة من تخلف وتشرذم ونزاعات، ومن هنا يطرح الإشكال الآتي: ما هي الإمكانيات التي يوفرها التحليل الإستراتيجي من أجل صناعة مستقبل عربي مرغوب؟

**I- الإطار المفاهيمي للدراسة:**

يمكن تسليط الضوء في هذا الصدد على جملة من المفاهيم الضرورية التي يبنى عليه قوام هذه الورقة البحثية ومنها:

**1- الاستشراف:** هو الاستباق لإنارة النشاط[[2]](#footnote-2)، وممارسة الاستشراف هو استكشاف المستقبلات الممكنة انطلاقا من الوضع الحالي من أجل المساعدة على تحديد المستقبلات المفضلة وتحديد الوسائل التي تجسد من أجل بلوغ ذلك؟

ويهدف الاستشراف إلى التفكير في تنوع التطورات الممكنة لتحقيق الطرق والوسائل التي تسمح بالاتجاه نحو المستقبلات المختارة بدلا من أن نتحمل عواقب المستقبل. فهو إذن مسار يمكن تعبئته لخدمة السياسة والإستراتيجيا.[[3]](#footnote-3)

**2- الإستراتيجيا:** هي مجموعة قواعد السير لفاعل ما والتي تسمح له ببلوغ أهدافه وتحقيق مشاريعه.

**3- الاستشراف الإستراتيجي:** وهو يشمل الخطوات الآتية:

طرح الإشكال بطريقة سليمة وجيدة ومن هنا تستخدم ورشات الاستشراف،

- تحديد المتغيرات الأساسية من بين عدة عوامل وهذا باستخدام التحليل البنيوي

- العودة إلى الفواعل وتحليل مبارياتها لتحديد اللعبة الأكثر تحديدا

- طرح التساؤل حول ما الذي يحدث في المستقبل ومن ثمة استخدام التحليل المورفولوجي.

- التعريف بالأسئلة الأساسية حول المستقبل ومن ثم نضع احتمالات حدوثها ومن عنا تتم العودة لتقنيات الخبراء

- بناء السيناريوهات

4-  **التخطيط الإستراتيجي:**

وهنا يتم الدمج بين السيناريوهات والإستراتيجيا

**5- التحليل الإستراتيجي:**

يتم على مستوى المجموعات الإستراتيجية Strategic segments  والتي تتلخص في الفواعل المنافسة أو الأعداء، عوامل النجاح المتاحة، والأعباء أو التكاليف الناجمة عن الممارسات في البيئة الخارجية. ومن ثمة ضرورة طرح سؤالين رئيسيين:

**الأول**: ما هي المكاسب أو الأوراق الرابحة لمسألة إستراتيجية معينة؟

**الثاني**: ما هو الموقع المنافس على مستوى المسائل الإستراتيجية؟

**II-عن إمكانية صناعة المستقبل:**

دفع النقاش بين المختصين في الدراسات المستقبلية إلى التمييز بين أنواع من المستقبلات[[4]](#footnote-4) هي كما يلي:

**- 1المستقبلات الممكنة:Possible Futures** تشمل كل أنواع المستقبل التي يمكن تصورها ويحتمل حدوثها، وقد تتضمن المعرفة غير المتوفرة، كما قد تحتوي على تمديد القوانين الفيزيائية الحالية ذات المبادئ المقبولة ، وتوصف هذه المستقبلات على أنها تعتمد على معرفة مستقبلية ما لكي نأتي بها.

**2- المستقبلات المعقولة: Plausible Futures:** وهي تلك التي يمكن أن تحدث بناء على معرفتنا الحالية( على عكس المعرفة المستقبلية) حول الكيفية التي تشتغل وفقا لها الأمور، فهي تنشأ من فهمناالحالي للقوانين الفيزيائية، والعمليات ونظام السببية، وأنظمة التفاعل الإنساني.

إن الأنواع الثلاثة السالفة الذكر معنية بالمعرفة الذهنية والمعلومات المتوفرة.

**3- المستقبلات المحتملة:Probably Futures** : تتضمن مستقبلات قريبة الحدوث، وهي تنطلق من استمرار الاتجاهات الحالية، مع أن بعض المستقبلات المحتملة تعد أكثر قربا للحدوث من غيرها، وتسمى بالأعمال المعتادة Business as usual،لأنها امتداد مبسط لاتجاهات الحاضر، غير أن الاتجاهات Trends ليست بالضرورة مستمرة على فترات طويلة من الزمن. وقد تحدث انقطاعات ضمن هذه الاتجاهات، حيث قد يزول البعض منها وبدون توقعنا. ويعتقد بعض الناس أن قراءة اتجاهات اللعبة الكلية حول المستقبل هي العمل المستقبلي بكامله. غير أنّ القراءة البسيطة لهذه النزعات تدفع إلى مجموعة صغيرة جدا من المستقبلات مقارنة بالنوعين السابقين.

**4- المستقبلات المفضلة : Preferable Futures:** على عكس ما سبقها يقوم هذا النوع من المستقبلات على ما نريد حدوثه What we want to happen ?، وتتميز بكونها عاطفية أكثر مما هي ذهنية، وتنشط عن الأحكام القيمية. وهي أكثر ذاتية من المجموعات الثلاثة السابقة، ولأنّ القيم تختلف بين الناس فإنّ هذه المجموعة من المستقبلات جد متنوعة.

كما قد توجد ضمن أي نوع من الأنواع الثالثة السابقة. فالوصول إلى سطح القمر كان في عهد الرئيس كينيدي مرغوبا وشبه ممكن لكنه غير معقول، لأنّ المعرفة لم توجد بعد لتحقيق ذات الهدف. فالمعرفة المطلوبة حسب ما تم إبداعه خلال الثمانينيات، إلى غاية الوقوف الواقعي حيث تحولت إلى عالم المعقول، ثم الممكن والمحتمل وربما المفضل.

فهي تعتمد على موقعها في الزمن، وتقييمها قد يتغير مع مرور الوقت، فالمستقبلات **المرغوبة** قد تكون جد مأمولة إلى الحد الذي نسعى فيه إلى تحريكها من واقع الممكنات إلى عالم المعقول من خلال التوفير الفعال للمعرفة الضرورية وتحويلها إلى واقع. وهذه القدرة على الاستبصار Foresight و من ثمة الاتجاه نحو المستقبلات المفضلة والمرغوبة ( وهو الابتعاد عما هو غير مرغوب) التي تمنح الإنسانية حظها الأوفر للاستمرار. **وهو مجال صناعة المستقبل، إذ يجب دائما التذكير بأن نتائج المستقبل قد تتأثر بخيارات الحاضر.**

**- III-أدوات التحليل الإستراتيجي:**

يتكون التحليل الإستراتيجي مثل الاستشراف من جملة من الأدوات والتي سيتم في هذا الإطار تناول ثلاثة تقنيات للتحليل الإستراتيجي وهي:

**1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الممكن اعتمادها على ضوء تحليل القوة والضعف/ الفرص والتهديداتStrenghts WeakenessesL oppotrtunities and threats SWOT[[5]](#footnote-5)**

**القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها الفاعل ويكون قادرا على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافه ويجعله متفوقا على المنافسين.

**الضعف**:هو النقص في الإمكانات والقدرات التي تمكن الفاعل من بلوغ ما يسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

**الفرص:** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً والتي يمكن أن يستثمرها الفاعل لتحقيق أهدافه.

**التهديدات:** هي العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق الفاعل لأهدافه بالشكل الذي يسعى إليه ويكون لها أثر سلبي عليه.

والجدير بالذكر أنه لأي عنصر من العناصر الأربع يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وتظهر القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. ومن ثمة تحدد إستراتيجية أي فاعل كما يلي[[6]](#footnote-6)"

**- إستراتيجية هجومية:**

تعتمد عندما يكون في أفضل حالاتها يمتلك القوة ويغتنم الفرص، حيث يكون قادرا على مواجهة المنافسين وانتزاع مكانته بينهم. وتكون والحال هذه نقاط القوة أكثر من نقاط الضعف، كي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط الضعف المحتملة.

**- إستراتيجية علاجية أو إصلاحية:**

تمثل انعكاساً للعلاقة بين نقاط الضعف والفرص، وهي تُمثل حالة فاعل في مرحلة انتعاش وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة للعديد من الفواعل، إلا أن هذا الفاعل يعاني من ضعف القدرات والإمكانات الداخلية.ومن هنا يكمن الحل **في** إعادة الهيكلة الداخلية لمواجهة البيئة الخارجية.

**- إستراتيجية دفاعية:**

إنها نتاج العلاقة بين نقاط القوة والتهديدات، حيث يواجه الفاعل تهديدات من الخارجية، ويعمل على التكيف معها قدر المُستطاع ومواجهتها، لكنه غير قادرة على التأثير فيها.

ومن هنا تتضمن هذه الإستراتيجية تعزيز وتقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل للهجوم.

**- استراتيجية الانسحاب:**

-وهي أخطر الحالات تتأتى منالعلاقة بين الضعف الداخلي والتهديدات الخارجية، من خلال تقليص نشاطات الفاعل المعني.

**وتلخص النقاط السابقة كما يلي :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **نقاط القوة** | **نقاط الضعف** |
| **الفرص** | **إستراتيجية هجومية** | **إستراتيجية إصلاحية/ علاجية** |
| **التهديدات** | **إستراتيجية دفاعية** | **إستراتيجية الانسحاب** |

**المصدر:** b Wayne Gretzky, **Strategic Planning and Swot Analysis**, Health Administration Press, 2010,p.95.

**2-تحليل الفجوة الإستراتيجية:**

هو أسلوب تكنيكي مبسط ومعمق يساعد في استيضاح استراتيجيات الفاعل الحالي المتعلقة بالبيئة الخارجية / النشاط نحو إنجاز أهدافه**.** فالمقصود بالفجوة هو" الفرق بين الموقع الذي ترغب أن تكون فيه في المستقبل وما أنت عليه في الحاضر ". فالفواعل مهما كانتتسعى إلى غلق الفجوة أو تقليصها من خلال اعتماد استراتيجيات تقودها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لغلق الفجوة التي ليست بحالة سلبية، بل هي حالة إيجابية لأنها تمثل أهداف وطموحات تسعى الفواعل إلى بلوغها.

**3- تحليل مصفوفة بوسطن الاستشارية**

تسمى أيضاً بمصفوفة النمو، وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الإستراتيجية. وتتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين إحداثيتين هما:

**حصة السوق النسبية**: تتضح بالإحداثية الأفقية، ويمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق.

**معدل نمو السوق:** ويتضح بالإحداثية العمودي، ويسمى معدل نمو الصناعة، ويعطي مؤشراً للنمو الحاصل في السوق (الصناعة)، كلما ازدادت النسبة دل ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للشركات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، والعكس صحيح.

ومن مزايا هذه التقنية أنها تمكّن الفواعل من تحديد مواقعها ومعرفة موقفها التنافسي. وهي تساعد على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة كل حالة على حدة، وتركز الإنتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة ومدى إسهام كل نشاط في دعم موقعها، أو بالعكس التقليل منها وتحويلها لمجال آخر.

**IV- علاقة الاستشراف بالإستراتيجيا:**

إن الصلة بين الاستشراف الإستراتيجيا هي علاقة الرغبة بالواقع ومن ثمة لابد من التمييز بين السيناريوهات والإستراتيجيات و:هو ما يبينه الجدول الآتي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مواقف تجاه المستقبل** | **نوعية السيناريوهات المميزة** | **الإستراتيجيات المميزة** |
| السلبية | لا يوجد | المجرى الطبيعي للأحداث |
| ردة فعل | لا يوجد | التكيف |
| الاستباق | استكشافي | وقائية |
| استحداث | استهدافي | إرادية – واعية |

المصدر Michel Godet, Méthodes de prospective et d’analyse stratégique, Synthèse de cours, réalisée par Richard RUNES, conservatoire National des arts et métiers, 2011-2012.p7.

يلخص الجدول في خانته اليمنى تعامل الناس مع المستقبل وفقا لخمسة مواقف[[7]](#footnote-7) هي:

**موقف النعامة السلبية** وهو الانفعال للتغيير

**موقف عون الإطفاء reaction :** هو مجرد ردود أفعال، حيث ينتظر أن يندلع الحريق لتبدأ المقاومة

**موقف رجل التأمين** preaction**:** يتحسب للفعل ويستعد للتغييرات المتوقعة، لأنه يدرك أن التعويض كلtته أكبر من كلفة الوقاية.

**موقف المتآمر proaction :** يستحدث الفعل ويعمل من أجل إحداث التغييرات المرجوة. ويذكر موقف خامس لدى صناع القرار أكثر دقة حيث يتألف من العجلة والحذر والطموح، أي فتح جدول من ثلاثة خانات الأولى لرد الفعل Reaction والثانية للإعداد للفعل preactionوالثالثة لاستحداث الفعل proaction.

ويعد الخط الأخير من الجدول أحسنها لكونه تعبير عن موقف المتآمر الذي يستحدث الفعل ويعمل على صناعة المستقبل المرغوب وفقا لسيناريو إستهدافي، ومن ثمة تصميم إستراتيجيات ملؤها الإرادة والوعي. وفي هذا الصدد يقول: Jacques Lesourne "كل استشراف هو أخذ بعين الاعتبار التفاعلات الضرورية، الصدفة والنشاطات الإنسانية. لابد ان نقيم مباراة الفواعل وهوامش مناورتهم، وتحديد قوائم عملهم التي تسمح بالذهاب بهذا الاتجاه أو ذاك."[[8]](#footnote-8)

كما يبدو من هنا جليا الدور المهم للتحليل الإستراتيجي الذي يعرف الفاعل مهما كان على نقاط قوته ومكامن ضعفه من جهة والفرص التي أمامه مقابل التهديدات التي قد تواجهه من جهة أخرى، وهو ما يدفع إلى اختيار أحسن الإستراتيجيات من أجل **استحداث المستقبل المفضل.**

**VI- الوضع العربي على ضوء التحليل الإستراتيجي"**

إذا اعتمدنا أسلوب التشخيص الإستراتيجي للوضع العربي فإننا نجد مجموعة من الملاحظات هي كما يلي:

نقاط القوة:

نقاط الضعف

الفرص

التهديدات

ولا زالت الدول العربية تنفعل للتغيير على شاكلة **موقف النعامة السلبية،** لكونها بهيدة كل البعد عن التحليل الإستراتيجي الجاد، والاستشراف العلمي للمستقبل.

**الخاتمة:**

إذا كان المستقبل في الدول المتقدم قد صار يبتكر أو كما أشرنا فيما سبق يستحدث من حيث أفعاله المختلفة فإنه في الدول العربية بحاجة لأن يكتشف. ومع تبني العديد من الدول العربية الدراسات المستقبلية في مقرراتها الدراسية في الجامعات، لاسيما في ميدان العلوم السياسية كما هو الحال بالنسبة لمصر والجزائر والأردن.. فإن هذا الجهد يبقى غير كاف لصناعة المستقبل المأمول والمفضل.

ولقد أضحى اليوم من الضروري للاستمرار في خريطة العالم كقوة أن نستخدم وبكل جدية كدول وكمجموعة أدوات التحليل الإستراتيجي لتقييم قوتنا وتبيان مكامن الضعف فينا، إلى جانب تحديد كافة الفرص المتاحة والتهديدات موجودة في البيئة العالمية، من أجل صياغة إستراتيجيات فاعلة توصل إلى تحقيق المستقبل المفضل.

ومن أجل تحقيق المستقبل المرغوب ينبغي التقيد بمجموعة من العناصر هي باختصار:

الاهتمام بالاستشراف ولا سيما الاستشراف الإستراتيجي

التمكين للدراسات المستقبلية وأخذها مأخذ الجد

التحليل الإستراتيجي الموضوعي لبياتنا الداخلية والخارجية

**قائمة المراجع:**

**باللغة العربية:**

ميشال غودي، قيس الهمامي، الإستشراف الإستراتيجي: المناهج والمشاكل، كراسات ليبسور: الكراس رقم 20،2005.

- ميشال غودي، فيليب دورانس،قيس الهمامي، **الإستشراف الإستراتيجي للمؤسسات و الأقاليم**، تعريب محمد سبيم قلالة وقيس الهمامي، منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم.

**باللغتين الفرنسية والإنجبيزية**:

- DE JOUVENEL, François, **la construction de scenarios, et quelques autres méthodes la prospective des territoires urbains sensibles : la construction de scenarios, et quelques autres méthodes, Futuribles, Décembre 2009.**

- GODET, Michel, **Méthodes de prospective et d’analyse stratégique**, Synthése de cours, réalisée par Richard RUNES, conservatoire National des arts et métiers, 2011-2012.

GRETZKY, Wayne, **Strategic Planning and Swot Analysis**, Health Administration Press, 2010.

RONEY, Curtis W., Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities, USA: Mount Olive College, Journal of Futures Studies, November 2010.

- VOROS Joseph, Swinburne, **A Primer on future Studies, Foresight and the use of scenarios**, Swinburne University of Technology ,the Foresight Bulletin, No 6, December 2001.

1. -Joseph Voros, Swinburne, A Primer on future Studies, Foresight and the use of scenarios, Swinburne University of Technology ,the Foresight Bulletin, No 6, December 2001,.p.1. [↑](#footnote-ref-1)
2. - Michel Godet, Méthodes de prospective et d’analyse stratégique, Synthése de cours, réalisée par Richard RUNES, conservatoire National des arts et métiers, 2011-2012.p. 6. [↑](#footnote-ref-2)
3. - François de Jouvenel, **la construction de scenarios, et quelques autres méthodes la prospective des territoires urbains sensibles : la construction de scenarios, et quelques autres méthodes, Futuribles, Décembre 2009,p 4.** [↑](#footnote-ref-3)
4. -Voros, **op.cit**, p2. [↑](#footnote-ref-4)
5. - Curtis W. Roney, Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities, USA: Mount Olive College, Journal of Futures Studies, November 2010. 50 [↑](#footnote-ref-5)
6. -b Wayne Gretzky, **Strategic Planning and Swot Analysis**, Health Administration Press, 2010,p.93. [↑](#footnote-ref-6)
7. - [↑](#footnote-ref-7)
8. [↑](#footnote-ref-8)