

التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي:

القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجًا

ياسر عيد محمود رمضان

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة الملايا

كوالالمبور

٢٠٢٠

التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي:

القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجًا

ياسر عيد محمود رمضان

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا

٢٠٢٠

UNIVERSITY OF MALAYA
ORIGINAL LITERARY WORK DECLARATION

Name of Candidate: **Yasser Eid Mahmoud Ramadan**. C/Passport No: **A ١٩٥٦٤٢٩٢**.

Matric No: **IGC١٦٠٠٣٢**.

Title of Project Paper/Research Report/Dissertation/Thesis (“this Work”):

التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي: القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجًا.

**Scenario Planning and its Impact on the Development of Institutional Performance:
The Government Sector in Qatar as a case study.**

Field of Study: **Islamic Management (Business and Administration).**

I do solemnly and sincerely declare that:

- (١) I am the sole author/writer of this Work;
- (٢) This Work is original;
- (٣) Any use of any work in which copyright exists was done by way of fair dealing and for permitted purposes and any excerpt or extract from, or reference to or reproduction of any copyright work has been disclosed expressly and sufficiently and the title of the Work and its authorship have been acknowledged in this Work;
- (٤) I do not have any actual knowledge nor do I ought reasonably to know that the making of this work constitutes an infringement of any copyright work;
- (٥) I hereby assign all and every rights in the copyright to this Work to the University of Malaya (“UM”), who henceforth shall be owner of the copyright in this Work and that any reproduction or use in any form or by any means whatsoever is prohibited without the written consent of UM having been first had and obtained;
- (٦) I am fully aware that if in the course of making this Work I have infringed any copyright whether intentionally or otherwise, I may be subject to legal action or any other action as may be determined by UM.

Candidate’s Signature

Date: ٠٨/ ٠٥/ ٢٠١٩

Witness’s Signature

Subscribed and solemnly declared before,

Date: ٠٨/ ٠٥/ ٢٠١٩

Name: Designation:

Name:

Designation:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي: القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجًا

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان ماهية التخطيط بالسيناريو وتأثيره بإطار شامل يستوفي أغلب تفاصيله لمحاولة وضع منهجية تساعد على تطبيقه، وتبين أثره في تطوير الأداء المؤسسي، كما سعت الدراسة أيضًا إلى الوقوف على أهم التحديات التي تواجه تطبيقه ومحاولة وضع الحلول العملية للحد منها داخل مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت في فقراتها متغيرات الدراسة، التخطيط بالسيناريو كمتغير مستقل والأداء المؤسسي متغير تابع، وتم التركيز على المديرين ورؤساء الأقسام والمسؤولين عن وضع الخطط الإستراتيجية من بين أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم ١٤٩ موظفًا، وقد طبقت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لإظهار خصائص أفراد عينة الدراسة أهمها اختبار كرونباخ ألفا لقياس الصدق والثبات ومقياس كايسر- ماير- أولكين (KMO)، من أجل التأكد من كفاية عينة أفراد الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى اتفاق عينة البحث على أن التخطيط بالسيناريو يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي ويوفر الحلول الناجحة للمؤسسات عينة البحث إذا أرادت تحقيق ميزة تنافسية أو تحقيق تنمية مستدامة، كما كشف البحث أيضًا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي: وقد اقتصر التوكيدات العملية على الباحثين للتحقيق في أثر التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي، ومسؤولي التخطيط ومتخذي القرار لتعزيز ارتباط التخطيط بالسيناريو بوضع الخطط الإستراتيجية وتعيين السياسات والإجراءات، إذ إن البحث يقدم بشكل كبير مجموعة من المعارف التي تتعلق بالتخطيط بالسيناريو من تأصيله شرعيًا وبيان خصائصه وطرق بنائه لتقليل فجوة الاتأكد.

Perancangan Senario dan Kesannya Terhadap Pembangunan Prestasi Institusi: Sektor Kerajaan di Qatar Sebagai Model

Abstrak

Kajian ini bertujuan menjelaskan kesan perancangan senario terhadap pembangunan prestasi institusi selain cuba membangunkan metodologi yang membantu pelaksanaannya dalam institusi kerajaan di Qatar. Kajian juga berusaha mengenalpasti cabaran dalam pelaksanaannya serta cuba mencari penyelesaian yang praktikal bagi mengatasinya dalam komuniti kajian dan pengkaji menggunakan kaedah analisis deskriptif. Bagi mencapai objektif kajian, pengkaji telah menyediakan borang soal selidik yang merangkumi pembolehubah kajian dengan memberi tumpuan antaranya kepada para pengurus, ketua jabatan serta pegawai dan penyelia perancangan sebagai sampel kajian yang jumlahnya mencecah 149 orang pekerja. Kajian ini telah menggunakan beberapa set kaedah statistik bagi menunjukkan ciri-ciri individu dalam sampel kajian, antara yang terpenting adalah ujian *Kronbach Alpha* untuk mengukur kebolehpercayaan dan kesahan, menggunakan skala Kaiser-Meyer-Olken (KMO) untuk memastikan kecukupan sampel kajian serta menggunakan program SPSS. Hasil kajian mendapati responden bersetuju bahawa perancangan senario memberikan kesan langsung terhadap pembangunan prestasi institusi dan menawarkan penyelesaian yang tepat bagi institusi mereka sekiranya mahu meningkatkan daya saing dan mencapai pembangunan yang mampan. Kajian juga mendapati terdapat hubungan statistik yang signifikan antara perancangan senario dan prestasi institusi. Selain itu, kajian juga telah mengenalpasti dua aplikasi utama; yang pertama terhad kepada penyelidik bagi mengkaji kesan perancangan senario terhadap prestasi institusi manakala yang kedua berkaitan pegawai perancang dan pembuat dasar bagi menghubungkan antara perancangan dan senario dengan menetapkan rancangan strategik dan mengenalpasti dasar dan prosedur. Tidak terkecuali, kajian juga membentangkan banyak maklumat

berkenaan perancangan senario dan mencadangkan penyelesaian yang praktikal bagi melaksanakannya dalam institusi selain cuba membincangkannya dari sudut syariah.

Scenario planning and its impact on the development of institutional performance

The government sector in Qatar is considered as a model

abstract

The study investigates and illustrates the scenario planning impact on the institutional performance development and establishes a methodology to apply it in the government sector organizations in Qatar. In addition, identifying the most important encountered challenges, and developing practical solutions to approach them in the community. The analytical descriptive approach has been used. A questionnaire has been established to achieve the study objectives including the study variables required, the sample includes around ١٤٩ participants covering specific positions such as managers, heads of departments, planning officers and planning supervisors. A set of statistical methods is applied to show the characteristics of members, Cronbach's alpha test is carried out to measure honesty and persistence and Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO) is applied to ensure the adequacy of the sample besides the statistical processing program (SPSS). The participants have agreed that scenario planning directly affects the institutional performance and provides successful solutions to the research sample institutions especially if they aim to achieve a competitive advantage or accomplish sustainable development. Additionally, a statistically significant relation between the scenario planning and the institutional performance has been established and approached. Two main applications have been identified in this study; the first has been allocated to researchers to investigate the scenario planning impact on institutional performance, and the second is established for planning officers and decision makers to enhance the relation between scenario planning and setting strategic plans, policies and procedures. This research also provides a wide range of knowledge in terms of scenario planning by developing a specific methodology for applying in the institutions and setting the legal fundamentals according to Islam.

الإهداء

إلى من علّمتني الصبر والجدّ والاجتهاد في كافة مناحي الحياة... أمّي الحبيبة.

إلى من تشققت يدها في سبيل رعايتي... أبي الموقرّ.

إلى إخواني الأعزاء.

إلى زوجتي الحبيبة

إلى ولدي العزيز

إلى جميع أساتذتي الأفاضل.

إلى كل طالب علم أينما كان.

إلى هؤلاء الغائبين الحاضرين في حياتي.

أرجو أن يكون هذا البحث خالصا لوجه الله، وأن تكون فيه الفائدة، وأن يغفر لنا زلاتنا فيه، ويثيبنا على ما وفقنا إليه، ويعلمنا ويكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.

ياسر عيد

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، على نعمه وآلائه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
أما بعد: فإن لله تعالى أكمل الشكر وأتمه، سبحانه تعالى لا أحصي ثناءً عليه، هو كما أثنى على نفسه سبحانه، وعملاً بقوله تعالى: (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) [إبراهيم: ٧] فله الحمد والشكر أن أعانني على إتمام هذا البحث ويسر لي ذلك.

كما أتوجه بالشكر لكل من علمني من المدرسين والأساتذة على ما بذلوه من جهد في دلالي على طريق العلم، فأسأله أن يجزل مثوبتهم وأن يمتنعهم بالصحة والعافية، وأتوجه بالشكر إلى كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية بجامعة ملايا التي استقبلت الطلاب من مختلف أنحاء العالم الإسلامي، ممثلة برئيسها وعمادة الدراسات العليا، وكلية الدراسات الإسلامية، تخصص إدارة إسلامية، وجميع العاملين فيها، لما يبذلونه من جهود كبيرة في خدمة العلم وطلابه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور / **مقلاقي عاشور**، والأستاذ الدكتور / **أزيان بن مادون** واللدان تفضلاً بالإشراف على رسالتي، ولم يبخلا علي بنصح أو إفادة، فأسأل الله أن يجزيهما أجر الدنيا ونعيم الآخرة . ولا أنسى تقديم الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور عبد الوهاب عامر -محكم داخلي- والأستاذ الدكتور مهد شكري بن حنابي -محكم خارجي- على ما تفضلوا به من نصائح وتوجيهات خلال مرحلة المناقشة.

كما أتقدم بخالص الامتنان والشكر للأخت الفاضلة الدكتورة / **حنان الكبكي** من المملكة

العربية السعودية على ما قدمته لي من عون و توجيه خلال فترة البحث.

وأخيراً فإني أسأل الله أن يوفق كل إنسان محب للعلم ومكب عليه إلى مراده وأن يسخر الله له من

عباده المخلصين من يسهل له طريقه.

فهرس المحتويات

ii.....	البسمة
iii.....	الملخص باللغة العربية
iv.....	الملخص باللغة الماليزية
vi.....	الملخص باللغة الإنجليزية
vii.....	الإهداء
viii.....	الشكر و التقدير
xii.....	فهرس الجدول:
xiv.....	فهرس الرسومات التوضيحية
١.....	الفصل التمهيدي: المقدمة والإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة:
٢.....	أهمية الدراسة:
٣.....	إشكالية الدراسة:
٣.....	أسئلة الدراسة:
٤.....	أهداف الدراسة:
٤.....	نموذج الدراسة:
٥.....	فرضيات الدراسة:
٦.....	مصطلحات الدراسة:
٨.....	الدرسات السابقة:
٣٥.....	الفصل الأول: مفهوم التخطيط بالسيناريو خصائصه وأهميته وتطوره التاريخي
٣٦.....	المبحث الأول: بناء المفاهيم الأساسية للمبحث "التخطيط بالسيناريو"
٣٦.....	المطلب الأول تعريف التخطيط لغة واصطلاحًا:

المطلب الثاني تعريف السيناريو لغة واصطلاحًا:	٣٧
المطلب الثالث السيناريو وعلاقته بالعلوم الأخرى	٣٨
المطلب الرابع تعريف التخطيط بالسيناريو من منظور إداري:	٤٠
المطلب الخامس الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط بالسيناريو.....	٤٢
المبحث الثاني تصنيف السيناريوهات.....	٤٣
المطلب الأول تصنيف السيناريوهات في الدراسات العربية:.....	٤٣
المطلب الثاني تصنيفات الدراسات الأجنبية للسيناريوهات:.....	٤٦
المبحث الثالث خصائص التخطيط بالسيناريو:	٥٠
المبحث الرابع: أهمية التخطيط بالسيناريو والتحديات التي تواجهه:	٥٣
المطلب الأول: أهمية التخطيط بالسيناريو	٥٣
المطلب الثاني: التحديات والعقبات التي تواجه التخطيط بالسيناريو	٥٦
المطلب الثالث: مراحل وخطوات بناء التخطيط بالسيناريو.....	٦٠
الفصل الثاني التأصيل الشرعي للتخطيط بالسيناريو واهم النماذج الإدارية التي طبقته	٦٦
المبحث الأول: التطور التاريخي لاستخدام التخطيط بالسيناريو:	٦٦
المطلب الأول: التطور التاريخي لاستخدام السيناريو في علم المستقبليات	٦٧
المطلب الثاني: التطور التاريخي لاستخدام التخطيط بالسيناريو في الإدارة:.....	٧٠
المبحث الثاني: التأصيل الشرعي للتخطيط بالسيناريو:	٧٣
المطلب الأول: التخطيط بالسيناريو في القرآن الكريم:	٧٤
المطلب الثاني: التخطيط بالسيناريو في السنة النبوية:	٧٧
المبحث الخامس: أهم النماذج الإدارية التي طبقت تقنية التخطيط بالسيناريو:	٨٦
المطلب الأول: الخطوط الجوية البريطانية British airlines:	٨٦
المطلب الثاني: تجربة شركة شل Shell في استخدام التخطيط بالسيناريو:	٩١

المطلب الثالث: تجربة شركة إلكترولوكس Electrolux:	٩٣
المطلب الرابع: طرق الاستفادة من النماذج المدروسة لتطوير الأداء المؤسسي باستخدام السيناريو ..	٩٦
الفصل الثالث: طرق واجراءات الدراسة الميدانية للتخطيط بالسيناريو	٩٩
أولاً منهجية البحث:	٩٩
ثانياً: نموذج الدراسة:	١٠١
ثالثاً: فرضيات الدراسة:	١٠١
رابعاً: مجتمع الدراسة:	١٠١
خامساً عينة الدراسة:	١٠٢
سادساً: الدراسة الاستطلاعية	١٠٢
سابعاً: أداة الدراسة:	١٠٥
تقنين أداة الدراسة:	١٠٨
ثامناً: إجراءات الدراسة:	١١٧
تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي	١١٧
الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	١١٩
المبحث الأول: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية	١١٩
المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج إجابة تساؤلات الدراسة:	١٢٤
الفصل الخامس: الخلاصة وأهم النتائج والتوصيات	١٥٣
أولاً: خلاصة النتائج	١٥٣
ثانياً: توصيات الدراسة:	١٥٧
ثالثاً: المقترحات البحثية	١٥٩
قائمة المصادر و المراجع:	١٦٠
قائمة الملاحق:	١٧٢

جدول ١	يوضح الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط بالسيناريو	٤٢
جدول ٢	نموذج فان نوتن Van Notten لتصنيف خصائص السيناريو	٤٨
جدول ٣	تأثير تغيرات البيئة الخارجية على التخطيط بالسيناريو	٥٩
جدول ٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل العمر	١٠٣
جدول ٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل عدد سنوات الخدمة	١٠٤
جدول ٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس	١٠٤
جدول ٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الأكاديمي	١٠٥
جدول ٨	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تلقي تدريب سابق	١٠٥
جدول ٩	توزيع للفئات حسب وصف التدرج المستخدم في أداة الدراسة	١٠٨
جدول ١٠	اختبار KMO لاستبانة المحور الأول حول مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو	١١٠
جدول ١١	يظهر قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الأول	١١٠
جدول ١٢	قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الثاني: أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو	١١١
جدول ١٣	قوة التشبع لفقرات العامل الثاني	١١٢
جدول ١٤	قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الثالث حول مستوى تطبيق المؤسسة لمنهجية التخطيط بالسيناريو	١١٣
جدول ١٥	قوة التشبع لفقرات العامل الثالث	١١٣
جدول ١٦	قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الرابع حول أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو	١١٤
جدول ١٧	قوة التشبع لفقرات العامل الرابع	١١٥
جدول ١٨	قيم معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة حسب محاورها الأربعة	١١٦
جدول ١٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل المستوى الأكاديمي	١١٩
جدول ٢٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل العمر	١٢٠
جدول ٢١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل عدد سنوات الخبرة	١٢١
جدول ٢٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس	١٢٢
جدول ٢٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تلقي تدريب سابق	١٢٣

جدول ٢٤	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو لدى القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.	١٢٥
جدول ٢٥	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول ١٢٦	١٢٦
جدول ٢٦	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.	١٣١
جدول ٢٧	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول ١٣١	١٣١
جدول ٢٨	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأثر تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.	١٣٦
جدول ٢٩	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني. ١٣٧	١٣٧
جدول ٣٠	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.	١٤٦
جدول ٣١	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع. ١٤٧	١٤٧

- رسم توضيحي ١ يوضح نموذج الدراسة ٤
- رسم توضيحي ٢ يوضح تصنيف العيسوي للسيناريوهات ٤٤
- رسم توضيحي ٣ يوضح تصنيف فهمي للسيناريوهات..... ٤٥
- رسم توضيحي ٤ تصنيف لينا بورخيسون Lena Borjeson وآخرين للسيناريوهات ٤٧
- رسم توضيحي ٥ يوضح الخطوات المنهجية للتخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات. ٦٠
- رسم توضيحي ٦ تأثير القوى الدافعة في وتيرة التغيير..... ٨٧
- رسم توضيحي ٧ يوضح تأثير الأزمات في ظهور جيل جديد من القادة..... ٨٧
- رسم توضيحي ٨ ورشة عمل السيناريوهات العالمية – الخطوات..... ٨٩
- رسم توضيحي ٩ نموذج الدراسة..... ١٠١
- رسم توضيحي ١٠ النسب الموضحة للمستوى الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة..... ١٢٠
- رسم توضيحي ١١ النسب الموضحة لمتوسط أعمار أفراد عينة الدراسة..... ١٢١
- رسم توضيحي ١٢ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة..... ١٢٢
- رسم توضيحي ١٣ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع..... ١٢٣
- رسم توضيحي ١٤ التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفق التدريب على التخطيط بالسيناريو..... ١٢٤

الفصل التمهيدي: المقدمة والإطار العام للدراسة

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة على خاتم الأنبياء والمرسلين، بعثه بالحق مبشراً وهدايا للناس أجمعين. اشتهر التخطيط الإستراتيجي قديماً بأنه أداة سحرية تطمح أغلب منظمات الأعمال لاستخدامها للوصول إلى الأداء المؤسسي المطلوب وتحقيق فجوة تنافسية بينها وبين أقرب منافسيها، لكنها لم تعد تعطي السحر نفسه خصوصاً مع ازدياد وتيرة التغيرات الراهنة، وارتفاع طموح المنظمات لتقليل درجة عدم التأكد التي تكتنف ظروف المستقبل للوصول إلى القرارات الأمثل التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها بعيدة وقصيرة المدى، وعليه فإن الضرورة توجب استحداث منهجية جديدة للتخطيط توفر عدة بدائل استراتيجية تساهم في تقليل فجوة اللاتأكد وكشف أحداث المستقبل.

تعتبر منهجية التخطيط بالسيناريو واحدة من أساليب الدراسات المستقبلية وأهم وسائل التخطيط الإستراتيجي التي تستهدف وضع وتعيين البدائل الإستراتيجية. وجدير بالذكر أن السيناريوهات الإستراتيجية لا يمكن اعتبارها بديلاً عن الإدارة في المنظمات أو المشاريع ولا تصنع القرار بحد ذاتها، وإنما تساهم بشكل كبير وواضح في خلق رؤية واضحة ومشاركة تمكن الإدارة العليا من فهم وتفسير المعاني الإستراتيجية والأحداث المحتملة والكامنة لقرارات المنظمة. ولا يعني ذلك ملاءمة السيناريو لتطوير الإستراتيجية في كافة الحالات، لأن استخدامه في منظمات غير مستعدة للتعامل مع تغيرات المستقبل سيحقق نتائج بسيطة المنفعة على الصعيد الإستراتيجي.

وقد ارتأت هذه الدراسة طرق باب هذا الموضوع من خلال دراسة التخطيط بالسيناريو من حيث المفهوم والخصائص والتصنيفات المعتمدة للسيناريوهات ومراحل ومعوقات تطبيقه، وأثره في تحقيق الأداء المؤسسي في منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر من جهة، وكمحاولة للتطوير والتحسين في ضوء ما تتوصل

إليه هذه الدراسة من نتائج، مع ترك الباب مفتوحاً لأبحاث قادمة أكثر تعمقاً لحداثة هذا النوع من التخطيط محلياً وعربياً مع أهميته لتطوير مستوى أداء الشركات.

أهمية الدراسة:

لموضوع الدراسة أهميتان موضوعية وعلمية، تتلخص الأهمية الموضوعية في كونها الدراسة العربية الأولى من نوعها التي تقيس مدى تأثير تطبيق التخطيط بالسيناريو في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تناول متغيرين استحوذا في الآونة الأخيرة على اهتمام وتركيز الباحثين، رغم عدم تناولهم للمتغيرين معاً في دراسة واحدة حيث اكتفوا بالإشارة إلى أحد المتغيرين خلال دراساتهم؛ ومن هنا تتلخص أهمية الدراسة الموضوعية في مدى حداثة وإضافتها النوعية للمكتبة العربية، وإسهامها في وضع خطوات منهجية لأسلوب التخطيط بالسيناريو من منظور إسلامي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية، أما الأهمية العلمية فتكمن في وضع منهجية علمية لتطبيق التخطيط بالسيناريو في الوزارات والهيئات الحكومية وفق منظومة الجيل الرابع للتميز المؤسسي من خلال أربع مراحل أساسية سيذكرها الباحث خلال أطروحته، وبذلك نأمل أن تُساهم الدراسة في إضافة نوعية للمكتبة العربية من خلال التالي:

١. تأطير الجانب النظري بإطار شامل يستوفي المتغيرين معاً، مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على إجراء

التغيير في الخطط الإستراتيجية، واتخاذ القرارات المناسبة.

٢. تعامل الدراسة مع الجوانب الأساسية التي تساهم في تأكيد الدور الفعال للتخطيط بالسيناريو كأداة

لتطوير الأداء المؤسسي لتحقيق ميزة تنافسية.

٣. تساهم الدراسة في توفير أداة مهمة لصانعي القرار من أجل رفع مستويات الاستجابة للظروف

والمغيرات الطارئة من خلال دعم صناعة القرارات الإستراتيجية، وتوفير البدائل الإستراتيجية

المدروسة.

إشكالية الدراسة:

تعددت الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت مفهوم التخطيط بالسيناريو وأهميته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات والوزارت، إلا أنه مع كثرة هذه الأبحاث لا زالت الممارسات الفعلية للتخطيط بالسيناريو من قبل المديرين والعاملين بالمؤسسات والوزارت محدودة في ظل غياب منهجية واضحة لتطبيق التخطيط بالسيناريو، رغم الادعاء الواهي بتطبيق منهج التخطيط بالسيناريو إلا أن المخرجات محدودة للغاية^(١)؛ والذي بدوره أدى إلى قلة الاختيارات والبدائل التي تساعد على تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف ورسالة المنظمة؛ ويؤكد ذلك تقرير وزارة التخطيط بدولة قطر حول التحديات التي واجهت الخطة الإستراتيجية لعام ٢٠١١ - ٢٠١٦ والمتعلقة ببناء ثقافة التخطيط وتقييم الأهداف وتحديد البدائل المستقبلية الممكنة^(٢)، ومن جانب آخر فقد كشف مايكل اورس Michael Ewers عقب دراسة مسحية أجراها على ١١٣ مؤسسة صناعية داخل قطر حجم التحديات التي واجهت هذه المؤسسات في لإيجاد البدائل المستقبلية للموارد، وطرق الاستيراد والتصدير رغم الانطباعات الإيجابية لأصحاب الشركات^(٣)، وعليه فقد تم صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي لمشكلة البحث كما يلي:

ماهو أثر تطبيق ممارسات التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة قطر؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي تم تقسيمه إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

^(١) Spence J., Scenario planning for the agile healthcare organization, Skokie IL, Kaufman Hall, ٢٠١٤, www.kaufmanhall.com.

^(٢) جريدة الشرق ٢٠١٥ <https://www.al-sharq.com/article>

^(٣) Michael Ewers, “The Impact of the Blockade on Qatar’s Industrial Companies” ‘The ٣rd Annual International Interdisciplinary Conference ٢٠١٨ ‘Gulf Crisis: Origin, Repercussions and Future Gulf Studies Center-Qatar University

١. ما مفهوم التخطيط بالسيناريو وماهي أدواره وأهميته والتأصيل الشرعي؟
٢. ما هو مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي؟
٣. ما هي أهم التحديات التي تواجه تطبيق منهج التخطيط بالسيناريو؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التأطير النظري وإضافة التأصيل الشرعي لمفهوم التخطيط بالسيناريو لتشخيص دوره وتأثيره وبيان أهميته في تطوير الأداء المؤسسي.
٢. تحديد مؤشرات تطبيق قواعد وبرامج ذات دلالة واضحة للتخطيط بالسيناريو بغية استخدامها كأداة لتطوير الأداء المؤسسي.
٣. الوقوف على أخطر التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو ومحاولة وضع الحلول العملية لها.

نموذج الدراسة:



رسم توضيحي ١ نموذج الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة اثنين من المتغيرات:

- المتغير الأساسي: التخطيط بالسيناريو ويشمل بُعد التخطيط التقليدي والرؤية الإستراتيجية وفريق العمل.

- المتغير التابع: الأداء المؤسسي

فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفريّة: يفترض الباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين التخطيط

بالسيناريو والأداء المؤسسي، وقد تفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين التخطيط التقليدي والأداء المؤسسي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين فرق العمل والأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة: يفترض الباحث وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين التخطيط

بالسيناريو والأداء المؤسسي، وقد تفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين التخطيط التقليدي والأداء المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائيًا بين فرق العمل والأداء المؤسسي.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

السيناريو: يعرفه هرمان كاهان Herman Kahn بأنه "إجابة على سؤالين: كيف يتطور موقف فرضي في المستقبل خطوة بخطوة؟ وماهي البدائل في كل لحظة للقرارات، وتلك البدائل التي تنحرف أو تسهل أو توقف العملية؟"^(٤).

التخطيط بالسيناريو: يشير بيتر بيشوب Peter Pishop ٢٠٠٧ أن التخطيط بالسيناريو يميل إلى تشكيل الصورة الاستشرافية المتكاملة للمستقبل، والذي يختلف كثيراً عن بناء السيناريوهات الذي يهدف إلى خلق قصص وسرديات متعددة بشأن المستقبل^(٥)، بينما يصفه الحدراوي ومحمد ٢٠١٣ بأنه "أداة تخطيط إستراتيجية توظفها المنظمات (بمختلف أنواعها) لتطوير وصياغة الاستراتيجيات والمخطط طويلة الأمد التي تكسبها مرونة إستراتيجية للتعامل مع المتغيرات غير المؤكدة مستقبلاً"^(٦)، ويراه عبد العال ٢٠١٧ بأنه "أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبنيًا على فروض منطقية وواقعية ومبرهن بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية"^(٧).

إدارة الأداء: تعرفها شرما Sharma ٢٠١٦ بأنها مجموعة النشاطات الهادفة إلى التأكد من إنجاز جميع الأهداف بفاعلية وكفاءة^(٨)، ويضيف عبد العال ٢٠١٧ بأنها "عملية شاملة تتكون

^(٤) According, Wilkinson A., Roland Kupers R, The Essence of Scenarios: Lessons from the Shell Experience, Amsterdam University Press, (٢٠١٤).

^(٥) Peter Bishop, et al., the current state of scenario planning An Overview of techniques foresight, vol . ٩ no. ١ ٢٠٠٧, pp ٥-٢٥.

^(٦) مرجع سابق، الحدراوي، حامد كريم ومنتظر جاسم محمد، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداءه وأثرها في الإدارة الفاعلة للأزمات، ٢٠١٣م، ص ٢٦٦.

^(٧) عبد العال، أحمد، اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال المهوبة: إدارة الأداء كمتغير بسيط، دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان الأردن ٢٠١٧م، ص ٢٠.

^(٨) Neha Paliwal Sharma, Tanuja Sharma, Madhushree Nanda Agarwal, (٢٠١٦) "Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development", Employee Relations, Vol. ٣٨ Issue: ٢, pp. ٢٢٤-٢٤٧.

من مجموعة أبعاد تشمل (البعد الهيكلي؛ البعد السلوكي؛ البعد المتعلق بالمحاذاة) تلتزم بها إدارة المؤسسة وتطبقها لأغراض التقييم العادل لأداء مواردها البشرية، وتطوير قدراتهم وترقية أدائهم بالشكل الذي ينعكس على رفع كفاءة أداء المؤسسة وفعاليتها، وتحسين مركزها العلمي والأكاديمي والتنافسي"^(٩).

الأداء المؤسسي: يعرفه علي السلمي ١٩٩٨ بأنه: "الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم"^(١٠)، بينما يرى كلينا جمر، رهالة ميرغني، أن الأداء المؤسسي بمثابة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة المبنية على ضوء تفاعلها مع تغيرات بيئتها الخارجية فضلا عن تفاعلها مع متغيرات بيئتها الداخلية"^(١١). ويرى جمعه ٢٠١٦ بأن الأداء المؤسسي "ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة تحاول الإدارة من خلاله الوصول إلى تحقيق الهدف"^(١٢).

تقييم الأداء المؤسسي: يعرف كارولوس Charles ٢٠٠١ قياس الأداء بأنه "عملية مستمرة لتمكين المنظمات من إدخال تحسينات مستمرة على جودة الخدمة"^(١٣)، وتنظر إليه البلولة ٢٠١٢ "بأنه عملية

(٩) مرجع سابق، عبد العال، أحمد محمد، اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال المهوبة، ٢٠١٧م، ص ١٤.

(١٠) علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للنشر، ١٩٩٨م، ص ٢٠.

(١١) كلينا جمر، هالة ميرغني، أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٥م، ص ٢٧.

(١٢) جمعة، علي إسحاق محمد، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية ٢٠١٠-٢٠١٥، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٦، ص ٧٠-٧١.

(١٣) Charles W. Hill and Careth R. Jonson. "Strategic Management: An Integrated Approach" ٥th Ed. U. S. A: Houghton Mifflin Company, ٢٠٠١, p ٤٣٠.

قياس ما تم إنجازه خلال فترة زمنية معينة، مقارنة بما تم التخطيط له كمًا ونوعًا باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل^(١٤).

الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى إشكالية الدراسة وإلى الأسئلة التي تمحورت حول مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو ومستوى تطبيقه وتأثيره، وتحديد أهم التحديات التي تواجه تطبيقه داخل مؤسسات القطاع الحكومي ومحاولة وضع الحلول العملية للحد منها، وبعد اطلاع الباحث على ما أُتيح له من بحوث ودراسات سابقة خلال مسح التراث النظري حول موضوع تأثير التخطيط بالسيناريو في الأداء المؤسسي، لاحظ محاولات السادة الباحثين للإجابة على بعض الجوانب المتعلقة بأسئلة الدراسة الحالية غير أن إجاباتهم لم تصب في الجوانب التي تسعى إليها هذه الدراسة.

وانطلاقاً من هنا فإن الباحث سيعرض أغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة

الحالية على خمسة مواضيع أساسية كالتالي:

١. مفهوم وأبعاد وأهمية التخطيط بالسيناريو:

أ. دراسة الجشعمي ٢٠١٧^(١٥) بعنوان دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار

بدولة الإمارات العربية المتحدة بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو، استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المسحي الاجتماعي لآراء نخبة من العاملين بمجال الدراسات

بجامعة الشارقة مكونة من ٨١ شخصاً، من أجل الوقوف على مفهوم الاستشراف ومناهجه

(١٤) البلولة، نرجس بابكر صديق، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي: بالتطبيق على مؤسسة الخراطوم للتعليم الخاص (القيس) للفترة

من ٢٠٠٨-٢٠١٢، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية ٢٠١٢م ص ٧٩-٨٠.

(١٥) الجشعمي، نواف، دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة: بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو، دراسة ميدانية بمشاركة عينة من أعضاء الهيئة العلمية بجامعة الشارقة، ٢٠١٧م.

وأدواته وعلاقته بمتخذ القرار، وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج الهامة والتي أشارت إلى تشابه الدراسات المستقبلية مع الدراسات الإستراتيجية في بعض المفاهيم والمصطلحات، وبيان العلاقة بين التخطيط والدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في تناولها لمتغير الأداء المؤسسي، وقد ساعدت نتائج هذه الدراسة في تأكيد العلاقة الترابطية بين استشراف المستقبل والتخطيط بالسيناريو مما ساعد الباحث في محاولة تأصيله لمنهج التخطيط بالسيناريو في القرآن والسنة النبوية. رغم تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناولها لمتغير التخطيط بالسيناريو إلا أنها استخدمته كأداة مساعدة، ولعل ذلك يوضح تميز الدراسة الحالية في انفرادها ببيان علاقة التخطيط بالسيناريو بمتغير مستقل بتطوير الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

ب. دراسة عبدالعال ٢٠١٧^(١٦) بعنوان اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في

بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير بسيط دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد تخطيط السيناريو وإدارة الأداء كمتغير وسيط ومدى تأثيرهما على رأس مال الموهبة، وطُبقت الدراسة على سبع جامعات خاصة في العاصمة عمان وشملت أعضاء مجالس الأمناء والجامعة والعمداء ومجالس الكليات وبلغ عددهم ٢٦٥ عضوًا وأُستخدمت الاستبانة كأداة للقياس، علمًا بأن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢١٥) استبانة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحديد قوة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن مستوى الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو بالجامعات كان مرتفعاً أيضاً، إضافة إلى أن مستوى رأس مال الموهبة كان مرتفعاً بكافة أبعاده، وكذلك إدارة الأداء بكافة أبعادها، كما توصلت إلى وجود أثر

(١٦) مرجع سابق، عبد العال، أحمد محمد، اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط، ٢٠١٧م.

ذي دلالة إحصائية لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة كمتغير وسيط. وساعدت هذه الدراسة الباحث في تشكيل أبعاد أخرى للتخطيط بالسيناريو كونها تناقش ثلاثة متغيرات (مستقبل وتابع ووسيط) في وقت واحد، مما سهل على الباحث مهمته في قياس مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو في تطوير الأداء المؤسسي.

ت. دراسة العنزي والسعيد ٢٠١٤^(١٧) بعنوان فلسفة نظرية السيناريوهات ومنهجيتها، اعتمد الباحثان على الدراسة المسحية لمراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع منهجية السيناريوهات وذلك من أجل تقديم تصور نظري مفاهيمي عن نظرية السيناريوهات، هدفت الدراسة إلى كشف الأبعاد الأساسية التي تسعى السيناريوهات إلى ترسيخها ضمن أعمال المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن نجاح السيناريو مرتبط ارتباطا كبيرا بعقلية صاحب القرار، ودور السيناريوهات في تشكيل نماذج ذهنية صحيحة من خلال توسيع التفكير الاستراتيجي للمديرين، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على أهم منهجيات السيناريوهات المستخدمة والتي بدورها تسهل عملية اختيار نوع السيناريو المناسب لكل منظمة، كما أفادت الدراسة في تعيين بعض خصائص السيناريو وطرق تقييم السيناريو.

ث. دراسة بردفيلد & دريشير & رايت^(١٨) ٢٠١٦ & Bradfield, R., Derbyshire, J., &

Wright بعنوان: The critical role of history in scenario thinking: Augmenting causal analysis within the intuitive logics scenario development methodology، انطلقت هذه الدراسة من خطورة الاعتماد على الماضي بشكل مفرط في التنبؤ بالمستقبل، وركزت على ثلاثة أهداف رئيسية متمثلة في تسليط الضوء على

^(١٧) العنزي، سعد والسعيد، يعرب، فلسفة نظرية السيناريوهات ومنهجيتها، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال،

٢٠١٤.

^(١٨) Bradfield, R., Derbyshire, J., & Wright, G, the critical role of history in scenario thinking: augmenting causal analysis within the intuitive logic's scenario development methodology. ٢٠١٦, Futures, ٧٢, ٥٦-٦٦. DOI: [10.1016/j.futures.2016.02.002](https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.02.002)

مزايا وعيوب استخدام الماضي كدليل للمستقبل، وكيفية استخدام التاريخ في التحليل السببي للمستقبل، وأهداف التخطيط بالسيناريو حول تعزيز الترابط المنطقي بين الأحداث المستقبلية، وتحدي التخطيط التقليدي في إعادة صياغة التصورات المستقبلية داخل منظمات الأعمال، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: التأكيد على أهمية دراسة الماضي في فهم تحيزات أصحاب المصلحة واستنباط وجهات النظر المتضاربة، كما أقرت الدراسة بإمكانية الرجوع إلى التاريخ كموجه للحاضر والمستقبل والبحث عن القرائن السببية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري بأهم استخدامات التخطيط بالسيناريو، بالإضافة إلى طرق تحليل الماضي للاستفادة منه في توجيه الحاضر، وتتميز الدراسة الحالية في تركيزها على استخدام التخطيط بالسيناريو من منظور إداري بهدف تطوير الأداء المؤسسي.

٢. مراحل تصميم التخطيط بالسيناريو والتحديات التي تواجه تطبيقه

أ. دراسة سعداوي ٢٠١٦^(١٩) بعنوان بناء السيناريوهات في ضوء الدراسات المستقبلية، استخدم الباحث المنهج الاستنباطي من أجل بناء معرفة موثوقة عن كيفية استنباط تصور تصميمي للمستقبل، والتبصر لبناء سيناريوهات مستقبلية صالحة في جميع الاحتمالات المتوقعة لتطوير المنتجات في ظل الدراسة المستقبلية وتحديد الخيارات طبقاً للمتغيرات المتوقعة، وقد خلصت الدراسات إلى مجموعة من النتائج، أهمها: التأكيد على موضوعية الدراسات المستقبلية وتبنيها عن النبؤات أو التكهنات، واعتبار الدراسات المستقبلية اجتهادا علميا يساهم في تحديد الخيارات المستقبلية، كما ساهم الباحث في بعض الخطوات المنطقية لإعداد السيناريو، واستفاد الباحث من

^(١٩) سعداوي، محمد جمال جارحي، بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية، رسالة ماجستير، كلية الفنون التطبيقية، جامعة دمياط،

هذه الدراسة في التفرقة بين استخدام السيناريو في الدراسات المستقبلية، واستخدامه في التخطيط، والتفرقة بين التبصر والتنبؤ والاستشراف، والسيناريو. وتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في محاولتها وضع منهجية لبناء سيناريو فعال، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بمحاولتها بناء مراحل التخطيط بالسيناريو من منظور إسلامي تتناسب مع المؤسسات وقطاع الأعمال في دولة قطر.

ب. دراسة درو اردمان، برناردو سيشل، ولوك يونغ ٢٠١٥ **Drew**

Erdmann, Bernardo Sichel, and Luk Yeung (٢٠) بعنوان:

Overcoming obstacles to effective scenario planning

سعت هذه الدراسة إلى استعراض أهم التحديات التي تواجه التخطيط بالسيناريو في منظمات الأعمال وحاولت وضع الحلول العملية للتغلب على هذه العقبات، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التي تساعد في تجنب العقبات وتحقيق فعالية أكبر للتخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات والمتمثلة في التالي: اتخاذ القرار يجب أن يكون بناء على المعرفة الفعلية وليس التحيز الشخصي، التركيز على الاحتمالات المتوقعة وتجنب إضاعة الوقت في الاحتمالات غير المتوقعة، وضع الافتراضات المضادة من أن المستقبل سيبدو مثل الماضي، مكافحة الثقة المفرطة والتفاؤل المفرط، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في عملية رصد التحديات النظرية التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل منظمات الأعمال، وتتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في تطرقها للتحديات التطبيقية التي تواجه العاملين داخل مؤسسات القطاع الحكومي ومحاولة وضع الحلول الإبداعية لها.

(٢٠) Drew Erdmann, Bernardo Sichel, and Luk Yeung, Overcoming obstacles to effective scenario planning, McKinsey & Company ٢٠١٥.

ت. دراسة جاي سبنس (٢١) ٢٠١٤ Jay Spence بعنوان Scenario planning for

the agile healthcare organizations، سعت الدراسة لبناء مفهوم التخطيط

بالسيناريو وبيان أهميته ودوره الكبير في منظمات الأعمال من خلال استخدام المنهج الوصفي،

وأكدت الدراسة على قدم منهج التخطيط بالسيناريو رغم حداثة استخدامه في الموزانات والخطط

الإستراتيجية في مجال الرعاية الصحية، كما أشارت الدراسة إلى أهم أسباب عدم تفعيل التخطيط

بالسيناريو في معظم المؤسسات رغم ادعاء المديرين اعتمادهم على منهج التخطيط بالسيناريو إلا

أن الطريقة التي ينفذ بها غير فعالة، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض النقاط مما

أتاح الفرصة للباحث للاستفادة منها في تحديد أهمية التخطيط بالسيناريو ودوره الكبير في منظمات

الأعمال، كما تمكن الباحث من الوقوف على أهم التحديات العملية التي تواجه تطبيق التخطيط

بالسيناريو داخل المؤسسات، والتي بدورها أكدت على إشكالية البحث الحالي، وتتميز الدراسة

الحالية عن هذه الدراسة في تركيزها على تأثير التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي ضمن

حدود مكانية وزمانية محددة للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

ث. دراسة سي رام، جي مونبيلر وايه مورتون (٢٢) ٢٠١١ C Ram, G Montibeller &

Extending the use of scenario planning and MCDA for بعنوان A Morton

the evaluation of strategic options، تلخص مشكلة الدراسة حول اكتشاف طريقة لدمج

استخدام أسلوب السيناريوهات مع تحليل قرار متعدد المعايير MCDA، لتوضيح كيف يمكن تطوير

مجموعة أكثر تنوعًا من السيناريوهات بسرعة، وتسهيل عملية الاختيار بين البدائل دون الاعتماد على

(٢١) Spence J., Scenario planning for the agile healthcare organization Skokie IL, Kaufman Hall, ٢٠١٤, www.kaufmanhall.com.

(٢٢) C Ram, G Montibeller & A Morton (٢٠١١) Extending the use of scenario planning and MCDA for the evaluation of strategic options, Journal of the Operational Research Society, ٦٢:٥, ٨١٧-٨٢٩, DOI: ١٠.١٠٥٧/jors.٢٠١٠.٩٠

نطاق السيناريوهات فقط، وذلك من خلال دراسة الحالة المتعلقة بالأمن الغذائي في ترينيداد وتوباغو Trinidad and Tobago، وتمثلت الطريقة الجديدة في ست خطوات رئيسية هي: (تحديد السؤال الإستراتيجي، تحديد أوجه عدم التيقن والاتجاهات الرئيسية، تحديد المعايير والخيارات الاستراتيجية، تطوير السيناريو، تطبيق إطار MCDA لكل سيناريو، تحديد الانحرافات كمقياس للصلاية)، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية دمج أسلوب السيناريوهات مع MCDA حيث يساعد في عملية تقييم الخيارات الإستراتيجية، وأيضاً السيناريوهات تهدف إلى أن تكون وصفاً صعباً للعقود الآجلة ذات الصلة بقرار إستراتيجي وممثل للتطورات المعقولة في العالم الخارجي، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة كونها تحاول إيجاد طرق بديلة لاختيار وتقييم الإستراتيجيات المستقبلية في معرفة بعض التحديات التي تمنع تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل قطاعات الأعمال ووضع طرق لتفاديها في مراحل التخطيط بالسيناريو.

ج. دراسة فان نوتن (٢٣) ٢٠٠٥ Van Notten بعنوان

writing in the wall, scenario development in times of discontinuity

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقراء (١٠٠) دراسة أكاديمية أجريت في السنوات العشرين الماضية، حاول من خلالها المساهمة في تحسين المنهجية الموجهة للسيناريوهات المعاصرة، وكيفية التعامل مع فكرة الانقطاع في تطوير السيناريو، من أجل تطوير كيفية التعامل مع مفهوم الانقطاع في ممارسة السيناريو، وذلك من خلال طرح أسئلة الدراسة المعرفية والمنهجية حول أنواع هذه السيناريوهات ووظائفها وطرق تطويرها والعوامل التي يجب وضعها في الحسبان عند وضع سيناريوهات والتركيز على سيناريو المنحنى بدلاً من استخدام السيناريو، وأكدت هذه الدراسة أن السيناريوهات عبارة عن وصف متماسك لفروض مستقبلية محتملة تعكس وجهات نظر مختلفة لتطورات الوضع في الماضي والحاضر والمستقبل، وقدمت إحصاءات قيمة عن العقبات المعرفية والسياقية لتطوير السيناريو الموجه نحو عدم الاستمرارية، كما توصلت

(٢٣) van Notten, 'Writing on the wall : scenario development in times of discontinuity', Doctor of Philosophy, Maastricht University, Amsterdam, PWF ٢٠٠٥.

الدراسة إلى أن الاختلافات الأساسية بين السيناريوهات ترجع إلى هدف، بنية، هيكلية، ومحتوى كل سيناريو، وقد أضافت هذه الدراسة للباحث معرفة لأهم نماذج الشركات الناجحة التي طبقت التخطيط بالسيناريو، بجانب مساعدته في التأطير النظري لتاريخ وخصائص التخطيط بالسيناريو الإداري، وأهم تصنيفات السيناريو بالإضافة لأهم مؤشرات نجاح التخطيط بالسيناريو.

ح. دراسة توماس (٢٤) ٢٠٠٤ THOMAS J. CHERMACK، بعنوان:

A Theoretical Model of Scenario Planning، تتمحور مشكلة الدراسة حول

ممارسة التخطيط بالسيناريو بدون نماذج قائمة على النظرية، وسعت هذه الدراسة إلى اتخاذ خطوة أولية في تطوير النظرية التي تدعم التخطيط بالسيناريو لإثارة مناقشات حول نظرية التخطيط بالسيناريو بشكل عام بالاعتماد على منهج دوبين (Dubin ١٩٧٨م)، لبناء النظرية الكمية التي تتكون من عنصرين أساسيين هما الجانب النظري والجانب التجريبي، وقدمت الدراسة تصورًا لنظرية التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر دوبين (Dubin)، كما قدمت نطاقات نظرية تزود ممارسي التخطيط بالسيناريو بأفكار أخرى يمكن الاعتماد عليها أثناء العمل على تحسين نماذجهم وخطواتهم الاستشارية، وأكدت الدراسة أن خطوات ممارسة التخطيط بالسيناريو الفعال تتمثل في اقتراح نطاقات نظرية، ثم تحديد المؤشرات التجريبية، والفرضيات واختبارها بواسطة مهنيين مختصين في التخطيط بالسيناريو والتي ستؤكد النموذج النظري من عدمه، كما أكدت الدراسة ضرورة اعتماد تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو على الدراسة البحثية أولاً، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في إعداد مراحل وخطوات السيناريو الفعال المبني على النظرية من أجل تسهيل تطبيق التخطيط بالسيناريو في المؤسسات.

(٢٤) Thomas J. Chermack, A Theoretical Model of Scenario Planning, Human Resource Development Review, Vol ٣, Issue ٤, pp. ٣٠١ – ٣٢٥, ٢٠٠٤, <https://doi.org/10.1177/2F1034484304270637>

٣. التخطيط بالسيناريو ودوره في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية

أ. دراسة سميرة رهود وأنكا بابور^(٢٥) ٢٠١٨ Samira Rhoods & Anca Babor

بعنوان : **The future of global research: A case study on the use of**

scenario planning in the publishing industry، انطلقت الباحثتان من ثلاث

افتراضات أساسية هي على الترتيب: (التخطيط بالسيناريو يساعد على الابتكار في مجال الأعمال،

التخطيط بالسيناريو سيغير مستوى التفكير الإستراتيجي في الأيام المقبلة، وأخيراً، التخطيط

بالسيناريو يساهم في تحقيق ميزة تنافسية رغم تعقيد خطواته النسبي)، وسعت الباحثتان لتوضيح

دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق ميزة تنافسية وأداء ابتكاري في مجال صناعة النشر عن طريق

إنشاء سيناريوهات مختصرة مفيدة لضمان دعم المديرين التنفيذيين، وقدمتا عرضاً سريعاً لأهمية

التخطيط بالسيناريو في قطاعات الأعمال، ومراحل تطبيق التخطيط بالسيناريو في منظمات صناعة

النشر، ليصلا في نهاية الدراسة إلى بعض التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو، أهمها:

أنه لا يعتبر خياراً سهلاً ولا يستطيع أن يعطي إجابات سريعة حول قضية معينة، كما يجب الجمع

بين الإبداع والمنهج القائم على الأدلة والبراهين في إطار منهجي شامل، وذلك بالإضافة إلى

حاجته إلى إجراءات مركزية مما صعب إدراجه في الروتين اليومي، واستفاد الباحث من هذه الدراسة

في إثراء الجانب النظري بنماذج لاستخدام التخطيط بالسيناريو في مجال الإدارة والإستراتيجية،

وأيضاً أضافت للدراسة الحالية بُعداً في صياغة فرضيات الدراسة، وتتميز الدراسة الحالية عن هذه

الدراسة في إجرائها بحثاً ميدانياً للوقوف على مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو في منظمات

^(٢٥) Rhoods, S. and Babor, A., The future of global research: A case study on the use of scenario planning in the publishing industry. Learned Publishing, (٢٠١٨), ٣١: ٢٥٤-٢٦٠. doi:[10.1002/leap.1152](https://doi.org/10.1002/leap.1152)

الأعمال، وتبسيط الضوء على أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو من منظور العالمين في مستوى الإدارة العليا.

ب. دراسة باليرزو (٢٦) ٢٠١٥ Balarezo, Jose Daniel بعنوان:

Learning through scenario planning، سعى الباحث من خلال رسالة دكتوراه

مكونة من أربعة أوراق علمية، إلى تقديم آليات وأدلة فعلية على تأثير التخطيط بالسيناريو على

المستوى الفردي والتنظيمي في المؤسسات والقطاعات العاملة في بيئات ديناميكية غير مؤكدة إلى

حد كبير، تنوع فيها أسلوب الباحث بين الوصفي والتحليلي والاستنباطي بالإضافة إلى الدراسة

التجريبية، ركزت الورقة الأولى بعنوان " Scenario planning as organizational

future "intervention. Integrative review, Current debates, and

directions"، على الدراسات الأدبية المتعلقة بالتخطيط بالسيناريو وانعكاسها الحقيقي على

بيئة الأعمال، وأكدت الدراسة قوة السيناريوهات كأداة معرفية، بالإضافة إلى تأثيرها على بيئة

العمل، بينما هدفت الورقة الثانية بعنوان " Organizational learning through

scenario planning " إلى توسيع النظرية الإستراتيجية من خلال وضع تصور تخطيط السيناريو

الإستراتيجي كنظام للتعلم، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية اعتبار التخطيط بالسيناريو أداة للتعلم،

كما حددت الحواجز المعرفية والاجتماعية-النفسية الهامة التي تؤثر على التعلم في كل مستوى،

وقد سعت الورقة الثالثة بعنوان "Managing ambidexterity: An analysis of the:"

design, actors and decisions at a market leading bio-tech firm"، للإجابة

على سؤال كيف تتعامل الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا الحيوية مع التحديات المرتبطة

بالسعي المتزامن إلى الكفاءة التشغيلية والابتكار، ولتحقيق هدف البحث قام الباحث بجمع

(٢٦) Balarezo, Jose Daniel, LEARNING THROUGH SCENARIO PLANNING, PhD thesis, School of Economics and Management ٢٠١٥

مجموعة متنوعة من البيانات النوعية والكمية بالإضافة إلى المشاركة في نشاط مدته ثلاثة أشهر بهدف تطوير استراتيجيات تحديد الموقع واختراق السوق في دولة نامية. بالإضافة إلى اجتماعات الفرق، والمؤتمرات، وجلسات تبادل المعرفة، والأحداث الاجتماعية والإجراءات لتسهيل عملية فهم أعمق للمؤسسة والعمليات الإستراتيجية، كما عقد الباحث ٢٥ مقابلة سرية مع مديرين، ونواب رئيس وأعضاء في فريق القيادة التنفيذية توصل من خلالها إلى تأكيد أهمية الدور الفعال لمستوى الإدارة الوسطى، والشبكات الداخلية والخارجية لتحقيق القدرة والإبداع التنظيمي، كما أفرت الدراسة بديناميكية الإبداع التنظيمي واندماجه مع التخطيط بالسيناريو. والورقة الأخيرة بعنوان "Overcoming barriers to organizational learning: Integrating behavioral strategy into the I organizational learning framework"، والتي سعت إلى دمج الاستراتيجية السلوكية في إطار التعلم التنظيمي I، من خلال تطوير نموذج نظري للتغلب على الحواجز الرئيسية أمام التعلم التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى تأكيد امتداد النموذج النظري الناتج عن إطار التعلم التنظيمي I لمراعاة الآليات السلوكية التي تقيد وتعزز مخزونات وتدفعات التعلم، علاوة على استمرارية تطور وتغير نظرية التعلم والممارسة، لنصل بنهاية الدراسة إلى نتائج الأطروحة كاملة، والمتمثلة في: تأثر التخطيط بالسيناريو بالعديد من التأثيرات السلوكية والاجتماعية، واقتراح آليتين يمكن أن تعززا فعالية التخطيط بالسيناريو والتعلم التنظيمي بشكل عام، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري نظراً لتشابهها في بعض النقاط المتعلقة بمفهوم السيناريو وتأثيره على بيئة الأعمال، وتتميز الدراسة الحالية في كونها تدرس متغيرين: التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي بشكل مركز للوصول إلى نتائج أكثر دقة وفعالية.

ت. دراسة شرماك (٢٧) ٢٠١٥ Chermack ٢٠١٥ بعنوان

The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of

Creative Organizational Climate

بالإضافة إلى دراسة ميدانية على عينة مكونة من ٤٨ فردا يعملون في ٤ شركات مختلفة من أجل

بيان هدف أثر التخطيط بالسيناريو على تصورات المشاركين للمناخ التنظيمي الإبداعي،

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عقب تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة فروضها،

أهمها: إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط بالسيناريو وتحسين التصورات للمناخ

التنظيمي الإبداعي، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تحدي العقبات والتحديات التي

واجهت الدراسة في الجانب الميداني بالإضافة إلى بعض النقاط في الجانب النظري، ورغم تشابه

هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير الأول المتعلق بالتخطيط بالسيناريو وتوضيح

خصائصه، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في حجم العينة ونوع القطاع المستهدف، كما

تتميز الدراسة الحالية بمناقشتها لمتغيري التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي.

ث. دراسة هيفز وآخرون (٢٨) ٢٠١٢ Haeffner بعنوان **The Effects of Scenario**

Planning on Participant Perceptions of Learning Organization

Characteristics

على مجتمع دراسة يتكون من (١٠) شركات تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، واختار عينة

عشوائية مكونة من (١٣٣) فردًا من الذين شاركوا في مشاريع طبقت التخطيط بالسيناريو وذلك

(٢٧) Thomas J. Chermack, et al, The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Creative Organizational Climate, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol ٢٢, Issue ٣, pp. ٣٥٥ – ٣٧١, ٢٠١٥, <https://doi.org/10.1177/2371548015582225>

(٢٨) Haeffner, M., Leone, D., Coons, L. and Chermack, T. The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Learning Organization Characteristics. Human Resource Development Quarterly, ٢٣: ٥١٩-٥٤٢. Doi, ٢٠١٢, [10.1177/1056492612271147](https://doi.org/10.1177/1056492612271147)

من أجل الوصول إلى العلاقة بين التخطيط بالسيناريو على تصورات المشاركين لخصائص المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفروضها توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التخطيط بالسيناريو وتحسين التصورات للخصائص المنظمة المتعلمة، ويلاحظ الباحث أن هذه الدراسة امتداد لدراسة توماس

Exploring the relationship between scenario بعنوان (٢٠٠٦) Thomas

والتي **planning and perception of learning organization characteristics**، والتي

أوصى من خلالها توماس Thomas بضرورة إجراء نفس الدراسة بعد توسيع حجم العينة للتأكد من صدق النتائج، وقد أكدت الدراسة نتائج دراسة توماس Thomas من ناحية الارتباط الإيجابي بين التخطيط بالسيناريو ومنظمات التعلم، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في تناولها الأداء المؤسسي كمتغير تابع، بينما تناولت الدراسة الحالية تصورات المشاركين لخصائص المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة كمتغير تابع.

ج. دراسة كويه، اوجهوجافور، وأولابي (٢٠١١)^(٢٩) **Kuye, Owolabi & A Oghojafor**

بعنوان **Scenario Planning a recipe for corporate performance: the**

Nigerian manufacturing sector experience

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى إجراء بحث ميداني على عينة الدراسة المتكونة من (٢٢٥٠) فرداً من أجل الوصول إلى قياس العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي في قطاع الصناعة في نيجيريا، وانطلقت الدراسة من افتراض أن العالم يعيش في حالة متزايدة من عدم التأكد نتيجة التغيرات السريعة والتي تتطلب من المديرين والقادة وضع سيناريوهات لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

(٢٩) Kuye, Owolabi & A Oghojafor, Scenario Planning as a Recipe for Corporate Performance: The Nigerian Manufacturing Sector Experience, Department of Business Administration, University of Lagos ٢٠١٠

بين التخطيط بالسيناريو وأداء الشركات، فضلاً عن الكشف عن فرق كبير بين أداء الشركات التي يكون التخطيط بالسيناريو فيها منخفضاً وأداء الشركات التي يكون التخطيط بالسيناريو مرتفعاً. وقد وفرت نتائج البحث رؤى كاملة حول كيفية التفاعل بين التخطيط بالسيناريو وأداء الشركات ودوره في نمو وتطور قطاع الصناعات التحويلية في نيجيريا، ورغم تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والمستقل، إلا أنها تختلف في الهدف، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو ودراسة العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة قطر، بينما تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بنيجيريا، وتتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في اختيار مجتمع الدراسة وحجم العينة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة بعض محاور الاستبيان.

ح. دراسة إريك أجبرغ (٣٠) ٢٠١٠ Erik Gustaf Ageberg بعنوان **Into**

tomorrow Constructing scenarios for the record industry in the

٢١-century ، سعت هذه الدراسة إلى تقديم التوصيات لشركات التسجيل في السويد

لتحقيق ميزة تنافسية في المستقبل القريب اعتماداً على التخطيط بالسيناريو، ركز فيها الباحث على خمسة من أقوى شركات التسجيل في السويد، وتلخصت مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية: ١- ما هي المشكلة الرئيسية التي تواجهها صناعة التسجيل؟، ٢- كيف تؤثر هذه المشاكل على الصناعة؟، ٣- في أي مسار تستطيع أن تتجنب صناعة التسجيل هذه المخاطر؟، وخلصت الدراسة إلى أهمية التخطيط بالسيناريو في تحقيق ميزة تنافسية قوية، وقدرته على التنبؤ بالمخاطر والتغيرات المفاجئة التي تتعرض لها الشركة، وتشابه الدراسة الحالية مع هذه

(٣٠) Erik Gustaf Ageberg, into tomorrow Constructing scenarios for the record industry in the ٢١-century, LAP LAMBERT Academic Publishing, ٢٠١٠

الدراسة في تناولها لمتغير التخطيط بالسيناريو، واستفاد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري بنماذج تطبيقية ناجحة للتخطيط بالسيناريو، ورغم ذلك فإن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في تركيزها على الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وقد استفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة في صياغة فرضيات الدراسة الحالية بشكل موضوعي.

خ. دراسة تغريد ٢٠١٠^(٣١) بعنوان أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم في تخطيط السيناريو

ودور التوجه الريادي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة التأمين الأردنية، سعت الباحثة إلى معرفة طبيعة التخطيط بالسيناريو في شركات صناعة التأمين الأردنية، وتحديد أثر التوجه الريادي على التخطيط بالسيناريو ومدى تأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التخطيط بالسيناريو، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى تصميم استبانة شملت ٥٥ فقرة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من ٧٣ شخصا، وبعد تحليل بيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي والتخطيط بالسيناريو، بالإضافة إلى علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظمة الساعية للتعلم (فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) والتخطيط بالسيناريو، ونظرًا لتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناولها لمفهوم التخطيط بالسيناريو، فقد استفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة في إثراء متغير الدراسة الأساسي (التخطيط بالسيناريو) رغم عدم توسع الباحثة في تناول متغير التخطيط بالسيناريو بشكل واسع، ولعله أهم ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة حيث توسعت في تناول مفهوم التخطيط بالسيناريو وقياس علاقته بتطوير الأداء المؤسسي.

^(٣١) بريخ، تغريد، أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم في تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.

د. دراسة توماس (٣٢) ٢٠٠٦ Thomas بعنوان Exploring the relationship

between scenario planning and perception of learning

organization characteristics، حاولت هذه الدراسة التحقق من بعض الافتراضات

المتعلقة بالتخطيط بالسيناريو ومنظمة التعلم، وكشفت آثار تطبيق التخطيط بالسيناريو على

تصورات التعلم على المستوى التنظيمي، وأكدت الدراسة ضرورة استخدام منهج التخطيط

بالسيناريو للتعامل مع القضايا المستقبلية رغم كثرة الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها سواء

كانت أساليب كمية أو تقديرية، واتبع الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى الدراسة الميدانية

باستخدام نموذج الاستبيان على عينة من المشاركين في مشروع تخطيط السيناريو في مؤسسة

تعليمية كبيرة في جنوب الولايات المتحدة، وتم اختيار المشاركين لهذه الدراسة البحثية على أساس

المشاركة في مشروع التخطيط بالسيناريو وقد بلغ عددهم (١٠) أشخاص، لقياس مستوى إدراك

المشاركين لخصائص منظمة التعلم قبل وبعد التخطيط بالسيناريو ومدى تأثير التخطيط

بالسيناريو على منظمة العمل، ورغم صغر حجم العينة إلا أن الباحث استطاع أن يتوصل إلى

أهمية التخطيط بالسيناريو على منظمة التعلم، وأنه يساعد في تحسين عملية أداء التعلم، وقد

استفاد الباحث من هذا الجهد المركز في إعداد الدراسة الميدانية وتجنب الأخطاء التي حذر منها

الباحث في نتائج بحثه من ناحية حجم العينة وقلة الأدبيات النظرية.

(٣٢) Thomas J. Chermack, Susan A. Lynham, Louis van der Merwe, Exploring the relationship between scenario planning and perception of learning organization characteristics, Elsevier Ltd, ٢٠٠٦

٤. التخطيط بالسيناريو ودوره في تحسين عملية التخطيط ودعم اتخاذ القرار

أ. دراسة روبرت جودسبيد (٣٣) ٢٠١٧ بعنوان **An**

Evaluation Framework for the Use of Scenarios in Urban

Planning، هدفت هذه الورقة إلى اقتراح إطار جديد لتوجيه التقييم التجريبي لممارسات

التخطيط بالسيناريو المطبقة في مجال التخطيط العمراني، ثم تطوير إطار العمل من خلال مراجعة

أدبيات تقييم ممارسات التخطيط بالسيناريو في التخطيط العمراني والموارد الطبيعية والإدارة والتحقق

من صحة الإطار التمهيدي مع الممارسين الذين شاركوا في مشاريع التخطيط بالسيناريو الحديثة،

وفيما يتعلق بتقييم التخطيط بالسيناريو في الممارسات الإدارية فقد أكدت الدراسة أن تأثير تطبيق

التخطيط بالسيناريو كأداة تخطيط استراتيجي في المؤسسات يكون على ثلاث مستويات (المنظمة،

مراحل العمل، الأداء الوظيفي)، وكل مستوى من هذه المستويات يمكن تقييمه من ثلاثة اتجاهات:

اقتصادي ونفسي ونظامي، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في الجانب الميداني وصياغة

بعض عبارات الاستبيان المتعلقة بتأثير التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي، وتتميز الدراسة

الحالية عن هذه الدراسة في تسليطها الضوء على قياس أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو على الأداء

المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي.

ب. دراسة جعفر ٢٠١٧ (٣٤)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة

تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي لتحقيق أهداف البحث المتمثلة في معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من

الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتطرق إلى أبعاد وعوامل وأدوات التخطيط

(٣٣) Robert Goodspeed, An Evaluation Framework for the Use of Scenarios in Urban Planning, Lincoln Institute of Land Policy, ٢٠١٧

(٣٤) جعفر، يونس إبراهيم، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية المجلد ٢١، العدد الأول ٢٠١٧م.

الإستراتيجي، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة ووزعها على مجتمع الدراسة بالكامل، استجاب منهم ٨٠٠ موظف، وأكدت الدراسة على دور التخطيط الإستراتيجي في تقليل المشكلات المحتملة، كما أنه يوفر معلومات تساعد في اتخاذ القرار وحل المشكلات، كما أشارت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الإستراتيجي، واستفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على أبعاد وعوامل وأدوات التخطيط الإستراتيجي، وأيضاً فهم العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، والذي ساعد الباحث في صياغة فرضيات الدراسة وتتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في تناول المتغير الأول (التخطيط بالسيناريو) لقياس أثره على تطور الأداء المؤسسي.

ت. دراسة جمعة، علي ٢٠١٦م^(٣٥) بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية ٢٠١٠ - ٢٠١٥، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي بمنظمة الدعوة الإسلامية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لعرض الأدبيات السابقة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي طبقت على مجتمع الدراسة المكون من ٢٤٥ موظفاً من الإدارة العليا والوسطى، وبعد تحليل الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن التنفيذ الفعال للمفاهيم الحديثة للإدارة الإستراتيجية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أشارت الدراسة إلى حاجة الخطط الإستراتيجية في منظمة الدعوة الإسلامية لمزيد من المراجعات لتواكب متطلبات المرحلة، ورغم تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتناولها للتخطيط بالسيناريو كمتغير مستقل، واستفاد الباحث من هذه الدراسة في الوقوف على مفهوم الأداء المؤسسي وأهم نماذج قياس الأداء.

^(٣٥) مرجع سابق، جمعة، علي إسحاق محمد، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية.

ث. دراسة عبدالهادي ٢٠١٤^(٣٦) بعنوان السيناريوهات ونجاح الخطة الإستراتيجية دراسة حالة شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة- الأردن سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام وتوظيف أسلوب السيناريوهات (الأسلوب النظري) في نجاح الخطة الاستراتيجية وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في الاستراتيجيات التي تستخدمها شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة استوعبت في فقراتها متغيرات الدراسة؛ وتم توزيع ٦٠ استبانة على عينة الدراسة، وأكدت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على دقة التوقعات حول حركة العوامل في البيئتين الداخلية والخارجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدود.، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على فاعلية شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة وتحقيق نمو في الحصة السوقية، وزيادة وتوسيع رقعة الأسواق للشركة، ورغم اختلاف فروض الدراسة الحالية عن هذه الدراسة إلا أن نتائج هذه الدراسة ساهمت في تبني فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي.

ج. دراسة شرمك ونيمون^(٣٧) ٢٠١٣ Thomas J. Chermack, Kim Nimon

بعنوان **" Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation analysis**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف البحث المتمثلة في كشف متغيرات التخطيط بالسيناريو عن طريق إجراء تحليل ارتباط تشابكي لعينة تكونت من (١٦٢) مشاركاً في ثمان منظمات مختلفة في الولايات المتحدة، هدف من خلالها إلى تحديد موجهات ومتحصلات

^(٣٦) عبد الهادي، توفيق صالح، السيناريوهات ونجاح الخطة الاستراتيجية دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة- الأردن، ٢٠١٤-٢٠١١، جامعة عمان الأهلية، ٢٠١٤م.

^(٣٧) Thomas J. Chermack, Kim Nimon, "Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation analysis", European Journal of Training and Development, Vol. ٣٧ Issue: ٩, ٢٠١٣

التخطيط بالسيناريو، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها كان التأكيد على استخدام التخطيط بالسيناريو كأداة لتعزيز أتماط معينة من القرارات وثقافة منظمة التعلم. واستفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة متغيرات التخطيط بالسيناريو ودورها لدعم القرارات المستقبلية.

ح. دراسة الدجني (٢٠١١) (٣٨) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وللوصول إلى نتائج أكثر دقة قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة، وتكونت الاستبانة من (٨٧) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات ويتكون من (٥٥) فقرة، دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي ويتكون من (٣٢) فقرة، وبعد التأكد من صحة فرضيات الدراسة وتحليلها توصل الباحث إلى ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (٧٥,٩٧%).

توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (٧٥,٣٩%).

(٣٨) الدجني، إباد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١م.

توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي

لجميع فقرات البعد يساوي (٥٧٦,٢٢%).

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على معايير تقييم الأداء المؤسسي، والتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتطور الأداء المؤسسي، مما ساعد الباحث في صياغة فرضيات الدراسة الحالية، وتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناولها لمتغير الأداء المؤسسي، بينما تتميز عنها في تركيزها على متغير التخطيط بالسيناريو ودراسة تأثيره على تطور الأداء المؤسسي.

خ. دراسة جولي (٣٩) ٢٠٠٣ Julie verity بعنوان: Scenario planning as a

strategy technique، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة

ميدانية طُبقت على عينة من الإستراتيجيين في المجلس العالمي للسيناريو، ومقابلات شخصية مع

المشاركين سعى خلالها إلى توضيح إمكانية تقديم نموذج تجريبي للتخطيط بالسيناريو لتعبئة وتشجيع

وتوفير محتوى إضافي لعمليات صنع القرار التنظيمية، فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لاثنتين

من المؤسسات الحكومية: (مؤسسة للصناعات الدوائية ومؤسسة للتعليم التكنولوجي)، كما أكد

الباحث على أهمية المعلومات لتحديد الهدف من السيناريو داخل المؤسسات، بهدف توضيح أهمية

تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل منظمات الأعمال، كما أشار إلى أهمية اعتماد إستراتيجية

المنافسة بعد تحديد الإمكانيات والقدرات لبناء سيناريو جيد، وخلصت الدراسة إلى أهم العقبات

التي تواجه القادة لاختيار السيناريو الملائم للمنظمة، وصعوبة دراسة الواقع بشكل دقيق من أجل

الوصول إلى الاحتمالات المستقبلية الأقرب للحدوث، وقد استطاع الباحث من خلال هذه

(٣٩) Verity, J. (٢٠٠٣). Scenario Planning as a Strategy Technique. European Business Journal ١٤(٤): ١٨٥-١٩٥. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.6236&rep=rep1&type=pdf>

الدراسة الوقوف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل منظمات الأعمال، وطريقة التعامل معها بشكل يلائم طبيعة كل سيناريو.

د. دراسة شاهين ٢٠٠٣^(٤٠) بعنوان: استخدام السيناريو وتطبيقاته في التخطيط التربوي،

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وركز من خلاله على بيان أهمية أسلوب السيناريو وعلاقته الوثيقة بالتخطيط التربوي، وحاول بناء سيناريو تتوفر فيه بعض عناصر التخطيط التربوي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تأكيد العلاقة المتداخلة بين السيناريو والتخطيط التربوي، وضرورة تدريب العاملين على التقنيات الحديثة للتخطيط، وجدوى الاهتمام بالدراسات المستقبلية بداعي تقليل فجوة التأكد، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التأطير النظري لمفهوم السيناريو، ورغم تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغير الأول (التخطيط بالسيناريو) إلا أن الدراسة الحالية تتميز في تناولها للأداء المؤسسي كمتغير تابع، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي سعى من خلالها الباحث للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

ذ. دراسة رايت^(٤١) ٢٠٠٠، A.D.Wright بعنوان:

scenario Planning: continuous improvement approach to strategy

حاولت الدراسة تسليط الضوء على أهمية التخطيط بالسيناريو لتحسين التفكير الإستراتيجي، بالتطبيق على عينة من شركات وأفراد وقطاعات إدارية، انطلاقاً من تطور أسلوب السيناريوهات واختلافه عن الأساليب التقليدية في التخطيط، ويستند بناء السيناريو على الواقع الحالي مع الأخذ بالأحداث والمتغيرات الممكن توقعها لصعوبة التنبؤ بالمستقبل، كما يعتمد التخطيط بالسيناريو

^(٤٠) شاهين، عبدالرحمن، استخدام أسلوب السيناريو وتطبيقاته في التخطيط التربوي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٣ م.
^(٤١) A. D. Wright (٢٠٠٠) Scenario planning: A continuous improvement approach to strategy, Total Quality Management, ١١:٤-٦, ٤٣٣-٤٣٨, DOI: [10.1080/09544120050007742](https://doi.org/10.1080/09544120050007742)

على الوصف الدقيق للواقع لدوره الكبير في تقدير الأحداث المستقبلية، وخلصت الدراسة إلى تأكيد منهجية التخطيط بالسيناريو كأحد أهم أساليب التخطيط التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والوصول إلى مستوى الجودة المطلوب، والتي استندت عليها الدراسة الحالية في بيان أهمية التخطيط بالسيناريو وبناء مفهوم التخطيط بالسيناريو، والاستفادة من تجربته الميدانية في تحديد عينة الدراسة.

٥. التخطيط بالسيناريو ودوره في إدارة الأزمات وترابط أحداث المستقبل:

أ. دراسة هناء ٢٠١٦^(٤٢) بعنوان دور السيناريو في ترقب الأزمات المالية "أزمة الرهن العقاري نموذجاً - خلال الفترة (١٩٩٠م-٢٠١٠م) استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد جذور الأزمة وتحليل مسبباتها ونتائجها، بالإضافة إلى التعرف على ماهية السيناريوهات، وإبراز دورها في التنبؤ لهذه الأزمة، وهدفت إلى التعرف على ماهية السيناريوهات وتوضيح دورها كتقنية مختلفة للتنبؤ بأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة التي بدأت ٢٠٠٧م-٢٠٠٨م، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تعزيز مفهوم السيناريو في ثقافة إدارة الأزمات وإبراز أهميته في ترقب المؤشرات التنذيرية المسببة لأزمة الرهن العقاري والمتمثلة في تغيرات أسعار الفائدة وأسعار العقارات، ورغم اختلاف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف هذه الدراسة إلا أنها ساعدت الباحث في بناء مفهوم السيناريو من منظور إدارة الأزمات وتأكيد دوره في تجنب وإدارة الأزمات.

(٤٢) هناء ، عفيف، دور السيناريو في ترقب الأزمات المالية "أزمة الرهن العقاري نموذجاً - خلال الفترة (١٩٩٠ - ٢٠١٠)" ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد ١٧ ، العدد ٢٠١٦.٢م.

ب. دراسة العبادي ٢٠١٤ (٤٣) بعنوان استخدام السيناريو الإستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، استخدم الباحث المنهج التطبيقي بهدف اختبار علاقة الارتباط بين السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة، تسليط الضوء على دور السيناريو الإستراتيجي في تجنب وقوع الأزمات وطرق معالجتها، والتأكيد على أهمية السيناريوهات لمتخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير السيناريو الإستراتيجي على أبعاد إدارة الأزمة، والتأكيد على الترابط الشديد بين السيناريو الإستراتيجي والإقرار بإيجابية العلاقة بين التخطيط وتنفيذ السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمات. والذي بدوره أتاح فرصة إثراء الجانب النظري في الدراسة الحالية خصوصًا في التتبع التاريخي لتطور التخطيط بالسيناريو كأداة إدارية بالإضافة إلى بعض الجوانب المتعلقة بأهمية السيناريو الإستراتيجي لتجنب الأزمات.

ت. دراسة الحدراوي و محمد ٢٠١٣ (٤٤) بعنوان العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف الظاهرة والوصول إلى نتائج دقيقة، وسعت الدراسة إلى الوقوف على أهم عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في مجتمع الدراسة وبيان أثر العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للأزمات، وعبرت الدراسة عن مشكلتها من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة

(٤٣) العبادي، هشام، استخدام السيناريو الإستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ٢٠١٤م.
(٤٤) مرجع سابق، الحدراوي، حامد كريم و منتظر جاسم محمد، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات ٢٠١٣م.

حول إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة التوضيحية والمتغير الاستجابي، وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها قدرة الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف على زيادة فاعلية فرق العمل في (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والرؤية الإستراتيجية وفرق العمل في الاستعداد والوقاية من الأزمات، وتخطيط السيناريو الاستراتيجي في احتواء الأضرار والحد منها) باستخدام تقنية السيناريو الإستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء، وهذا يشير إلى أهمية استعمال مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي كمتغيرات وسيطة تسهم في زيادة تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمات.

واستفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة في صياغة فرضيات دراسته الحالية وتحديد نموذج الدراسة بشكل موضوعي بناء على تحليل عوامل التخطيط بالسيناريو.

موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في كثير من النقاط سواء في الجانب الميداني أو التأطير النظري، وحاول الباحث الاستفادة منها بما يتناسب مع أهداف البحث، ونأمل أن تكون الدراسة الحالية مكملة لما جاء قبلها وتسهل الطريق لمن يأتي بعدها، وتتميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في بعض الأمور الجوهرية من خلال تناولها لقياس أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، ويلخص الباحث أهم الاختلافات التي تميز دراسته عن باقي الدراسات في النقاط التالية:

١. جميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط بالسيناريو ركزت على دراسة التخطيط بالسيناريو وعلاقته مع متغيرات أخرى مثل: (الاستدامة المؤسسية، التخطيط الإستراتيجي، تقييم الخيارات الإستراتيجية، المنظمات الذكية، التخطيط العمراني، التخطيط التربوي، التعليم، رأس مال الموهبة، صناعة النشر) باستثناء دراسة Kuye, Owolabi & A Oghojafor ٢٠١١ بعنوان Scenario Planning a recipe for corporate performance: the Nigerian manufacturing sector experience والتي أُجريت على قطاع الصناعة في نيجيريا، وبذلك تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة العربية الأولى في دراسة أثر التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي.

٢. أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي ركزت على علاقة الأداء المؤسسي بمتغيرات أخرى مثل: (التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، الجودة) بينما لم يتطرق أحد من الباحثين إلى دراسة الأداء المؤسسي والتخطيط بالسيناريو.

٣. ركزت الدراسة الحالية على دراسة أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو في الأداء المؤسسي، وهذا ما لم تتطرق إليه أي دراسة سابقة مما يشكل إضافة نوعية للدراسات العربية.

٤ . طبقت هذه الدراسة على القطاع الحكومي بدولة قطر لتكون حسب علم الباحث أول دراسة

نوعية تناقش متغيري التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي.

٥ . تبرز هذه الدراسة الجانب الإسلامي من خلال تحديد ضوابط التخطيط بالسيناريو وخطواته من

منظور إسلامي، وهذا سيشكل إضافة نوعية للبحوث العربية.

الفصل الأول: مفهوم التخطيط بالسيناريو خصائصه وأهميته وتطوره التاريخي

تمهيد

التخطيط بالسيناريو مصطلح عصري من الناحية الاصطلاحية والمنهجية، وهو نشاط مركب يعتمد فيه الإنسان على معرفته وخبرته السابقة بهدف وضع تصورات مستقبلية حول مختلف الأحداث المتوقعة، للاستفادة منها في تقليل نسبة المخاطر المحتملة وكشف غموض المستقبل وتقليل حالة اللاتأكد من أجل تحسين عملية صنع القرار بهدف تحقيق الاستقرار والأداء المؤسسي المطلوب، ويتكون هذا الفصل من خمسة مباحث، المبحث الأول مقسم إلى ثلاثة مطالب حاول من خلالها الباحث بناء مفهوم التخطيط بالسيناريو وتحديد مؤشرات نجاح التخطيط بالسيناريو وعرض أهم التصنيفات الحديثة للسيناريوهات، والمبحث الثاني تناول أهمية ومبادئ التخطيط بالسيناريو كما سلط الضوء على أهم التحديات التي تواجه تطبيقه في الفترة الحالية ومحاولة وضع الحلول العملية لها، والمبحث الثالث سعى من خلاله الباحث إلى التتبع التاريخي لتطور التخطيط بالسيناريو خلال مطلبين اثنين، والمبحث الرابع حاول فيه الباحث تأصيل منهج التخطيط بالسيناريو في القرآن والسنة النبوية الشريفة، أما المبحث الخامس والأخير فقد استعرض فيه الباحث أهم ثلاث تجارب لمؤسسات عالمية استخدمت التخطيط بالسيناريو من أجل معرفة العلاقة بين التخطيط بالسيناريو وتطوير الأداء المؤسسي.

المبحث الأول: بناء المفاهيم الأساسية للمبحث "التخطيط بالسيناريو"

التخطيط بالسيناريو مصطلح مركب ينقسم إلى قسمين: التخطيط، السيناريو، وقبل التعريف الاصطلاحي لموضوع الدراسة سنعرفه لغة.

المطلب الأول تعريف التخطيط لغة واصطلاحاً:

التخطيط في اللغة: "مادة خط: خط الوجه: صار فيه خطوط، وخط على الشيء: رسم علامة الخطة: اتخذها وأعلم عليها علامة"^(٤٥)، ليعلم أنه حازها لنفسه وحجزها. ويقال: "فلان يخط الأرض، إذا كان يفكر في أمر ويدبره"^(٤٦)، ويعرفه الفيروزآبادي (٢٠٠٣ م) بأنه "الطريقة المستطيلة في الشيء أو الطريق الخفيف السهل، والخطة خطها واختطها، خططا وتخطيطا بمعنى أقدم على الأمور وسار نحو تحقيقها"^(٤٧).

التخطيط في الاصطلاح: يعرفه أكوف ١٩٧٣ Ackoff بأنه "تصور مستقبل مرغوب وكذلك تصور الوسائل الفعلية التي تؤدي إليه"^(٤٨)، بينما يصفه مبروك ٢٠١٣ بأنه "دراسة المستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه وبالتالي الاستعداد له، ولا تتم هذه الدراسات والتنبؤات للمستقبل إلا من خلال تقنيات علمية يسترشد بها صانع القرار، وتمثل هذه التقنيات آليات ترشيد صانع القرار من أجل تخطيط سليم وفعال"^(٤٩)،

(٤٥) الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر، تحقيق: محمود خاطر، مختار الصحاح، الناشر: مكتبة لبنان ناشرون- بيروت الطبعة طبعة جديدة، ١٩٩٥ ص ١٩٦.

(٤٦) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، قام بإخراجه: إبراهيم مصطفى وأحمد حسن الزيات وحامد عبد القادر ومحمد علي النجار، الناشر: دار الدعوة للنشر والتوزيع باسطنبول- تركيا ١٩٨٩ ص ٢٤٤.

(٤٧) الفيروزآبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، (ط ٧)، بيروت: مؤسسة الرسالة ٢٠٠٣ م ص ٦٢٢.

(٤٨) Ackoff (Russel L.), ١٩٧٣, Méthodes de planification dans l'entreprise, Paris: Les Éditions d'organisation

(٤٩) ساحلي مبروك، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط، الجزائر: جامعة أم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد ٤، العدد ٢، ٢٠١٣ م، ص ١٩٠. <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue>

ويورد الدكتور حزام المطيري تعريفًا له من منظور إسلامي أكثر شمولية لما يراه من تجاهل واضح للدور الفردي في التخطيط؛ فيقول: "إنَّ التخطيط الإسلامي هو "التفكير والتدبر بشكل فردي وجماعي في أداء عمل مستقبلي مشروع، مع ربط ذلك بمشيئة الله - تعالى - ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه، مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضى الله وقدره على النتائج"^(٥٠).

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة للتخطيط لغة واصطلاحًا أن الخطة الجيدة يجب أن يكون لها مجموعة من المحددات الواضحة والتي تتمثل في وضع أهداف بعيدة المدى، والاستعانة بكافة الوسائل الشرعية الممكنة لرسم مسار مرن يسهل التعامل مع الأحداث المستقبلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المطلوبة.

المطلب الثاني تعريف السيناريو لغة واصطلاحًا:

السيناريو في اللغة: كلمة إيطالية Scenario تستخدم في الفنون الدرامية لاسيما المسرح والسينما، تهدف إلى تنظيم تسلسل الأحداث والمشاهد وترتيب الأدوار وظهور الشخصيات وباقي التفاصيل الأخرى وهي مشتقة من كلمة Scena^(٥١)، والتي تعني النظر، ويعرفه عزيز ٢٠١٤ بأنه عبارة عن "كتابة مفصلة لسير الأحداث، والسيناريو المستقبلي "وصف لوضع مستقبلي ممكن أو مرغوب فيه، وتوضيح خصائص المسار أو المسارات التي تؤدي إليه بدءًا من الوضع الراهن أو وضع ابتدائي مفترض"^(٥٢).

السيناريو في الاصطلاح: يعرفه ماري كونواي ٢٠٠٣ Maree Conway بأنه "وجهة النظر المحتملة

من العالم ووصفها في السرد على شكل قصص هي التي توفر السياق الذي يمكن المدراء من اتخاذ

^(٥٠) المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، ط ٤، الناشر (مكتبة الرشد) ٢٠١٠م، ص٧٦.

^(٥١) According to Ringland, G, researcher and consultant in the area of scenario analysis and foresight, (١٩٩٨), Scenario Planning, John Wiley & Sons, Chichester.

^(٥٢) جورج وجيه عزيز، علم دراسة المستقبل واستبصار مفهوم التصميم المستقبلي، بحث منشور بمجلة التصميم الدولية، القاهرة، مصر، الإصدار الرابع، العدد الثالث يوليو ٢٠١٤م.

القرارات، من خلال رؤية مجموعة من العوالم الممكنة، سيتم إبلاغ القرارات على نحو أفضل، وسوف تعتمد الإستراتيجية على هذه المعرفة والبصيرة^(٥٣)، ويضيف بول راسكن Paul Raskin بأن السيناريوهات لا تعتبر تنبؤات أو توقعات أو توصيات، وإنما تصورات حول مسارات المستقبل تمثل الاحتمالات المتوقعة عن طريق طرح الأسئلة وتقديم الإجابات بهدف تعميق وجهات النظر وتبسيط الضوء على القضايا الهامة التي يكون اكتشافها بالطرق التقليدية أمراً صعباً^(٥٤).

المطلب الثالث السيناريو وعلاقته بالعلوم الأخرى

السيناريو في مجال الفن: يرى لويس هيرمان Lewis Herman ١٩٥٢ أن السيناريو في المجال السينمائي عبارة عن "خطة وصفية تفصيلية مكتوبة في تسلسل، يجمع بين كل من الصورة والصوت وتقديم الخطة إلى المخرج الذي يحولها إلى واقع مرئي وسمعي"^(٥٥)، ويضيف يوروفكين Yorofkin ١٩٥٩ فيعرفه بأنه " فيلم المستقبل – الفيلم المكتوب على الورق - ويصفه بأنه التأليف والصياغة السينمائية لموضوع الفيلم في شكل كتابي يوضح تفاصيل وتسلسل الصور البصرية والصوتية"^(٥٦).

السيناريو في مجال السياسية: يرى حواش ١٩٩٩ أن أسلوب السيناريو في السياسة هو السجال، والسجال يعرف بأنه منهج حوار في البحث، ودراسة تشابك الاحتمالات والحسابات وردود الفعل السياسية والعسكرية والاقتصادية الممكنة بين أنظمة أو دول ترتبط ببعضها من خلال توازن أو علاقات أو صراعات^(٥٧).

^(٥٣) Maree Conway, An Introduction to Scenario Planning, Published in: Business, News & Politics, Melbourne, Australia, ٢٨ September ٢٠٠٣

^(٥٤) According, Paul, Raskin, Global Scenarios in Historical Perspective, In Ecosystems and Human Well-Being: Scenarios—Findings of the Scenarios Working Group Millennium Ecosystem Assessment Series, edited by Stephen Carpenter, Prabhu Pingali, Elena Bennett and Monika Zurek, P. ٣٥-٤٤. Washington, D.C.: Island Press, ٢٠٠٥.

^(٥٥) According, Herman, Lewis. A Practical Manual of Screen Playwriting for Theater and Television Films. Cleveland: World, ١٩٥٢. Pg. ١٦٩- ١٧١

^(٥٦) Yorofkin. S, film techniques and action, London, ١٩٥٩

^(٥٧) حواش، جمال، سيناريو الأزمات بين النظرية والتطبيق، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، القاهرة، ١٩٩٩م.

السيناريو في مجال الرياضة: يرى يوغسلاف وآخرون ٢٠١٥ Yugoslav and other أن السيناريو في مجال الرياضة أداة تساهم في وضع الأحداث المستقبلية في إطارها الحقيقي مما يمكنهم من اكتشاف وإيجاد ومراجعة وتأكيده وتقييم وترويج هذه الأحداث، كما أنه يدعم روح الإبداع الفكري في وضع استراتيجيات تحقق التنمية المستدامة للرياضة في المجتمع الأوربي^(٥٨).

السيناريو في مجال الإدارة: يعرفه هرمان كاهان Herman Kahn بأنه "إجابة على سؤالين: كيف يتطور موقف فرضي في المستقبل خطوة بخطوة؟ وما هي البدائل في كل لحظة للقرارات، وتلك البدائل التي تنحرف أو تسهل أو توقف العملية؟"^(٥٩)، ويرى جوزيف Joseph بأن السيناريو "صورة لموقف متسق بشدة، والذي هو النتائج المعقولة لنتيجة الأحداث، حيث المعقول هو تكثيف المحتمل"^(٦٠)، ويؤكد العيسوي بأنه "وصف لمجموعة من الأحداث المستقبلية الممكنة، على أساس شروط أو مواصفات أولية، والمسارات التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك"^(٦١) ويضيف فان نوتن Van Notten تعريفاً آخر للسيناريو بأنه وصف متسق ومتناسق عن الأوضاع المستقبلية يعكس وجهات النظر المختلفة عن الماضي والحاضر والتطورات المستقبلية والتي تخدم العمل^(٦٢)، بينما يصفها طارق عبد الرؤوف بأنها أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبنياً على الفروض المنطقية والواقعية ومبرهنا بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية^(٦٣).

السيناريو في مجال إدارة الأزمات: يعرفه زيد منير ٢٠١٢ بأنه "مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة

^(٥٨) Jugoslav Vojinovic, and others Predicting the future of sports organizations, Motriz: rev. educ.

fis. vol. ٢١ no. ٢ Rio Claro Apr./June ٢٠١٥,
<http://dx.doi.org/10.1590/S1980-65742015000200001>

^(٥٩) Wilkinson A., Roland Kupers R, The Essence of Scenarios: Lessons from the Shell Experience, Amsterdam University Press, (٢٠١٤)

^(٦٠) Joseph P. Martino: Methods of forecasting, in: Howard F. Didabury, Jr. (ed.): Student Handbook for the Study of the future, (Washington, D.C: World Future Society, second Printing. ١٩٨٢

^(٦١) د. إبراهيم العيسوي - مستشار بمركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية - السيناريوهات، أوراق مصر ٢٠٢٠، القاهرة، منتدى العالم الثالث، يوليو ١٩٩٨ م.

^(٦٢) Previous reference, Van Notten, Writing on the Wall: Scenario Development in Times of Discontinuity, p. ٢٠.

^(٦٣) الدراسات المستقبلية - مفهومها - أساليبها - أهدافها - ط ١ دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ٢٠٠٦ م، ص ٢٠٨.

للحلول الموضوعية"^(٦٤)، بينما ترى عفيف، هناك ٢٠١٦ أن "السيناريو ليس عملية تنبؤ تقليدية، بل عمليات تحاكي إجابات بناء على تحليل ورؤية لما يمكن أن يحدث مستقبلاً، وكيفية التعامل مع هذه الأحداث المستقبلية برؤية منهجية مدروسة"^(٦٥).

ويستنتج الباحث أن الوصول إلى تعريف واحد وثابت حول مفهوم السيناريو لن يكون بالأمر اليسير، وذلك نتيجة لتداخل مفهوم السيناريو مع عدة مجالات ولتعدد أغراض استخدام السيناريوهات وتفاوت استعمال المؤسسات له، والذي بدوره يؤكد أهمية السيناريو في الحياة اليومية، إذ نجده يُستخدم كأداة تخطيط إستراتيجي تساعد في تحقيق هدف محدد، كما يساهم في تحديد الإستراتيجيات والسياسات المستقبلية، وأحياناً يظهر كتقنية تعبر من خلالها الدراسات المستقبلية عن الأحداث والاحتمالات المستقبلية، كما يستخدم السيناريو كمنهج قائم بذاته ومن ذلك استخدامه المسرحي والسينمائي لترتيب الأدوار وضبط الحبكة الدرامية.

ومع هذا فإن الدراسة الحالية ترى أن التعريف الأنسب للسيناريو حسب هدف الدراسة هو: "أداة تخطيط استراتيجية مرنة تساهم في رسم صورة مستقبلية واقعية مبنية على أسس منطقية لتجنب مخاطر محتملة أو تحقيق أداء مؤسسي مطلوب".

المطلب الرابع تعريف التخطيط بالسيناريو من منظور إداري:

يعرفه بورتير Porter ١٩٨٥ على أنه "أداة منظمة لتخيل المستقبل الذي تتخذ فيه قرارات منظمة"^(٦٦)، ويرد شوماكر Schoemaker ١٩٩٥ بأنه "منهجية منضبطة لتخيل المستقبل المحتمل"^(٦٧) ويراه رايت A.D. Wright ٢٠٠٠ بأنه "وصف لأوضاع مستقبلية قابلة للحدوث عند توافر مجموعة من الشروط أو الافتراضيات المتناسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع، سواء كانت هذه الأحداث غير

^(٦٤) زيد، منير عبوي، سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٢م، ص ١٢٥.

^(٦٥) مرجع سابق، عفيف، هناك، دور السيناريو في ترقب الأزمات المالية، ص ٢٣.

^(٦٦) Porter, Michael, "Competitive Advantage. New York: Free Press, ١٩٨٥, p.٦٣.

^(٦٧) Schoemaker, Paul J.H., (١٩٩٥) "Scenario planning: a tool for strategic thinking" p. ٢٥

مرغوب فيها أو مرغوب عنها عن طريق تحديد ملامح المسارات التي تؤدي لهذا الوضع المستقبلي^(٦٨)، ويضيف رينغلاند جيل ٢٠٠٥ Gill Ringland أنه "جزء من التخطيط الإستراتيجي متعلق بالأدوات والتقنيات المستخدمة لإدارة عدم اليقين في المستقبل"^(٦٩)، ويشير بيتر بيشوب Peter Pishop ٢٠٠٧ إلى أن التخطيط بالسيناريو يميل إلى تشكيل الصورة الاستشرافية المتكاملة للمستقبل، والذي يختلف كثيراً عن بناء السيناريوهات الذي يهدف إلى خلق قصص وسرديات متعددة بشأن المستقبل^(٧٠)، وعرفه عبد العال ٢٠١٧ بأنه "أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبنيًا على فروض منطقية وواقعية ومبرهنا بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية"^(٧١)، وترى الدراسة الحالية أن التعدد في تعريف التخطيط بالسيناريو نتج عن الزوايا التي يعرف من خلالها وكذلك وجهات النظر المختلفة للكتاب باختلاف طبيعتهم وأيدولوجياتهم، وهذا إن دل فإنه يدل على قوة متانة التخطيط بالسيناريو واتساع رقعته لتشمل كافة المجالات دون الإخلال بمفهومه العام.

وانطلاقاً من إقرار أغلب المصادر بأن التخطيط بالسيناريو أداة للتنوير، ووسيلة تساهم في كشف المسارات المستقبلية المحتملة ورصد البدائل والاختيارات الممكنة، وترشيد القرار بشكل غير مباشر للوصول إلى الأداء المؤسسي المعياري، فإننا نعرف التخطيط بالسيناريو من منظور إسلامي بأنه: ممارسات منهجية تعبر في باطنها عن مبدأ التوكل والأخذ بالأسباب في رسم التصور المستقبلي المحتمل من خلال الافتراضات المنطقية للأحداث الراهنة أو المستقبلية بهدف مساعدة أصحاب القرار في اختيار القرار المناسب وتحديد الإستراتيجيات المستقبلية التي تحقق مستوى الأداء المطلوب.

^(٦٨) Previous reference, A.D .Wright, scenario planning: a continuous improvement approach to strategy.

^(٦٩) Gill Ringland, scenario planning managing the future, JOHN WILEY & SONS.

Chichester. New York. Weinheim - Brisbane. Singapore – Toronto Library of Congress Cataloging ,٢٠٠٥, p. ١٨.

^(٧٠) Peter Bishop, et al., the current state of scenario planning An Overview of techniques foresight, vol . ٩ no. ١ ٢٠٠٧, pp ٥-٢٥.

^(٧١)مرجع سابق، عبد العال، أحمد، اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط،

المطلب الخامس الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط بالسيناريو

جدول ١ يوضح الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط بالسيناريو (٧٢)

وجه المقارنة	التخطيط الإستراتيجي التقليدي	التخطيط بالسيناريو
المنظور	جزئي	شمولي
المتغيرات	كمية	نوعية وليست كمية
الأهداف	معروفة	معروفة وغير معروفة
صورة المستقبل	بسيطة ومحددة	متعددة وغير مؤكدة
التفسير	الماضي يشرح الحاضر	المستقبل هو سبب وجود الحاضر
العلاقات	هياكل إحصائية مستقرة	هياكل ديناميكية ناشئة
المنهجية	نماذج حتمية وكمية	نماذج نوعية وعشوائية
نظرة للمستقبل	سلبية (المستقبل المتنبؤ بالمستقبل في نقطة واحدة	إيجابي وإبداعي (يتم صنع المستقبل) يخلق قصصًا حول مستقبلات محتملة متعددة في أفق زمني محدد يضع الخطط المفضلة التصدي للعديد من العقود الآجلة المحتملة

(٧٢) According to Lindgren, M., Bandhold, H. Scenario planning: the link between future and strategy. Palgrave McMillan, New York. ٢٠٠٣ pp.٢٦.

ويتضح لنا من خلال المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط بالسيناريو مدى شمولية التخطيط بالسيناريو مقارنة بالتخطيط الإستراتيجي التقليدي، نظرًا لتعامله مع عدة متغيرات ومحاولته خلق قصص متعددة حول المستقبل ورصده لعدد من البدائل المستقبلية الممكنة عكس التخطيط الإستراتيجي الذي يتعامل مع المستقبل في خط مستقيم.

المبحث الثاني تصنيف السيناريوهات

تعددت المقاربات في تصنيف الأسس المنهجية للسيناريوهات ويرجع ذلك لاختلاف المدارس الفكرية وآراء الباحثين^(٧٣)، ولعل المبرر الأهم في تصنيف السيناريوهات هو محاولة الحد من مشكلة الخلط المفاهيمي بين استخدام السيناريو وتصنيفه وتسييل الضوء على أهم السيناريوهات التي تلائم المجال الإداري وتساهم في تطوير الأداء المؤسسي، ويستعرض الباحث أهم تصنيفات السيناريوهات الكلاسيكية لدى أبرز المستشرفين في الدراسات العربية والدراسات الأجنبية:

المطلب الأول تصنيف السيناريوهات في الدراسات العربية:

يعتبر تصنيف العيسوي ١٩٩٣ وفهمي ٢٠٠٠ من أهم تصنيفات السيناريو في الدراسات العربية.

أ. تصنيف العيسوي ١٩٩٣^(٧٤):

قسم العيسوي السيناريوهات إلى نوعين حسب تعامل كل منهما مع الحاضر والمستقبل كما يظهر في الشكل رقم (١-٢) وذلك لأجل استكشاف المستقبل وتحديد البدائل الممكنة:

● السيناريوهات الاستطلاعية: تسعى إلى استكشاف الأوضاع المستقبلية وفق المعطيات والاتجاهات

العامّة الموجودة دون التقيد بأهداف محددة، مما يسمح بأكبر عدد من السيناريوهات وتفرعت إلى^(٧٥):

^(٧٣) بتصرف خميس، محمد، تصنيف السيناريوهات وإشكالية الفوضى النظرية في الاستشراف الحديث، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، ٢٠١٧م، ص ١.

^(٧٤) د. إبراهيم العيسوي، الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠، ٢٠٠٠م ص ١٦-١٨.

^(٧٥) د. إبراهيم العيسوي، السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر ٢٠٢٠، ط ١، المكتبة الأكاديمية- القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٢٣.

○ سيناريو استمرار الاتجاهات العامة الراهنة & السيناريو المرجعي (Reference)

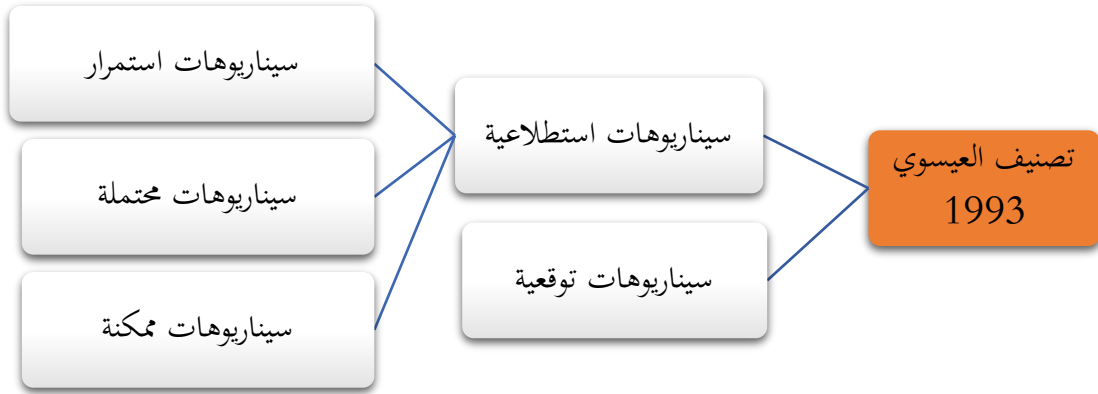
○ سيناريوهات محتملة (Probable)

○ سيناريوهات ممكنة (Possible)

● السيناريوهات التوقعية & الاستهدافية: تحاول هذه السيناريوهات معرفة البدائل المستقبلية الممكنة

من خلال تحديد أهداف مستقبلية محددة وترجمتها إلى صورة مستقبلية متناسقة في المستقبل والعودة منها

إلى الحاضر لكشف النقاط الحرجة وتحديد المسارات المستقبلية الممكنة.



رسم توضيحي ٢ يوضح تصنيف العيسوي للسيناريوهات

المصدر: إعداد الباحث

ب. تصنيف فهمي ٢٠٠٠ (٧٦):

اعتمد فهمي على تصنيف السيناريوهات على هدف وشمول السيناريو كما يظهر في الشكل رقم (١-٣).

□ حسب الشمول:

(١) سيناريوهات شاملة: تهتم بوضع تصورات عن العالم كله.

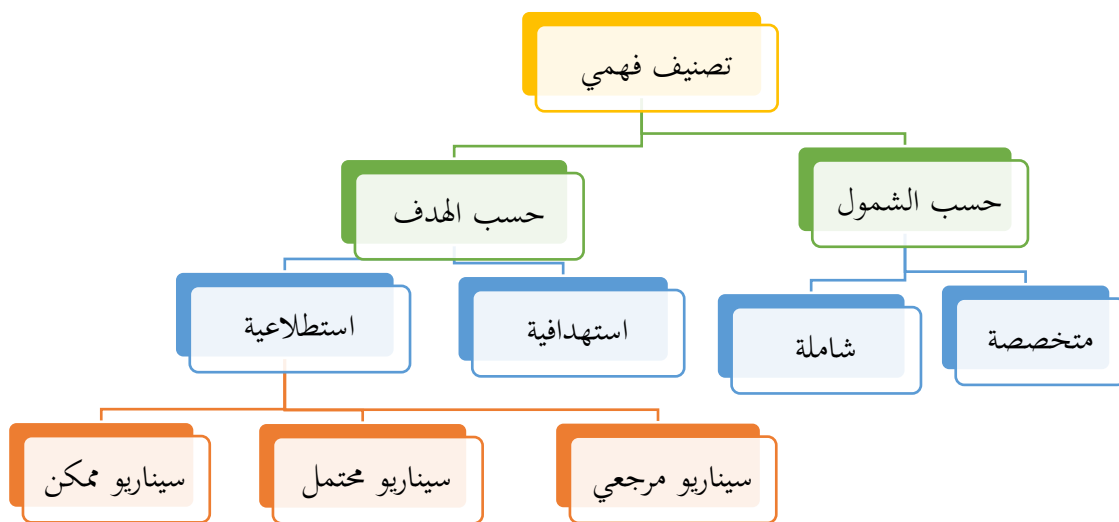
(٢) سيناريوهات متخصصة: تهتم بقطاع معين أو صناعة معينة.

(٧٦) فهمي، محمد سيف الدين. التخطيط التعليمي (أسسه وأساليبه ومشكلاته)، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠ م ص ٢١٢-٢١٥.

□ حسب الهدف:

- (١) سيناريوهات استهدافية: تصف مستقبلا مرغوبا فيه من خلال مجموعة من الأهداف المستقبلية.
- (٢) سيناريوهات استطلاعية: تنطلق هذه السيناريوهات من الحاضر دون هدف محدد، ويندرج تحتها عدة أنواع من السيناريوهات:

- سيناريو استمرار الاتجاهات السابقة (سيناريو مرجعي).
- سيناريو محتمل: تختلف عن السيناريو المرجعي في كونها تسمح بإدخال بعض التعديلات في صورة المستقبل.
- السيناريو الممكن: يتميز بإمكانية إحداث تغيرات في الواقع عن طريق تركيز الجهود وتوفير الظروف المناسبة.



رسم توضيحي ٣ يوضح تصنيف فهمي للسيناريوهات

المصدر: إعداد الباحث

المطلب الثاني تصنيفات الدراسات الأجنبية للسيناريوهات:

تصنيف لنا بورخيسون Lena Borjeson وآخرين:

يعتمد لنا بورخيسون وآخرون في تصنيفهم للسيناريوهات على الهدف من بنائها ونوعية المعلومات التي

يسعى السيناريو للحصول عليها، ويقسمونها إلى ثلاثة أنواع رئيسية كما يظهر في الشكل رقم (١-٤):

- السيناريوهات التنبؤية Predictive Scenarios: تحاول التنبؤ بالأحداث المستقبلية من خلال

الإجابة على سؤال "ما الذي سيحدث؟" ويمكن تقسمها إلى نوعين:

أ. سيناريوهات التكهنات: تتعامل مع احتمالية استمرار التطورات الراهنة وتكون السيناريوهات فيه

وفق الأكثر أو الأقل في ميزان الرجحان؛ لذلك تتلاءم هذه السيناريوهات من ناحية المنهج مع آليات

التخطيط في مجال الأعمال والأحداث الاقتصادية والإحصاء المؤسساتي^(٧٧).

ب. سيناريوهات "ماذا لو؟": تتعامل مع تأثير تغير الوضع الراهن على المستقبل القريب، وتتميز عن

سيناريوهات التكهنات في إدراجها عددا كبيرا من المتغيرات والتفرعات^(٧٨).

- السيناريوهات الاستطلاعية: تنطلق من نقطة زمنية في المستقبل لكشف الأحداث التطورات

المستقبلية من خلال عرض رؤى ووجهات نظر مختلفة^(٧٩)، وتنقسم إلى:

أ. سيناريوهات استطلاعية خارجية: تضع آليات للتعامل مع العوامل والمتغيرات الخارجة عن سيطرة

المؤسسات، من خلال الإجابة على سؤال "ما الذي يمكن أن يحدث لتطور العوامل الخارجية؟"

ب. سيناريوهات استطلاعية إستراتيجية: تسلط الضوء على المتغيرات السياسية في عملية صنع القرار

وقيمة العوامل الداخلية في المنظمة والتي يكون للمؤسسات دور كبير في التعامل معها.

^(٧٧) According to, Spyros Makridakis, et al., "The accuracy of extrapolation (time series methods): Results of a forecasting competition," *Journal of Forecasting*, vol. ١, no. ٢ (١٩٨٢), pp. ١١١ - ١٥٣.

^(٧٨) According to, Borjeson, Lena et al. "Scenario types and techniques: Towards a user's guide." *Futures*, vol. ٣٨, no. ٧ PP. ٧٢٤-٧٢٥ (٢٠٠٦).

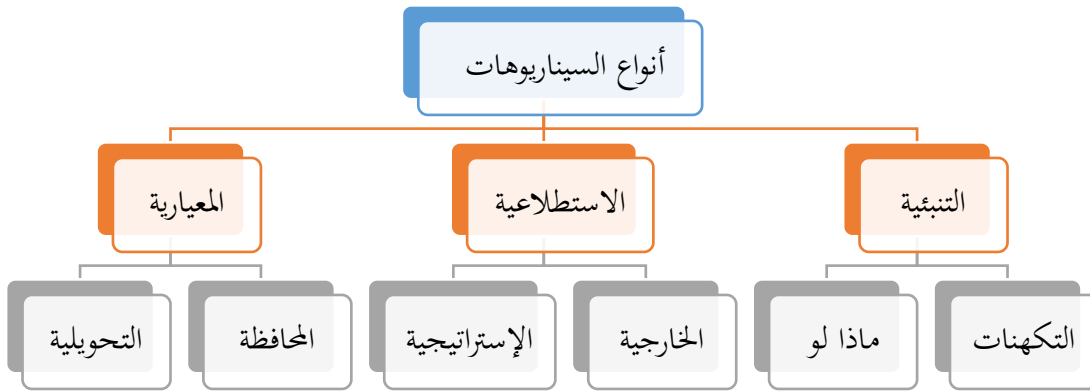
^(٧٩) Dana Mietzner & Guido Reger, "Scenario Approaches: History, Differences, Advantages and disadvantages," EUUS Seminar: New Technology Foresight, forecasting and Assessment Methods (Seville: May ١٣ - ١٤, ٢٠٠٤), pp. ٢٢٠ - ٢٤٠.

- السيناريوهات المعيارية: تعبر عن رؤى تفائلية مرغوب في حدوثها أو تشاؤمية يتخوف من

حدوثها^(٨٠)، وتجب على سؤال "كيف نحقق هدفاً أو غاية في المستقبل؟"^(٨١)، وتنقسم إلى:

أ. سيناريوهات محافظة: تحاول تحقيق هدف واضح ومحدد بإدراج التعديلات في تطور الأحداث الراهنة.

ب. سيناريوهات تحويلية: تعتبر المستقبل نقطة بداية لذا تضع أهدافاً بعيدة المدى، صعبة التحقق مقارنة بتطورات الوضع الراهن، وتسعى إلى تحقيقها معتمدة على تحليل عميق للمتغيرات المستقبلية.^(٨٢)



رسم توضيحي ؛ تصنيف لينا بورجيسون Lena Borjeson وآخرين للسيناريوهات

المصدر: user's Lena Borjeson et al., "Scenario types and techniques: Towards a guide." Futures, vol. ٣٨, no. ٧ (٢٠٠٦), pp ٧٢٥.

٢. تصنيف فيليب فان نوتن, Philip Van Notten,

استند نوتن Notten في تصنيف السيناريوهات على الممارسات المعاصرة من خلال استقراء مائة دراسة

أكاديمية حول تطبيق تقنية السيناريو في المؤسسات والشركات منذ منتصف الثمانينات في قطاعات مختلفة

^(٨٠) Previous reference, Dana Mietzner & Guido Reger, "Scenario Approaches: History, Differences, Advantages and disadvantages, pp. ٢٢٠ - ٢٤٠.

^(٨١) مرجع سابق، خميس محمد، تصنيف السيناريوهات وإشكالية الفوضى النظرية في الاستشراف الحديث، ص ١١.

^(٨٢) Mattias Hojer, what is the point of IT? Backcasting Urban Transport and Land-use Futures (Stockholm: Department of Infrastructure and Planning, Royal Institute of Technology, ٢٠٠٠), p. ١٣.

كالبيئة والطاقة والتكنولوجيا^(٨٣)، قسم من خلالها السيناريوهات إلى سيناريوهات كلية وجزئية وأسند سبب

الاختلاف الرئيسي في هدف وبنية ومحتوى كل سيناريو كما يظهر بالجدول رقم (٢):

جدول ٢ نموذج فان نوتن Van Notten لتصنيف خصائص السيناريو

خصائص جزئية للسيناريوهات	خصائص شمولية للسيناريوهات
<ul style="list-style-type: none"> ● طريقة بناء السيناريو ● دور القيم في عملية بناء السيناريو ● مجال عمل السيناريو ● طبيعة التحول المطلوب 	<ul style="list-style-type: none"> ● هدف السيناريو: استطلاعي - بحوث السياسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> ● مدخلات السيناريو ● الأساليب المستخدمة في بناء السيناريو ● فريق عمل بناء السيناريو ● زمن بناء السيناريو 	<ul style="list-style-type: none"> ● بنية السيناريو: حدثي - تحليلي
<ul style="list-style-type: none"> ● نوع القضايا ● مستوى التكامل 	<ul style="list-style-type: none"> ● محتوى السيناريو: مركب - بسيط

المصدر : Philip Van Notten, "Scenario Development: A Typology of Approaches,"

in:

OECD, *Think Scenarios, Rethink Education* (Paris: OECD, ٢٠٠٦), pp. ٧١- ٧٢

٣. تصنيف جونغرمان Helmut Jungermann, للسيناريوهات

^(٨٣) Philip Van Notten, "Scenario Development: A Typology of Approaches," in: OECD, *Think Scenarios, Rethink Education* (Paris: OECD, ٢٠٠٦), pp. ٧١ - ٧٢.

قسم جونجرمان Jungermann السيناريوهات إلى سيناريوهات استطلاعية، وسيناريوهات استباقية بالاعتماد على النموذج الاستقرائي (الاستطلاعي) لرسم مسارات مستقبلية منطقية انطلاقاً من الوضع الراهن، والنموذج الاستنتاجي (الاستباقي) لخلق مشاهد مكملة لصورة السيناريو المتخيل عن طريق افتراضات خيالية لبدائل مستقبلية^(٨٤).

٤. تصنيف سلوتر Slaughter ١٩٩٦ للسيناريوهات^(٨٥):

وضع سلوتر Slaughter أربعة أنواع من السيناريوهات هي:

- السيناريو المرجعي Status quo scenario: ويطلق عليه سيناريو الوضع الراهن.
 - سيناريو الانهيار Collapse scenario: يعبر عن عجز النظام عن الاستمرار أو فقدانه لقدرته على النمو الذاتي.
 - سيناريو العصر الذهبي Return or study- state: ويسمى السيناريو السلفي، حيث يبني على العودة إلى فترة زمنية سابقة يفترض أنها تمثل الحياة الآمنة الوديدة.
 - سيناريو التحول الجوهرى Transformation or fundamental change: يقوم على حدوث نقلة نوعية في حياة المجتمع سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية أو روحية.
- ويتضح لنا من خلال استعراض أهم تصنيفات السيناريوهات التي وردت في الأدبيات العربية والأجنبية، أنه يوجد ثلاثة أنواع رئيسية من السيناريوهات: (استطلاعية، تنبئية، معيارية) لكل منها هدف وهيكل وطريقة بناء مختلفة عن الآخر؛ مما يوحي بضرورة تحديد غاية وغرض كل سيناريو قبل الشروع في تطبيق مراحل وخطوات عمل السيناريو؛ وذلك لتجنب إضاعة الوقت والجهد في أشياء قد تكون غير جوهرية؛ تعيق تحقيق الغاية من وضع السيناريو المستقبلي.

^(٨٤) According to Helmut Jungermann, "Inferential processes in construction of scenarios," Journal of Forecasting, vol. ٤, no. ٤ (١٩٨٥), pp. ٣٢١ - ٣٢٧.

^(٨٥) R. Slaughter (ed.), The Knowledge Base of Futures Studies, DDM Media Group, Victoria/Australia, ١٩٩٦ (٣ vols) p.٢٠٢.

المبحث الثالث خصائص التخطيط بالسيناريو:

يعتبر التخطيط بالسيناريو تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة إذ يتشابه معها في بعض الخصائص، والتي باتت واضحة بعد الوقوف على أهم تصنيف السيناريوهات في المطلب السابق إذ تعتبر بمثابة مؤشر محتمل على نجاح الخطة بالسيناريو، ولعل أهم هذه الخصائص مايلي:

١. **الصفة الشرعية والعلمية:** شجعت السنة النبوية على استشراف المستقبل المبني على أسس موضوعية في فهم وتفسير السنن الكونية^(٨٦)، والتخطيط بالسيناريو علم يقوم على الافتراض والتحليل المنطقي للأحداث سواء في الوقت الراهن أو المستقبل وليس الجزم فلا مجال فيه للتكهن بمعناه الحرفي، لذلك نجد لا يتعارض أبداً مع تعاليم الدين الإسلامي، كما يؤكد فان نوتن Van Notten أن التخطيط بالسيناريو مزج بين العلم والفن بل يقال إنه تخطى حدود العلم^(٨٧)، وذلك من خلال جمعه بين المنهجية العلمية في تتبع سير الأحداث ورسم المسارات وبين الجوانب الفلسفية الفنية في تحليل وتصور الأمور المستقبلية، من أجل تحديد الفرص والتحديات المحتملة.
٢. **التكامل والترابط:** التخطيط بالسيناريو ليس علماً قائماً بذاته إنما تربطه علاقة وثيقة بكافة العلوم نتجت عن دراسة أغلب المتغيرات من أجل الوصول إلى السيناريوهات المرغوب فيها، فهو يتماشى مع المشاكل والأسئلة المنطقية مراعيًا كافة المتغيرات المحتملة والمرتبطة بمختلف المجالات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

٣. **الاتساق الداخلي:** أهم ما يميز التخطيط بالسيناريو هو التماسك بين عناصره والتناسق بين مكوناته ومراحله وخلوه من التناقضات^(٨٨)، فلا يمكن التعويل على السيناريو غير المتوافق داخليًا.

^(٨٦) د. محمد بشير البشير، أهمية استشراف المستقبل وضوابطه: دراسة تأصيلية في ضوء السنة النبوية، ٢٠١١م، ص ١٧٤-١٧٨.

^(٨٧) Previous reference, Van Notten, writing on the wall, scenario development in times of discontinuity p.٣١.

^(٨٨) مرجع سابق، إبراهيم العيسوي، السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر، ٢٠٢٠، ص ١٩-٢٠.

٤ . **الديناميكية والشمولية:** يتميز التخطيط بالسيناريو بتعامله المباشر مع المتغيرات المحتملة والطارئة،

ونلاحظ الآن بوضوح وعي الشعوب المتنامي بمفهوم واستخدامات التخطيط بالسيناريو والخطوات

الثابتة التي يتقدم بها ليتمكن من التعامل مع هذه المتغيرات^(٨٩)، كما أنه يراعي جميع الدوافع

والمتغيرات ذات الصلة سواء كانت داخلية يتحكم فيها أصحاب القرار بشكل مباشر أو خارجة

عن سيطرة صانعي القرار، مثل: التحول الديموغرافي وتغير المناخ والنمو الاقتصادي التي تؤثر

بشكل متزايد على المستوى الإقليمي والمحلي^(٩٠).

٥ . **المعقولة العلمية:** يقوم مبدأ التخطيط بالسيناريو على الخلق والإبداع في التصورات المستقبلية

المبنية على أحداث الواقع أو نقاط افتراضية في المستقبل، ومن المحتمل أن تكون هذه الأحداث

مفاجئة أو غير متوقعة للعقل البشري في الوقت الحالي^(٩١)، لذا يراعي القائمون على وضع

السيناريوهات تسلسل وتناسق أحداث السيناريو بهدف إخراجها بشكل واقعي، حيث تعتبر

القصص الواقعية واحدة من أهم خصائص التخطيط بالسيناريو.

٦ . **المرحلية والمرونة:** تعتبر المرحلية صفة متلازمة لصفة الواقعية، ونرى النبي **صلى الله عليه وسلم** رغم كثرة أعداء

المدينة لم يفتح جبهتين في آن واحد^(٩٢)، ونستخلص من ذلك أن تحقيق الهدف يتم عبر مراحل،

تعد كل منها خطوة للوصول إلى الهدف وسبباً في تحقيقه، وتعني المرونة القدرة على تغيير الاتجاه

^(٨٩) زاهر، ضياء الدين، مقدمة في الدراسات المستقبلية، مفاهيم - أساليب - تطبيقات، سلسلة مستقبلات، الكتاب الأول، جامعة عين شمس، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى ٢٠٠٤، ص ٦٤.

^(٩٠) According to Rowland, E., M. Cross, and H. Hartmann. Considering Multiple Futures: Scenario Planning to Address Uncertainty in Natural Resource Conservation. U.S. Fish & Wildlife Service ٢٠١٤, PP.٥٧

^(٩١) According to Lindgren, M., Bandhold, H. Scenario planning: the link between future and strategy. Palgrave McMillan, New York. ٢٠٠٣, p.٨٠.

^(٩٢) د. حسام أحمد قاسم، التخطيط الإستراتيجي في السنة المشرفة أسسه العامة، أدواته، خصائصه، ٢٠١١ م، ص ٥٤.

وعدم التصلب أو الاستسلام لفكرة ما^(٩٣)، وتؤكد صفة المرونة على مستوى تقييم السيناريو

وتعديله إذا ما اكتشف فريق العمل عدم صحة المعلومات أو عدم واقعيته لنوع السيناريو.

٧. **الإبداع والتميز:** التخطيط بالسيناريو منهج غير تقليدي، إذ يجب أن يكون له مساحة كبيرة من

التميز والاختلاف في تحليل الأحداث الراهنة والتحويلات المفاجئة كي يمكنها من كشف نقاط

التحول في المستقبل لعرض الاحتمالات والبدايل الممكنة^(٩٤).

٨. **المشاركة والجماعية** لتخطيط السيناريو ومراحل بنائه تأثير كبير في صانعي القرار وأصحاب

المصلحة لما تخلقه بينهم من تفاهم وتشارك، وتوافق الآراء خلال المنصة الحوارية من أجل تحديد

الصراعات والأحداث المستقبلية المحتملة للتوصل إلى سيناريو مرغوب فيه يساعد في تطوير الأداء

وتجنب الأزمات والكوارث^(٩٥).

٩. **السلاسة والوضوح:** برغم عمق خطوات عملية التخطيط بالسيناريو في جمع وتحليل البيانات

والافتراضات المستقبلية، إلا أنه يجب أن يتميز في شكله النهائي بقدر كاف من الوضوح لسهولة

الفهم والاستيعاب بحيث تصل إلى الفئة المستهدفة بشكل واضح ودقيق.

ونستخلص من ذلك أهم المؤشرات التي تدل على نجاح التخطيط بالسيناريو داخل منظمات

الأعمال:

- يستند على منهج علمي لا مجال فيه للتكهن أو الجزم.

- يحقق التكامل والترابط بين مكونات السيناريو.

- يضمن الاتساق الداخلي بين عناصر السيناريو.

^(٩٣) مرجع سابق، التخطيط الإستراتيجي في السنة المشرفة أسسه العامة، أدواته، خصائصه ص ٥٥.

^(٩٤) بتصرف، عبد العال أحمد اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال المهوبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط دراسة

اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان - الأردن ٢٠١٧ ٢٨ PP.

^(٩٥) Cash, D.W., Moser, S. Linking global and local scales: designing dynamic assessment and management processes. Global Environmental Change ١٠, (٢٠٠٠), P١٠٩-١٢٠.

- يعتمد على المعقولة العملية في عملية رسم السيناريوهات.
- يراعي الشمولية في التعامل مع المتغيرات والأحداث المحركة.
- يحقق درجة كافية من المرونة والمرحلية في التعامل مع الأحداث.
- يقوم على الإبداع والتميز في التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- يتبنى المشاركة والجماعية في تطبيق خطوات التخطيط بالسيناريو.
- يراعي السلامة والوضوح في مرحلة كتابة السيناريو.

المبحث الرابع: أهمية التخطيط بالسيناريو والتحديات التي تواجهه:

المطلب الأول: أهمية التخطيط بالسيناريو

يسعى التخطيط بالسيناريو إلى تقليل حالة اللاتأكد وتحديد الخيارات الإستراتيجية وفق منهجية علمية، وتحدد أهمية التخطيط بالسيناريو طبقاً لنوع وغرض كل سيناريو إلا أنه يمكن تلخيصها في ثلاثة أهداف رئيسية تفرعت منها أهداف فرعية كالتالي:

١. توسيع التفكير الاستراتيجي للمؤسسة^(٩٦):

استهداف التخطيط بالسيناريو مدى زمني أكبر من التخطيط التقليدي بالإضافة إلى تعامله المباشر مع جملة من المتغيرات المختلفة في وقت واحد، وجمعه للمعلومات وتحليلها وعقد الاجتماعات والمناقشات للوصول إلى السيناريو المحتمل والمرغوب فيه ساهمت بشكل أو بآخر في توسيع التفكير الإستراتيجي للمؤسسة والفرد على حد سواء من خلال التالي:

^(٩٦) مرجع سابق، سعداوي، محمد جمال جارحي، بناء السيناريوهات في ضوء الدراسات المستقبلية، ص ٨١.

أ. زيادة وعي الفرد بمختلف القضايا^(٩٧):

تزيد دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية والبيئية المرتبطة بتحديد السيناريوهات المستقبلية مستوى الوعي الفردي بالعديد من القضايا الهامة.

ب. تعزيز التفكير الإبداعي^(٩٨):

يتحدى التخطيط بالسيناريو الطريقة التقليدية في التفكير وعرض وتسلسل الأحداث؛ من خلال المزج بين الكمية والنوعية والمنهجية العلمية والجانب الفلسفي والفني من أجل الخلوص إلى سيناريو أقرب للحدوث.

٢. تحديد المسارات المستقبلية:

أهم ما يميز التخطيط بالسيناريو هو قدرته على كشف وتحديد المسارات المستقبلية ومعرفة نقاط التحول والاضطرابات المحتملة من خلال الآتي:

أ. كشف سيناريوهات حتمية وقريبة:

لا يقوم مبدأ التخطيط بالسيناريو على رسم المسارات المحتملة وحسب وإنما كشف السيناريوهات الحتمية والقريبة للحدوث.

ب. التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للفئات المستهدفة

يضع السيناريو على رأس اهتماماته التقدم التقني الكبير في كافة المجالات والتغير السريع في سلوك العميل؛ مما يسمح بتوفير عدد من الاحتمالات حول احتياجات العميل الفترة القادمة.

^(٩٧) Rowland, E.R., Cross, M.S., Hartmann, H. Considering Multiple Futures: Scenario Planning to Address Uncertainty in Natural Resource Conservation. Washington, DC: US Fish and Wildlife Service. (٢٠١٤), PP.١٩

^(٩٨) Ibid.

ت. إدارة المخاطر والتعامل معها:

التفكير الاستباقي في رصد المخاطر والتهديدات قبل وقوعها يزيد من فرصة تفاديها، وتجنب وقوعها، أو التخفيف من آثارها السلبية قبل تفاقمها وتحولها إلى كوارث^(٩٩).

٣. تحقيق التنمية المستدامة:

يعتبر التخطيط بالسيناريو مدخلاً لا غنى عنه لتحقيق التنمية المستدامة، إذ يوفر سيناريوهات ابتكارية تقلل حالات اللاتأكد مما يسهل على الإدارة تحديد السياسات والإستراتيجيات الواضحة، والتي بدورها تستطيع أن تتجنب عددا كبيرا من المخاطر المحتملة ووضع الحلول المسبقة لها مما يزيد من فرصتها في تحقيق أداء مؤسسي ثابت ومتطور، واتسمت الثمانينات والتسعينات بازدهار واضح للشركات العالمية الكبرى التي استخدمت التخطيط بالسيناريو مثل: شل shell و شركة إي . دي . آف E. D. F. وشركة إي . إل . إف E. L. F. كما استخدمته مجموعة إكسا الفرنسية للتأمين Axa France^(١٠٠).

a. تطوير الأداء المؤسسي:

يلعب التخطيط بالسيناريو دورا كبيرا في تطوير الأداء المؤسسي من خلال دعم اتخاذ القرار وتوسيع التفكير الإستراتيجي ورفع الكفاءات القيادية^(١٠١).

b. تنمية المهارات القيادية والتحول من الإدارة برودة الفعل إلى الإدارة بردود

الأداء المبادر:

^(٩٩) منصور، محمد، الدراسات المستقبلية ماهيتها وأهمية توطينها عربيا ورقة عمل قُدِّمَتْ إلى ورشة العمل حول الدراسات المستقبلية ضمن فعاليات منتدى الجزيرة السابع، الدوحة، قطر ٢٠١٣م، ص ٤١.

^(١٠٠) Previous reference, Gill Ringland, scenario planning managing the future, PP.٢٥٩-٣٠٩

^(١٠١) Matlock, James, Thomas, An Interpretive, Multilevel Theory of scenario planning advancing human resource development theory building ٢٠١٢ pp. ٥

يساعد التخطيط بالسيناريو في عملية توليد مؤشرات تساعد في تحديد مسارات تغيير النظام^(١٠٢)، وبالتالي فإن وجود هذه المؤشرات حتمًا ستمكن المديرين من ضبط الإجراءات حسب الحاجة ومتطلبات الأداء.

C. تعزيز عملية صنع القرار:

يساهم التحليل العميق لأحداث الواقع أو المستقبل في بناء افتراضات تقوم على أساس العقل والمنطق؛ مما ينتج عنه تحديد مسارات مستقبلية محتملة تساعد صانعي القرار أو أصحاب المصلحة في عملية ترشيد القرار والتعامل العقلاني مع المستقبل^(١٠٣).

المطلب الثاني: التحديات والعقبات التي تواجه التخطيط بالسيناريو

يختلف مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو في الدول النامية عنه في الدول المتقدمة، ونحاول أن نستعرض مزيجًا من التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو سواء كانت من الناحية النظرية أو التطبيقية داخل مؤسسات القطاع الحكومي بدولة قطر، مع محاولة وضع الحلول العملية للحد منها، ونلخصها في الآتي:

- أولاً التحديات النظرية التي تواجه التخطيط بالسيناريو

● قلة الأدبيات العربية حول مفهوم وآليات تطبيق التخطيط بالسيناريو: تنوعت الأدبيات

النظرية والدراسات البحثية منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين حول منهجية السيناريوهات، وقد ساهمت المكتبة العربية بعدد من الدراسات البحثية حول منهجية السيناريو إلا أن حجم هذه الأبحاث لا يتماشى مع الحاجة الملحة لتطبيق منهج التخطيط بالسيناريو في المؤسسات والقطاعات المختلفة وذلك

^(١٠٢) previous reference Rowland, E., M. Cross, and H. Hartmann. Considering Multiple Futures: Scenario Planning to Address Uncertainty in Natural Resource Conservation. PP.١٩

^(١٠٣) Samira Rhoads, Anca Babor the future of global research: A case study on the use of scenario planning in the publishing industry ٢٠١٨ pp.٢٥٨

أدى إلى خلط مفاهيمي بين السيناريو والتبصر والتنبؤ والتوقع والتخيل، تسبب بنهاية الحال في خلق صورة مشوهة عن منهجية التخطيط بالسيناريو مما أعاق تقدمه (١٠٤).

● **غياب الأطر المؤسسية المتعلقة بالتخطيط بالسيناريو:** تسارع الأحداث الراهنة شغل المؤسسات العربية عن الاهتمام بشؤون المستقبل أو تحديد السيناريوهات المستقبلية، ويرجع ذلك لعدة أسباب يأتي على رأسها خروج التخطيط بالسيناريو من رحم المؤسسات العسكرية واقتصاره على الشركات متعددة الجنسية، إذ تحتكر ثلثي الدراسة المستقبلية، مقابل ثلث واحد يوزع على باقي المجالات الأخرى (١٠٥). وترى الدراسة الحالية أن اعتماد الإدارة العليا على تقديم دورات توعوية ممنهجة داخل المؤسسات حول مفهوم وأهمية التخطيط بالسيناريو ودوره في إحداث ميزة تنافسية سيساهم بشكل كبير في تعزيز ثقافة التخطيط بالسيناريو داخل المؤسسة. بالإضافة إلى خطة للتعرف على أهم الشركات التي استخدمت تقنية التخطيط بالسيناريو وكيف ساعدها في تحقيق الأداء المؤسسي المعياري؛ سيساعد في تبني طريقة لبناء الأطر المؤسسية لاستخدام التخطيط بالسيناريو بشكل تدريجي داخل المنظمات وإحلاله رويدًا رويدًا عن الطرق التقليدية في التخطيط.

- ثانيًا التحديات التطبيقية التي تواجه التخطيط بالسيناريو داخل منظمات الأعمال:

أ. ادعاء عدم توافق التخطيط بالسيناريو الأنظمة الإدارية البسيطة (١٠٦): يزعم البعض أن هناك تعارضاً بين التخطيط بالسيناريو بشكل كبير مع الأنظمة الإدارية التي تعتمد على الإدارة من أعلى لأسفل أو التي يقتصر التخطيط فيها على المستويات العليا من الإدارة، وذلك لشمولية وتعقيد منهج التخطيط بالسيناريو وعدم إيمانه بأن هناك إجابة واحدة صحيحة لكل سؤال، أو إجابة

(١٠٤) Michel, Godet, & Fabrice Roubelat, creating the future: the use and misuse of scenarios, long range planning, vol ٢٩, no. ٢ ١٩٩٦ PP. ١٦٤-١٧١

(١٠٥) د. سيف الدين عبد الفتاح، "الدراسات المستقبلية في عالم المسلمين: بين تحاية التاريخ (عمر أمة الإسلام) وصدام النبؤات... دراسة نقدية من منظور السنن"، "الأمة في قرن (٢٠٠٠-٢٠٠١) الكتاب السادس"، مكتبة الشروق الدولية، ص ٤٢٦.

(١٠٦) Mats Lindgren & Hans Bandhold, Scenario Planning The link between future and strategy, (Wales), ٢٠٠٣, PP. ٣٠

واحدة عن المستقبل. على عكس الطرق التقليدية في التخطيط. وللتغلب على هذه الظاهرة فإن الدراسة الحالية توصي بضرورة تبسيط خطوات ومراحل التخطيط بالسيناريو لتناسب مع حجم المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

ب. صعوبة جمع المعلومات والقيود التي تفرض على تداولها وتدقيقها^(١٠٧): يستند تحديد المسارات

المحتملة بالأساس إلى قاعدة معلومات دقيقة تؤمن الطريق لتحديد السيناريو المرغوب فيه بدقة، وصعوبة الوصول لهذه المعلومات أو حججها يعيق بشكل كبير تقدم التخطيط بالسيناريو.

ت. عدم اهتمام الإدارة بالتخطيط بالسيناريو: ويرجع ذلك لعدة أسباب، أهمها: سرعة تغير الإدارة

تجعل القائمين على التخطيط لا يفضلون التخطيط بالسيناريو، ويعتمدون على بدائل أخرى تفني بالغرض

وتضمن لهم نجاحات سريعة؛ نتيجة اعتقادهم أن التخطيط بالسيناريو يستهلك الكثير من الوقت في

عملية الإعداد والتجهيز للسيناريوهات المستقبلية، والتي حتمًا لن يستفيد منها المدير الحالي خلال فترة

إدارته، كما يعتبر نقص الدعم الكافي للإدارة عند تنفيذ التخطيط بالسيناريو وغياب الإجراءات الفعلية

لتطبيقه لدى المؤسسات من أهم معوقات تطبيقه داخل المؤسسات^(١٠٨). لذلك تقترح الدراسة الحالية

تشكيل لجنة رقابة داخلية تشرف على عملية تنفيذ وتقييم السيناريوهات، وتكون منفصلة عن الإدارة العليا

ولا تحل بإحلال أو تغيير الإدارة العليا، وذلك لضمان سير المنظمة وفق سيناريو استراتيجي يحقق أهدافها

وتنأى بالمؤسسة عن أية أهداف شخصية.

^(١٠٧) محمد إبراهيم منصور، مشروع مصر ٢٠٢٠ قراءة نقدية وسيناريو لمشروع بديل في ٢٠٣٠، مستقبل العالم الإسلامي (مركز دراسات العالم

الإسلامي، مالطا) العدد ١٩ ٢٠٠٩ ص ٥٠.

^(١٠٨) Previous Reference, Lindgren Scenario Planning The link between future and strategy PP.٣١

ثالثًا التغيرات البيئية الخارجية للتخطيط بالسيناريو:

من أهم التحديات التي تعترض تطبيق التخطيط بالسيناريو المتغيرات الخارجية، فالبيئة الخارجية تتكون من

مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، والتي تؤثر بشكل كبير في عملية

صياغة السيناريوهات، ويمكن تلخيص هذه التغيرات حسب الجدول الآتي:

جدول ٣ تأثير تغيرات البيئة الخارجية على التخطيط بالسيناريو

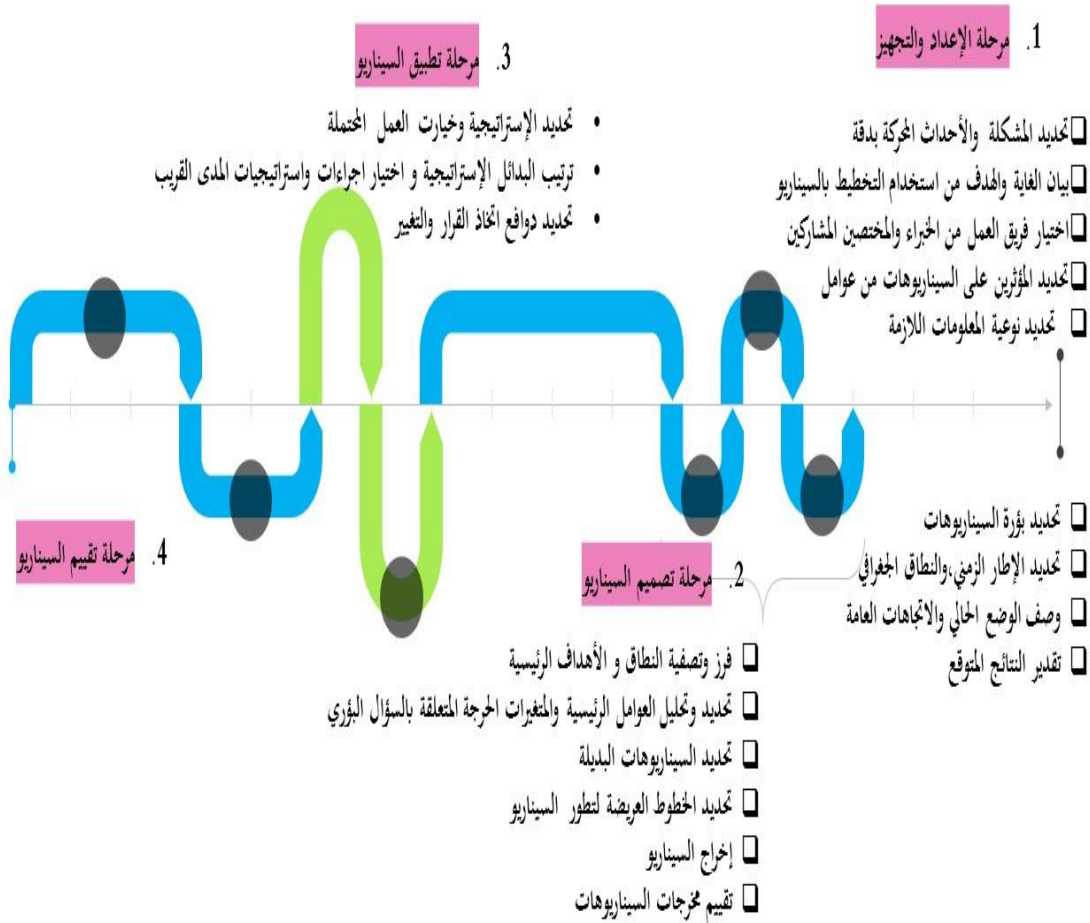
المجال	شكل التغيرات
التكنولوجي	تغيير الآلات، تغيير التكنولوجيا، تغيير المواد الأولية.
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية، إحداث وحدات جديدة، دمج وحدات قائمة.
الإنساني	الاختيار، التدريب، تغيير أفكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الأنشطة والأعمال	أحداث أنشطة جديدة، إلغاء أنشطة ، دمج أنشطة.
السياسات	إلغاء سياسة، تعديل سياسة، إضافة سياسة جديدة.
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق، تعديل الطرق، إدخال طرق جديدة.

المطلب الثالث: مراحل وخطوات بناء التخطيط بالسيناريو

يمر التخطيط بالسيناريو بأربع مراحل أساسية، التحضير، البناء، التطبيق، والتقييم، كما هو موضح بالشكل

رقم (٥):

الخطوات المنهجية لتطبيق التخطيط بالسيناريو



المصدر: إعداد الباحث

رسم توضيحي ٥ يوضح الخطوات المنهجية للتخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات.

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتجهيز

تركز هذه المرحلة على أهم الخطوات والتجهيزات التي تسبق عملية بناء السيناريو والتي تساهم في توجيه الجهود

الإدارية والبحثية نحو بناء سيناريوهات جيدة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. تحديد الهدف من بناء السيناريو:

التحديد المسبق للهدف من السيناريو يحدد نوعية المعلومات المطلوبة وأعضاء فريق العمل والإطار الزمني

والجغرافي بل يضمن توفير الوقت والجهد، للوصول إلى الهدف من وضع السيناريو.

٢. تحديد الأفكار الرئيسية:

تحدد الأفكار فيما لا يزيد عن (١٠٠) فكرة حول القضية المحددة ويتحقق ذلك عن طريق جمع المعلومات،

مع الأخذ في الاعتبار توقعات الإدارة العليا، وعقد جلسات نقاشية مع بعض موظفي المؤسسة التي تختارهم

اللجنة المنظمة.

٣. تحديد المشكلة الرئيسية والأحداث المحركة بدقة.

٤. اختيار فريق العمل من الخبراء والمختصين، وتحديد دور كل واحد منهم في إعداد السيناريو.

٥. تحديد المؤثرين على السيناريوهات من عوامل داخلية وخارجية.

٦. تحديد نوعية المعلومات اللازمة لعملية بناء السيناريو.

٧. تحديد بؤرة السيناريوهات.

٨. تحديد الإطار الزمني.

٩. تحديد النطاق الجغرافي.

١٠. وصف الوضع الحالي والاتجاهات العامة.

١١. تقدير النتائج المتوقعة.

دراسة حالة: لكيفية تطبيق المرحلة الأولى:

س. كيف يتم تحديد الأهداف الأساسية للسيناريو وصولاً لبؤرة السيناريو.

- نطرح سؤالاً افتتاحياً متعلقاً بهدف السيناريو.
- نحدد الأسئلة الأساسية التي تحتاج إجابة على السؤال الافتتاحي من خلال المشاركين.
- نكرر الخطوة مرة ثانية لنصل للأسئلة الأكثر تكراراً.
- نفرز الأسئلة المكررة للوصول للأسئلة الرئيسية.
- نكتب الأهداف الإستراتيجية.
- نحدد المؤثرين على السيناريو سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية.

المرحلة الثانية: مرحلة بناء وتصميم السيناريو:

في هذه المرحلة سيتم بناء الشكوك الرئيسية لتحديد الافتراضات المستقبلية وإعداد مجموعة أولية من السيناريوهات، وترجمة المعلومات والروايات إلى منتجات كمية وقياس مدى اتساق السيناريوهات.

١. فلترة وفرز وتصفية وتنقية النطاق والأهداف الرئيسية مع المشاركين.

ويتم في هذه المرحلة التركيز على أنشطة بناء السيناريو وتحديد النطاق اللازم للسيناريو حتى لا نفقد قضايا هامة في حالة تضيق النطاق أو نحصل على مخرجات ليست لها أي أدنى علاقة بالهدف، وهذا يتم من خلال إعداد شجرة المشكلات أو القضايا الهامة التي تساعد في فرز الأسئلة المطروحة من قبل المشاركين للوصول إلى السؤال البؤري.

٢. تحديد وتحليل العوامل الرئيسية والمتغيرات الحرجة المتعلقة بالسؤال البؤري.

يتم ذلك من خلال جلسات العصف الذهني للخبراء المشاركين أو استخدام تقنيات تحليل حديثة للعوامل والمتغيرات المؤثرة بالقضية والمتعلقة بالسؤال البؤري.

٣. تقييم مدى تأثير هذه العوامل والمتغيرات على السيناريو.

تهدف من خلال هذه الخطوة إلى قياس مدى تأثير هذه المتغيرات على عملية السيناريو ليتم تصنيف التحليلات الناتجة حسب قوتها وعلاقتها بموضوع الدراسة^(١٠٩)، وتساعد هذه الخطوة في عملية بناء نموذج السيناريو المرغوب فيه والمرغوب عنه من خلال علمية قبول أو رفض التحليل حسب علاقته بالقضية.

٤ . تحديد السيناريوهات البديلة.

يتم تحديد هذه السيناريوهات بعد عملية تحليل العوامل الرئيسية وتقدير البدائل المستقبلية ومحاولة تفسير وتفعيل السيناريو^(١١٠)، ويتم ذلك بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائية المختلفة والجلسات النقاشية بين الأكاديمين وصناع القرار أو من خلال الدراسات الميدانية وورش العمل التدريبية.

٥ . تحديد الخطوط العريضة لتطور السيناريو.

وتهدف هذه الخطوة إلى تشكيل سلسلة سببية أو هيكل عظمي للسيناريو^(١١١)، وتهتم هذه الخطوة بدراسة الظروف الحالية، وتوضيح المسارات المحتملة وكشف نقاط الالتقاء والمفارقة لدمج المدخلات التشاركية في سيناريوهات محددة لتكون أكثر فاعلية.

٦ . إخراج السيناريو.

يتم في هذه الخطوة كتابة القصص القصيرة المقنعة للسيناريوهات المقترحة، بحيث تحقق قدرا عاليا من الإبداع في سرد وعرض التفاصيل لكل سيناريو لضمان تفاعل أصحاب المصلحة والجمهور^(١١٢)، ولتحقيق ذلك

^(١٠٩) previous reference Rowland, E., M. Cross, and H. Hartmann. Considering Multiple Futures: Scenario Planning to Address Uncertainty in Natural Resource Conservation., pp ٤٦.

^(١١٠) Fink, Alexander, & Marr, Bernard, & Siebe, Andreas, & Kuhle, Jens, the future Scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight; Management Decision, Vol.٤٣ No. ٣.p.٣٦٣,٢٠٠٥.

^(١١١) previous reference Rowland, E., M. Cross, and H. Hartmann. Considering Multiple Futures: Scenario Planning to Address Uncertainty in Natural Resource Conservation pp.٥٥

^(١١٢) Tucson Water. ٢٠٠٤. Water Plan: ٢٠٠٠-٢٠٥٠. City of Tucson's Water Department's Planning and Engineering Division. <http://cms٣.tucsonaz.gov/water/waterplan>.

يفضل أن يكون عدد السيناريوهات من ٣-٥، وأن يكلف شخص واحد فقط بكتابة السيناريو ويساعده في تطويرها مجموعة من المختصين.

٧. تقييم مخرجات السيناريوهات.

تم عملية التقييم من خلال استطلاع رأي لجميع الخبراء والمشاركين في عملية بناء السيناريو بهدف تقييم جودة السيناريو وقياس مدى تجسيده للصفات الرئيسية للسيناريوهات الجيدة، من تناسق منطقي ورسم مسارات صحيحة وفقاً للمعطيات ووضع التصورات المستقبلية.

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيق السيناريو.

وتعتبر هذه المرحلة الأهم على الإطلاق حيث تعبر عن ترجمة حقيقة للسيناريو وتحويله إلى دائرة الفعل، وتتضمن هذه المرحلة عملية توصيف حقيقي للسيناريو عن طريق مجموعة من الإجراءات والسياسات الجديدة تأتي بعد عملية تقييم السيناريو وتحديد آثار وتأثير كل سيناريو في الوضع الراهن والمستقبلي:

١. تحديد الإستراتيجية وخيارات العمل المحتملة.

يأتي دور المديرين والقائمين بأعمال التخطيط لتحويل هذه السيناريوهات إلى خطط استراتيجية بعيدة أو قريبة المدى من أجل تحقيق أهداف الإدارة في ضوء هذه السيناريوهات. وترى الدراسة الحالية أن بناء مصفوفة تشمل (الأهداف X الأحداث) ستساعد كثيراً في عملية الوصول للسيناريو الأكثر احتمالاً، ومنها نستطيع تحديد الإستراتيجية المناسبة للمدى القريب أو البعيد.

٢. ترتيب البدائل الإستراتيجية واختيار إجراءات واستراتيجيات المدى القريب.

يهدف التخطيط بالسيناريو بشكل عام إلى دعم اتخاذ القرارات وتحديد وترتيب الأولويات^(١١٣)، ويرى الباحث أنه من خلال تحديد الأولويات يمكننا تحقيق نتائج المرحلة ورؤية ورسالة المؤسسة، وتصنيف إجراءات العمل والسياسات على أساس قابليتها للتطبيق في المدى القريب أو البعيد.

٣. تحديد دوافع اتخاذ القرار والتغيير.

ساعد توصيف السيناريو وتحديد الإستراتيجيات والبدائل في عملية رصد احتمالات الفعل ورد الفعل، وتمكين المديرين وصانعي القرار من اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم السيناريو^(١١٤)

وتقييم السيناريو يكون من خلال تحقيقه لأهم خصائص السيناريو الفعال السابق ذكرها والمتمثلة في تحقيقه الاتساق الداخلي، سهولة التذكر، النفع لمتخذ القرار، التمايز، الاحتمالية، الشفافية، الانسجام.

^(١١٣) previous reference Rowland, E., M. Cross, and H. Hartmann. Considering Multiple Futures: Scenario Planning to Address Uncertainty in Natural Resource Conservation, pp.٦٢.

^(١١٤) مرجع سابق، العنزي سعد، والسعيد، يعرب، فلسفة نظرية السيناريوهات ومنهجيتها، ص.٩.

الفصل الثاني التأصيل الشرعي للتخطيط بالسيناريو واهم النماذج الإدارية التي طبقته

المبحث الأول: التطور التاريخي لاستخدام التخطيط بالسيناريو:

تاريخ التخطيط بالسيناريو في السلوك والعمران والحياة قديم قدم الإنسان على الأرض، إذ أدرك المزارع البسيط أن اعتماده على نوع واحد من المحاصيل قد يعرض زراعته للخطر مما قد يؤثر على مستقبله ومستقبل أولاده، إذا حدث أي تغير مفاجئ من التغيرات التي قد تصيب الزراعة سواء كانت تغيرات مناخية أو في طبيعة التربة^(١١٥). وفي العصر الحديث ترجع جذور التخطيط بالسيناريو إلى مجالي العلوم المستقبلية والإدارة الإستراتيجية، فالعلوم المستقبلية استخدمته في وقت مبكر كأداة تحليل هامة ووسيلة عرض فعالة للأحداث المستقبلية وعرض الاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنساني، أما الإدارة الإستراتيجية فقد شرعت في استخدامه كأداة تخطيط هامة منذ منتصف السبعينات حيث بدأ المدبرون والخبراء الإستراتيجيون في البحث عن أدوات جديدة تكون أكثر ملاءمة للتخطيط والتعامل مع القضايا المعقدة والإجابة على أسئلة ماذا سيحدث وماذا سنفعل؟^(١١٦)، وتعتبر كل من العلوم المستقبلية والإستراتيجية من العلوم الحديثة التي ظهرت مؤخرًا بطريقة منهجية عقب أحداث الحرب العالمية الثانية، حيث برزت استجابة للتغيرات السريعة في المؤسسات والقضايا العالمية الأكثر تعقيدًا والتي عجزت الطرق التقليدية عن وضع التصورات المناسبة لمواجهتها، وقد تطور التخطيط الإستراتيجي في مطلع الستينات على يد مجموعة من العلماء أبرزهم شاندرل Chandler، وانسوف Ansoff، ولاورنس Lawrence، ولورسش Iorsch حيث أسسوا عددا من المدارس الفكرية للتعامل مع منطقة عدم التأكد واليقين التي اعتبرت جوهر العملية الإدارية، لذا سيحاول الباحث تتبع التطور التاريخي لظهور السيناريو في العلوم المستقبلية والإدارة الإستراتيجية من خلال مطلبين اثنين:

^(١١٥) السن، عادل عبدالعزيز (٢٠٠٩) الاستشراق وبناء السيناريوهات، مؤتمر التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، القاهرة ص ٢٢٣ - ٢٣٣.

^(١١٦) Mats lindgren and Hans Bandhold, scenario planning: the link between future and strategy, Library of Congress, ٢٠٠٣ pp.٣٣.

المطلب الأول: التطور التاريخي لاستخدام السيناريو في علم المستقبليات

العلوم المستقبلية أصولها قديمة يرجع استخدامها إلى عصور الأنبياء المرسلين^(١١٧)، وقد اهتم البشر بالمستقبل منذ آلاف السنين وابتدعوا النبؤات القديمة والمذاهب والعقائد والأساطير والفنون واليوتوبيات الخيالية والفرضيات العلمية مما يوحي بفطرة الإنسان السليمة نحو النظر إلى المستقبل، ويظهر ذلك في الحضارات القديمة التي حاولت ابتكار أدوات فعّالة للتنبؤ بتطورات المستقبل فيما يتعلق بالطقس والظواهر الطبيعية الأخرى، وفهم الدورة الطبيعية لتكون الليل والنهار، وظاهرة الموت والحياة، كما أن الأهرامات المصرية ومراكب الشمس في الحضارة المصرية القديمة كانت من أجل المستقبل، والمباني في حضارتنا المايا والأزتك كانت لأجل المستقبل، وفي اليونان القديمة حفروا ونقشوا الصخور من أجل الأجيال القادمة^(١١٨).

وتوالت الآراء حول البدايات الفعلية للدراسات المستقبلية ورغم ذلك لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول البداية الحقيقية للظهور العلمي للتفكير المستقبلي، إذ يرى ريلاند Rialland أن "أفلاطون أول الفلاسفة والمؤرخين الذين سعوا إلى بلورة التفكير المستقبلي من خلال يوتوبيته الشهيرة "الجمهورية" مجتمع المستقبل الذي يسعى لتحقيقه"^(١١٩)، ثم تلاه الفارابي - المعلم الثاني - الذي بلور مفهوم المدينة الفاضلة من منظور عربي إسلامي من خلال وضع صورة مثلى للتعاون بين أفراد المجتمع بهدف تحقيق العدل وتمكين الفضيلة لمواجهة المدن الجاهلة^(١٢٠)، ومن زاوية أخرى يؤكد لندجرين Lindgren أن بدايات الفكر المستقبلي ترجع إلى نهاية القرن الخامس عشر على يد العالم "توماس مور Thomas More" من خلال كتابه المعروف باسم (يوتوبيا Utopia, ١٥١٦) الذي قدم من خلاله تصوّرًا مستقبليًا للمجتمع المثالي الذي يخلو من كافة أشكال الاضطهاد والظلم والأنانية، ثم تلاه فب نهاية القرن السادس عشر حتى الربع الأول من القرن

(١١٧) Ibid.

(١١٨) مرجع سابق، ضياء الدين زاهر، مقدمة في الدراسات المستقبلية، ص ٢٥ - ٣١.

(١١٩) A. Rialland, K.E. Wold, Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions, Norwegian University of Science and Technology ٢٠٠٩ p.١٠.

(١٢٠) مرجع سابق، ضياء الدين زاهر، مقدمة في الدراسات المستقبلية، ص ٢٥ - ٣١.

السابع عشر كتاب الفيلسوف الإنجليزي "فرانسيس بيكون Francis Bacon" صاحب كتاب (أطلنطا الجديدة ١٦٢٦, The New Atlantis) الذي طرح من خلاله رؤية مستقبلية للعالم قائمة على العلم للوصول إلى المجتمع المثالي^(١٢١).

بينما يرجع البعض الفضل في تعزيز الفكر المستقبلي والاهتمام بسيناريوهات المستقبل إلى العالم الإنجليزي "توماس مالتوس Thomas Malthus"، الذي قدم أول محاولة لاستطلاع مستقبل الجنس البشري على أسس علمية من خلال دراسته عن نمو السكان، قدم خلالها رؤية مستقبلية تتسم بالتشاؤم لحل التناقض الاجتماعي الناتج عن الثورة الصناعية، المتمثل في تزايد أعداد الفقراء وتصاعد احتمالات الصراع الطبقي في ظل سيطرة الطبقة الرأسمالية في المجتمع البريطاني آنذاك^(١٢٢).

ويضيف هارولد شان H. G. Shane أن الفيلسوف والأديب الفرنسي فولتير (١٦٩٤-١٧٧٨م)

أول من كشف عن المستقبلات البديلة من خلال اقتراحه مصطلح Prevoyance ليعبر عن العملية الاستشرافية، ورغم ذلك يرى أغلب المستشرقين أن البداية المنهجية للمستقبلات في العصر الحديث تعود إلى المفكر الفرنسي مارك دو كونورسيه Marquis De Condorcet من خلال كتابه "رسم

لصورة تاريخية لتقدم العقل البشري" عام ١٧٩٣م، حيث استخدم فيه المنهج الاستقرائي والتنبؤ المشروط،

ثم يتبعه عالم الاجتماع س. كولم جليفيان S. Colum Gilfillan أول من استخدم مینتولوجي

Mellontology المشتقة من الكلمة اليونانية والتي تعني -المستقبل-^(١٢٣)، وهناك إجماع بين المؤرخين

بأن هربرت جورج ويلز Herbert George Wells (١٨٦٦م - ١٩٤٦م) واحد من مؤسسي أدب

^(١٢١) Previous reference, Mats lindgren and Hans Bandhold, scenario planning: the link between future and strategy, Library of Congress, ٢٠٠٣ pp.٣٣.

^(١٢٢) علي بشار أغوان، الدراسات المستقبلية: ضرورة ملحة أم ترف فكري؟، دار ناشري للنشر الإلكتروني، ٢٠١١م،

<http://www.nashiri.net/articles/politics-and-events/٤٩٢٩--q-q-v١٥-٤٩٢٩.html>

^(١٢٣) فؤاد بلمودن، الدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل، مؤسسة دراسات وأبحاث، قسم الفلسفة والعلوم الإنسانية، الرباط، المغرب،

<http://www.mominoun.com/articles.م٢٠١٣>

الخيال العلمي، هو أول من صك مصطلح علم المستقبل، وأشار إليه في محاضرة له في المعهد الملكي البريطاني عام ١٩٠٢م^(١٢٤).

ويرى زاهر أن فلاديمير أوليانوف Vladimir Lenin المعروف بلينين رئيس الاتحاد السوفيتي لعام ١٩٢٢م كان له دور كبير في بلورة علم المستقبليات من خلال تأسيس أول خطة خمسية في العالم والتي بدأ في تطبيقها عام ١٩٢٨م، على أساس توجيهات المؤتمر الخامس عشر للحزب الشيوعي كاستمرار وتطوير لخطة كهربية الاتحاد السوفيتي، والتي هدفت إلى تحقيق تنمية شاملة وتحويل روسيا من مجتمع زراعي إلى قوة صناعية متقدمة. وبذلك جعل التخطيط مفهوما معترفا بأهميته، حيث ساهم في ظهور مجلة أطلق عليها "الغد": مجلة المستقبل التي دعت إلى تدريس منهجية المستقبل، والتي اقترحت في أحد أعدادها عام ١٩٣٨م، إطلاق وزارة باسم وزارة المستقبل تهدف إلى جمع البيانات والمعلومات من كافة أنحاء العالم للوصول إلى التطورات والاكتشافات والأحداث المستقبلية^(١٢٥). كما يؤكد سعي السياسي الألماني أوسيب فلختايم Ossip Flechthiem في الأربعينيات من القرن العشرين إلى تطبيق علم المستقبل على التخطيط التقليدي من أجل تشجيع المجتمعات للتوجه نحو المستقبل، حيث حاول إسقاط الحاضر على المستقبل بهدف تحديد التطورات والسيناريوهات البديلة.

وقد ساهمت مؤسسة كوبنهاجن للدراسات المستقبلية وسكرتارية السويد للدراسات المستقبلية تحت رئاسة مجلس الوزراء عام ١٩٧٣م، في تقديم عدد من الدراسات المستقبلية في مجال التعليم والأمن القومي السويدي^(١٢٦)، والتي بدورها ساهمت في بلورة ملامح الدراسات المستقبلية كعلم قائم بذاته له مناهجه وتقنياته، وتعظيم دوره في رسم السياسات والإستراتيجيات المحلية والإقليمية والعالمية، وإطلاق العديد من المؤسسات

^(١٢٤) محمد إبراهيم منصور، الدراسات المستقبلية، ماهيتها وأهمية توطينها عربيا، مقال حول الدراسات المستقبلية ضمن فعاليات منتدى الجزيرة السابع، الدوحة، قطر، ٢٠١٣م.

^(١٢٥) مرجع سابق، ضياء الدين زاهر، مقدمة في الدراسات المستقبلية، ص ٢٥ - ٣١.

^(١٢٦) Previous reference, lindgren and Hans Bandhold, scenario planning: the link between future and strategy, pp.٣٤.

والمنظمات المهتمة بدراسة المستقبل بلغ عددها (٩٠٠) مؤسسة لعام ٢٠٠٢م أشهرها نادي روما ومؤسسة باريلوشي في الأرجنتين^(١٢٧).

ويؤكد فيه أن التفكير المستقبلي مر بأربع مستويات قبل وصوله للمستوى الحالي تمثلت في المستوى اليوتوبي والذي كان يهدف إلى تحقيق المجتمع المثالي، وصولاً إلى مستوى الحدس والفراسة الذي كان يحاول الاقتراب من أبعاد العالم المجهول، ثم مستوى التنبؤ العلمي وكانت غايته في وضع حلول مستقبلية للمشكلات المعاصرة عن طريق الاحتمالات حول حادثة ما، وأخيراً مستوى الاستشراف المنهجي الذي يعتبر أرقى مستويات استشراف المستقبل والذي عزز استخدام السيناريو كأحد أساليب الدراسات المستقبلية^(١٢٨).

وعلى الرغم من أن الاهتمام بالمستقبل والتعبير عنه والتخطيط له يعتبر أمراً قديماً قدم البشرية، إلا إن عام ١٩٩٠ يعتبر العصر الذهبي لظهور تقنيات جديدة للتفكير المستقبلي والتخطيط له، منها السيناريو الذي أصبح جزءاً من الروتين اليومي^(١٢٩).

المطلب الثاني: التطور التاريخي لاستخدام التخطيط بالسيناريو في الإدارة:

أصبحت شركة دوجلاس للطائرات المحدد الحقيقي للعمل المنهجي نحو دراسة المستقبل وبدائله بإنشاء مؤسسة راند البحثية RAND: Research and Development عام ١٩٤٦م في أعقاب الحرب العالمية الثانية، بعد أن نجح هرمان كاهن Harman Kahn في تطوير إستراتيجية عسكرية لمؤسسة راند RAND تشبه الإنتاج المسرحي من خلال تأليف مجموعة من المشاهد المتوقعة حول المستقبل، وساعدهم في ذلك وصف الكاتب ليو روستن Leo Rosten لهذه القصص بالسيناريو اعتماداً على مصطلح هوليدود، وبذلك

^(١٢٧) مرجع سابق، ضياء الدين زاهر، مقدمة في الدراسات المستقبلية، ص ٤٣.

^(١٢٨) د. فاروق فليح، د. أحمد الزكي، الدراسات المستقبلية من منظور تربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٣ ص ٢٣.

^(١٢٩) Previous reference, lindgren and Hans Bandhold, scenario planning: the link between future and strategy, pp.٣٥.

يمكن اعتبار العالم هرمان كاهن Harman Kahn صاحب الفضل الكبير في إدخال تقنية السيناريوهات لعالم التخطيط من خلال تقديمه أطروحة الحرب النووية- الحرارية" أسلوبا لتحليل العلاقة بين تطوير الأسلحة والإستراتيجية العسكرية ولدراسة العواقب المحتملة للصراع النووي"^(١٣٠)، ويضيف فرينتزل Frenzel مع آخرين استمرار تطور التخطيط بالسيناريو في الإدارة الإستراتيجية العامة بعيداً عن التخطيط العسكري^(١٣١)، واستمرت الجهود خلال فترة الأربعينات والخمسينات بتعاون كل من مؤسسة راند RAND و مشروع مانهاتان Manhattan Project لتطوير التخطيط الحربي العسكري وبناء المخططات المستقبلية لانتشار القوات المسلحة، وتطوير برامج الفضاء والهبوط على سطح القمر وكيفية تبرير ذلك اجتماعيا واقتصاديا^(١٣٢). ومع هذا تعتبر البدايات الحقيقية لتطبيق التخطيط بالسيناريو في المجال الإداري عقب تبني مؤسسة شل shell للسيناريو كأداة إستراتيجية في التخطيط منذ عام ١٩٦٤، بعد أن وضع ييري واك Pierre Wack وتيد نيولاند Ted Newland- أشهر رواد التخطيط بالسيناريو آنذاك - خطة طويلة الأجل لعام ٢٠٠٠ اعتمدا فيها على التنبؤ بأحداث المستقبل ووضع الخطط البديلة للأحداث المحتملة، والتي كان لها أثر كبير في تطور ونجاح الشركة خلال السنوات الأخيرة وانتشار تفكير السيناريوهات في الأعمال التجارية^(١٣٣)، حيث بدأ معهد ستانفورد للأبحاث ومعهد هدسون بتقديم خدمات تخطيطية طويلة المدى، وشجع نجاح شركة شل مع التخطيط بالسيناريو بعض المؤسسات مثل: شركة دتش رويال Royal Dutch وبعض المنظمات مثل SRI International و باتيلي Batelle، على تبني السيناريوهات^(١٣٤).

ورغم اعتقاد الغرب بأسبقيتهم في استخدام أسلوب السيناريو على يد العالم هرمان كاهن Harman

Kahn إلا أن الثبتي يؤكد في كتابة سيناريو الحوادث عن ابن خلدون أسبقية المسلمين في استخدام أسلوب

^(١٣٠) Gill Ringland, scenario planning managing the future, JOHN WILEY & SONS Chichester. New York. Weinhelm - Brisbane. Singapore – Toronto Library of Congress Cataloging (٢٠٠٥) pp.١٢.

^(١٣١) Frenzel, W. Y., Bryson, J. M., & Crosby, B. C. Strategic planning in the military. Long Range (٢٠٠٠).
^(١٣٢) مرجع سابق، ضياء الدين زاهر ، مقدمة في الدراسات المستقبلية ص ٣٧.

^(١٣٣) Van der Heijden, K. (١٩٩٦). Scenarios: The Art of Strategic Conversation. New York: John Wiley.

^(١٣٤) Kahn, H and A.J. Wiener." The next thirty- three years: a frame work for speculation, Daedalus, ٩٦ (٣) ١٩٦٧ : pp. ٧٠٥-٧٣٢

السيناريو من قبل العلامة ابن خلدون كمنهج له سمة بارزة في الكتابة والتحليل واستقراء الحوادث والوقائع، وذلك من خلال طريقته في كتابة "المقدمة" حيث راعى في كتابته الخطوط العريضة للأحداث والتسلسل والترابط والتشابك بين الأحداث بعضها البعض^(١٣٥)، ويرجع ريبنيتز Reibnitz الانفتاح على تقنية السيناريو إلى الانتشار الواسع للتخطيط الإستراتيجي في العديد من المشاريع التجارية والصناعية^(١٣٦).

وظهرت خلال فترة السبعينات عدد من الهيئات الوطنية المهمة بدراسة المستقبل على رأسها الأمانة السويدية للدراسات المستقبلية، والتي تبنت التخطيط بالسيناريو كأداة لاستكشاف العقود المستقبلية ورغم هذا التقدم الكبير إلا أن عصر التخطيط بالسيناريو لم يدم طويلاً، فقد أجبر الركود الاقتصادي في أعقاب أزمات النفط في منتصف وأواخر السبعينيات الشركات على تسريح بعض موظفيها، والرجوع إلى التخطيط التقليدي بسبب تعرض عدد من السيناريوهات المبسطة للانتقاد الشديد بعد فشلها في تمييز السيناريوهات من التوقعات، بالإضافة إلى العادات القديمة الجامدة للتخطيط طويل الأجل والتعامل مع المستقبل^(١٣٧)، ومع ذلك فإن هذا الوضع لم يدم كثيراً نتيجة للإخفاقات التي تعرض لها التخطيط التقليدي في الثمانينات مما أدى إلى تجدد اهتمام شركات الاستشارات المستقبلية بتطوير منهجيات التخطيط بالسيناريو، وبدأت الشركات تدريجياً في إعادة دمج تطبيقات السيناريوهات إلى التخطيط مرة أخرى، إلى أن تم اعتماد التخطيط بالسيناريو في عدد من الملفات الوطنية^(١٣٨).

^(١٣٥) الشبيبي، جوير ماطر، منهج السيناريو عند ابن خلدون، وتطبيقاته في مجال الإدارة والتخطيط التربوي (دراسة تحليلية مقارنة) بحث غير منشور ص ١.

^(١٣٦) Reibnitz,U.V, Scenario Techniques , McGraw.Hill Book Com Hamburg ١٩٨٨, p.١٣.

^(١٣٧) Previous reference, lindgren and Hans Bandhold, scenario planning: the link between future and strategy, p.٣٧

^(١٣٨) ibid

المبحث الثاني: التأصيل الشرعي للتخطيط بالسيناريو:

التخطيط بالسيناريو من المصطلحات العلمية المعاصرة، ولعل حدثته وعدم الإلف به توجي بضرورة تأصيل مشروعيته لتوضيح دور الأولين في مسيرته وإبراز معالمه وتحديد آفاق العمل به، لتمييز الاستشراف العلمي المشروع من غيره، وذلك لا يعني إخضاع ما ورد من أخبار قطعية ويقينية في آيات القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة للمنهج التجريبي أو إسقاط المصطلحات المعاصرة على مفردات اللغة العربية وتحميلها ما لا تحتمل، أو المزايدة على المنهج النبوي والخلط بين التوجيه الرباني والتخطيط البشري للنبي عليه السلام، ولكن نحاول أن نرصد أهم نماذج التخطيط البشري والتي تحقق منها عدد كبير من علماء السيرة، وذلك من أجل تسليط الضوء على توجيه وتحفيز المنهج الإسلامي إلى وضع السيناريوهات والتخطيط للمستقبل، وبناء على ذلك سيستعين الباحث ببعض المصطلحات الإسلامية التي تتشابه مع التخطيط بالسيناريو من حيث الدلالة كي يتمكن من تغطية معظم الجوانب الأساسية الموصلة لتأصيل مشروعيتها ورسم صورة كاملة له.

ويأتي مفهوما التوقع والاستشراف على رأس هذه المصطلحات، والاستشراف اصطلاحاً هو "فن التفكير في الاتجاهات المستقبلية المحتملة، ومحاولة استكشافها والسعي لقراءة عواقبها، ورصد تأثيرها على القرار، في مجالات الحياة المختلفة، على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وذلك من خلال تحليل معطيات الواقع المعاصر، وفهم سنن التغيير" (١٣٩)، وقد ذكر الإمام الشاطبي أن استشراف المستقبل عنده يتضح في حديثه عن مآلات الأفعال والمقاصد (١٤٠)، ونستشف من ذلك مدى التقارب بين مفهوم التخطيط بالسيناريو والاستشراف فكلاهما يسعى إلى تحليل الوضع الراهن أو المستقبلي من أجل كشف المسارات المحتملة والمرغوب

(١٣٩) أهمية استشراف المستقبل وضوابطه: دراسة تأصيلية في ضوء السنة النبوية، محمد بشير البشير ورقة علمية محكمة، الندوة العلمية الخامسة، الاستشراف والتخطيط المستقبلي في السنة النبوية، كلية الدراسات الإسلامية والعربية بدبي ٢٠١١م، ص ١٧٨.
(١٤٠) الموافقات في أصول الشريعة، إبراهيم بن موسى الشاطبي اللخمي الغرناطي المالكي، تحقيق عبدالله دراز، دار المعرفة- بيروت- المجلد الرابع

فيها؛ لتحديد الإستراتيجيات والخطط المستقبلية، وتسهيل عملية اتخاذ القرار من أجل تطوير الأداء أو تجنب المخاطر والتهديدات.

المطلب الأول: التخطيط بالسيناريو في القرآن الكريم:

لم يُذكر التخطيط صراحة في القرآن الكريم، وإنما زُحِرَ بالعديد من الممارسات التطبيقية التي تُشير لعملية التخطيط بالسيناريو، فعلى سبيل المثال لا الحصر قصة ذي القرنين، وقصة سيدنا موسى عليه السلام مع الخضر، وقصة يوسف عليه السلام، والتي تحتوي على أكثر من مثال للتخطيط بالسيناريو.

والتزامًا بأهداف هذا المبحث المتمثلة في تسليط الضوء على ممارسات التخطيط بالسيناريو من منظور إداري نلتزم بما ورد في خطة سيدنا يوسف للخروج من الأزمة الاقتصادية المحتملة أيام القحط في مصر، إذ قال الله تعالى على لسان الملك في سورة يوسف: {يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعَ عَجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ حُضِرٍ وَأُخْرٍ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (٤٦) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (٤٩)}

فنجد أن سيدنا يوسف عليه السلام بدأ بتنفيذ أولى مراحل التخطيط بالسيناريو وهي الإعداد والتجهيز للخطة المستقبلية من خلال عدة خطوات، أولها كان التوصيف الدقيق للمشكلة بعد أن عجزت حاشية الملك عن تأويلها وأصبحت واقعاً محيراً له، فقد حلل عليه السلام رؤيا الملك تحليلاً واضحاً لا غموض فيه من أجل استكشاف الأحداث المستقبلية المحتملة الحدوث، واعتمد عليه السلام في تحليله لأحداث الرؤيا على حصليته المعلوماتية القديمة وما آتاه الله جل علاه من علم في كل نواحي الحياة "فقد كانت البقرة في

(٤٩) سورة يوسف الآية (٤٥-٤٩).

الأساطير القديمة تدل على النعمة والغنى، وكون البقرات سمان فإنها دلالة على كثرة النعم، وكونها عجاف فهذا دليل على سنوات قحط وفقر" (١٤٢)، ووضع عليه السلام الإطار الزمني لخطته والذي استمر لخمسة عشر عامًا، كما حدد النطاق الجغرافي للخطه والذي تمثل في دولة مصر مكان حدوث الرؤيا، وأيضا وضع الشواهد لأهم المؤثرات في السيناريو المستقبلي كالبقر السمان والعجاف، والسنبلات السبع الخضر واليابسات وعلاقة كل منهما في تغيير مجريات المستقبل.

وبذلك انتقل عليه السلام من مرحلة التحضير والتجهيز إلى مرحلة تصميم السيناريو المستقبلي، حيث حدد نقطة التركيز البؤرية ليضمن تفاعل جميع فئات الناس مع هذه القضايا الهامة والتي تمحورت في خمس نقاط رئيسية:

أولاً: التخطيط لاستغلال الموارد البشرية: وجه النبي الكريم رسالة عامة للجميع كما جاء في سورة يوسف: {قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا} (١٤٣) بدون كسل أو فتور: كما جاء في كتاب خواطر للشعراوي "الجدب المستمر يحتاج همة لا تفتقر وهذا قد يجهد الناس" (١٤٤)، فكان لزاماً أن يضع عليه السلام للناس نقطة تركيز تستهدف كل فئات المجتمع وتتلخص في العمل الدؤوب لضمان الخروج من الأزمة وتحقيق الكفاية الغذائية.

ثانياً: التخطيط لحفظ الطعام من التلف: {فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ} (١٤٥) وضع النبي الكريم خطة لتخزين الإنتاج لوقت الأزمة دون تلف وذلك كان عن طريق ابتكار طريقة تخزين جديدة لم تكن موجودة وقتها (١٤٦)، ونجد أن سيدنا يوسف عليه السلام لم يكتف بإبعاد الإنتاج عن الاستهلاك فقط، بل تخزينه بطريقة آمنة تضمن عدم تعرضه للفساد والمؤثرات الجوية.

(١٤٢) سيدنا يوسف وحل الأزمة الاقتصادية أحمد عبد المجيد مجلة البيان ٢٠٠٩م [https://www.albayan.ae/across-the-](https://www.albayan.ae/across-the-uae/2009-03-27-1,418600#)

[uae/2009-03-27-1,418600#](https://www.albayan.ae/across-the-uae/2009-03-27-1,418600#)

(١٤٣) سورة يوسف عليه السلام الآية: ٤٧.

(١٤٤) محمد متولي الشعراوي تفسير الشعراوي- الخواطر ج ١١، ص ٦٩٧٩.

(١٤٥) سورة يوسف عليه السلام الآية: ٤٧.

(١٤٦) بتصرف قرموط، نايف: الإدارة في قصة يوسف عليه السلام، دراسة موضوعية، ٢٠٠٩م، ص ١١٠.

ثالثاً: التخطيط للترشيد الجيد لاستهلاك الطعام: {إِلَّا قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ} (١٤٧) لم تكن الأزمة لتمر على أهل مصر دون إشارة واضحة من سيدنا يوسف عليه السلام إلى الجميع دون استثناء تفيد بضرورة الاقتصاد في الاستهلاك.

رابعاً: التخطيط لزيادة الإنتاج وتحقيق فائض: كما جاء في قوله تعالى: {إِلَّا قَلِيلاً مِّمَّا تُخْصِنُونَ} (١٤٨)، صرح يوسف عليه السلام قوم مصر بخطورة الوضع المستقبلي إن لم يتخذوا التدابير ويتكاتفوا جميعاً لمواجهة سنين الجذب والاستعداد لها، فسنين الجذب لا تعطي وإنما تأخذ وتقتضي حرصاً واحتياطاً (١٤٩)، لذا فإن تخزين الإنتاج والموازنة بين الإنتاج والاستهلاك كان يستلزم متابعة دقيقة وتطبيقاً لقاعدة أن ما يتم إنتاجه أولاً يستهلك أولاً، حسب الكميات المطلوبة حسب الكميات المطلوبة (١٥٠).

خامساً: التخطيط لتحقيق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك: {ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ} (١٥١) تحقيق فائض يساعد في توليد الإنتاج مرة أخرى، ونلاحظ أنه عليه السلام حرك فيهم دوافع العمل وذلك يوحي بأهمية وجود التفاؤل والإيجابية في كل خطة.

ومن يتأمل كل هذه المراحل والخطوات التي مرت بها خطة سيدنا يوسف لانتشال مصر من الأزمة المحتملة وتحقيق الأمن خلال فترة القحط، يجد أنها تُعبر بشكل واضح عن منهجية التخطيط بالسيناريو إذ بدأ عليه السلام بتوصيف المشكلة توصيفاً واضحاً ودقيقاً، وتحديد التهديدات الداخلية والعوامل الحرجة وتوقيفها كي لا تؤثر على المخرجات المحتملة، ووضع الافتراضات المستقبلية لطريقة تعامل أهل مصر مع الأزمة، واختيار أنسب البدائل لتشجيعهم وتحفيزهم على العمل الدؤوب، والترشيد المستمر للاستهلاك من أجل الخروج من الأزمة لينتقل بعد ذلك عليه السلام إلى الخطوة الأهم وهي اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد

(١٤٨) سورة يوسف عليه السلام الآية: ٤٧.

(١٤٨) سورة يوسف عليه السلام الآية: ٤٨.

(١٤٩) سورة يوسف، دراسة تحليلية د. أحمد نوفل، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان الأردن، ١٩٨٩م، ص ٤٢٧.

(١٥٠) مصدر سابق قرموط، نايف، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام، دراسة موضوعية، ٢٠٠٩م، ص ٩٥.

(١٥١) سورة يوسف عليه السلام الآية: ٤٩.

الإستراتيجيات المستقبلية التي تساعد على الوصول إلى الهدف المطلوب، فطلب عليه السلام أن يكلف بترأس منصب أمين خزائن الملك في ظل أزمة قادمة لا محالة، {قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ} (١٥٢)، ليستطيع عليه السلام أن يضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق رؤيته ويختار عناصر فريق عمله من الأمناء وأهل الثقة ويشرف على خطته التي وضعها كي "يستطيع أن ينهض عليه السلام بالواجب المرهق الثقيل ذي التبعية الضخمة في أشد أوقات الأزمة" (١٥٣).

المطلب الثاني: التخطيط بالسيناريو في السنة النبوية:

لم تغفل السنة النبوية -المصدر الثاني للتشريع- عن استشراف المستقبل والتخطيط له، بل أكدت دوره في صنع القرار وتطوير مجالات الحياة المختلفة، وكان لتخطيط النبي الكريم عظيم الأثر في تطور ونهضة الدولة الإسلامية (١٥٤)، وعلى الرغم من أن السنة النبوية دعمت الفراسة المبنية على الخبرات العلمية والحكمة والتوقع المبني على إدراك سنن الله في خلقه إلا أنها حاربت كل أشكال التكهن والتنجيم، ويؤكد هذا ابن حزم "وأما الكهانة فقد بطلت بمجيء النبي ﷺ فكان هذا من إعلامه وآياته" (١٥٥)، ومن يتأمل منهجية النبي في إدارة الدولة الإسلامية يجدها تعتمد على التخطيط المستقبلي لأبسط التفاصيل، فلم يترك ﷺ شيئاً للصدفة، وإنما وضع سيناريو مستقبلياً لكل تفصيلاً اعتمد فيها ﷺ على تحليل الحاضر والتنبؤ بأحداث المستقبل وقراءة عواقب هذا الأمر على الدولة الإسلامية في المدى القريب أو البعيد، بهدف اتخاذ القرار المناسب ووضع السياسات الإستراتيجية المناسبة لكل مرحلة وأيضاً وضع الاحتمالات والبدائل لكافة الأحداث المحتملة،

(١٥٢) سورة يوسف عليه السلام الآية: ٤٩

(١٥٣) في ظلال القرآن، سيد قطب، دار الشروق بيروت ط ٢، ج ٤، ١٩٩١ م، ص ٣١٨

(١٥٤) مرجع سابق، أهمية استشراف المستقبل وضوابطه: دراسة تأصيلية في ضوء السنة النبوية، محمد بشير البشير، ص ١٦٩.

(١٥٥) ابن حزم الأندلسي، الفصل في الملل والأهواء والنحل، تحقيق الدكتور محمد إبراهيم نصر والدكتور عبدالرحمن عميرة، دار الجير بيروت، ج ٥ ص ١٢٠.

ويستعرض الباحث فيما يلي أهم النماذج من سيرة النبي ﷺ التي طبقت منهجية التخطيط بالسيناريو في إدارته عليه السلام للدولة الإسلامية:

○ التخطيط للدعوة ونشر الإسلام:

يقول الله تعالى في كتابه العزيز: "قُلْ هُذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعِيَ ۖ وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ" (١٥٦) وضع النبي الخطط المحلية لنشر الدعوة الإسلامية بعد الرسالة الربانية لقيام الدولة الإسلامية من أجل تأسيس قواعد الدولة الإسلامية، ودعم قدراتها الاقتصادية والعسكرية والسياسية وتأمينها ضد أعدائها لتتولى عملية نشر الدعوة، وتمكين المسلمين في كافة أنحاء العالم من أجل تحقيق عالمية الدعوة (١٥٧). وقد قام النبي الكريم بجمع المعلومات التي قد تساعده في وضع خطته البشرية لنشر الدعوة الإسلامية ثم حدد عليه السلام السؤال البؤري الذي تركز في كيفية إقناع القبائل العربية بالدخول في الإسلام والتعامل مع أسباب رفضهم المحتمله للإسلام وأيضا تعيين النطاق الجغرافي لبداية نشر الدعوة، وتحليل عناصر البيئة الداخلية والعوامل الحرجة من أجل اختيار الفئة المستهدفة والتي تساعده على تحقيق قاعدة لدعوته. اختار عليه السلام مكة المكرمة متمثلة في قبيلة قريش لتكون بداية النطاق الجغرافي لدعوته وذلك لمكانة قريش الدينية بين القبائل العربية، وأن في إسلامها إسلام جميع القبائل العربية حيث إنها الوحيدة آنذاك التي تمثل بقايا دين إبراهيم عليه السلام، وتعكس مدى تأثرهم به في ثقافتهم وأفعالهم والمتمثلة في شعائر الحج والبيت الحرام (١٥٨)، ونلاحظ أن النبي ﷺ رسم المسارات المستقبلية لخطته في نشر الدعوة الإسلامية وتحقيق عالمية الرسالة وفق المعطيات السابقة والتي كانت كالتالي:

(١٥٦) سورة يوسف عليه السلام الآية: ١٠٨.

(١٥٧) بتصرف، د. حسام أحمد قاسم، التخطيط الإستراتيجي في السنة المشرفة: أسسه العامة، أدواته، خصائصه، ٢٠١١ م، ص ٤٩.

(١٥٨) د. حسام أحمد قاسم، التخطيط الإستراتيجي في السنة النبوية المشرفة، أسسه العامة، أدواته، وخصائصه، ص ٥٠.

المسار المستقبلي الأول: تمثل في نشر الدعوة في قلب قريش منذ بداية البعثة: بدأ النبي الكريم بنشر

دعوته سرًا داخل أسوار مكة واعتمد في ذلك على بعض العوامل منها^(١٥٩):

أ. حلاوة القرآن التي لا يستطيع العرب مقاومتها.

ب. طبيعة الإسلام ومبادئه البسيطة التي تطابق الفطرة وبعض أخلاقيات العرب وقتها.

ت. قواعد القبائل العربية وقتها التي ترفض تسليم أبنائها.

ث. النظرة الإسلامية حول نجاة الإنسان وفلاحه.

ج. التنوع الشديد في الانتماءات القبلية والعرقية.

ح. مكانته الشريفة داخل قريش.

المسار المستقبلي الثاني: عرض الإسلام على وفود القبائل العربية القادمة للحج:

كان عليه السلام يعرض نفسه على الوفود ويعرفهم بالدين الإسلامي ورسالته الربانية والمكتسبات التي ستعود

عليهم حال إسلامهم. وكان ذلك وفق خطة موضوعة بدقة كبيرة والدليل على ذلك أنه كان يرفض العروض

التي لا تتناسب معه في الوقت الحالي ويؤكد دائما للوفود أنه لا خسائر في إسلامهم، وكان يهتم بشيوخ

القبائل لمعرفة بتأثيرهم على قرار إسلام القبيلة.

المسار المستقبلي الثالث: إخماد دافعية العرب للمقاومة

اهتم النبي عليه السلام برصد أهم التحديات المحتملة التي قد تؤثر على نشر الدعوة الإسلامية ووضع خطة

للتعامل معها ليس فقط من أجل تجنبها وإنما لتطويعها من أجل تحقيق أقصى استفادة منها، فنجد عليه

السلام يستخدم كل الوسائل المشروعة للحد من كراهية اليهود للإسلام ومحاولاتهم المستميتة للقضاء على

الدعوة فمرة يعقد معهم المعاهدات ومرة يهددهم ومرة أخرى يخرجهم، وهذا كله لم يكن بشكل عشوائي وإنما

كان وفق خطة مستقبلية مدروسة، كما وضع رسول الله ﷺ التدابير للتعامل مع الصراع الطويل بين قبليتي

^(١٥٩) المرجع السابق ص ٦٧.

الأوس والخزرج والتشويش المستمر حول الدعوة والنفاق الذي كان سمة ظاهرة في تلك الأيام، نتيجة للثقافة الجاهلية آنذاك.

○ التخطيط للهجرة:

قرار الهجرة لم يكن وليد اللحظة أو ردة فعل للضغوط والظروف التي عاشها المسلمون وقتها، إنما كان جزءاً من خطة مستقبلية بعيدة المدى، اعتمد فيها عليه السلام على قراءة دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الإمكانيات والفرص ومن ثم تحديد سيناريوهات المستقبل التي تساهم في تحقيق الرؤية النبوية في بناء الدولة الإسلامية، ومن يلاحظ حادثة الهجرة إلى المدينة يجدها تنقسم إلى ثلاثة مراحل، المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل الهجرة، والمرحلة الثانية: أثناء الهجرة، والمرحلة الأخيرة: هي مرحلة ما بعد الهجرة، نستعرضها فيما يلي بما يتناسب مع متغيرات البحث:

أولاً: التخطيط قبل حادثة الهجرة:

بدأت هذه المرحلة قبل الهجرة بستين، حين أرسل سيدنا محمد عليه السلام مُصعب بن عمير رضي الله عنه كأول سفير في الإسلام مع اثني عشر رجلاً من أهل الخزرج بعد بيعة العقبة الأولى في السنة الثانية عشر من البعثة النبوية ليدعو الناس إلى الإسلام ويفقه أهل المدينة في الدين ويجهز المدينة ليوم الهجرة العظيم، وبعد أن نجح مصعب رضي الله عنه في تحقيق هدف الرسول ﷺ في تهيئة المدينة لأن تكون عاصمة الدولة الإسلامية، اتفق مع سبعة وسبعين رجلاً وامرأتين من الأنصار على المسير إلى لقاء النبي ﷺ لمعرفة الخطوة التالية، ونجد أن الرسول الكريم لم يخطط لهذا اللقاء من حيث الوقت والمكان المناسبين وحسب وإنما حدد بنود المعاهدة ليكون اللقاء ناجحاً بإذن الله، واتفق معهم على انتخاب اثني عشر نقيباً منهم لضمان تنفيذ هذه البنود على قومهم وتحقيق الأهداف المرجلية المدروسة^(١٦٠).

(١٦٠) بتصرف، علي بن محمد بن محمد بن الأثير الجزري عز الدين أبو الحسن، الكامل في التاريخ، تاريخ ما قبل الهجرة، تحقيق أبي الفداء عبدالله القاضي، دار الكتب العلمية، ط ١، ١٩٨٧م، ص ٦١٣-٦١٢.

كما يعتبر تدريب الرسول ﷺ للمسلمين على ترك الأهل والممتلكات والوطن من أجل الله ورسوله استعداداً ليوم الهجرة العظيم من خلال الهجرة الأولى إلى الحبشة في السنة الخامسة من البعثة، أي قبل الهجرة إلى المدينة بثمان سنوات بعد أن اشتد عليهم العذاب من قريش^(١٦١). من أهم الشواهد الواضحة على قدرة النبي عليه السلام على التخطيط للمستقبل وفراسته في تحديد المسار المستقبلي بعناية فائقة، فلم يكن قرار تهجير المسلمين إلى الحبشة من أجل حماية المسلمين من عذاب قريش وحسب وإنما تخطيطاً لتوسيع الدولة الإسلامية وزعزعة مكانة قريش والتشهير بها بإسلام النجاشي ملك الحبشة الذي اشتهر آنذاك بالعدل واستقلال قراره رغم تحالفه مع الروم، ويكتمل المشهد قبل الهجرة بتخطيط النبي ﷺ لمن ينضم في فراشه عليه السلام، ويتولى مهمة رد الأمانات إلى أهلها بعد هجرته حتى لا يشكك أحد في نزاهته عليه السلام.

ثانياً: التخطيط أثناء حادثة الهجرة:

أ. التخطيط لرفيق الهجرة:

بعد أن جهز سيدنا محمد المهاجرين والأنصار ليوم الهجرة العظيم، توالى أفواج المهاجرين من مكة إلى المدينة، وكلما تهيأت الظروف لخروج سيدنا أبي بكر رضي الله عنه مهاجراً قال له النبي ﷺ: "لا تعجل لعل الله أن يجعل لك صاحباً"^(١٦٢)، ونلاحظ أن النبي الكريم خطط لأن يكون أبو بكر الصديق رضي الله عنه رفيقاً ومعيناً له في هجرته، ومن يتأمل تعامل سيدنا أبي بكر الصديق مع النبي خلال رحلة الهجرة، يتبين له قدرة سيدنا محمد ﷺ على قراءة المستقبل واستشرافه لحاجته لرفيق بحجم أبي بكر الصديق كي تنجح خطته في الهجرة من مكة إلى المدينة، ونستنتج من ذلك أن إحكام الخطة لا يكفي لتحقيقها وإنما اختيار العناصر المشاركة في تنفيذ الخطة يزيد من فرص نجاحها.

ب. التخطيط لتجهيز الوسائل الضرورية:

(١٦١) د. نوال بنت عمر بنت عبد الله باسعد، إدارة الأزمات والتخطيط المستقبلي في السنة النبوية الهجرة وبناء الدولة الإسلامية الأولى: أمودجنا، ٢٠١١ م، ص ٨٩٤.

(١٦٢) أخرجه الطبراني في المعجم الكبير (١٧٧/٢٢)، حديث ٤٦٢.

عكس النبي ﷺ توقعات قريش لطريق هجرته إلى المدينة بعد أن ترك الطريق الشمالي المألوف لدى قريش وسلك الطريق الجنوبي الذي لم يسلكه أحد من قبل إلا نادراً، بعد أن اتفقا مع عبدالله بن أريقط أن يأتيهما بالراحتين اللتين جهزهما سيدنا أبو بكر الصديق بطلب من رسول الله قبل الهجرة بأربعة أشهر عند غار ثور وهو مكان الاختباء الذي حدده الرسول الكريم بعد دراسة تحليلية للمنطقة، حيث يقع الغار فوق جبل شامخ وعمر يصعب الوصول إليه مما يقلل من احتمالية وصول المشركين إليهم. وتؤكد كل هذه الشواهد على أن النبي لم يترك شيئاً دون تخطيط وإنما استشرف أحداث المستقبل واستفاد منه في وضع البدائل المتاحة التي تساعده في اتخاذ القرار المناسب وتحديد المسار المناسب الذي يساعده في تحقيق أهدافه المرورية، فنجده يستبدل الطريق المألوف لسكان قريش بأخر أصعب وأطول بل ويمكث في الغار لثلاث ليالٍ متتالية لصعوبة السير في صحراء مكشوفة لفترة طويلة.

ت. التخطيط لتجهيز فريق العمل:

حرص النبي ﷺ على إسناد كل مهمة للشخص المناسب لتحقيق الأداء المطلوب ويظهر ذلك من خلال الآتي:

➤ الاستعانة بالخبراء والمختصين:

اهتم رسول الله بالمواصفات المطلوبة في الدليل الإرشادي فالخطة كانت سرية والطريق غير مألوف لذا وجب أن يكون الدليل شخصاً بارعاً في الطرق، أميناً، وكاتم أسرار، فاستأجر عليه السلام عبدالله بن أريقط وهو على دين الشرك كما ورد في رواية البخاري بلفظ: "أَنَّ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا، زَوْجَ النَّبِيِّ ﷺ، قَالَتْ: "وَأَسْتَأْجِرُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، وَأَبُو بَكْرٍ رَجُلًا مِنْ بَنِي الدَّيْلِ هَادِيًا خَرِيْتًا، وَهُوَ عَلَى دِينِ كُفَّارٍ

فُرَيْشٍ، فَدَفَعَا إِلَيْهِ رَاِحِلَتَيْهِمَا، وَوَاعَدَاهُ غَارَ ثُورٍ بَعْدَ ثَلَاثِ لَيَالٍ بِرَاِحِلَتَيْهِمَا صُبْحَ ثَلَاثِ، فَازْتَحَلَّا وَأَنْطَلَقَ
مَعَهُمَا عَامِرُ بْنُ فَهْرَةَ، وَالذَّلِيلُ الدَّيْلِيُّ، فَأَخَذَ بِهِمْ أَسْفَلَ مَكَّةَ وَهُوَ طَرِيقُ السَّاحِلِ" (١٦٣).

➤ فريق رصد الأخبار:

كلف النبي عبد الله بن أبي بكر الذي عرف بأنه شاب لقن ثقف بالتواجد وسط قريش نهارًا ليقوم بعملية
رصد الأخبار وإبلاغها لرسول الله في غار ثور خلال فترة مكوثه.

➤ التخطيط لفريق توفير الغذاء والشراب:

تكفلت السيدة أسماء بنت أبي بكر التي تحضر مع أخيها ليلاً بتوفير ما تيسر من الطعام، كما كان عامر بن
فهيرة مسؤولاً عن سقي النبي وأبي بكر كما ورد في رواية للبخاري عن عائشة رضي الله عنها بلفظ: قالت:
"يرعى عليهما عامر بن فهيرة مولى أبي بكر منحة من غنم فيريجها عليهما حين تذهب ساعة من
العشاء" (١٦٤).

➤ التخطيط لفريق التمويه:

وضع النبي الكريم خطة للتمويه منذ البداية ويظهر ذلك واضحاً في توقيت زيارته لفريق الهجرة أبي بكر رضي
الله عنه، وخروجه من باب خلفي صغير، ويسبقه تكليف علي بن أبي طالب رضي الله عنه بالنوم في فراش
النبي عليه السلام ليلة الهجرة، ولم يغفل عليه السلام عن وضع خطة لإعفاء آثارهم وآثار عبد الله بن أبي بكر
الذي كان يرصد لهم الأخبار وأسماء بنت أبي بكر التي كانت تحضر لهم الطعام، فكلف عامر بن فهيرة بمهمة
أخرى ويؤكد الرواية ابن إسحاق بلفظ: "كان عامر يرعى في رعيان أهل مكة، فإذا أمسى أراح عليهما غنم

(١٦٣) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الإجارة، باب إذا استأجر أجيراً ليعمل له بعد ثلاثة أيام أو بعد شهر أو بعد سنة جاز وهما على
شرطهما الذي اشترطاه إذا جاء الأجل، ٧٩٠\٢ حديث ٢١٤٥.

(١٦٤) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب فضائل الصحابة: باب هجرة النبي ﷺ وأصحابه حديث ٣٩٦٢

أبي بكر فاحتلباها، وإذا غدا عبد الله بن أبي بكر من عندهما أتبع عامر بن فهيرة أثره بالغنم حتى يُعْفِي عليه" (١٦٥).

○ التخطيط لبناء الدولة الإسلامية:

تعتبر مراحل بناء الدولة الإسلامية من أهم الشواهد على تطبيق منهجية استشراف المستقبل والتخطيط المحكم لكل أحداثه، كما يعتبر جمع القرآن وتدوين السنة النبوية وتخطيط المدن وتمصير الأمصار وتدوين الدواوين من أهم الدلالات المنطقية على تخرّج المنهج النبوي قادة مسلمين اعتمدوا في إدارتهم لشؤون الدولة الإسلامية على مبدأ استشراف المستقبل، واستكشاف الحاجات الحقيقية للمسلمين في الحاضر والمستقبل، وقد شملت رؤية النبي الكريم لتأسيس الدولة الإسلامية عدة جوانب استراتيجية مختلفة نلخصها في الآتي:

□ السيناريو السياسي للدولة الإسلامية:

كان تسمية الدولة الإسلامية وتعريف هويتها وحدودها وواجبات وحقوق كل إنسان يعيش على أرض الدولة الإسلامية مسلماً كان أو غير ذلك من أولى التدابير التي وضعها رسول الله لإرساء قواعد الدولة الإسلامية على منطقة يثرب التي سماها النبي ﷺ بالمدينة لإضفاء صفة المدينة الحضارية، إذ قال عنها النبي ﷺ قبل الهجرة: "أمرت بقرية تأكل القرى يقولون يثرب وهي المدينة تنفي الناس كما ينفي الكير خبث الحديد" (١٦٦)، كما أنه قد حدد مركز القيادة ببناء مسجد قباء في وسط المدينة ليس ليكون داراً للعبادة وتلقي العلوم الشرعية وحسب وإنما ليكون مقر اجتماع المسلمين وإدارة الدولة واستقبال الوفود والسفراء، ثم حدد عليه حدود الدولة الإسلامية من جهاتها الأربعة كما جاء في رواية البخاري بلفظ: "المدينة حرم ما بين عير إلى ثور" (١٦٧) وفور أن استقر النبي الكريم أصدر الوثيقة وسماها الكتاب بعد ذلك باسم (الدستور) لبيان أسس تنظيم الدولة وتحديد واجبات وحقوق كل أفراد المجتمع.

(١٦٥) ابن الأثير، أسد الغابة في معرفة الصحابة، ط١، دار ابن حزم، بيروت-لبنان، ٢٠١٢م، ص ٦١٩.

(١٦٦) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب فضائل المدينة: باب فضل المدينة وأنها تنفي الناس، حديث ١٧٧٢.

(١٦٧) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب فضائل المدينة: باب حرم المدينة وأنها تنفي الناس، حديث ١٧٧٠.

□ السيناريو الاقتصادي للدولة الإسلامية:

وضع رسول الله عليه السلام توفير فرص عمل للمهاجرين وتأمين مسكن لهم ومواساتهم على رأس الأولويات التي خطط لتحقيقها لضمان اعتماد المسلمين على أنفسهم وعدم الاعتماد على الآخرين، فمن خلال ترتيب إدارة المهاجرين لبساتين الأنصار مقابل مشاركتهم في الثمر^(١٦٨) استطاع عليه السلام أن يحقق لهم فرص عمل، ولم ينس النبي ﷺ تسكين المهاجرين ومواساتهم معنويا بعد أن تركوا ديارهم كما جاء في رواية أبي هريرة بلفظ: "قال له رسول الله ﷺ "الحق بأهل الصفة"^(١٦٩) فادعهم، وهم أضياف الإسلام لا يأوون على أهل ومال.." (١٧٠).

□ السيناريو الإداري للدولة الإسلامية:

لم يغفل النبي الكريم عن وضع التصور المستقبلي لوضع الأمة الإسلامية فخطط لانتشارها من نظامها القبلي وأرسى قواعد الدولة المدنية بتحديد دستور يحدد واجبات وحقوق كل سكان المدينة، ويرجع مرجعية الحكم والإدارة إلى الله ورسوله ويظهر ذلك في حديثه عليه السلام "وأنكم مهما اختلفتم فيه من شيء فمرده إلى الله وإلى محمد ﷺ"^(١٧١)، ونلاحظ أنه بذلك قد تجنب عليه السلام أزمة محتملة بين المسلمين وباقي سكان المدينة الذين لم يدخلوا الإسلام، ورفع شعار التعايش السلمي بين جميع السكان.

^(١٦٨) بتصرف، السمراي محمد، أثر التخطيط النبوي في بناء المجتمع المدني، دار ابن حزم، بيروت، ط١، ٢٠٠٢م ص ١٦٤.

^(١٦٩) مكان في مؤخر المسجد النبوي مظلل، أعد لنزول الغرباء فيه ممن لا مأوى له ولا أهل حسب توضيح ابن حجر في فتح الباري.

^(١٧٠) أخرجه الترمذي في سننه في كتاب صفة القيامة تحت باب (مجردا من الترجمة)، حديث (٢٤٧٧).

^(١٧١) السيرة النبوية لابن هشام ٣ / ٣٤ بدون إسناد.

المبحث الخامس: أهم النماذج الإدارية التي طبقت تقنية التخطيط بالسيناريو:

المطلب الأول: الخطوط الجوية البريطانية British airlines :

تعرضت جميع شركات الطيران العالمية إلى خسائر تقدر بحوالي ١٠ مليار جنيه إسترليني في أعقاب حرب الخليج، والتي تفوق مجموع أرباحها جميعاً منذ بداية الطيران التجاري عام ١٩٤٧م، ومع ذلك لم تتأثر خطوط الطيران البريطانية، كونها واحدة من أكبر شركات الطيران على مستوى العالم بلغ عدد موظفيها ٥٣،٠٠٠ موظفًا حول العالم وتنقل ما يعادل ٣٦ مليون راكب إلى ١٩٤ وجهة في ٨٢ دولة لعام ١٩٩٤م، وعلى الرغم من ذلك فإنها أدركت مبكرًا أن الخطط الإستراتيجية الحالية قد لا تتناسب مع التغيرات السريعة لأحداث المستقبل وأن نجاحها في تجنب الأزمة الحالية لا يعني نجاحها في المستقبل، فبدأوا بالتفكير في بديل يكون أكثر مرونة مع متغيرات البيئة الخارجية، ورغم صعوبة تحويل تفكير المديرين آنذاك إلى تبني رؤية بعيدة المدى إلا أن رئيس الخبراء الاقتصاديين ديان جوليس Julius Deanne اقترح عرض منهجية السيناريو على اجتماع رؤساء اللجنة في فبراير عام ١٩٩٤م. كتجربة لمعرفة مدى ملاءمة تطبيق أسلوب السيناريو داخل الشركة، وقسم التمرين إلى مرحلتين، الأولى: تطوير السيناريو، والثانية: ورش عمل السيناريو، وكان ذلك بهدف إيجاد طريقة ربط بين السيناريو وخطة العمل بداية من أبريل ١٩٩٥م.

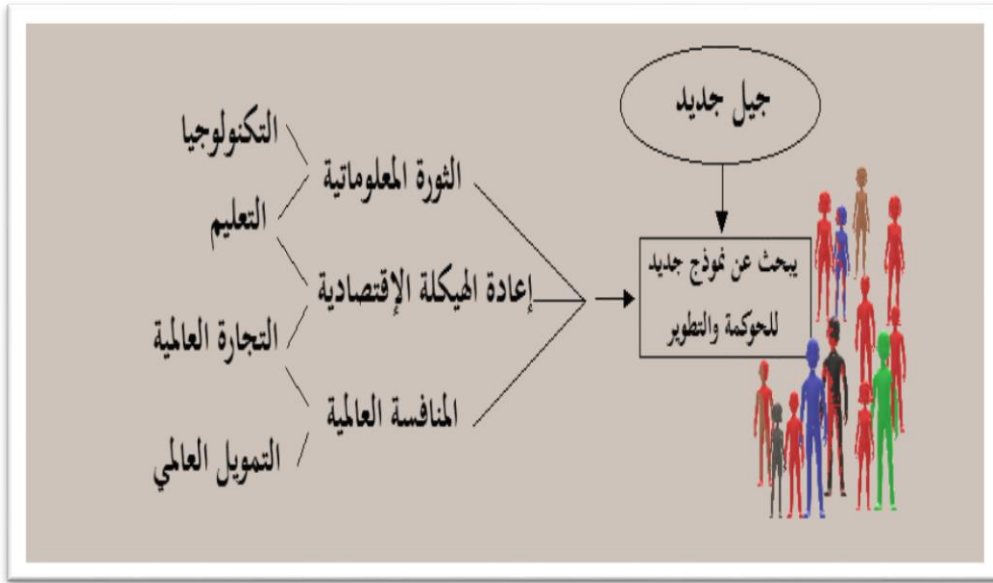
أولاً: مرحلة تطوير السيناريو:

تكون الفريق من ثمانية أعضاء من قسم الإستراتيجية بقيادة رئيس الخبراء الاقتصاديين ديان جوليس Deanne Julius، واستغرق العمل تقريبًا ٧ أشهر متصلة ما يعادل سنتين عمل عادية، ولتحقيق مزيد من التقدم والإنجاز تم تشكيل فريق مكون من ١٤ من المديرين وكبار المسؤولين أطلقوا عليه مجموعة هلو Halo Group بهدف الوقوف على أهم القضايا الخارجية التي تهدد خطوط الطيران بشكل عام، ولتحقيق ذلك الهدف تم عمل أكثر من ٤٠ مقابلة مع كبار المسؤولين في خطوط الطيران البريطانية في كافة أنحاء العالم، وأيضًا عقد

الاجتماعات السرية مع ممثلي الحكومة والأكاديمين ومصنعي الطائرات والمختصين، للحصول على إجابات دقيقة حول الأسئلة المتفق عليها من فريق العمل ليجمعوا أكبر قدر من المعلومات الدقيقة حتى تتشكل لدى فريق التطوير صورة كاملة عن المستقبل.

السيناريوهات:

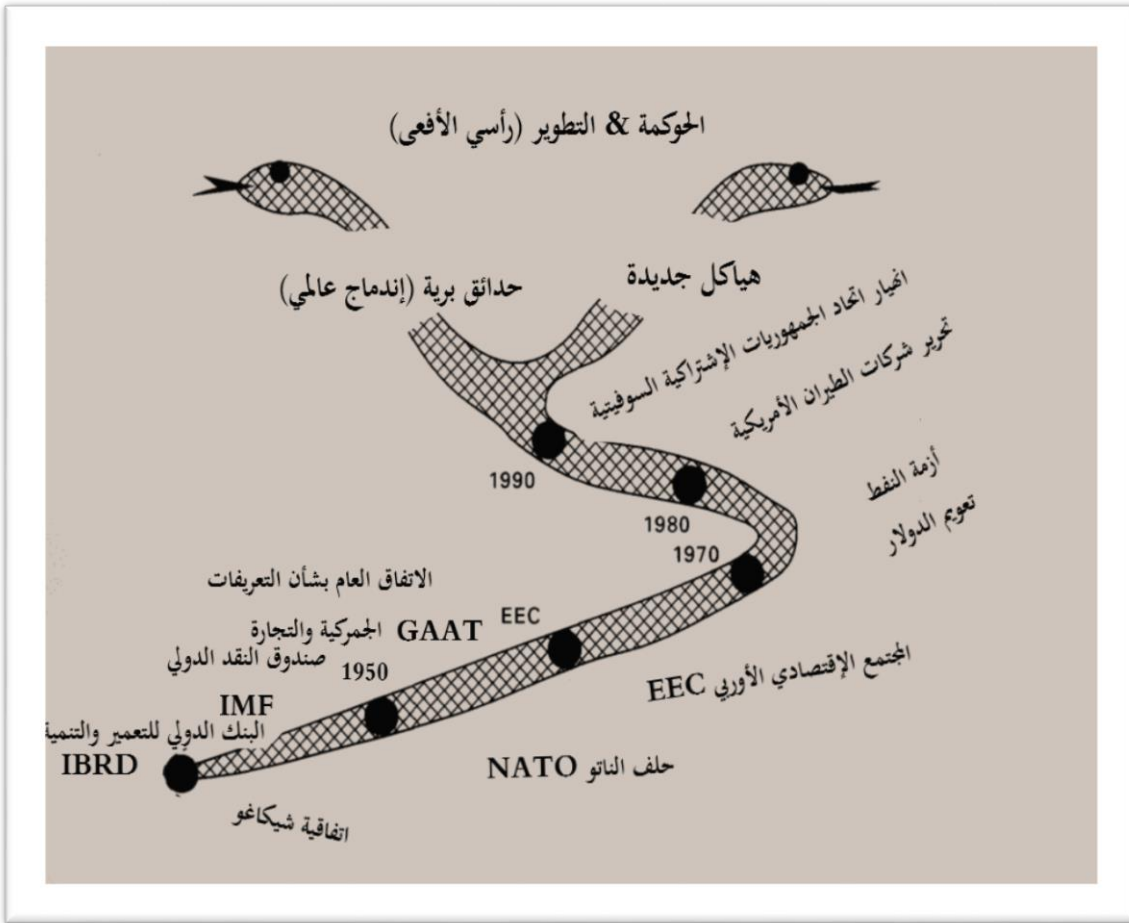
انطلقت السيناريوهات من حقيقة التغيرات الهائلة التي حدثت في مجال التكنولوجيا والتعليم والتجارة العالمية والتمويل العالمي على مدى السنوات الخمسين الماضية. كما هو مبين بالشكل رقم (٦)



رسم توضيحي ٦ تأثير القوى الدافعة في وتيرة التغيير

المصدر: Moyer, K. (١٩٩٦). Scenario planning at British Airways: A case study. *Long Range Planning*, ٢٩(٢), ١٧٢ - ١٨١

كما اهتمت بتأثير الأزمات والأحداث السابقة في ظهور جيل جديد من القادة يفتقر إلى الخبرة الشخصية
ويبحث عن نماذج جديدة لهياكل التطوير الخارجي والحوكمة كما يظهر بالشكل رقم (٧).



(رسم توضيحي ٧ يوضح تأثير الأزمات في ظهور جيل جديد من القادة).

المصدر: Moyer, K. (١٩٩٦). Scenario planning at British Airways: A case

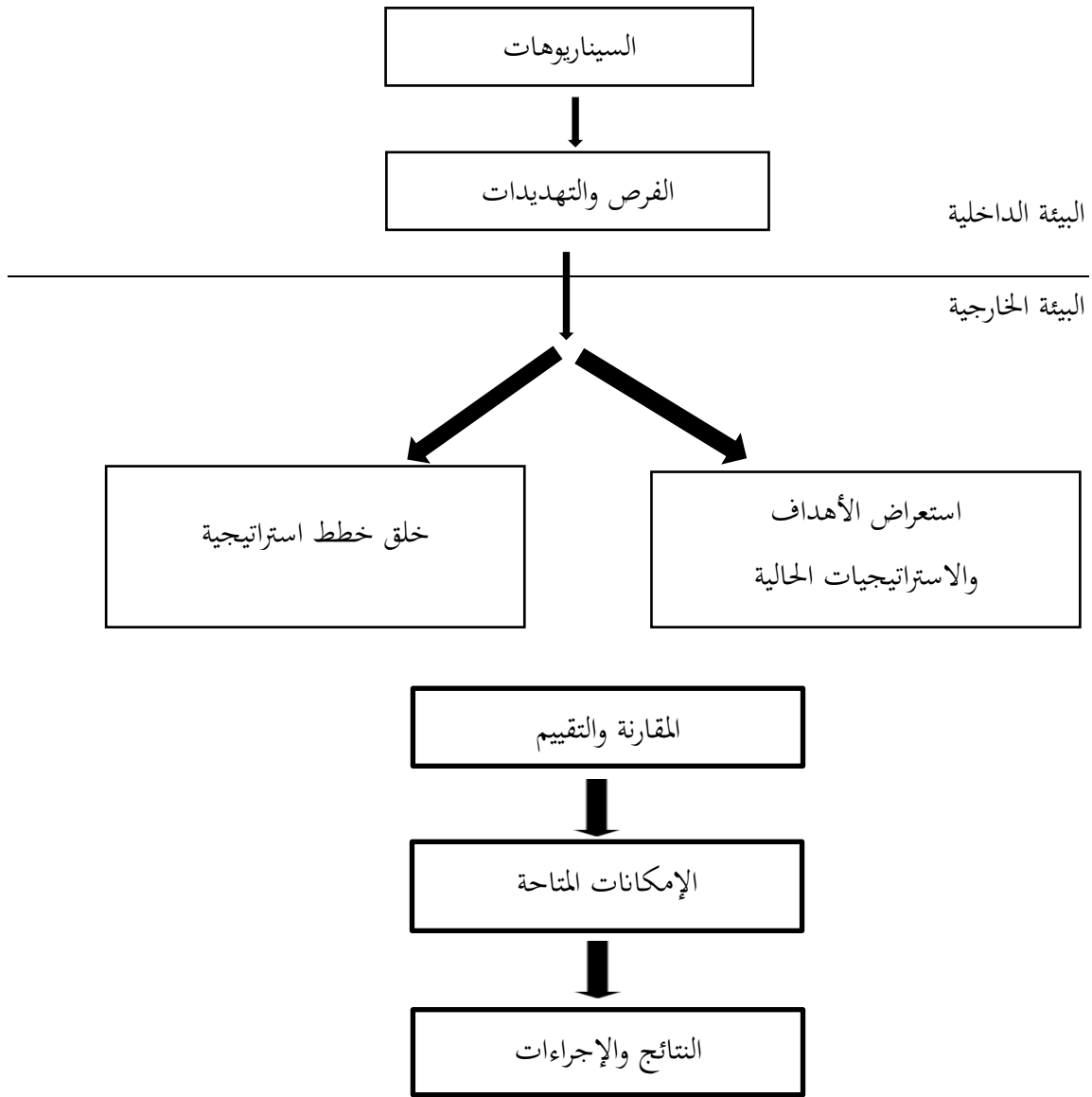
study. *Long Range Planning*, ٢٩(٢), ١٧٢ - ١٨١

ثانيا: مرحلة ورش عمل سيناريو:

ترأس ليد باي رود Led by Rod رئيس قسم التخطيط في الشركة بالتعاون مع خمسة أعضاء مرحلة ورش عمل السيناريو لتسهيل مهمة تصميم وإدارة مرحلة الورشة، وقد بدأوا فعلياً في عملية تصميم وتسويق الورشة منذ بداية شهر يونيو ١٩٩٤م، إلى بداية فترة التدريب في شهر أغسطس إلى شهر أكتوبر لنفس العام،

بهدف توفير فرصة للمشاركين لسماع ومناقشة السيناريوهات المطروحة، وتوفير إطار منظم لاختبار

الإستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات جديدة، كما هو مبين في الشكل رقم (٨).



رسم توضيحي ٨ ورشة عمل السيناريوهات العالمية - الخطوات

وقد تم عقد جلسات عصف ذهني من أجل الوصول إلى أفكار استراتيجية أخرى تساهم في اختبار

متانة الإستراتيجية أو تطويرها أو استبدالها بإستراتيجية جديدة، وتلخصت أعمال فريق التسهيل خلال فترة

ورش عمل السيناريو في التالي:

١. استهداف المديرين وكبار المسؤولين عن وضع الخطط الإستراتيجية كعملاء محتملين، ومقابلتهم من أجل وصف عملية التخطيط بالسيناريو وشرح أهميته، وعرض عليهم التسجيل في الدورة، إذ كانت الدورة متاحة للجميع بشرط أن تكون الأولوية للمستهدفين.
٢. تنظيم اجتماعات فردية مع المشاركين من أجل تحديد الأهداف والموافقة عليها ومساعدتهم في تحديد استراتيجيتهم الحقيقية، إرسال الدعوات وتنظيم المكان وتنسيق أعضاء فريق السيناريو.
٣. المشاركة في تسهيل ورشة العمل من خلال إدارة الوقت، وتحدي التفكير الحالي، وتشجيع المناقشات المفتوحة، تسجيل الأفكار،.....
٤. الاجتماع مع المستهدفين بعد حوالي شهر لمناقشة المستجدات وتسجيل هذه الملاحظات، وإرسالها في غضون أسبوع لفريق التطوير ورسم مواضيع مشتركة ذات أهداف مشتركة.
٥. تسوية القصص المقدمة من فريق تطوير السيناريو كي تتناسب مع تركيز الفئة المستهدفة، ولم تتوقف مجموعة هلو Halo عن الدعم المتواصل إذ كانت تتابع فريق الورشة أولاً بأول فكان لهم الدور الأكبر في الموافقة على المشاركين في الورشة، وأيضاً كانت لهم الأسبقية في المشاركة في ورشة العمل وترشيحها لعدد من الزملاء في إدارتهم.

ثالثاً: التحديات التي واجهت طريقة التخطيط بالسيناريو وطريقة تعامل الفريق معها.

١. قلة خبرة فريق العمل بتقنية السيناريو أدت إلى انشغالهم بقضايا أخرى فرعية أثرت على مستوى تقدمهم، وتعاملوا معها من خلال الاستعانة بمعاونين خارجيين في بعض الأعمال.
٢. عدم تقدير الوقت الكافي لعملية تطوير قصص معقولة للسيناريو المستقبلي وتم التغلب عليه برفع المهمة وتكثيف ساعات العمل.
٣. تجاوزت مرحلة التطوير المحددة لها، مما أدى إلى تقليل الوقت المتاح لمقدمي العروض ليصبحوا ملمين بجميع تفاصيل القصة قبل بدء برنامج ورشة العمل.

٤. تأخر مرحلة جمع البيانات بسبب عدم تعيين محلل إحصائي بدوام كامل.

٥. أثر انتقال بعض أعضاء فريق السيناريو إلى مشاريع أخرى وعدم استبدالهم إلى مضاعفة فريق المسيرين كمقدمين والعكس.

٦. صعوبة تغطية أغلب المواقع المحددة من فريق التطوير والذي تسبب في قلة رضا فريق التطوير عن النتائج.

٧. زيادة عدد المشاركين في الورشة عن المقرر (٧ مشاركين إلى ١٠) أدى إلى نجاح عدد قليل من الورش التي تتكون من ٢٠ مشاركًا.

٨. نظرة بعض المشاركين إلى تعقيد منهجية السيناريو، وتعامل معها فريق العمل بمحاولة ربط الأحداث الحالية بمجريات السيناريو.

٩. عدم كفاية يوم واحد لتغطية كافة مراحل السيناريو.

١٠. صعوبة إيجاد مكان مناسب لعقد الورشة.

المطلب الثاني: تجربة شركة شل shell في استخدام التخطيط بالسيناريو:

تعتبر شركة شل ثاني أكبر شركة طاقة خاصة في العالم يقع مقرها في هيوستن في الولايات المتحدة وهي

تابعة لشركة النفط رويال داتش شل Royal Dutch Shell المتعددة الجنسيات ذات

الأصول البريطانية الهولندية^(١٧٢)، وكان السائد في هذه الفترة هو نظام التخطيط الذي يعتمد على

التنبؤ ومن ثم التحكم مما أدى إلى عرقلة مسيرة شل، لذا سعى فريق التطوير إلى ابتكار تقنية جديدة

تسمى آلية التخطيط الموحد (UPM) كي يتمكنوا من التخطيط لسلسلة كاملة من النشاط، بداية

(١٧٢) <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2015/11/shell-false-claims-about-oil-pollution-exposed/> Niger Delta: Shell's manifestly false claims about oil pollution exposed, again

من استخراج النفط من باطن الأرض وحتى بيعها في محطات البنزين، ولكن بسبب قلة المدى الزمني أدرك بير واك Pierre Wack صعوبة ملاءمة هذا النوع من التخطيط لقطاع البترول فبدأ بالتعاون مع فريقه في إعداد تصور ٢٠٠٠، كشف من خلاله أن المجتمع الخالي من المفاجآت لن يستمر، وأن هناك تحولات في مسار إنتاج الطاقة، وسعى إلى دراسة القوى المحركة لبيئة قطاع الأعمال، وانطلق بير واك Pierre Wack وفريقه من نقطة القضايا والمعلومات التي تهم صناع القرار والعناصر البيئية التي يمكن التنبؤ بها والتي تؤثر على النظام، وعرضها بشكل منطقي من أجل الوصول إلى السيناريو المتوقع.

بناء السيناريوهات:

- حاول بير واك Pierre Wack وضع التصورات المستقبلية لسعر البترول الخام من خلال دراسة المحرك الأساسي لتغير السعر وكل ما يتعلق بقضية العرض والطلب. لم يكن التنبؤ بالطلب في ذلك الوقت أمراً صعباً، فقد كانت معدلات زيادة الطلب تتزايد منذ الحرب العالمية الثانية بمعدل ٦% تقريباً، وإنما كانت المشكلة الحقيقية التي واجهت فريق العمل تتعلق بالتصورات المستقبلية نحو العرض.
- سلط فريق العمل الأنظار نحو الشرق الأوسط باعتباره صاحب الاحتياطي الضخم من الخام وصاحب القرار الفعلي في كميات الإنتاج المقدمة لشركات البترول حول العالم، وتوصلوا إلى أن وفرة مخزون البترول المدفون وإمكانية استخراجه تسهل عملية التنبؤ بالعرض، إلا أن بير واك Pierre Wack كانت له نظرة أبعد ليذكر أن المتحكم الفعلي في حجم الإنتاج هم أصحاب القرار في الشرق الأوسط.

- وضع بير واك Pierre Wack وفريقه في أواخر الستينات السيناريو المحتمل وأطلقوا عليه (سيناريو أزمة الطاقة) بعد فشلهم في التنبؤ بسياسيات الحكومات المنتجة للبترول في تزويدهم بالبترول من عدمه، وللوصول إلى نتيجة إيجابية قام الفريق برصد التطورات التي قد تحدث في الشرق الأوسط.

- رحبت شركة شل بالسيناريو المطروح من بير واك Pierre Wack وفريقه واتخذت عددا من القرارات الإستراتيجية، أهمها: كان تغيير سياساتها الإستراتيجية وتجنب الاستثمار في حقول نفطية جديدة، والاهتمام بجودة المنتج الحالي.
- تأكدت شركة شل من مصداقية سيناريو أزمة الطاقة أثناء أحداث أكتوبر ١٩٧٣م، وقاموا بتعديل استثماراتهم من التوسع في القدرة الإنتاجية إلى رفع جودة منتجات التكرير.
- زاد عرض منتجات تكرير البترول بسبب حالة الجمود التي اجتاحت الصناعة وقتها، مما ساعد شل على احتلال الصدارة وتجنب الأزمة واقتناء أصول جديدة بأسعار بسيطة بفضل تبنيها المبكر لسياسات بديلة.
- بدأ مخطوطو شل في أواخر الثمانينات من القرن الماضي في البحث عن طرق لدمج تخطيط السيناريو بشكل أوثق في الدورة السنوية للتخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الأعمال ضمن نظام تخطيط المجموعة وأيضا لجعله أكثر أهمية للمديرين التنفيذيين.

المطلب الثالث: تجربة شركة إلكترولوكس Electrolux^(١٧٣):

تأسست شركة إلكترولوكس في ستوكهولم في السويد عام ١٩١٩م، وتعتبر واحدة من رواد الدول التي استخدمت التخطيط بالسيناريو، كانت القضايا البيئية محل اهتمام مجموعة إلكترولوكس وكان التعامل معها بطريقتين، الأولى: التعامل مع حالات عدم التأكد قصيرة المدى، والثانية: فهم الاتجاهات بعيدة المدى، وقد طلبت الإدارة من فريق الشؤون البيئية زيادة الوعي حول هذه الاتجاهات والإستراتيجيات للتعامل مع القضايا البيئية المرتبطة بيئة العمل داخل الشركة. دخلت القضايا البيئية بشكل سريع ضمن مراحل التفكير

^(١٧٣) According Previous reference, Gill Ringland, foreword by Peter Schwartz: scenario planning, managing for the future pp. ٢٨٧-٢٨٩

الإستراتيجي لبيئة العمل، وساعد السيناريو في رسم صورة واضحة لما يحدث في السوق وبيئة الأعمال التي أثرت على مجموعات المنتجات.

وبدأت إدارة إلكتروكس في استقراء الأدبيات النظرية المتاحة حول عملية التخطيط بالسيناريو، وتناقشت مع جراهام جالير, Graham Galer مدير التخطيط الإستراتيجي السابق في شل للاستفادة من تجربة شل في تطبيق التخطيط بالسيناريو، كما تم تطوير منهجية السيناريو، التي أطلقوا عليها برنامج التغيير البيئي ECP Environmental Change Programme، باستخدام الخبرات الداخلية وخدمات الشريك الأكاديمي في معهد جوثنبرج للأبحاث Gothenburg Research Institute، والاستشارات الإدارية. ليتوصلوا في نهاية الأمر إلى ضرورة تبني استراتيجيات جديدة تركز على القضايا البيئية، ودراسة تأثير الاستراتيجية الحالية على الأوضاع المستقبلية.

بناء واستخدام السيناريوهات:

- استغرقت عملية بناء السيناريوهات حوالي ثلاثة أشهر، تم خلالها جمع دقيق للبيانات وإجراء المقابلات مع الموردين والعملاء والمنظمات البيئية.
- تطورت السيناريوهات بواسطة فريق أساسي مكون من ٤ إلى ٥ أشخاص من الشؤون البيئية.
- انتهت هذه المرحلة بعملية عصف ذهني من خلال عرض تقديمي للبيانات مقدم إلى فريق التطوير المكون من خمسة عشر شخصا.
- بدأ العرض بأهم الأنشطة التي تتضمن المتغيرات الحرجة جنبًا إلى جنب مع القضايا والاحتياجات البيئية.
- تلتها شريحة تتضمن أهم الجوانب الأساسية في كل سيناريو.
- تم تقسيم فريق العمل إلى ثلاث مجموعات للبحث عن السيناريو المختلف بين هذه السيناريوهات.

○ طُلب من كل مجموعة أن تفكر فيما سيفعلونه إذا كانوا يعملون في إلكتروكس، وتحول هذا السيناريو إلى حقيقة في غضون ١٠ سنوات.

○ بعد تقديم كل فريق أفكاره إلى المجموعات الأخرى، طُلب من كل مجموعة التفكير في الاستراتيجيات التي يمكن أو يجب وضعها على أي حال.

○ اتفقت فرق الإدارة على أن معظم الاستراتيجيات ستكون جيدة للتنفيذ حتى لو لم تتحقق السيناريوهات.

○ تبلور الهيكل الخارجي للسيناريو من خلال الإضافات النوعية للخبراء والمختصين.

○ تم تطوير ٣ سيناريوهات على النحو التالي:

السيناريو الأول: وقت الصيف والتعامل مع الاحترار العالمي بفرض قوانين صارمة على استخدام الوقود الأحفوري ورفع أسعار الطاقة.

السيناريو الثاني: تشكيلات والمتمثلة حول التركيز على تعاطي السموم.

السيناريو الثالث: الخضرة والتركيز على إعادة استخدام وتدوير المواد.

النتائج:

كان هناك العديد من التأثيرات المرتبطة بعملية توسيع التفكير الإستراتيجي لدى شركة إلكتروكس، فقامت بتغيير عملية التنظيف التجارية، وأصبح التقسيم لديها أكثر توجهاً نحو الخدمة بعد إدارتها العميق للقيمة الكبيرة لمنتجاتها حتى بعد الاستخدام الاقتصادي للعملاء، إذ أصبح المورد قادراً على إعادة استخدام المواد أو جزء من المنتج، كما تحولت الفكرة بعد ذلك إلى بيع خدمة للعميل وليس مجرد منتج. ويمكن مقارنة ذلك بمخطط ناجح تم تطويره من قبل رانك زيروكس Rank Xerox لتأجير الناسخ الضوئي مع الخدمة الكاملة، والضمان، والشحن استناداً إلى عدد النسخ التي تم نسخها، بدلاً من بيع آلة ناسخة فقط. استمرت عملية التخطيط بالسيناريو في إلكتروكس وأصبحت تُستخدم من قبل ٢٥% من خطوط الإنتاج؛ بأقل وقت

وجهد في جمع وتحليل البيانات للوصول إلى المزيد من السيناريوهات من أجل تحقيق أفضل أداء مؤسسي،
والوصول إلى رضا العملاء المطلوب والتنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية واتخاذ الخطوات اللازمة للتعامل معها.

المطلب الرابع طرق الاستفادة من النماذج المدروسة لتطوير الأداء المؤسسي باستخدام

السيناريو

أولاً تحديد مواصفات فريق العمل والمشاركين في الإعداد:

○ تعيين الشريك الأكاديمي:

يتلخص دوره في عملية استقراء الأدبيات النظرية المتعلقة بآلية تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل
المؤسسات، بالإضافة إلى متابعة مراحل التخطيط بالسيناريو من الإعداد وحتى التقييم وأيضاً يتابع منهجية
جمع وتحليل البيانات من أجل توفير الوقت والجهد.

○ الاستعانة بالخبير الإستراتيجي

تناقشت إدارة إلكترولوكس مع جراهام جالير, Graham Galer مدير التخطيط الإستراتيجي السابق في
شل للاستفادة من تجربة شل في تطبيق التخطيط بالسيناريو مما ساعد في سرعة بناء الفريق الداخلي وتوجيه
القدرات الحالية نحو الهدف الأساسي لوضع السيناريو

○ مستشار حكومي (أصحاب القرار)

تمكن أصحاب القرار من السيناريو يضمن توفير معلومات صادقة حول عدد من المتغيرات المرتبطة بمجال
المؤسسة، مما ينعكس على عملية التنبؤ بمدى الاتفاق بين العوامل الأساسية المحركة والمتغيرات الإقتصادية
والبيئية والسياسية.

○ أصحاب المصالح والملاك

مشاركة الملاك في عملية بناء السيناريو أمر ضروري إذ يساهم في تحديد العوامل الأساسية المحركة وخلق رؤية من منظور مختلف حول التحديات التي تواجه المنظمة، كما ان مشاركتهم تسهل عملية الوقوف على أهم القضايا المحورية في المنظمة، بالإضافة إلى توضيح المجالات الرئيسية لحالات عدم التأكد.

○ المشاركين من الموردين والعملاء والمنظمات البيئية

يتكون المشاركين من مجموعة من العينات القصدية من الخبراء في نفس المجال والمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام بالإضافة إلى الشريك الأكاديمي والخبير الاستراتيجي وأصحاب المصلحة بتنوع خلفياتهم وأيدولوجياتهم وذلك لأجل فرز وتصفية العوامل الأساسية وتحديد النطاق.

○ توظيف الفريق الداخلي للمنظمة

تتلخص مهام الفريق الداخلي لبناء السيناريو في التالي:

مقابلة المشاركين وأصحاب المصالح والموردين

جمع المعلومات والبيانات باختلاف الوسائل الممكنة وارسالها لفريق الدعم لتحليلها

سرد القصص والسيناريوهات وارسالها لفريق الدعم لتطويرها

مناقشة السيناريوهات مع الخبير الأكاديمي والمستشار الاستراتيجي وأصحاب المصلحة

بناء وتقديم الاستراتيجيات وفق السيناريو المرجح

○ اختيار فريق الدعم المشارك

المساعدة في عملية جمع البيانات

تحليل البيانات وتطوير المخططات الصورية

تطوير وتقييم عملية بناء السيناريوهات

اقترح أسماء السيناريوهات

تطوير القصص لتمكين المشاركين من فهمها

ثالثًا معايير توجيهية لتطبيق التخطيط بالسيناريو

ارشادات عامة لممارسات التخطيط بالسيناريو:

- تحديد الغرض من السيناريو والتساؤلات المرتبطة به
- تجنب وضع حدود عشوائية للسيناريو
- بناء عدد من السيناريوهات يتراوح من (3-5) سيناريوهات مقسمة كالتالي (السيناريو الأفضل - السيناريو الأسوأ - السيناريو المتوقع).
- الإهتمام بالتوقيت اللازم لبناء السيناريو
- تصنيف العوامل إلى عوامل ثابتة احتمالية التغيير فيها منخفضة، عوامل قابلة للتنبؤ، وأخيرًا عوامل غير أكيدة.
- إدارة عملية التخطيط بالسيناريو من خلال المحددات المطلوبة لفريق العمل المذكورة سلفًا.
- الإلتزام بمواصفات السيناريو الفعال تحديدًا صفة الديناميكية والفاعلية والتركيز والمرونة.
- تمكين صانعي القرار وأصحاب الخبرات من السيناريو

تحذيرات هامة عند بناء السيناريو:

- قبول النتائج الضعيفة والغير مقنعة.
- التعامل مع السيناريو على أنها تكهنات غير قابلة للخطأ.
- اختيار فريق عمل غير مؤهل بالقدر الكافي.

عدم الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه التخطيط بالسيناريو سواء كانت التحديات النظرية والتطبيقية.

الفصل الثالث: طرق واجراءات الدراسة الميدانية للتخطيط بالسيناريو

تمهيد:

يشمل هذا الفصل الجوانب الإجرائية وعرض لطريقة وإجراءات الدراسة من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع أفراد الدراسة وعينتها، ومعلومات عن أداة جمع البيانات من حيث البناء والصدق والثبات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أولاً منهجية البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين تطبيق التخطيط بالسيناريو وتطوير الأداء المؤسسي، فإن الدراسة الحالية ترى أن المنهج الوصفي التحليلي الذي يُشتهر بأنه "يحدد سمات وصفات وخصائص ومعوقات ظاهرة معينة تحديداً كمياً ونوعياً"^(١٧٤)، هو الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، حيث يرى العساف أن اصطلاح المنهج الوصفي يطلق على " كل منهج يرتبط بدراسة ظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيره"^(١٧٥). كما يُعرف بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة موضوع الدراسة، من خلال فترة زمنية معلومة من أجل الوصول لنتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"^(١٧٦).

(١٧٤) عمر، محمد زيان، البحث العلمي، مناهجه، تقنياته، جدة، دار الشروق، ط - ٤ ، ١٩٨٣ ، ص ١٨ .

(١٧٥) العساف، صالح بن حمد. (١٤١٦هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ص١٨، مكتبة العبيكان، الرياض.

(١٧٦) -عبيدات، ذوقان وآخرون. (١٩٨٢). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ص١٧٦، دار مجدلاوي عمان.

وأهم ما يميز المنهج الوصفي أنه " يوفر بيانات مُفصّلة عن الواقع الفعلي للظاهرة موضوع الدراسة، كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة " (١٧٧). ويعني المسح بجميع البيانات وتحليلها للوصول في النهاية إلى نتائج حول الموضوع محل الدراسة، والمسح يعتبر جزءاً من المنهج الوصفي في الدراسة حيث " يدرس المسح المتغيرات كما هي في الطبيعة ولذلك فهو يجمع معلوماته عن الظاهرة ليصفها كماً وكيفاً" (١٧٨)، ويعتمد المنهج الوصفي على "مختلف السُّبل لجمع البيانات كالمقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة، واستمارات الاستبانة وتحليل الوثائق والمستندات " (١٧٩).

وبذلك يمكن تعريف المسح الاجتماعي بأنه " الدراسة التي تعنى بدراسة الوقائع والأحداث التي يمكن جمع معلومات وبيانات عنها، وتتسع لتشمل مختلف القضايا الدينية والأسرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وفتات المجتمع وطبقاته والفروق بين فئاته" (١٨٠)، ولذلك فإن المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وقد قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة باستبانة الدراسة على النحو التالي:

١. البيانات الأولية:

وذلك بتوزيع استبانات لغرض دراسة بعض أهداف البحث وحصص المعلومات التي في صلب موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، واختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية تدعم موضوع البحث.

٢. البيانات الثانوية:

(١٧٧) عبيدات، محمد وآخرون. (١٩٩٩). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط٢، ص٤٦، عمان، الأردن.
(١٧٨) السريحي، حسن عواد وعبد العزيز النهاري. (٢٠٠٢). مقدمة في مناهج البحث العلمي، ص٢١٨، دار خلود، جدة.
(١٧٩) عبيدات، محمد وآخرون. مرجع سابق، ط٢، ص٤٦-٤٧.
(١٨٠) عبد المؤمن، على معمر. (٢٠٠٨). مرجع سابق، ط١، ص٢٩٣.

وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بموضوع الدراسة وهي " أثر التخطيط بالسيناريو في تطوير الأداء المؤسسي دراسة ميدانية القطاع الحكومي بدولة قطر أنموذجاً"، وأي مراجع ذات صلة بالموضوع ممكن أن تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، للوقوف على الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وللإحاطة بآخر الدراسات حول موضوع الدراسة.

ثانيًا: نموذج الدراسة:



رسم توضيحي ٩ نموذج الدراسة

ثالثًا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفريّة:

يفترض الباحث عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي، وقد

تفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين التخطيط التقليدي والأداء المؤسسي.

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين فرق العمل والأداء المؤسسي.

الفرضية البديلة:

يفترض الباحث وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي، وقد تفرعت

منها ثلاث فرضيات فرعية:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين التخطيط التقليدي والأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين فرق العمل والأداء المؤسسي.

رابعاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى من مديريين ورؤساء أقسام ومسؤولين وباحثين ومشرقي تخطيط وإستراتيجيين في القطاع الحكومي، ونظرًا لتعذر الحصول على معلومات دقيقة حول العدد الفعلي لأفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار حجم العينة بشكل عشوائي، وقام الباحث باستهداف أفراد مجتمع الدراسة عن طريق الزيارات الميدانية لرؤساء الأقسام في أغلب الوزارات الحكومية، من أجل الإجابة على عبارات الإستبيان وإعادة إرساله إلى فريقه في المؤسسة وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية

خامسًا عينة الدراسة:

سادسًا: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتكثيف الزيارات الميدانية للمديريين ورؤساء الأقسام في إدارة التخطيط والجودة في الوزارات

الحكومية؛ من أجل إرسال الاستبيان إلى العينة المستهدفة من مجتمع الدراسة والتي تم تقديرها بحوالي ١٤٩

فردًا.

■ العينة الاستطلاعية:

لكي يصل الباحث إلى تحقيق أهداف أي دراسة علمية بدقة وموضوعية يقتضي استخدام مجموعة من القواعد العامة، التي يسترشد بها للوصول إلى هدفه بطريقة صحيحة وبأسلوب علمي يضمن دقة النتائج وسلامتها، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية خارج مجتمع الدراسة مكونة من ٤٠ من المديرين ونائبي المدير ورؤساء الأقسام، ومشرفي التخطيط، والإستراتيجيين من موظفي القطاع الحكومي بدولة قطر وذلك للتأكد من عدم حدوث أي خطأ إذا ما أعيدت الدراسة بنفس الأداة ونفس الظرف الذي طبقت فيه في المرة الأولى، وتم ذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا) Cronbach's Alpha، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٩٣٣)، ويلاحظ أن هذا المستوى جيد جداً ويعبر عن تناسق داخلي مرتفع علمًا بأن قيمة المعامل المقبول لغايات البحث هو (٠,٧٠) فأكثر.

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية.

تمكن الباحث من تحديد خصائص عينة الدراسة من خلال الأسئلة الواردة في القسم الأول من الاستبيان والمتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية، والتي تضمنت (المؤهل الأكاديمي والعمر والنوع وعدد سنوات الخبرة)، ويمكن عرض خصائص العينة على النحو التالي:

١. وصف عينة الدراسة تبعًا لمتغير العمر: حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة

الدراسة وفقًا لمتغير العمر.

جدول ٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل العمر

متغير العمر	تكرار	نسبة
من ٢٠-٣٠	٤	١٠,٠
٣٠-٤٠	١٦	٤٠,٠
٤٠-٥٠	١٦	٤٠,٠
من ٥٠ فأكثر	٤	١٠,٠

المجموع	٤٠	١٠٠,٠
---------	----	-------

يلاحظ من الجدول السابق أن ٤٠% من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية ٣٠-٤٠ ومثلها من

فئة ٤٠-٥٠.

٢. وصف عينة الدراسة تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول ٥ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل عدد سنوات الخدمة

متغير عدد سنوات الخدمة	تكرار	نسبة
أقل من ٥ سنوات	٦	١٥,٠
من ٥ إلى ١٠	٩	٢٢,٥
أكثر من ١٠	٢٥	٦٢,٥
المجموع	٤٠	١٠٠,٠

يلاحظ من الجدول السابق أن ٦٢,٥% من عينة الدراسة هم ممن خبرتهم في العمل أكثر من ١٠

سنوات.

٣. وصف عينة الدراسة تبعًا لمتغير الجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس.

جدول ٦ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس

متغير عدد سنوات الخدمة	تكرار	نسبة
ذكور	٢١	٥٢,٥
إناث	١٩	٤٧,٥
المجموع	٤٠	١٠٠,٠

يلاحظ من الجدول السابق أن ٥٢,٥ % من عينة الدراسة هم من الذكور.

٤. وصف عينة الدراسة تبعًا لمتغير المستوى الأكاديمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المستوى الأكاديمي

جدول ٧ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الأكاديمي

متغير المستوى الأكاديمي	تكرار	نسبة
بكالوريوس	١٤	٣٥,٠
دراسات عليا	٢٦	٦٥,٠
المجموع	٤٠	١٠٠,٠

يلاحظ من الجدول السابق أن ٦٥ % من عينة الدراسة هم من فئة الدراسات العليا.

٥. وصف عينة الدراسة تبعًا لمتغير تلقي التدريب على منهجية التخطيط بالسيناريو:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير تلقي تدريب سابق.

جدول ٨ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تلقي تدريب سابق

متغير المستوى الأكاديمي	تكرار	نسبة
سبق تلقي تدريب	١٠	٢٥,٠
لم يسبق	٣٠	٧٥,٠
المجموع	٤٠	١٠٠,٠

يلاحظ من الجدول السابق أن ٧٥ % من عينة الدراسة هم ممن لم يتلقوا تدريبًا مسبقًا.

سابعًا: أداة الدراسة:

تكاد تكون دراسة الجوانب المتنوعة للشخصية الإنسانية كسلوكه ومعارفه وغيرها " من الدراسات التي تتسم بالصعوبة لأنها إنتاج لدوافع ومؤثرات ومشاعر وعوامل خارجية وداخلية"^(١٨١)، والباحث العلمي يحتاج إلى تحديد الطريقة التي تمكنه من جمع البيانات لتحقيق هدفه في الدراسة، ويختار لذلك الأداة المناسبة لموضوع الدراسة، وتتعدد هذه الأدوات فمنها الاستبانة والملاحظة والمقابلة والاختبارات، وتختلف هذه الأدوات فيما بينها في قدرتها على قياس الاستجابة. واختار الباحث الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات كونها تتناسب مع طبيعة الدراسة والأكثر استخدامًا في مثل هذه الدراسات.

- تعريف الاستبانة:

الاستبانة هي إحدى الأدوات المناسبة لجمع المعلومات لدراسة ظاهرة ما وخاصة في مجال البحوث التربوية والاجتماعية والنفسية. وتوافقًا مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى الكشف عن أثر التخطيط بالسيناريو في تطوير الأداء المؤسسي دراسة ميدانية القطاع الحكومي بدولة قطر أنموذجًا، فقد قام الباحث بإعداد الاستبانة والمكونة من أربعة محاور إضافة إلى المعلومات الشخصية للعينة.

- مصادر بناء الاستبانة: قام الباحث بالاطلاع على أدبيات مجال الدراسة الحالية، واعتمد على

المصادر العلمية الآتية لبناء الاستبانة من خلال:

١. المراجع الرسمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة التي أُفيد منها في الإطار النظري للدراسة.
٢. الاطلاع على العديد من الدوريات والمجلات العلمية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية بشكل من الأشكال.
٣. مقابلة عدد من الأساتذة ذوي الخبرة في ميادين مجالات الدراسة الحالية.

- تصميم أداة الدراسة:

^(١٨١) الشريدة، هيام ومازن غريابة. (١٩٩٤). القيم التربوية والوطنية والسياسية في منهاج اللغة العربية للصفين الأول والخامس الأساسيين، مؤنة للبحوث والدراسات، مجلد ٩، عدد ٣، ص. ١٤٧-١٦٩، ص ١٥٣.

ومن أجل بناء استبانة بشكل سليم ومتكامل، تحقق أهداف الدراسة قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية الحالية للتعرف على أهم الميادين والمجالات الضرورية التي ينبغي التركيز عليها كأبعاد أساسية للاستبانة في مجال الدراسة.

وقد تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية وفقاً لما يأتي:

- أفاد الباحث من توجيهات السادة المشرفين على هذه الدراسة في كيفية بناء الاستبانة ووضع بنودها وفئات الاستجابة المناسبة.
- من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، والأبحاث العلمية والمراجع استعان بعدد من المراجع الخاصة ببناء الاستفتاءات والقياس، التي طرحت موضوع بناء الاستبانة بشكل علمي.
- وقد اشتملت الاستبانة على البيانات الأولية، واقتصر الباحث على البيانات التي تتفق وأهداف الدراسة وهي الرتبة الأكاديمية والدرجة العلمية وسنوات الخبرة والجنس والعمر، كما اشتملت على عبارات (الاستبانة) وعددها (٤٧) عبارة موزعة على ٤ محاور للدراسة، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو.

المحور الثاني: أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو.

المحور الثالث: مستوى تطبيق المؤسسة لمنهجية التخطيط بالسيناريو.

المحور الرابع: أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو.

وقد استخدم الباحث لهذه المحاور مقياس الشكل المتدرج ليكرت، وفق التصنيف الخماسي الآتي:

(أوافق تماماً-أوافق-محايد-غير موافق-غير موافق بشدة)، وقد استخدم الباحث التوزيع المبين في الجدول

التالي، ويحدد من خلاله مدى معيناً لكل درجة حسب الأوزان النسبية الخمسة، ويتم في إطاره تفسير ومناقشة

النتائج.

جدول ٩ توزيع للفئات حسب وصف التدرج المستخدم في أداة الدراسة

درجات الإجابة	مدى الدرجات		الأوزان النسبية
	من	إلى	
٥	٤,٢٠	٥	أوافق تماماً
٤	٣,٤٠	أقل من ٤,٢٠	أوافق
٣	٢,٦٠	أقل من ٣,٤٠	محايد
٢	١,٨٠	أقل من ٢,٦٠	غير موافق
١	١	أقل من ١,٨٠	غير موافق بشدة

وبالتالي يقوم أفراد مجتمع الدراسة باختيار إحدى هذه الاستجابات التي تمثل وجهات نظرهم.

تقنين أداة الدراسة:

قام الباحث بتقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات على النحو الآتي:

١. الصدق:

يشير مفهوم الصدق إلى "مدى صلاحية الاختبار في قياس السلوك الذي صمم من أجله"^(١٨٢)، للتحقق

من صدق الأداة قام الباحث باستخدام طريقتين وذلك على النحو التالي:

- الصدق الظاهري:

(١٨٢) ماهر، أحمد. (١٩٩٧). الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، ص ٢٤٤.

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على بعض من السادة المحكمين المتخصصين والذين بلغ عددهم ستة محكمين من أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك للاستفادة من آراءهم وملاحظاتهم للتأكد من: أ. صدق ما تقيسه الأداة.

ب. درجة ملاءمة عبارات الاستبانة من حيث شموليتها لأبعادها، والتناسق والانسجام وسلامة اللغة وترتيب الفقرات.

ت. مدى وضوح عبارات كل محور وصلاحياتها ومناسبتها مع المحور الذي تندرج تحته.

ث. مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

ج. التعرف على مقترحاتهم بالحذف أو الإضافة لبعض العبارات أو التعديل.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء بعض التعديلات من المحكمين وشملت تعديلات في صياغة بعض العبارات ونقل بعض العبارات من بُعد لآخر وإضافة عبارات جديدة لتغطية بُعد من الأبعاد.

● وفي ضوء نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة، أجريت التعديلات المطلوبة، وتم التوصل إلى الصورة الأولية للاستبانة بعد عرضها على السادة المشرفين للتأكد من تطابقها مع أهداف الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي

للتحقق الإحصائي من كفاية العينة لتطبيق التحليل العاملي على الاستبانة الكلية للدراسة، قام الباحث بتقييم قيمة اختبار KMO والمعني بقياس مدى كفاية وملاءمة العينة للقيام بالتحليل العاملي بشكل مقنع وموثوق^(١٨٣)، فهو يشير إلى وجود قدر كاف من الارتباطات بين البيانات، تدفع الباحث لاستكمال تحليل المكونات.

(١٨٣) الجبوري، شروق جواد كاظم. (٢٠١٣). تصميم وتقنين مقياس للتفكير مستنبط من القصص القرآني، مرجع سابق.

المحور الأول: بعد تطبيق الباحث لهذا الاختبار على استبانة كل محور من المحاور الأربعة في صورتها الأولية،

أشارت النتائج إلى حصول المحاور الأربعة على القيمة الموضحة في الجداول التالية:

جدول ١٠ قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الأول حول مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو. بالسيناريو .

قيمة KMO	.٧٨٩
ك اي ٢	٣٩٦,٥٩٥
درجة الحرية	٦٦
الدلالة	.٠٠٠٠

يظهر الجدول السابق حصول الاستبانة الخاصة بالمحور الأول والمكونة من ١٢ فقرة وفق اختبار KMO على

قيمة (٠.٧٨٩). وهي قيمة مرتفعة ودالة على صدق الاستبانة.

وللتأكد من قوة التشبع لكل فقرة من فقرات الاستبانة قام الباحث بتحليل تشبع وقوة الفقرة في

قياسها للغرض المخصص له، وكانت قوة التشبع على النحو التالي:

جدول ١١ يظهر قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الأول

الفقرة	قوة التشبع
للمؤسسة رسالة مكتوبة وواضحة تعكس فلسفتها وغايتها.	.٥٠٩
تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية.	.٦٩٩
تضع المؤسسة الخطط والإستراتيجيات وفق معلومات وبيانات دقيقة.	.٧٥٨
تضع الإدارة الخطة الإستراتيجية بناء على تحليل الوضع الراهن.	.٨٠٧

.٨٧٨	تقوم المؤسسة بتحليل عميق لمتغيرات البيئة الداخلية.
.٧٩٧	تشخص المؤسسة واقع بيئتها الخارجية.
.٨١٧	تهتم الإدارة بوضع الاحتمالات للأحداث المستقبلية.
.٨٧١	تهتم الإدارة بتحديد التحديات المستقبلية المحتملة.
.٨٢٧	تراعي المؤسسة تقنية السيناريو عند وضع الخطة الإستراتيجية.
.٨٤٨	تحرص المؤسسة على تحديد التحديات المستقبلية.
.٧١٥	تقوم المؤسسة بتطوير خططها وفقا للسيناريوهات المحتملة.
	تتوفر لدى القائمين بأعمال التخطيط للمؤسسة المعرفة الكافية بمفهوم التخطيط بالسيناريو.

يتبين من الجدول السابقة قوة الارتباط والتشبع لفقرات المحور الأول عدا فقرة واحدة فقط كانت درجة التشبع فيها ضعيفة.

المحور الثاني:

جدول ١٢ قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الثاني: أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو

.٧٥٦	قيمة KMO
٥٠٢,٠٦٦	ك اي ٢
١٣٦	درجة الحرية
.٠٠٠	الدلالة

يظهر الجدول السابق حصول الاستبانة الخاصة بال محور الثاني والمكونة من ١٧ فقرة وفق اختبار KMO على قيمة (٠.٧٥٦). وهي قيمة مرتفعة ودالة على صدق الاستبانة.

وللتأكد من قوة التشبع لكل فقرة من فقرات الاستبانة قام الباحث بتحليل تشبع وقوة الفقرة في قياسها للغرض المخصص له، وكانت قوة التشبع على النحو التالي:

جدول ١٣ قوة التشبع لفقرات العامل الثاني

الفقرة	قوة التشبع
يسهل التخطيط بالسيناريو عمل صانعي القرار في المؤسسة.	.٧٢٧
يساعد التخطيط بالسيناريو على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.	.٨٢٣
يسهل التخطيط بالسيناريو التعامل مع المتغيرات الخارجية.	.٧٢٩
يشجع التخطيط بالسيناريو على استخدام المنطق العلمي في المؤسسة.	.٧٧٣
يعزز التخطيط بالسيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين في المؤسسة.	.٧٨٦
يساعد التخطيط بالسيناريو على توسيع التفكير الإستراتيجي.	.٦٨٥
يساهم التخطيط بالسيناريو في كشف الاحتمالات المستقبلية.	.٥٥٥
يسعى التخطيط بالسيناريو إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة.	
يساهم التخطيط بالسيناريو في رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المنظمة ككل.	.٨١٧
ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة العليا.	.٧٦٢
ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة الوسطى.	.٧٣١
يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات المرغوب فيها.	.٦٧٩
يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات غير المرغوب فيها.	.٧١٩
يزيد التخطيط بالسيناريو الوعي بمختلف القضايا.	

يسهل التخطيط بالسيناريو عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للفئات المستهدفة.	٠.٧١٥
يساهم تطبيق التخطيط بالسيناريو في تحقيق أهداف المؤسسة.	٠.٨٣٤
يؤدي تطبيق التخطيط بالسيناريو إلى فعالية أداء المؤسسة.	

يتبين من الجدول السابقة أن فقرات المحور الثاني تتميز بدرجة قبول وقوة في التشبع لفقرات ١٧ عددا ٣ فقرات كانت قوة التشبع فيها ضعيفة.

المحور الثالث:

جدول ١٤ قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الثالث حول مستوى تطبيق المؤسسة لمنهجية التخطيط بالسيناريو

قيمة KMO	٠.٨٤٤
ك اي ٢	٣٣٥,٤٢٤
درجة الحرية	٤٥
الدلالة	٠.٠٠٠

يظهر الجدول السابق حصول الاستبانة الخاصة بالمحور الثالث والمكونة من ١٠ فقرات وفق اختبار KMO على قيمة (٠.٨٤٤). وهي قيمة مرتفعة ودالة على صدق الاستبانة.

وللتأكد من قوة التشبع لكل فقرة من فقرات الاستبانة قام الباحث بتحليل تشبع وقوة الفقرة في قياسها للغرض المخصص له، وكانت قوة التشبع على النحو التالي:

جدول ١٥ قوة التشبع لفقرات العامل الثالث

الفقرة	قوة التشبع
تتشارك جميع الإدارات في عملية تحليل الوضع الراهن.	٠.٨٥٩

٦٤٤.	تعتمد الإدارة على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن.
٧٥٠.	تعتمد الإدارة على تحليل سوات لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.
٨٠٥.	تهتم المؤسسة برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٨٩٠.	تحدد المؤسسة الاحتمالات الرئيسية لأي مشروع ومن ثم الاحتمالات الفرعية.
٨٣٤.	تحدد الإدارة المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٨١٩.	تُراجع المؤسسة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
٨١٠.	تعقد المؤسسة ورشات خاصة للتدريب على كيفية تطبيق التخطيط بالسيناريو.
٨٢٩.	تحرص المؤسسة على تأهيل العاملين على استخدام التخطيط بالسيناريو.
	تطلع الإدارة على تجارب المؤسسات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير أدائها المؤسسي.

يتبين من النتائج السابقة أن قوة التشبع والارتباط لفقرات المحور الثالث وعددها ١٠ مرتفعة عدا فقرة واحدة فقط.

المحور الرابع:

جدول ١٦ قيمة اختبار KMO لاستبانة المحور الرابع حول أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو

٥٩٥.	قيمة KMO
١١٠,٩٦٨	ك اي ٢
٢٨	درجة الحرية
٠٠٠٠.	الدلالة

يظهر الجدول السابق حصول الاستبانة الخاصة بالمحور الرابع والمكونة من ٨ فقرات وفق اختبار KMO على قيمة (٠.٥٩٥). وهي قيمة مقبولة ودالة على صدق الاستبانة.

وللتأكد من قوة التشبع لكل فقرة من فقرات الاستبانة قام الباحث بتحليل تشبع وقوة الفقرة في قياسها للغرض المخصص له، وكانت قوة التشبع على النحو التالي:

جدول ١٧ قوة التشبع لفقرات العامل الرابع

الفقرة	قوة التشبع
غياب ثقافة التخطيط بالسيناريو بين موظفي المؤسسة.	.٥٠٩
اهتمام المديرين بالنتائج السريعة على حساب النتائج طويلة الأجل.	
انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية البسيطة.	.٧٧٤
قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في المؤسسة.	.٧٥٥
سرعة التغير في الأنظمة الإدارية داخل المؤسسة.	.٥٦٠
ارتفاع تكاليف تطبيق التخطيط بالسيناريو.	.٦١٩
ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب.	.٧٣٨
قلة الدراسات الأدبية للتخطيط بالسيناريو.	.٦٨١

يتبين من النتائج السابقة أن قوة التشبع والارتباط لفقرات المحور الثالث وعددها ٨ مرتفعة عدا فقرة واحدة فقط.

٢. ثبات الأداة

المقصود بالثبات هو إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على الأفراد أنفسهم في ظل ظروف واحدة.

وللتحقق من ثبات استبانات الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ وذلك كما يأتي:

طريقة ألفا كرو نباخ:

جدول ١٨ قيم معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة حسب محاورها الأربعة

ت	محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
١	المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو.	١١	.٩٢٤
٢	المحور الثاني: مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو	٩	.٩٢١
٣	المحور الثالث: أثر تطبيق المؤسسة لمنهجية التخطيط بالسيناريو	١٤	.٨٩٥
٤	المحور الرابع: أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو	٧	.٧٨٦

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات للمجالات الأربعة تتراوح بين (٧٨٦) و (٩٢٤)، مما يشير

إلى أن المقياس يتمتع بقدر عال من الثبات، مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق.

الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد إجراء التقنين والدراسة الاستطلاعية كانت الاستبانة في صورتها النهائية كالتالي:

المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو (١١ فقرة).

المحور الثاني: مستوى تطبيق المؤسسة لمنهجية التخطيط بالسيناريو (٩ فقرات).

المحور الثالث: أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو (١٤ فقرة).

المحور الرابع: أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو (٧ فقرات).

ثامناً: إجراءات الدراسة:

١- بعد الانتهاء من إعداد الأداة بصورتها النهائية (محلّق ٣)، وموافقة سعادة المشرف عليها، تم أخذ كتاب رسمي من عمادة كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية ورئاسة قسم الإدارة الإسلامية، لمخاطبة الجهات المعنية، من أجل تسهيل مهمة الباحث في جمع المعلومات وتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة كما هو مبين في الملحق (٣)

٢- وزعت الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة ابتداء من تاريخ ٢٥/٠٧/٢٠١٨م، وحتى الانتهاء من جمعها، وكان ذلك من خلال رسائل البريد الإلكتروني والمناوبة حيث قام الباحث بتوزيعها وجمع معظمها شخصياً، حرصاً على سرعة جمعها ولضمان استعادة أكبر عدد ممكن من الاستبانات الصالحة من أفراد عينة الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الحكومية في دولة قطر والبالغ عددهم ١٥٠.

٣- قام الباحث بعملية التحليل الإحصائي، حيث صمم الاستبيان وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، لتقدير مستوى تأثير التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي لدى القطاع الحكومي بدولة قطر، وقد أعطى وزناً للإجابات كالتالي: أوافق، أوافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي

تكمن أهمية التحليل الإحصائي في مساعدة الباحث على "اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات" (١٨٤). استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته (٢٢)، حيث يعتبر من البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث والدراسات الإنسانية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

(١٨٤) شراز، محمد صالح. (٢٠٠٩). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية الاجتماعية SPSS، جامعة أم القرى، ط١، ص١، مكة المكرمة.

١- الإحصاء الوصفي، وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية لوصف ارتفاع أو انخفاض البيانات حول قيمة معينة.

٢- الانحرافات المعيارية، لوصف تشتت البيانات المتصلة عن بعضها وعن قيمة محددة كالمتوسط.

٣- النسب المئوية والتكرارات، لإظهار النتائج عند الحاجة لتحديد نسبة شيوع الظاهرة، وفي حالة ترتيب المتغيرات^(١٨٥).

٤- التحليل العاملي الاستكشافي للكشف عن الصدق لمجاور الدراسة.

٥- الاتساق الداخلي لاختبار صدق استبانتى الدراسة وأبعادها.

٦- معامل ألفا كرو نباخ وطريقة التجزئة النصفية بهدف استخراج الثبات.

^(١٨٥) الأغا، إحسان ومحمود الأستاذ. (٢٠٠٠). مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط٢، غزة، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، ص١١٩.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

استفاد الباحث من نتائج العينة الاستطلاعية حيث كان الشكل النهائي للاستبانة ٤١ فقرة بعد حذف ٦ فقرات (١ من المحور الأول - ٣ من المحور الثاني - ١ من المحور الثالث - ١ من المحور الرابع) كانت نتيجة التشبع لها ضعيفة جداً، وبذلك تكون محاور الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو (١١ فقرة).

المحور الثاني: مستوى تطبيق المؤسسة لمنهجية التخطيط بالسيناريو (٩ فقرات).

المحور الثالث: أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو (١٤ فقرة).

المحور الرابع: أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو (٨ فقرات).

المبحث الأول: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية

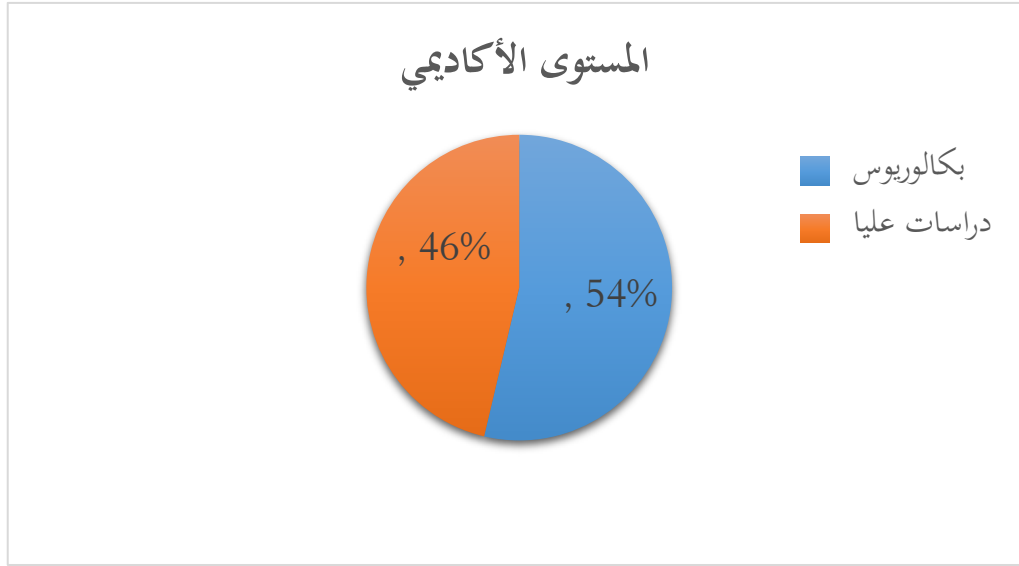
حدد الباحث صفات مجتمع الدراسة من خلال المعلومة الشخصية (المستوى الأكاديمي والعمر والجنس وسنوات الخبرة)، ويمكن عرض خصائص العينة من حيث المهنة على النحو التالي:

١- وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الأكاديمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الأكاديمي

جدول ١٩ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل المستوى الأكاديمي

متغير المستوى الأكاديمي	تكرار	نسبة %
بكالوريوس	٨٠	٥٣,٧
دراسات عليا	٦٩	٤٦,٣
المجموع	١٤٩	١٠٠,٠



رسم توضيحي ١٠ النسب الموضحة للمستوى الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة

يلاحظ من الجدول رقم (١٩) والرسم التوضيحي رقم (١٠) أعلاه بأن النسبة المئوية الأدنى من عينة الدراسة كانت من فئة الدراسات العليا في حين بلغت نسبة حاملي شهادة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة ٥٤% ونلاحظ تقريبا في نسب المستوى الأكاديمي لعينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى اهتمام القطاع الحكومي برفد موظفيها بالمؤهلات العلمية من حملة الشهادة الجامعية أو شهادة الدراسات العليا، وربط نظام الترقية بالدرجة العلمية مما انعكس على ارتفاع مستوى التعليم لأفراد الإدارة العليا.

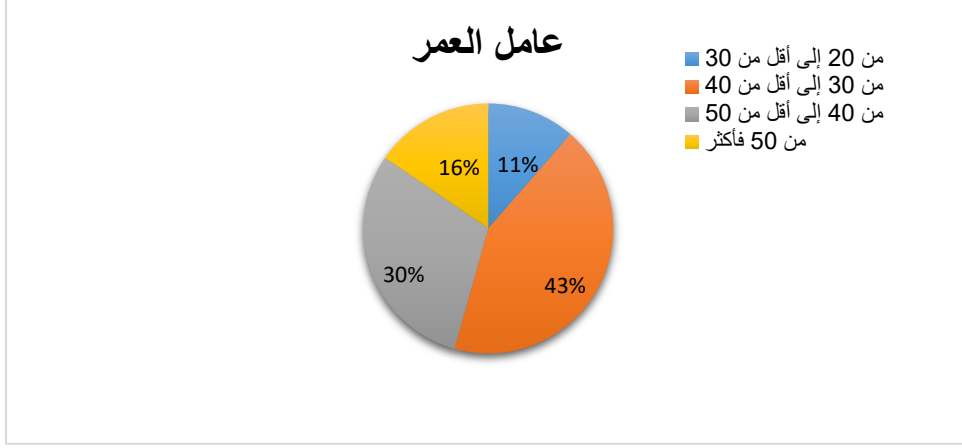
٢- وصف عينة الدراسة تبعًا لمتغير العمر:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر

جدول ٢٠ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل العمر

متغير العمر	تكرار	نسبة
من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	١٧	١١
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٦٤	٤٣

٣٠	٤٥	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠
١٦	٢٣	من ٥٠ فأكثر
١٠٠,٠	١٤٩	المجموع



رسم توضيحي ١١ النسب الموضحة لمتوسط أعمار أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم (٢٠) والرسم توضيحي رقم (١١) أن أقل نسبة من عينة الدراسة كانت ١١% وهي من فئة ٢٠ إلى أقل من ٣٠، بينما نجد أن أعلى نسبة من عينة الدراسة كانت من فئة (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠) نسبة ٤٣%، تليها فئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ والتي مثلت ٣٠%، ثم فئة من ٥٠ فأكثر التي حققت ١٦%، وهذا يعكس بدوره توجه القيادة العليا في قطر نحو تمكين الشباب في الوظائف الإدارية العليا بمساندة أصحاب الخبرات من الفئات الأخرى.

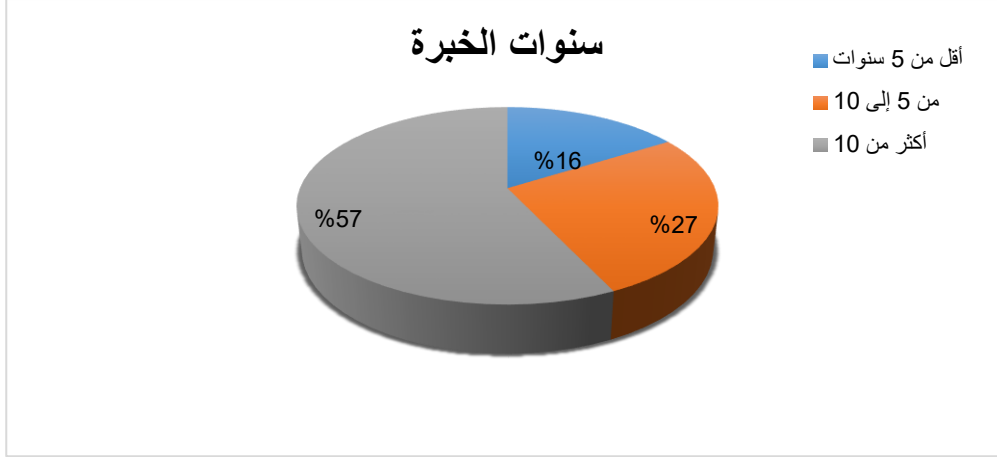
وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

جدول ٢١ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل عدد سنوات الخبرة

متغير عدد سنوات الخدمة	تكرار	نسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٤	١٦,١

٢٦,٨	٤٠	من ٥ إلى ١٠
٥٧,٠	٨٥	أكثر من ١٠
١٠٠,٠	١٤٩	المجموع



رسم توضيحي ١٢ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

يلاحظ من الجدول رقم (٢١) والرسم التوضيحي رقم (١٢) أن ١٦% من عينة الدراسة هم ممن خبرتهم في العمل أقل من ٥ سنوات يتبعهم ٢٧% ممن خبرتهم من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، بينما حققت فئة أكثر من ١٠ سنوات أعلى نسبة مئوية إذ بلغت ٥٧% وهذا مؤشر جيد يدل على الخبرة الوظيفية الكبيرة للقائمين بمجال التخطيط.

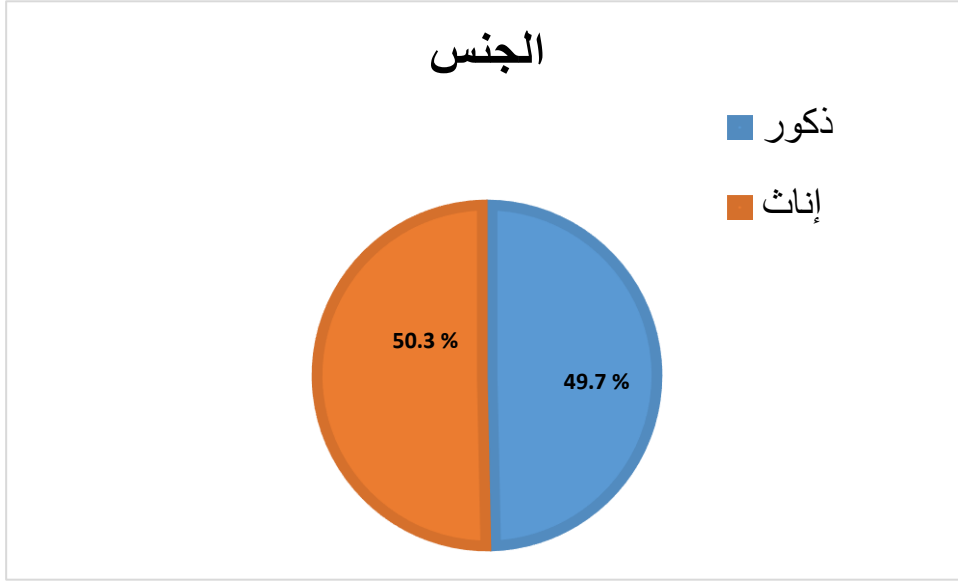
وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

جدول ٢٢ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس

متغير عدد سنوات الخدمة	تكرار	نسبة
ذكور	٧٤	٤٩,٧
إناث	٧٥	٥٠,٣

المجموع	١٤٩	١٠٠,٠
---------	-----	-------



رسم توضيحي ١٣ التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

يتضح من الجدول رقم (٢٢) والرسم التوضيحي رقم (١٣) تقارب نسبة الإناث والذكور في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الإناث ٥٠,٣% من عينة الدراسة بينما حققت فئة الذكور ٤٩,٧%، ويدل هذا التقارب بين نسبة الإناث والذكور على منافسة المرأة للرجل في المستويات الإدارية العليا لتحقيق مكاسب معنوية ووظيفية واجتماعية، رغم الضغوط النفسية والإجهاد الجسماني الناتج عن ضغوط العمل في المستويات الإدارية العليا.

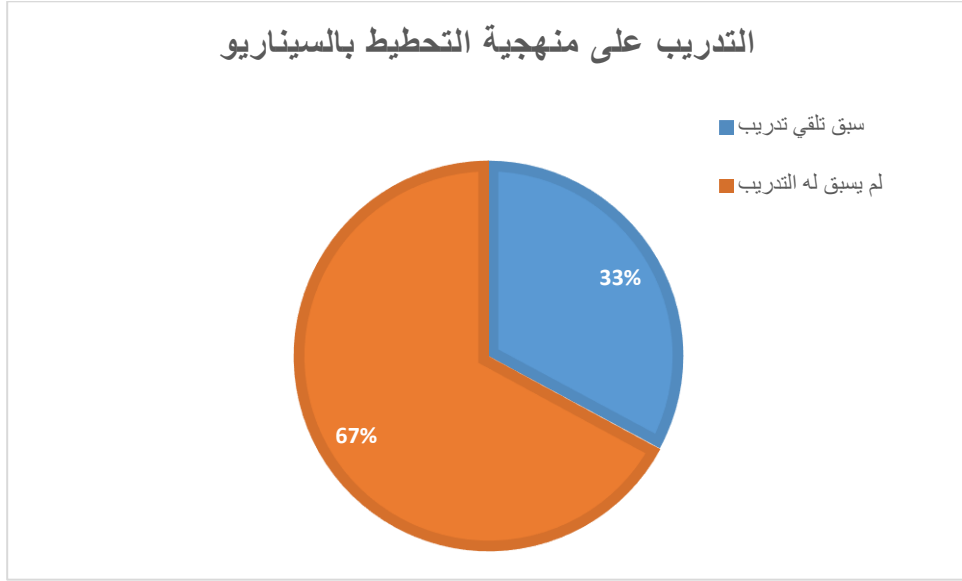
وصف عينة الدراسة تبعًا لمتغير تلقي التدريب على منهجية التخطيط بالسيناريو:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير تلقي تدريب سابق

جدول ٢٣ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تلقي تدريب سابق

متغير المستوى الأكاديمي	تكرار	نسبة
سبق تلقي تدريب	٤٩	٣٢,٩
لم يسبق	١٠٠	٦٧,١

المجموع	١٤٩	١٠٠,٠
---------	-----	-------



رسم توضيحي ١٤ التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفق متغير التدريب على منهجية التخطيط بالسيناريو

يتضح لنا من خلال جدول رقم (٢٣) ورسم توضيحي رقم (١٤) أن ٦٧% من أفراد عينة الدراسة لم يسبق لهم التدريب على منهجية التخطيط بالسيناريو إلا أن نسبة ٣٣% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تلقى تدريباً مسبقاً.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج إجابة تساؤلات الدراسة:

تضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة من مستوى الإدارة العليا بالقطاع الحكومي بدولة قطر، وقد عمد الباحث إلى تنظيم هذا المبحث وفق ترتيب أسئلة الدراسة، حيث تم عرض السؤال ثم تبعه عرض الجدول المتضمن لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التي يتضمنها المجال المتعلق بالسؤال، تلا ذلك توضيح للبيانات الواردة في الجدول وتفسيرها ومناقشتها. وللإجابة على بنود الأداة والتعرف على أثر التخطيط بالسيناريو في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة قطر،

استخدم الباحث تصنيف مستوى درجة الممارسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم إعطاء وزن للبداية كما يلي:

(عالية جداً=٥، عالية=٤، متوسطة=٣، منخفضة=٢، منخفضة جداً=١).

وبعد تحليل النتائج، ولتسهيل عملية تفسيرها تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى للحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات حسب التصنيف التالي:

المتوسطات الحسابية للتقدير ٤,٢٠ فأكثر تقابل درجة ممارسة عالية جداً .

المتوسطات الحسابية للتقديرات من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠ تقابل درجة ممارسة عالية ..

المتوسطات الحسابية للتقديرات من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠ تقابل متوسطة.

المتوسطات الحسابية للتقديرات من ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠ تقابل درجة منخفضة.

المتوسطات الحسابية للتقديرات من ١ - أقل من ١,٨٠ تقابل درجة ممارسة منخفضة جداً.

تحليل ومناقشة التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول للدراسة على " ما مدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو لدى القطاع الحكومي؟". للإجابة على التساؤل الثاني قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للدراسة وهو مدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو لدى القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج التساؤل الثاني:

جدول ٢٤ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو لدى القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠.٧٨٦٥٢	٤,٠١٤٦

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو لدى القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي ٤,٠١٤٦ وهي تشير إلى مستوى مرتفع جداً لمدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو وبانحراف معياري ٠,٧٨٦٥٢.

وللتعرف على مدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول في الاستبانة والتي بيّنت التالي:

جدول ٢٥ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	للمؤسسة رسالة مكتوبة وواضحة تعكس فلسفتها وغايتها.	٤,٣٦٩	٠,٨٤٩١	١
٢	تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية.	٤,٣١٥	٠,٨٥٤٩	٢
٣	تضع المؤسسة الخطط والإستراتيجيات وفقاً لمعلومات وبيانات دقيقة.	٤,١٣٤	٠,٩٢٠٢	٤
٤	تضع الإدارة الخطة الإستراتيجية بناء على تحليل الوضع الراهن.	٤,٢٠٨	٠,٨٩٥٠	٣
٥	تقوم المؤسسة بتحليل عميق لمتغيرات البيئة الداخلية.	٣,٩٦٦	٠,٩٨٩٢	٧
٦	تشخص المؤسسة واقع بيئتها الخارجية.	٤,٠٢٠	٠,٨٧٣٦	٦
٧	تهتم الإدارة بوضع الاحتمالات للأحداث المستقبلية.	٣,٩٦٦	٠,٩٨٩٢	٨
٨	تهتم الإدارة بتحديد التحديات المستقبلية المحتملة.	٤,٠٦٠	٠,٩٥٣١	٥
٩	تراعي المؤسسة تقنية السيناريو عند وضع الخطة الإستراتيجية.	٣,٦٨٥	٠,٩١٧٢	١٠

٩	٠٠٩٤٨٦	٣,٨١٢	تحرص المؤسسة على تحديد التحديات المستقبلية.	١٠
١١	٠٠٧١٠٧	٣,٦٢٤	تقوم المؤسسة بتطوير خططها وفقا للسيناريوهات المحتملة.	١١

يتضمن محور مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو (١١) عبارة أغلبها حققت متوسطات مرتفعة ومتقاربة للغاية وحققت العبارة رقم (١) وهي (للمؤسسة رسالة مكتوبة وواضحة تعكس فلسفتها وغايتها) أعلى متوسط حسابي (٤,٣٦٩) وانحراف معياري (٠.٨٤٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على اهتمام القطاع الحكومي بوضع رسالة مكتوبة وواضحة تعكس فلسفتها وغايتها، ويرجع ذلك إلى مستوى اهتمام الإدارة العليا بضرورة وضع رسالة واضحة ومكتوبة لكافة المؤسسات وذلك لتحقيق مستوى كبير من الشفافية والنزاهة نحو تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها.

كما حققت العبارة رقم (٢) من الجدول السابق وهي (تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية)، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣١٥)، وانحراف معياري (٠.٨٥٤٩). لتؤكد على الموافقة الشديدة لأفراد عينة الدراسة على إعداد المؤسسة خطة استراتيجية تغطي فترة زمنية طويلة ويرجع الباحث ذلك إلى درجة وعي العاملين بمستوى الإدارة العليا في مؤسسات القطاع الحكومي بأهمية إعداد خطة استراتيجية مسبقة تعبر عن فترة زمنية طويلة.

وجاءت العبارة رقم (٤) وهي (تضع الإدارة الخطة الإستراتيجية بناء على تحليل الوضع الراهن) في المرتبة الثالثة. حيث حققت متوسطا حسابيا (٤,٢٠٨) وانحرافا معياريا (٠.٨٩٥٠) لتدل على درجة ممارسة عالية لأفراد العينة لتحليل الوضع الراهن من أجل وضع الخطة الإستراتيجية، ويرجع الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لتحليل الوضع الراهن إلى درجة أهميته في عملية التخطيط لتحديد نقطة الانطلاق من أجل تسهيل الوصول إلى المستقبل المحتمل.

بينما حققت العبارة رقم (٣) وهي (تضع المؤسسة الخطط والإستراتيجيات وفق لمعلومات وبيانات دقيقة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٠٨) وانحراف معياري (٠.٨٩٥٠)، وهذا يدل على درجة موافقة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تضع خططها الإستراتيجية وفقاً لمعلومات دقيقة. ويشير ذلك إلى اهتمام العنصر البشري في القطاع الحكومي بجمع المعلومات بدقة لوضع الخطة الإستراتيجية، وتلتها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (٨) وهي (تتعمق الإدارة بتحديد التحديات المستقبلية المحتملة) بعد أن حققت متوسطاً حسابياً (٤,٠٦٠) وانحرافاً معيارياً (٠.٩٥٣١) يدل على درجة موافقة معقولة بين أفراد العينة لاهتمام الإدارة بتحديد التحديات المستقبلية المحتملة. ثم في المرتبة السادسة العبارة رقم (٦) وهي (تشخص المؤسسة واقع بيئتها الخارجية) بمتوسط حسابي (٤,٠٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٧٣٦) لتعبر عن درجة موافقة معقولة بين أفراد عينة الدراسة لعناية المؤسسة بتشخيص واقع البيئة الخارجية للمؤسسة، ويعزو الباحث ذلك إلى هدف المؤسسة في تحديد المخاطر والتهديدات التي قد تصيب المؤسسة لوضع الافتراضات المنطقية للتعامل معها.

كما لوحظ أن العبارة رقم (٥) وهي (تقوم المؤسسة بتحليل عميق لمتغيرات البيئة الداخلية) بالمرتبة السابعة والعبارة رقم (٧) وهي (تتعمق الإدارة بوضع الاحتمالات للأحداث المستقبلية) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وانحراف معياري متساويين هما على التوالي (٣,٩٦٦) ، (٠.٩٨٩٢)، ويدل ذلك على وجود موافقة بين أفراد العينة على التحليل العميق لمتغيرات البيئة الداخلية ووضع الاحتمالات للأحداث المستقبلية ويُفسر ذلك مدى الترابط بين تحليل متغيرات البيئة الداخلية وتحديد الاحتمالات المستقبلية، وهو ما يشير إلى ارتفاع محتمل في استخدام الاحتمالات المستقبلية، ويؤكد ذلك ما حققته العبارة رقم (٩) وهي (تقوم المؤسسة بتطوير خططها وفقاً للسيناريوهات المحتملة) والعبارة رقم (١٠) وهي (تحرص المؤسسة على تحديد التحديات المستقبلية) والعبارة رقم (١١) التي تنص على (تراعي المؤسسة تقنية السيناريو عند وضع

الخطة الإستراتيجية) حيث وقعت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٢٤) و (٣,٨١٢) وانحراف معياري بين (١٠٧٧٠) (٤٨٦٩٠) والتي تدل على موافقة معقولة بين أفراد عينة الدراسة على تطوير المؤسسة لخططها وفق السيناريوهات المحتملة، ومراعتها لتقنية السيناريوهات عند وضع الخطة الإستراتيجية، ويرجع الباحث تقارب المتوسطات الحسابية إلى الوعي المتزايد في الإدارات لتطبيق أحدث التقنيات في التخطيط والاستفادة من التجارب السابقة وتحقيق ميزة إضافية بشكل دوري.

مناقشة نتائج التساؤل الأول وتفسيرها:

ينص التساؤل الأول للدراسة على " ما مدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو لدى القطاع الحكومي؟". وقد كشفت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو لدى القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي (٤,٠١٤٦)، وهي تشير إلى مستوى مرتفع جداً لمدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو.

ويُرجع الباحث هذه النتائج إلى أن للمؤسسة رسالة مكتوبة وواضحة تعكس فلسفتها وغايتها مما يتيح وضوحاً كبيراً لثقافة التخطيط بالسيناريو لدى القطاع الحكومي والعاملين بالمؤسسة، كما أن قيام المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية يساهم في ارتفاع وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو، ويفسر الباحث ارتفاع مستوى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو إلى وضع المؤسسة الخطط والإستراتيجيات وفقاً لمعلومات وبيانات دقيقة، وكذلك لأن المؤسسة تشخص واقع بيئتها الخارجية بشكل دقيق وتقوم الإدارة بتحديد التحديات المستقبلية المحتملة مما يرفع من مستوى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة تغريد ٢٠١٠ في تحديد أثر التوجه الريادي على التخطيط بالسيناريو ومدى تأثير خصائص المنظمة الساعية للتعلم على التخطيط بالسيناريو، ودراسة هيفز

وآخرون ٢٠١٢ Haeffner في وجود علاقة بين التخطيط بالسيناريو وتصورات المشاركين لخصائص المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية ودراسة دراسة كويه، اوجهوجافور، وأولابي Kuye, Owolabi ٢٠١١ & A Oghojafor في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالسيناريو وأداء الشركات بينما اختلف في مستوى معرفة أفراد مجتمع الدراسة لمفهوم التخطيط بالسيناريو، واتفقت أيضًا مع دراسة الجشعمي ٢٠١٧، التي تناولت استشراف المستقبل ودوره في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو في الوقوف على مفهوم الاستشراف ومناهجه وأدواته وعلاقته بمتخذ القرار، وبيان العلاقة بين التخطيط والدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل، كما اختلفت معها في تشابه الدراسات المستقبلية مع الدراسات الإستراتيجية في بعض المفاهيم والمصطلحات.

وتتفق كذلك مع دراسة عبدالعال ٢٠١٧ في ارتفاع مستوى الاتجاهات نحو التخطيط بالسيناريو بالجامعات، ودراسة رايت ٢٠٠٠، A.D. Wright التي أكدت منهجية التخطيط بالسيناريو كأحد أهم أساليب التخطيط التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والوصول إلى مستوى الجودة المطلوب. وتتفق أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة سميرة رهود وأنكا بابور ٢٠١٨ Samira Rhoods & Anca Babor حول دور التخطيط بالسيناريو في الابتكار في مجال الأعمال وتغييره لمستوى التفكير الإستراتيجي في الأيام المقبلة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية لكنها اختلفت معها في تعقيدها النسبي لخطوات التخطيط بالسيناريو.

تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ينص التساؤل الثاني للدراسة على " ما هو مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي؟ ".

للإجابة على التساؤل الثالث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث للدراسة وهو مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج التساؤل الثالث:

جدول ٢٦ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠.٧١٤٤	٣,٨٦٦

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو، ومدى تأثيره

على الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي ٤,٠١٤٦ وهي تشير إلى مستوى مرتفع جداً

لمستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي وانحراف معياري ٠.٧١.

وللتعرف على مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي قام الباحث بحساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول في الاستبانة والتي بيّنت التالي:

جدول ٢٧ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية

٧	.٩٥٠٩	٣,٨٧٩	١ تتشارك جميع الإدارات في عملية تحليل الوضع الراهن.
١	.٩٣٦٧	٤,٠٨٧	٢ تعتمد الإدارة على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن.
٢	.٨٩٣٦	٤,٠٧٤	٣ تعتمد الإدارة على تحليل سوات لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.
٤	.٨٣٨٢	٣,٩٨٧	٤ تهتم المؤسسة برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٥	.٨٣٧٣	٣,٩٦٠	٥ تحدد المؤسسة الاحتمالات الرئيسية لأي مشروع ومن ثم الاحتمالات الفرعية.
٣	.٩٢٦٣	٤,٠٠٧	٦ تحدد الإدارة المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٨	.٨٢٥٩	٣,٦٣٨	٧ تُراجع المؤسسة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
٩	.٦٠٩٩	٣,٥٦٤	٨ تعقد المؤسسة ورشات خاصة للتدريب على كيفية تطبيق التخطيط بالسيناريو.
٦	.٧٨٦٤٤	٣,٨٩٥٦	٩ تحرص المؤسسة على تأهيل العاملين على استخدام التخطيط بالسيناريو.

تضمن محور "مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات" (٩) عبارات تراوحت المتوسطات

الحسابية لها بين (٣,٥٦٤)، (٤,٠٨٧) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج

الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٨٦٦) وانحراف معياري (٠.٤٤٧١). لقد جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تعتمد الإدارة على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن) في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٠٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٣٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن الإدارة تراعي جيداً جمع المعلومات في عملية تحليل الوضع الراهن، وهذا يشير إلى تشجيع المؤسسة لموظفيها على جمع المعلومات بدقة وعناية من أجل تسهيل عملية تحليل الوضع الراهن، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جولي Julie verity ٢٠٠٣ بعنوان: Scenario planning as a strategy technique والتي أكدت على أهمية المعلومات لتحديد الهدف من السيناريو داخل المؤسسات.

ويلاحظ أن العبارة رقم (٣) وهي (تعتمد الإدارة على تحليل سوات لمعرفة نقاط القوة

والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية) حققت المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٠٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٩٣٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على حرص الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من أجل خلق مستقبل أفضل لها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي الإدارة بضرورة تحديد الثغرات الداخلية والمتمثلة في نقاط الضعف ومعرفة نقاط تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن تسليط الضوء على الفرص الخارجية يساعد في زيادة استثمارها أيضاً سعي الإدارة إلى التنبؤ بالتهديدات الخارجية يسهل من التعامل معها. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة إريك أجبرغ Erik Gustaf Ageberg ٢٠١٠ بعنوان Into tomorrow Constructing scenarios for the record industry in the ٢١-century والتي خلصت إلى أهمية التخطيط بالسيناريو في تحقيق ميزة تنافسية قوية، وقدرته على التنبؤ بالمخاطر والتغيرات المفاجئة التي تتعرض لها الشركة.

وقد جاءت العبارة رقم (٦) وهي (تحدد الإدارة المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية) بمتوسط حسابي (٤,٠٠٧) وانحراف معياري (٠.٩٢٦٣) في المرتبة الثالثة بين عبارات هذا المحور، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن الإدارة تحدد المسارات المستقبلية للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وتلتها العبارة رقم (٤) وهي (تهتم المؤسسة برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية) لتحقق المرتبة الرابعة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٣,٩٨٧) وانحراف معياري (٠.٨٣٨٢)، وتدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على اهتمام المؤسسة برسم الخطط المستقبلية بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن تفسير تقارب المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (٦) وهي (تحدد الإدارة المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية) إلى مراعاة الإدارة التسلسل المنطقي لعملية رسم السيناريو المستقبلي، فبعد انتهاء الإدارة من عملية تحديد المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية تسعى مجددًا لاستخدام هذه المسارات من أجل رسم السياسات المستقبلية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة توماس ٢٠٠٦ Thomas بعنوان Exploring the relationship between scenario planning and perception of learning organization characteristics التي أكدت على ضرورة استخدام منهج التخطيط بالسيناريو للتعامل مع القضايا المستقبلية رغم كثرة الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها سواء كانت أساليب كمية أو تقديرية.

ونجد العبارة رقم (٥) وهي (تحدد المؤسسة الاحتمالات الرئيسية لأي مشروع ومن ثم

الاحتمالات الفرعية) حققت المرتبة الخامسة بين عبارات الاستبيان بمتوسط حسابي (٣,٩٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٣٧٣)، وهذا يدل على درجة موافقة عالية بين أفراد الدراسة على تحديد المؤسسة للخطوط العريضة للمستقبل المتمثلة في تحديد الاحتمالات الرئيسية ومن ثم كتابة التفاصيل المتمثلة في الاحتمالات الفرعية، وهذا يرجع إلى مستوى التدريب الجيد لموظفي الإدارة العليا في القطاع الحكومي وتمتعهم بقدر كبير

من التناغم والتحاور لإخراج سيناريو محتمل.

وتأتي في المرتبة السادسة بين عبارات هذا المحور العبارة رقم (٩) وهي (تحرص المؤسسة على تأهيل

العاملين على استخدام التخطيط بالسيناريو) بمتوسط حسابي (٣,٨٩٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٨٦٤٤)،

وتدل على درجة موافقة عالية بين أفراد الدراسة على اهتمام المؤسسة بتأهيل موظفيها على استخدام

التخطيط بالسيناريو، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة توماس ٢٠٠٤ THOMAS J.

CHERMACK، بعنوان: A Theoretical Model of Scenario Planning التي قدمت نطاقات

نظرية تزود ممارسي التخطيط بالسيناريو بأفكار أخرى يمكن الاعتماد عليها أثناء العمل على تحسين

نماذجهم وخطواتهم الاستشارية.

أما بخصوص العبارة رقم (١) والتي تنص على (تتشارك جميع الإدارات في عملية تحليل الوضع

الراهن) فقد جاءت في المرتبة السابعة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٣,٨٧٩) وانحراف

معياري (٠,٩٥٠٩)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة بين أفراد الدراسة على تشارك جميع الإدارات في

تحليل الوضع الراهن، ورغم ذلك يشير تدني المتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى اقتصار عملية التخطيط على

شريحة واحدة من الإدارة، مما يوحي بضرورة تدخل الإدارة وإشراك جميع الإدارات في عملية تحليل الوضع

الراهن للحصول على درجة كبيرة من المصادقية.

ونلاحظ حصول العبارة رقم (٧) وهي (تراجع المؤسسة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات

في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة) على المرتبة الثامنة بين عبارات هذه المجال بمتوسط حسابي (٣,٦٣٨)

وانحراف معياري (٠,٨٢٥٩)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة

تقوم بعملية تقييم وتعديل لمخرجات السيناريو إذا ما حدث تغير في البيئة الخارجية أو الداخلية مما يشير إلى

تمتع المؤسسات الحكومية بدرجة كبيرة من المرونة للتعامل مع التغيرات المحتملة والطارئة، وجاءت العبارة رقم

(٨) وهي (تعقد المؤسسة ورشات خاصة للتدريب على كيفية تطبيق التخطيط بالسيناريو) في المرتبة

الأخيرة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٣,٥٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٠٩٩)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تعقد الدورات التدريبية على منهجية التخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات، وهذا يشير إلى تقدم ملحوظ للمؤسسات في تأهيل كوادرها من خلال التدريب على منهجية التخطيط بالسيناريو، واتفقت مع نتائج دراسة كويه، اوجهو جافور، وأولابي Kuye, Owolabi (٢٠١١) بعنوان Scenario Planning a recipe for corporate performance: the Nigerian manufacturing sector experience التي خلصت إلى تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل قطاع الصناعة في نيجيريا بدرجة مرتفعة، بينما تباينت معها في مستوى تدريب العاملين على التخطيط بالسيناريو، فقد احتل تدريب العاملين على التخطيط بالسيناريو درجة متوسطة في دراسته بينما احتلت مرتبة مرتفعة في الدراسة الحالية.

تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

ينص التساؤل الثالث للدراسة على "ما هو أثر تطبيق ممارسات التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي في منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر؟".

للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للدراسة وهو أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج التساؤل الأول:

جدول ٢٨ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأثر تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠.٥٢٩٩٦	٤,٢٤٨٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لأثر تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي (٤,٢٤٨٨)، وهي تشير إلى مستوى مرتفع جداً لأثر تطبيق التخطيط بالسيناريو وبانحراف معياري (٠.٥٢٩٩٦).

وللتعرف على أهم ما يميز تطبيق التخطيط بالسيناريو قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني في الاستبانة والتي بيّنت التالي:

جدول ٢٩ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يسهل التخطيط بالسيناريو عمل صانعي القرار في المؤسسة.	٤,٣١٥	٠,٧٢٦٨	٣
٢	يساعد التخطيط بالسيناريو على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.	٤,٣٢٩	٠,٦٧٢٣	٢
٣	يسهل التخطيط بالسيناريو التعامل مع المتغيرات الخارجية.	٤,٢٩٥	٠,٧٢١٣	٤
٤	يشجع التخطيط بالسيناريو على استخدام المنطق العلمي في المؤسسة.	٤,٢٢١	٠,٧٢٤٥	١١
٥	يعزز التخطيط بالسيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين في المؤسسة.	٤,٣٢٩	٠,٦٩٢١	١
٦	يساعد التخطيط بالسيناريو على توسيع التفكير الإستراتيجي.	٤,٢٨٩	٠,٧١٩٤	٥
٧	يساهم التخطيط بالسيناريو في كشف الاحتمالات المستقبلية.	٤,٢٢٨	٠,٦٨٨٩	١٠

٧	٠,٦٦٦٨	٤,٢٤٨	يساهم التخطيط بالسيناريو في رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المنظمة ككل.	٨
٦	٠,٧١٨١	٤,٢٥٥	ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة العليا.	٩
١٤	٠,٧٧٩١	٤,١٢١	ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة الوسطى.	١٠
٨	٠,٧٢٥١	٤,٢٤٨	يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات المرغوب فيها.	١١
١٢	٠,٧١٣٦	٤,١٩٥	يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات غير المرغوب فيها.	١٢
١٣	٠,٧٤٨	٤,١٦٨	يسهل التخطيط بالسيناريو التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للفتاء المستهدفة.	١٣
٩	٠,٧٢٢٧	٤,٢٤٢	يساهم تطبيق التخطيط بالسيناريو في تحقيق أهداف المؤسسة.	١٤

تضمن محور " أثر تطبيق ممارسات التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي في منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر " على (١٤) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,١٢١)، (٤,٣٢٩) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الأول والثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٢٤٨٨) وانحراف معياري (٠.٥٢٩٩٦).

لقد جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يساعد التخطيط بالسيناريو على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة) في المرتبة الأول، والعبارة رقم (٥) والتي تنص على (يعزز التخطيط بالسيناريو التفكير الإبداعي

والإبتكاري لدى العاملين في المؤسسة) في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٣٢٩) متساو وانحراف معياري (٠,٦٧٢٣)، (٠,٦٩٢١) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين أفراد الدراسة على وجود التوافق الكبير بين مساعي التخطيط بالسيناريو لتعزيز التفكير الإبداعي وتحقيق ميزة تنافسية، ويرجع الباحث ارتفاع مرتبة العبارتين إلى القناعة التامة للمؤسسة بأهمية التخطيط بالسيناريو وتشجيع موظفيها على تطبيقه في أنشطتهم اليومية للإبداع والتميز من خلال المزج بين الكمية والنوعية والمنهجية لتحقيق قدر كبير من الإبداع.

ونجد العبارة رقم (١) وهي (يسهل التخطيط بالسيناريو عمل صانعي القرار في المؤسسة) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٣١٥) وانحراف معياري (٠,٧٢٦٨)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا بين أفراد الدراسة على أهمية التخطيط بالسيناريو لتسخير كافة الإمكانيات المتاحة للحصول على قرار أقرب للصواب، ويشير ذلك إلى ارتفاع وعي العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بالهدف العام من التخطيط بالسيناريو والاستفادة منه في عملية صنع القرار، أما بخصوص العبارة رقم (٣) التي تنص (يسهل التخطيط بالسيناريو التعامل مع المتغيرات الخارجية) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٢٩٥) وانحراف معياري (٠,٧٢١٣)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة بين أفراد الدراسة على تسخير التخطيط بالسيناريو من أجل التعامل مع المتغيرات الخارجية، ويشير ذلك إلى دوره الحيوي في التنبؤ بالتغيرات المحتملة في مختلف المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وتقديم مقترحات للاستفادة منها والتقليل من آثارها الناتجة.

وتأتي في المرتبة الخامسة بين عبارات هذا المحور العبارة رقم (٦) وهي (يساعد التخطيط بالسيناريو على توسيع التفكير الإستراتيجي) بمتوسط حسابي (٤,٢٨٩) وانحراف معياري (٠,٧١٩٤)، وتدل على درجة موافقة عالية جدًا بين أفراد الدراسة على دور التخطيط بالسيناريو في إحداث فارق كبير في التفكير الإستراتيجي للعاملين في مؤسسات القطاع الحكومي، ويرجع الباحث ذلك إلى التعامل المباشر مع العديد

من المتغيرات المختلفة حول قضية واحدة مما يزيد من فرص تحليلها وتفسيرها في أكثر من اتجاه والذي ينعكس بشكل أو بآخر على مستوى التفكير الإستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعداوي ٢٠١٧ بعنوان بناء السيناريوهات في ضوء الدراسات المستقبلية، والتي أكدت أهمية التخطيط بالسيناريو في توسيع التفكير الإستراتيجي.

كما نلاحظ حصول العبارة رقم (٩) وهي (ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة العليا). على المرتبة السادسة بين عبارات هذه المجال بمتوسط حسابي (٤,٢٥٥) وانحراف معياري (٠,٧١٨١)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا بين أفراد عينة الدراسة على أن التخطيط بالسيناريو يساهم بشكل ملحوظ في تنمية مهارات الإدارة العليا، ويرى الباحث أن مراحل التخطيط بالسيناريو بما فيها من جمع معلومات وجلسات نقاشية وحوارية ووجود أكثر من إجابة للتساؤل الواحد يساهم في إثقال مهارات الإدارة العليا المعرفية والإدارية.

كما حصلت العبارة رقم (٨) وهي (يساهم التخطيط بالسيناريو في رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المنظمة ككل) على المرتبة السابعة بين عبارات هذه المجال بمتوسط حسابي (٤,٢٤٨) وانحراف معياري (٠,٦٦٦٨)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة على الدور الكبير للتخطيط بالسيناريو في رفع مستوى الإبداع داخل المنظمة وهذا يتماشى مع الرؤية الجيدة للمؤسسة.

وجاءت العبارة رقم (١١) وهي (يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات المرغوب فيها) في المرتبة الثامنة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٢٤٨) وانحراف معياري (٠,٧٢٥١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على إمكانية كشف المسارات المرغوب فيها من خلال منهجية التخطيط بالسيناريو، تلتها العبارة رقم (١٢) وهي (يساهم تطبيق التخطيط بالسيناريو في تحقيق أهداف المؤسسة) في المرتبة التاسعة بين عبارات الاستبيان بمتوسط حسابي (٤,٢٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٢٢٧)، وهذا يدل على درجة موافقة عالية جدا بين أفراد الدراسة على قدرة التخطيط بالسيناريو

على تحقيق أهداف المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أدوات التمكين التي توفرها منهجية التخطيط بالسيناريو للعاملين في مؤسسات القطاع الحكومي.

وتأتي في المرتبة العاشرة بين عبارات هذا المحور العبارة رقم (٧) وهي (يساهم التخطيط بالسيناريو في كشف الاحتمالات المستقبلية) بمتوسط حسابي (٤,٢٢٨) وانحراف معياري (٠,٦٨٨٩)، وتدل على درجة موافقة عالية بين أفراد الدراسة على مساعدة التخطيط بالسيناريو للوصول إلى السيناريو المحتمل وذلك يؤكد ثقة العاملين في القطاع الحكومي بقدرة التخطيط بالسيناريو على كشف المسارات المستقبلية.

كما حققت العبارة رقم (٤) وهي (يشجع التخطيط بالسيناريو على استخدام المنطق العلمي في المؤسسة). حققت المرتبة الحادية عشرة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٢٢١) وانحراف معياري (٠,٧٢٤٥)، وهذا يدل على درجة موافقة عالية جدا بين أفراد الدراسة على استخدام التخطيط بالسيناريو للمنطق العلمي وهذا ينفي فكرة اعتماد التخطيط بالسيناريو على التهويل أو سرد القصص الخيالية.

تلتها العبارة رقم (١٢) التي تنص على (يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات غير المرغوب فيها) في المرتبة الثانية عشرة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,١٩٥) وانحراف معياري (٠,٧١٣٦)، وهذا يدل على درجة موافقة عالية جدا بين أفراد الدراسة على سعي التخطيط بالسيناريو إلى كشف المسارات غير المرغوب فيها، والذي يؤكد تناسق الجهود بين العاملين في المؤسسة للوصول إلى السيناريو غير المرغوب فيه.

بينما حصلت العبارة رقم (١٣) وهي (يسهل التخطيط بالسيناريو التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للفئات المستهدفة) على المرتبة الثالثة عشر بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,١٦٨) وانحراف معياري (٠,٧٤٨)، وهذا يدل على درجة موافقة عالية بين أفراد الدراسة على مشاركة التخطيط بالسيناريو في تقدير احتياجات الفئات المستهدفة ومحاولة إرضاءها.

وأخيراً، حققت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة الوسطى) المرتبة الرابعة عشر بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,١٢١) وانحراف معياري (٠,٧٧٩١)، وهذا يدل على درجة موافقة عالية جدا بين أفراد الدراسة على دور التخطيط بالسيناريو في تنمية المهارات القيادية عن الإدارة الوسطى، ويعزو الباحث ذلك إلى منهجية التخطيط بالسيناريو التي تسعى إلى تشارك واضح لجميع العاملين بالمؤسسة في عملية التخطيط.

مناقشة نتائج التساؤل الثالث وتفسيرها: ينص التساؤل الثالث على " ما هو أثر تطبيق ممارسات التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي في منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر؟".

أظهرت نتائج التساؤل الأول أن قيمة المتوسط الحسابي لأثر تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي (٤,٢٤٨٨)، وهي تشير إلى مستوى مرتفع جداً لأثر تطبيق التخطيط بالسيناريو وبانحراف معياري (٠,٥٢٩٩٦).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى اعتبار التخطيط بالسيناريو يسهل عمل صانعي القرار في المؤسسة ومن ثم فهو يترك أثراً إيجابياً على الأفراد في أدائهم الوظيفي، كما أنه يساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وهو ما يحفز الأفراد على الاستفادة من فوائد التخطيط بالسيناريو، كما يفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لأثر تطبيق التخطيط بالسيناريو إلى كونه يساهم بشكل كبير في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين في المؤسسة ومن ثمّ تحسين نواتج الأداء.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الدجني (٢٠١١) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، والتي استهدفت الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، والتي توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات

الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (٧٥,٩٧%)، توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (٧٥,٣٩%)، توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (٧٦,٢٢%).

وتتفق كذلك مع نتائج دراسة الحدراوي و محمد ٢٠١٣ بعنوان العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات، حيث سعت إلى التعرف على العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات من خلال دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف الظاهرة والوصول إلى نتائج دقيقة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها قدرة الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف على زيادة فاعلية فرق العمل في (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والرؤية الإستراتيجية وفرق العمل في الاستعداد والوقاية من الأزمات، وتخطيط السيناريو الاستراتيجي في احتواء الأضرار والحد منها) باستخدام تقنية السيناريو الإستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء، وهذا يشير إلى أهمية استعمال مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي كمتغيرات وسيطة تسهم في زيادة تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمات.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة عبد الهادي ٢٠١٤ بعنوان السيناريوهات ونجاح الخطة الاستراتيجية دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة- الأردن، في وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على دقة التوقعات حول حركة

العوامل في البيئتين الداخلية والخارجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على فاعلية شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة وتحقيق نمو في الحصة السوقية، وزيادة وتوسيع رقعة الأسواق للشركة.

وتتفق كذلك مع دراسة العبادي ٢٠١٤ بعنوان استخدام السيناريو الإستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ٢٠١٤م، والتي تناولت استخدام السيناريو الإستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، استخدم الباحث المنهج التطبيقي بهدف اختبار علاقة الارتباط بين السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة، تسليط الضوء على دور السيناريو الإستراتيجي في تجنب وقوع الأزمات وطرق معالجتها، والتأكيد على أهمية السيناريوهات لمتخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى تأثير السيناريو الإستراتيجي على أبعاد إدارة الأزمة، والتأكيد على الترابط الشديد بين السيناريو الإستراتيجي والإقرار بإيجابية العلاقة بين تخطيط وتنفيذ السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية عن تأثير منهجية التخطيط بالسيناريو مع من توصلت إليه

دراسة شرمك^(١٨٦) ٢٠١٥ Chermack ٢٠١٥ بعنوان

The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Creative

Organizational Climate، في بيان هدف أثر التخطيط بالسيناريو على تصورات المشاركين للمناخ

التنظيمي الإبداعي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عقب تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة

^(١٨٦) Thomas J. Chermack, et al, The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Creative Organizational Climate, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol ٢٢, Issue ٣, pp. ٣٥٥ – ٣٧١, ٢٠١٥, <https://doi.org/10.1177/2F15480518150582225>.

فروضها، أهمها: إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط بالسيناريو وتحسين التصورات للمناخ

التنظيمي الإبداعي. كما اتفقت مع دراسة باليرزو^(١٨٧) ٢٠١٥ Balarezo, Jose Daniel بعنوان:

Learning trough scenario planning، حيث سعى الباحث من خلال رسالة دكتوراه مكونة من أربعة أوراق علمية، إلى تقديم آليات وأدلة فعلية على تأثير التخطيط بالسيناريو على المستوى الفردي والتنظيمي في المؤسسات والقطاعات العاملة في بيئات ديناميكية غير مؤكدة إلى حد كبير، تنوع فيها أسلوب الباحث بين الوصفي والتحليلي والاستنباطي بالإضافة إلى الدراسة التجريبية، ركزت الورقة الأولى بعنوان " Scenario planning as organizational intervention. Integrative review, Current debates, and future directions"، على الدراسات الأدبية المتعلقة بالتخطيط بالسيناريو وانعكاسها الحقيقي على بيئة الأعمال، وأكدت الدراسة قوة السيناريوهات كأداة معرفية، بالإضافة إلى تأثيرها على بيئة العمل، بينما هدفت الورقة الثانية بعنوان " Organizational learning through scenario planning"، إلى توسيع النظرية الإستراتيجية من خلال وضع تصور تخطيط السيناريو الاستراتيجي كنظام للتعلم، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية اعتبار التخطيط بالسيناريو أداة للتعلم، كما حدد الحواجز المعرفية والاجتماعية-النفسية الهامة التي تؤثر على التعلم في كل مستوى، وقد سعت الورقة الثالثة بعنوان "Managing ambidexterity: An analysis of the design, actors and decisions at a market leading bio-tech firm"، للإجابة على سؤال كيف تتعامل الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا الحيوية مع التحديات المرتبطة بالسعي المتزامن إلى الكفاءة التشغيلية والابتكار، ولتحقيق هدف البحث قام الباحث بجمع مجموعة متنوعة من البيانات النوعية والكمية بالإضافة إلى المشاركة في مشروع مدته ثلاثة أشهر بهدف تطوير استراتيجيات تحديد الموقع واختراق السوق في دولة نامية. بالإضافة إلى اجتماعات الفرق، والمؤتمرات، وجلسات تبادل المعرفة، والأحداث الاجتماعية والإجراءات لتسهيل عملية فهم أعمق للمؤسسة والعمليات الإستراتيجية، كما عقد

^(١٨٧) Balarezo, Jose Daniel, LEARNING THROUGH SCENARIO PLANNING, PhD thesis, School of Economics and Management ٢٠١٥.

الباحث (٢٥) مقابلة سرية مع مديرين، ونواب رئيس وأعضاء في فريق القيادة التنفيذية توصل من خلالها إلى تأكيد أهمية الدور الفعال لمستوى الإدارة الوسطى، والشبكات الداخلية والخارجية لتحقيق القدرة والإبداع التنظيمي، كما أقرت الدراسة بديناميكية الإبداع التنظيمي واندماجه مع التخطيط بالسيناريو، والورقة الأخيرة بعنوان "Overcoming barriers to organizational learning: Integrating behavioral strategy into the I organizational learning framework"، والتي سعت إلى دمج الاستراتيجية السلوكية في إطار التعلم التنظيمي I، من خلال تطوير نموذج نظري للتغلب على الحواجز الرئيسية أمام التعلم التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى تأكيد امتداد النموذج النظري الناتج عن إطار التعلم التنظيمي I لمراعاة الآليات السلوكية التي تقيد وتعزز مخزونات وتدفعات التعلم، علاوة على استمرارية تطور وتغير نظرية التعلم والممارسة، لنصل بنهاية الدراسة إلى نتائج الأطروحة كاملة والمتمثلة في تأثير التخطيط بالسيناريو بالعديد من التأثيرات السلوكية والاجتماعية واقترح آيتين يمكن أن تعزز فعالية التخطيط بالسيناريو والتعلم التنظيمي بشكل عام.

تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الرابع: ينص التساؤل الرابع للدراسة على " ما هي أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو في منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر؟".

للإجابة على التساؤل الرابع قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع للدراسة، وهو أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

والجدول التالي يوضح نتائج التساؤل الرابع:

جدول ٣٠ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠.٩١٣٧٤	٣,٩٠٤١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لأهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي (٣,٩٠٤١)، وهي تشير إلى مستوى مرتفع جداً اتفاق عينة الدراسة على أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو وبانحراف معياري ٠٠.٩١٣٧٤.

وللتعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع في الاستبانة والتي بيّنت التالي:

جدول ٣١ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	غياب ثقافة التخطيط بالسيناريو بين موظفي المؤسسة.	٣,٧٣٢	.٨٩٤٨	٧
٢	انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية البسيطة.	٣,٩٦٦	.٩٠٣٦	٣
٣	قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في المؤسسة.	٣,٧٦٥	.٨٩٩٠	٦
٤	سرعة التغيير في الأنظمة الإدارية داخل المؤسسة.	٣,٩٦٦	.٩١١٠	٤
٥	ارتفاع تكاليف تطبيق التخطيط بالسيناريو.	٤,٠٢٧	.٩٠٠٠	٢
٦	ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب.	٣,٨٣٩	.٨٠٢٩	٥
٧	قلة الدراسات الأدبية للتخطيط بالسيناريو.	٤,٠٣٤	.٩٢٥٧	١

تضمن محور " أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو في منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر " (٧) عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٧٣٢)، (٤,٠٣٤) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٩٠٤١) وانحراف معياري (٠.٩١٣٧٤).

لقد جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص (قلة الدراسات الأدبية للتخطيط بالسيناريو) في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٠٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٢٥٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على قلة الدراسات الأدبية المتعلقة بموضوع الدراسات، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة التخطيط بالسيناريو في المؤسسات العربية وأيضًا عدم تماشي الأبحاث مع الحاجة الملحة لتطبيق التخطيط بالسيناريو، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مايكل جودت ١٩٩٦ Michel, Godet, بعنوان *creating the future: the use and misuse of scenarios, long range planning* والتي أكدت أن الخلط المفاهيمي بين التبصر والتنبؤ والإستشراف خلق صورة معاكسة لمنهجية التخطيط بالسيناريو مما أعاق تقدمه.

بينما حققت العبارة رقم (٥) وهي (ارتفاع تكاليف تطبيق التخطيط بالسيناريو) بمتوسط حسابي (٤,٠٢٧) وانحراف معياري (٠.٩٠٠٠) في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المبالغة في تكاليف التخطيط بالسيناريو وراء عزوف بعض الجهات عن تطبيقه، ويرجع الباحث سبب ارتفاع تكاليف منهجية التخطيط بالسيناريو إلى تعدد المتغيرات التي يحاول التخطيط بالسيناريو التنبؤ بها، وطرق جمع البيانات والاجتماعات، وقد يحقق تشارك المؤسسات بعضها البعض في دراسة المتغيرات الخارجية انخفاضًا ملحوظًا في تكاليف الدراسة مقارنة بما لو قامت به كل مؤسسة بشكل مستقل.

ونلاحظ العبارة رقم (٢) وهي (انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية البسيطة) في المرتبة الثالثة، والعبارة رقم (٤) والتي تنص على (سرعة التغير في الأنظمة الإدارية داخل المؤسسة). في المرتبة الرابعة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٣,٩٦٦) ومتساو وانحراف معياري (٠.٩٠٣٦)، (٠.٩١١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جدًا بين أفراد الدراسة على أن منهجية التخطيط بالسيناريو لا تناسب الأنظمة الإدارية البسيطة، ويشير ذلك إلى درجة العمق الواضحة لمنهجية التخطيط بالسيناريو والتي تستهدف دراسة أغلب المتغيرات التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرماك ونيمون Thomas J. Chermack, Kim Nimon بعنوان ٢٠١٣ " Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation analysis، مع ما يوصي به الباحث من ضرورة تذليل العقبات وإيجاد حلول للتحديات من خلال منهجية التخطيط بالسيناريو ذاتها، من خلال تحديد موجّهات ومتحصلات التخطيط بالسيناريو.

أما بخصوص العبارة رقم (٦) وهي (ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب) فقد جاءت في المرتبة الخامسة بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٣,٨٣٩) وانحراف معياري (٠.٨٠٢٩)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة بين أفراد الدراسة على أن مكاسب التخطيط تكون بشكل أكبر على المدى البعيد، وبشكل عام يؤكد ارتفاع هذه النتيجة على الهدف العام من التخطيط بالسيناريو في تقليل حالات اللاتأكد لتسهيل عملية بناء المجتمعات وتحقيق مستوى كبير من الأمان من خلال الاستعداد الجيد للمخاطر والتحديات.

وختاماً فقد تناهت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في المؤسسة)، والعبارة رقم (١) وهي (غياب ثقافة التخطيط بالسيناريو بين موظفي المؤسسة) على المراتب الأخيرة حيث حققت العبارة رقم (٣) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٧٦٥) وانحراف معياري (٠.٨٩٩٠)، والعبارة رقم (١) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٣٢) وانحراف معياري

(٢٠١٤، ٨٩٤٨)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة بين أفراد الدراسة على انخفاض معلومات تطبيق التخطيط بالسيناريو وتغيب لثقافة التخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات، وتؤكد هذه النتائج على رغبة العاملين بالمؤسسات الحكومية في تبديل طرق التخطيط التقليدية بالتخطيط بالسيناريو، ويعزو الباحث سبب غياب ثقافة التخطيط بالسيناريو إلى تسارع وتيرة الأحداث الراهنة الذي شغل الإدارات عن الاهتمام بشؤون المستقبل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سيف الدين عبد الفتاح، بعنوان "الدراسات المستقبلية في عالم المسلمين: بين نهاية التاريخ (عمر أمة الإسلام) وصدام النبؤات... دراسة نقدية من منظور السنن، والتي خلصت إلى أن سرعة التغيرات الراهنة تسببت في تأخر تقدم التخطيط بالسيناريو بالشكل المتأمل منه.

مناقشة نتائج التساؤل الرابع وتفسيرها: ينص التساؤل الرابع للدراسة على "ما هي أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو في منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر؟".

وقد أظهرت نتائج التساؤل الرابع أن قيمة المتوسط الحسابي لأهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي ٣,٩٠٤١، وهي تشير إلى مستوى مرتفع جداً لأهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو وبانحراف معياري ٩١٣٧٤.

ويعزو الباحث وجود التحديات إلى عدة أسباب منها: (ارتفاع تكاليف تطبيق التخطيط بالسيناريو، قلة الدراسات الأدبية للتخطيط بالسيناريو، سرعة التغير في الأنظمة الإدارية داخل المؤسسة، ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب)، ويرى الباحث ضرورة تدليل العقبات والتعامل بطريقة مبتكرة مع هذه التحديات التي تواجه التخطيط بالسيناريو.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية على وجود عقبات ومن الضروري إيجاد حلول لها مع دراسة درو اردمان ،

برناردو سيشل ، ولوك يونغ ٢٠١٥ Drew Erdmann, Bernardo Sichel, and Luk Yeung

بعنوان: Overcoming obstacles to effective scenario planning

وقد سعت هذه الدراسة إلى استعراض أهم التحديات التي تواجه التخطيط بالسيناريو في منظمات الأعمال

وحاولت وضع الحلول العلمية للتغلب على هذه العقبات، وخلصت الدراسة إلى أهم النصائح التي تساعد في تجنب العقبات وتحقيق فعالية أكبر للتخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات والمتمثلة في التالي: اتخاذ القرار يجب أن يكون بناء على المعرفة الفعلية وليس التحيز الشخصي، التركيز على الاحتمالات المتوقعة وتجنب إضاعة الوقت في الاحتمالات غير المتوقعة، وضع الافتراضات المضادة أن المستقبل سيبدو مثل الماضي، مكافحة الثقة المفرطة والتفاؤل المفرط، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات.

وتتفق أيضًا نتائج دراسة شرمك ونيمون ٢٠١٣ Thomas J. Chermack, Kim Nimon

بعنوان " Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation analysis، مع ما يوصي به الباحث من ضرورة تذييل العقبات وإيجاد حلول للتحديات من خلال منهجية التخطيط بالسيناريو ذاتها، ففي دراسة شرمك ونيمون استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف البحث المتمثلة في كشف متغيرات التخطيط بالسيناريو عن طريق إجراء تحليل ارتباط تشابكي لعينة تكونت من ١٦٢ مشاركًا في ثمان منظمات مختلفة في الولايات المتحدة، هدف من خلالها إلى تحديد موجبات ومتحصلات التخطيط بالسيناريو، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها كان التأكيد على استخدام التخطيط بالسيناريو كأداة لتعزيز أنماط معينة من القرارات وثقافة منظمة التعلم.

ومما يؤكد ما توصل إليه الباحث من أهمية تذييل العقبات ما توصلت إليه دراسة جاي سبنس

٢٠١٤ Jay Spence بعنوان Scenario planning for the Agile healthcare organization،

حيث سعت لدراسة أهم أسباب عدم تفعيل التخطيط بالسيناريو في معظم المؤسسات رغم ادعاء المديرين اعتمادهم منهج التخطيط بالسيناريو إلا أن الطريقة التي ينفذ بها غير فعالة.

وتتفق النتائج مع توجه بعض الدراسات لتقديم حلول للعقبات ومواجهة التحديات، وهذا ما تناولته

دراسة روبرت جودسبيد ٢٠١٧ Robert Goodspeed بعنوان An Evaluation Framework for the

Use of Scenarios in Urban Planning، والتي هدفت إلى اقتراح إطار جديد لتوجيه التقييم التجريبي لممارسات التخطيط بالسيناريو المطبقة في مجال التخطيط العمراني، ثم تطوير إطار العمل من خلال مراجعة أدبيات تقييم ممارسات التخطيط بالسيناريو في التخطيط العمراني والموارد الطبيعية والإدارة، والتحقق من صحة الإطار التمهيدي مع الممارسين الذين شاركوا في مشاريع التخطيط بالسيناريو الحديثة، وفيما يتعلق بتقييم التخطيط بالسيناريو في الممارسات الإدارية فقد أكدت الدراسة أن تأثير تطبيق التخطيط بالسيناريو كأداة تخطيط استراتيجي في المؤسسات يكون على ثلاث مستويات (المنظمة، مراحل العمل، الأداء الوظيفي) وكل مستوى من هذه المستويات يمكن تقييمه من ثلاثة اتجاهات: اقتصادي ونفسي ونظامي.

الفصل الخامس: الخلاصة وأهم النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، كما سيتم عرض التوصيات

في ضوء تلك النتائج:

أولاً: خلاصة النتائج

○ خلاصة النتائج النظرية من واقع البيانات المختلفة التي تم تجميعها:

١. خلصت الدراسة إلى مفهوم التخطيط بالسيناريو من منظور إسلامي وفقاً لما أورده السادة الباحثون

في أبحاثهم حول التخطيط بالسيناريو إدارياً أو سياسياً أو فنياً، وما تناوله السادة الباحثون من منظور

إسلامي حول مفهوم الاستشراف والتأويل والتخطيط المستقبلي بأنه ممارسات منهجية تعبر في

باطنها عن مبدأ التوكل والأخذ بالأسباب في رسم التصور المستقبلي المحتمل، من خلال الافتراضات

المنطقية للأحداث الراهنة أو المستقبلية بهدف مساعدة أصحاب القرار في اختيار القرار المناسب

وتحديد الإستراتيجيات المستقبلية التي تحقق مستوى الأداء المطلوب.

٢. طور البحث منهجية تطبيق التخطيط بالسيناريو لتناسب مؤسسات القطاع الحكومي بدولة قطر؛

لتكون في أربع مراحل أساسية تدرج فيها الباحث وفق طبيعة مجتمع الدراسة كالتالي:

أ. مرحلة الإعداد والتجهيز لتشمل مجموعة من الخطوات الرئيسية، أهمها: تحديد الهدف من السيناريو،

وفريق العمل، والمشكلة المراد حلها، والمؤثرين على السيناريوهات، ونوعية المعلومات، وتوصيف

الوضع الراهن، وتقدير النتائج المتوقعة.

ب. مرحلة تصميم السيناريو: وتشمل تصفية النطاق والعوامل الرئيسية، وتحديد السيناريوهات

البديلة، وإخراج السيناريو.

ت. مرحلة تطبيق السيناريو: وتتلخص هذه المرحلة في تحديد الإستراتيجيات وخيارات العمل المتاحة، وترتيب البدائل الإستراتيجية، واختبار إجراءات واستراتيجيات المدى القريب.

ث. مرحلة التقييم: والتي يتم فيها تقييم مخرجات السيناريو وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً من عملية بناء السيناريو.

٣. أصل الباحث التخطيط بالسيناريو تأصيلاً شرعياً من منظور إداري لإثبات أسبقية المسلمين في استخدام التخطيط بالسيناريو، من خلال تناول أهم المواقف الإدارية في القرآن الكريم والسنة النبوية التي اشتملت على التخطيط للمستقبل، وبناء السيناريوهات المستقبلية للتعامل مع المجهول.

٤. بين الباحث رواية تفصيلية حول تدرج تطور التخطيط بالسيناريو داخل المجالات الإدارية، وتتبع جذوره في الدراسات المستقبلية والإدارة الإستراتيجية وصولاً إلى اعتباره منهجية مستقلة للتخطيط للمستقبل وتحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة.

٥. قاس الباحث مؤشرات لقياس مستوى نجاح السيناريو داخل منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر، تلخصت في ضرورة تحقيق السيناريو للصفة الشرعية بابتعاده عن الجزم أو التكهن، بالإضافة إلى الترابط والاتساق الداخلي بين أحداث السيناريو وسلامة عباراته من الغموض وجمعه لدرجة كبيرة من المعقولة العلمية والإبداع.

٦. حدد البحث أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل مؤسسات القطاع الحكومي، كما سعى إلى محاولة وضع الحلول العملية لتفادي تأثيرها على مجتمع الدراسة، وتمثلت في تحديات نظرية متعلقة بقلة البحوث الميدانية لتطبيق التخطيط بالسيناريو داخل مؤسسات القطاع الحكومي، وتحديات تطبيقية تعلقت بآلية تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات شملت التغير السريع للإدارة العليا، والادعاء الواهي بعدم ملاءمة التخطيط بالسيناريو للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

○ خلاصة النتائج المنبثقة من الإجابة على أسئلة الدراسة:

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

■ نتائج التساؤل الأول: "ما مدى وضوح ثقافة التخطيط بالسيناريو لدى مؤسسات القطاع الحكومي بدولة قطر؟".

كشفت نتائج الدراسة أن درجة معرفة عينة الدراسة بثقافة التخطيط بالسيناريو داخل مؤسسات القطاع الحكومي جاءت بدرجة عالية جدًا حيث بلغ المتوسط العام (٤,٠١٤٦)، بينما أسفرت نتائج الدراسة عن مستوى منخفض للتدريب المؤسسي على استخدام منهجية التخطيط بالسيناريو داخل مؤسسات القطاع الحكومي، إذ بلغت نسبة من سبق لهم التدريب ٣٢,٩% مقابل ٦٧,١% ممن لم يسبق لهم التدريب على منهجية التخطيط بالسيناريو داخل مؤسساتهم.

■ نتائج التساؤل الثاني: "ما هو مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو في مؤسسات القطاع الحكومي بدولة قطر؟".

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة جدًا حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٦٦)، واحتلت العبارة "تعتمد الإدارة على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٨٧)، تلتها عبارة "تعتمد الإدارة على تحليل سوات لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية" بمتوسط حسابي (٤,٠٧٤)، بينما حققت عبارة "تعقد المؤسسة ورشات خاصة للتدريب على كيفية تطبيق التخطيط بالسيناريو" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٦٤)، ليؤكد حاجة المؤسسات لعقد الورش التدريبية حول منهجية التخطيط بالسيناريو لموظفيهم.

■ نتائج التساؤل الثالث: "ما هو أثر تطبيق ممارسات التخطيط بالسيناريو على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي؟".

أظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة جدًا لتأثير ممارسات التخطيط بالسيناريو داخل مؤسسات القطاع الحكومي بدولة قطر تمثلت في متوسط حسابي (٤,٢٤٨٨)، وقد احتلت العبارة رقم (٢) وهي "يساعد التخطيط بالسيناريو على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" في المرتبة الأولى، والعبارة رقم (٥) والتي تنص على "يعزز التخطيط بالسيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين في المؤسسة" في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٣٢٩) متساو وانحراف معياري (٠,٦٧٢٣)، (٠,٦٩٢١). وتلتها العبارة رقم (١) وهي "يسهل التخطيط بالسيناريو عمل صانعي القرار في المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٣١٥).

■ نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على "ما هي أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو في منظمات القطاع الحكومي بدولة قطر؟".

اتفقت عينة الدراسة على أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل مؤسسات القطاع الحكومي بدولة قطر، بمتوسط حسابي (٣,٩٠٤١)، وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جدًا لاتفاق عينة الدراسة على أخطر التحديات التي تواجههم داخل المؤسسات، وجاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص "قلة الدراسات الأدبية للتخطيط بالسيناريو" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي (٤,٠٣٤) وانحراف معياري (٠,٩٢٥٧)، تلتها العبارة (٥) وهي "ارتفاع تكاليف تطبيق التخطيط بالسيناريو" بمتوسط حسابي (٤,٠٢٧) وانحراف معياري (٠,٩٠٠٠).

ثانيًا: توصيات الدراسة:

التوصيات المتعلقة بالجانب النظري:

أثبتت الدراسة الحالية قِدم استخدام منهجية التخطيط بالسيناريو ومع هذا لا تزال الدراسات البحثية التي تربط بينه وبين الجانب المؤسسي قليلة للغاية، لذا يوصي الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة بما يلي:

- ضرورة تشجيع الباحثين لحوض تجربة البحث المتخصص حول قضية التخطيط بالسيناريو وعلاقته بمتغيرات ريادة الأعمال.
- تقليل فجوة اللاتأكد من إعطاء دراسة المفهوم حقه في ضوء التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- الاهتمام بدراسة المبادئ الحاكمة للتخطيط بالسيناريو من منظور إسلامي وإداري.

التوصيات المتعلقة بالجانب الميداني:

- أهم الطرق العملية للحد من التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو داخل مؤسسات القطاع الحكومي بدولة قطر.
- عقد دورات تدريبية توعوية موجهة لمستوى الإدارة العليا حول أهمية التخطيط بالسيناريو ودوره في تعزيز عملية اتخاذ القرار.
- عقد ورش تدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والعليا للتدريب حول منهجية التخطيط بالسيناريو داخل المؤسسات.
- تشجيع الدولة للبحث العلمي في مجال الاستشراف والدراسات المستقبلية كونها تساهم في تقليل فترة اللاتأكد مما يساهم في بروز منهجية التخطيط بالسيناريو.

- اعتماد الدولة لعدة سيناريوهات تشمل أغلب المتغيرات التي يصعب الحصول على معلومات دقيقة حولها كالمغيرات السياسية والبيئية والاقتصادية، والتي قد تساهم في الحد من التكلفة الاقتصادية لتصميم السيناريو وتقليل الوقت والجهد في الحصول على المعلومات الكافية بخصوص هذا المتغير.

١. ضرورة اهتمام مؤسسات القطاع الحكومي بشكل عام وإدارات التخطيط والتدريب بالوزارات

بشكل خاص بعملية التدريب المنهجي لاستخدام التخطيط بالسيناريو كي يشمل جميع

الدرجات الوظيفية.

آلية التنفيذ:

- الورش التدريبية المنهجية حول منهجية تطبيق التخطيط بالسيناريو.
- التدرج في استخدام خطوات ومراحل التخطيط بالسيناريو وفق ما يناسب كل إدارة.
- زيادة تأهيل المديرين الحاليين من خلال الدورات المتخصصة في التخطيط بالسيناريو يشرف على تنفيذها إدارة التخطيط.
- توفير قاعدة بيانات حول منهجية استخدام التخطيط بالسيناريو ليتمكن الجميع من الاستفادة منها والرجوع إليها في أي وقت.

٢. الوقوف على مدى أهمية التخطيط بالسيناريو لتحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسات

آلية التنفيذ

- عقد الورش التفاعلية حول أهمية التخطيط بالسيناريو.
- تبني الجهات الحكومية خططاً شاملة لتعزيز مفهوم التخطيط بالسيناريو وأهميته من خلال الندوات والمعارض الداخلية.
- تزويد العاملين بخلاصة تجارب المؤسسات التي استخدمت التخطيط بالسيناريو من خلال المعارض الداخلية.

- تدشين مجلة متخصصة تشرف عليها الدولة وتكون معنية بدراسة التطورات المستقبلية من منظور كل مؤسسة.

ثالثاً: المقترحات البحثية

من خلال الدراسة الميدانية ولتحقيق أكبر قدر من الفائدة في مجال الدراسة، فإن الباحث يقترح مجموعة من الأبحاث المتعلقة بأبعاد التخطيط بالسيناريو ومتغيرات ريادة الأعمال:

- التعمق في دراسة مدى تأثير التخطيط بالسيناريو على تطوير الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية المستدامة.

- بحث الخلط المفاهيمي بين التنبؤ والاستشراف والتبصر والتخطيط المستقبلي والسيناريو المستقبلي.

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

١. أبو الحسن، علي بن محمد بن محمد ابن الأثير الجزري عز الدين، الكامل في التاريخ، تاريخ ما قبل الهجرة، تحقيق أبي الفداء عبدالله القاضي، دار الكتب العلمية، ط ١، ١٩٨٧م.
٢. الأغا، إحسان ومحمود الأستاذ، مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط ٢، غزة، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، ٢٠٠٠.
٣. أغوان، علي بشار، الدراسات المستقبلية: ضرورة ملحة أم ترف فكري؟، دار ناشري للنشر الإلكتروني، ٢٠١١م.
٤. الأندلسي، علي بن أحمد بن سعيد بن حزم، الفصل في الملل والأهواء والنحل - تحقيق الدكتور محمد إبراهيم نصر والدكتور عبدالرحمن عميرة، دار الجير، بيروت ١٩٩٦ م.
٥. باسعد، نوال، إدارة الأزمات والتخطيط المستقبلي في السنة النبوية الهجرة وبناء الدولة الإسلامية الأولى: أمودجًا د. بنت عمر بنت عبدالله ٢٠١١م.
٦. البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة، صحيح البخاري، دار طوق النجاة، ط ١، ١٤٢٢هـ.
٧. بدوي، عبد الرحمن، مناهج البحث العلمي، الكويت، وكالة المطبوعات، ط ٣، ١٩٧٧م.
٨. بربخ، تغريد، أثر خصائص المنظمة الساعية للتعليم في تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي، دراسة تطبيقية على شركات صناعة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.

٩. البشير، محمد بشير أهمية استشراف المستقبل وضوابطه: دراسة تأصيلية في ضوء السنة النبوية، ٢٠١١.
١٠. البلولة، نرجس بابكر صديق، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي: بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (القبس) للفترة من ٢٠٠٨-٢٠١٢، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٢م.
١١. بن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، ٢٠٠٣.
١٢. ابن هشام، محمد عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري البصري، السيرة النبوية لابن هشام.
١٣. الترمذي، محمد بن عيسى بن سؤرة بن موسى بن الضحاك السلمي، سنن الترمذي
١٤. الثبتي، جوير ماطر، منهج السيناريو عند ابن خلدون، وتطبيقاته في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، (دراسة تحليلية مقارنة).
١٥. الجبوري، شروق جواد كاظم، تصميم وتقنين مقياس للتفكير مستنبط من القصص القرآني، ٢٠١٣.
١٦. الجشعمي، نواف، دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة: بالتركيز على أداة التخطيط بالسيناريو، دراسة ميدانية بمشاركة عينة من أعضاء الهيئة العلمية بجامعة الشارقة، ٢٠١٧م.
١٧. جعفر، يونس إبراهيم، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية المجلد ٢١، العدد الأول ٢٠١٧م.
١٨. جمعة، علي إسحاق محمد، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية ٢٠١٠-٢٠١٥، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠١٦.

١٩. الجندي، عز الدين - ابن الأثير - ، أسد الغابة في معرفة الصحابة، ط ١، دار ابن حزم ،بيروت - لبنان ، ٢٠١٢م.
٢٠. الحدراوي، حامد كريم ومنتظر جاسم محمد، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات، ٢٠١٣م.
٢١. حواش، جمال، سيناريو الأزمات بين النظرية والتطبيق، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، القاهرة، ١٩٩٩م.
٢٢. خميس ، محمد ، تصنيف السيناريوهات وإشكالية الفوضى النظرية في الإستشراف الحديث، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ، قطر ، ٢٠١٧م.
٢٣. الدجني، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١١م.
٢٤. الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر، تحقيق: محمود خاطر، مختار الصحاح، الناشر: مكتبة لبنان ناشرون - بيروت الطبعة طبعة جديدة، ١٩٩٥.
٢٥. زاهر، ضياء الدين، مقدمة في الدراسات المستقبلية، مفاهيم - أساليب - تطبيقات، سلسلة مستقبلية، الكتاب الأول، جامعة عين شمس، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.
٢٦. الزياد، إبراهيم مصطفى، وآخرون، مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الناشر: دار الدعوة للنشر والتوزيع باسطنبول - تركيا ١٩٨٩.
٢٧. زيد، منير عبوي، سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٢م.

٢٨. السريحي، حسن عواد وعبد العزيز النهاري. مقدمة في مناهج البحث العلمي، دار خلود، جدة، ٢٠٠٢.
٢٩. سعداوي، محمد جمال جارحي، بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية، رسالة ماجستير، كلية الفنون التطبيقية، جامعة دمياط، ٢٠١٦م.
٣٠. السلمي، علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للنشر، ١٩٩٨م.
٣١. السمراي، محمد صالح جواد محمد أثر التخطيط النبوي في بناء المجتمع المدني، دار ابن حزم، بيروت، ط١، ٢٠٠٢م.
٣٢. السن، عادل عبدالعزيز، الاستشراف وبناء السيناريوهات، مؤتمر التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٩.
٣٣. شاهين، عبدالرحمن، استخدام أسلوب السيناريو وتطبيقاته في التخطيط التربوي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٣م.
٣٤. شراز، محمد صالح، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية الاجتماعية SPSS، جامعة أم القرى مكة المكرمة، ط١، ٢٠٠٩م.
٣٥. الشريدة، هيام ومازن غريابة. القيم التربوية والوطنية والسياسية في منهاج اللغة العربية للصفين الأول والخامس الأساسيين، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد٩، عدد٣، ١٩٩٤م.
٣٦. الشعرواي، محمد متولي، تفسير الشعرواي- الخواطر.
٣٧. الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد، المعجم الكبير.
٣٨. عامر، طارق عبدالرؤوف، الدراسات المستقبلية - مفهومها - أساليبها - أهدافها- ط١، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ٢٠٠٦م.

٣٩. العبادي، هشام، استخدام السيناريو الإستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ٢٠١٤م.
٤٠. عبد العال ، أحمد اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط، دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان الأردن ٢٠١٧م.
٤١. عبد الفتاح، سيف الدين، "الدراسات المستقبلية في عالم المسلمين: بين نهاية التاريخ (عمر أمة الإسلام) وصدام النبؤات...دراسة نقدية من منظور السنن"، "الأمة في قرن (٢٠٠٠-٢٠٠١) الكتاب السادس"، مكتبة الشروق الدولية.
٤٢. عبد الهادي ، توفيق صالح ، السيناريوهات ونجاح الخطة الاستراتيجية دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة- الأردن، ٢٠١٤-٢٠١١، جامعة عمان الأهلية، ٢٠١٤م.
٤٣. عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار مجدلاوي عمان ١٩٨٢م.
٤٤. عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط٢، ١٩٩٩م.
٤٥. عزيز، جورج وجيه، علم دراسة المستقبل واستبصار مفهوم التصميم المستقبلي، بحث منشور بمجلة التصميم الدولية، القاهرة، مصر، الإصدار الرابع، العدد الثالث، يوليو ٢٠١٤م.
٤٦. العساف، صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤١٦.
٤٧. عمر، محمد زيان، البحث العلمي، مناهجه، تقنياته، جدة، دار الشروق، ط٤، ١٩٨٣.

- ٤٨ . العنزي، سعد والسعيد، يعرب، فلسفة نظرية السيناريوهات ومنهجيتها، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، ٢٠١٤.
- ٤٩ . العيسوي، إبراهيم، السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر، ٢٠٢٠، ط١، المكتبة الأكاديمية- القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٥٠ . العيسوي، إبراهيم، السيناريوهات، أوراق مصر ٢٠٢٠، القاهرة، منتدى العالم الثالث، يوليو ١٩٩٨م.
- ٥١ . العيسوي، إبراهيم، الدراسات المستقبلية ومشروع مصر، ٢٠٢٠، ٢٠٠٠م.
- ٥٢ . فليه، فاروق، والزكي، أحمد، الدراسات المستقبلية من منظور تربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٣.
- ٥٣ . فهمي، محمد سيف الدين. التخطيط التعليمي (أسسه وأساليبه ومشكلاته)، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٠م.
- ٥٤ . فؤاد بلمودن، الدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل، مؤسسة دراسات وأبحاث، قسم الفلسفة والعلوم الإنسانية، الرباط، المغرب، ٢٠١٣م.
- ٥٥ . الفيروزآبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط ٧، بيروت: مؤسسة الرسالة، ٢٠٠٣م.
- ٥٦ . قاسم، حسام أحمد، التخطيط الإستراتيجي في السنة النبوية المشرفة، أسسه العامة، أدواته، وخصائصه، ٢٠١١.
- ٥٧ . قرموط، نايف، الإدارة في سورة يوسف عليه السلام، دراسة موضوعية، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.

٥٨ . قطب، سيد، في ظلال القرآن، دار الشروق، بيروت، ط ٢، ١٩٩١م.

٥٩ . كلبنا جمر، هالة ميرغني ، أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية

دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا، ٢٠١٥م.

٦٠ . ماهر، أحمد، ١٩٩٧، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الإسكندرية، مركز

التنمية الإدارية، ١٩٩٧.

٦١ . المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، ط ٤، مكتبة الرشد، ٢٠١٠م.

٦٢ . منصور، محمد إبراهيم، مشروع مصر ٢٠٢٠ قراءة نقدية وسيناريو لمشروع بديل في ٢٠٣٠، مستقبل

العالم الإسلامي (مركز دراسات العالم الإسلامي، مالطا) العدد ١٩، ٢٠٠٩.

٦٣ . منصور، محمد، الدراسات المستقبلية ماهيتها وأهميتها توطئتها عربيا، ورقة عمل قُدِّمَتْ إلى ورشة العمل

حول الدراسات المستقبلية ضمن فعاليات منتدى الجزيرة السابع، الدوحة، قطر ٢٠١٣م.

٦٤ . نوفل، أحمد، سورة يوسف دراسة تحليلية، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ١٩٨٩م.

٦٥ . هناء ، عفيف، دور السيناريو في ترقيب الأزمات المالية "أزمة الرهن العقاري نموذجاً - خلال الفترة

(١٩٩٠ - ٢٠١٠)"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠١٦م.

ثالثاً: شبكة المعلومات

عبدالمجيد، أحمد سيدنا يوسف وحل الأزمة الاقتصادية مجلة البيان ٢٠٠٩م

<https://www.albayan.ae/across-the-uae/٢٠٠٩-٠٣-٢٧-١,٤١٨٦٠٠#>

<https://www.al-sharq.com/article> ٢٠١٥ جريدة الشرق عدد رقم

ساحلي مبروك، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقها في التخطيط، الجزائر: جامعة أم البواقي،

المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد ٤، العدد ٢، ٢٠١٣م.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue>

رابعًا: المراجع باللغة الإنجليزية

١. A . D. Wright (٢٠٠٠) Scenario Planning: A Continuous Improvement Approach To Strategy, Total Quality Management, , DOI: [10.1080/09544120050007742](https://doi.org/10.1080/09544120050007742).
٢. Riialand, K.E. Wold, Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions, Norwegian University of Science and Technology ٢٠٠٩.
٣. Ackoff (Russel L.), ١٩٧٣, Méthodes de Planification dans L'entreprise, Paris: Les Éditions d'organisation.
٤. Balarezo, Jose Daniel, Learning Through Scenario Planning, Phd thesis, School of Economics and Management ٢٠١٥.
٥. Borjeson, Lena et al. "Scenario Types and Techniques: Towards A User's Guide." *Futures*. ٢٠٠٦.
٦. Bradfield, R., Derbyshire, J., & Wright, G, The Critical Role of History in Scenario Thinking Augmenting Causal Analysis Within The Intuitive Logic's Scenario Development Methodology. ٢٠١٦.
DOI: [10.1016/j.futures.2016.02.002](https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.02.002).
٧. C Ram, G Montibeller & A Morton (٢٠١١) Extending The Use of Scenario Planning and MCDA For The Evaluation of Strategic Options, Journal of the Operational Research Society, , DOI:
٨. Cash, D.W., Moser, S. Linking Global and Local Scales: Designing Dynamic Assessment and Management Processes. *Global Environmental Change* ١٠, ٢٠٠٠.
٩. Charles W. Hill and Careth R. Jonson. "Strategic Management: An Integrated Approach" ٥th Ed. U. S. A: Houghton Mifflin Company, ٢٠٠١.
١٠. Chichester. New York. Weinheim - Brisbane. Singapore – Toronto Library of Congress Cataloging ,٢٠٠٥.

11. Dana Mietzner & Guido Reger, "Scenario Approaches: History, Differences, Advantages and disadvantages," EUUS Seminar: New Technology Foresight, forecasting and Assessment Methods (Seville: May 13 - 14, 2004).
12. Drew Erdmann, Bernardo Sichel, and Luk Yeung, Overcoming Obstacles to Effective Scenario Planning, McKinsey & Company 2010.
13. Erik Gustaf Ageberg, Into Tomorrow Constructing Scenarios for The Record Industry In The 21-Century, LAP LAMBERT Academic Publishing, 2010.
14. Fink, Alexander, & Marr, Bernard, & Siebe, Andreas, & Kuhle, Jens, The Future Scorecard: Combining External and Internal Scenarios to Create Strategic Foresight; Management Decision, 2000.
15. Frenzel, W. Y., Bryson, J. M., & Crosby, B. C. Strategic Planning in The Military. Long Range 2000.
16. Gill Ringland, Scenario Planning Managing The Future, John Wiley & Sons Chichester. New York. Weinheim - Brisbane. Singapore – Toronto Library of Congress Cataloging 2000 .
17. Haeffner, M., Leone, D., Coons, L. and Chermack, T. The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Learning Organization Characteristics. Human Resource Development Quarterly. Doi, 2012, [10.1102/hrdq.21147](http://dx.doi.org/10.1102/hrdq.21147).
18. Helmut Jungermann, "Inferential Processes in Construction of Scenarios," Journal of Forecasting, 1980.
19. Herman, Lewis. A Practical Manual of Screen Playwriting for Theater and Television Films. Cleveland: World, 1902..<http://www.nashiri.net/articles/politics-and-events/4929--q-q--v10-4929.html>
20. Joseph P. Martino: Methods of Forecasting, in: Howard F. Didabury, Jr. (ed.): Student Handbook for the Study of the future, (Washington, D.C: World Future Society, second Printing. 1982.
21. Jugoslav Vojinovic, and Others Predicting the Future of Sports Organizations, Motriz: rev. educ. fis. vol.21 no.2 Rio Claro Apr./June 2010 , <http://dx.doi.org/10.1090/S1980-707420100020001>
22. Kahn, H and A.J. Wiener." The Next Thirty- Three Years: A Frame Work For Speculation, Daedalus, 96 (3) 1967.

٢٣. Kuye, Owolabi & A Oghojafor, Scenario Planning as a Recipe for Corporate Performance: The Nigerian Manufacturing Sector Experience, Department of Business Administration, University of Lagos ٢٠١٠.
٢٤. Lindgren, M., Bandhold, H. Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy. Palgrave MacMillan, New York. ٢٠٠٣.
٢٥. Maree Conway, An Introduction to Scenario Planning, Published in: Business, News & Politics, Melbourne, Australia, ٢٨ September ٢٠٠٣.
٢٦. Matlock, James, Thomas, An Interpretive, Multilevel Theory of Scenario Planning Advancing Human Resource Development Theory Building. ٢٠١٢.
٢٧. Mats Lindgren and Hans Bandhold, Scenario Planning: The Link Between Future And Strategy, Library of Congress, ٢٠٠٣.
٢٨. Mattias Hojer, What is the Point of IT? Backcasting Urban Transport and Land-use Futures (Stockholm: Department of Infrastructure and Planning, Royal Institute of Technology, ٢٠٠٠)
٢٩. Michael Ewers “The Impact of the Blockade on Qatar’s Industrial Companies” The ٣rd Annual International Interdisciplinary Conference ٢٠١٨ Gulf Crisis: Origin, Repercussions and Future Gulf Studies Center-Qatar University.
٣٠. Michel, Godet, & Fabrice Roubelat, Creating the Future: The Use And Misuse Of Scenarios, Long Range Planning. ١٩٩٦.
٣١. Neha Paliwal Sharma, Tanuja Sharma, Madhushree Nanda Agarwal, ٢٠١٦ "Measuring Employee Perception of Performance Management System Effectiveness: Conceptualization and Scale Development", Employee Relations.
٣٢. Paul, Raskin, Global Scenarios in Historical Perspective, In Ecosystems and Human Well-Being: Scenarios—Findings of the Scenarios Working Group Millennium Ecosystem Assessment Series, edited by Stephen Carpenter, Prabhu Pingali, Elena Bennett and Monika Zurek, Washington, D.C.: Island Press, ٢٠٠٥.
٣٣. Peter Bishop, et al., the current state of scenario planning An Overview of techniques foresight, ٢٠٠٧.
٣٤. Philip Van Notten, "Scenario Development: A Typology of Approaches," in: OECD, Think Scenarios, Rethink Education (Paris: OECD, ٢٠٠٦).
٣٥. Porter, Michael, "Competitive Advantage. New York: Free Press.
٣٦. R. Slaughter (ed.), The Knowledge Base of Futures Studies, DDM Media Group, Victoria/Australia, ١٩٩٦.
٣٧. Reibnitz, U.V, Scenario Techniques , McGraw.Hill Book Com Hamburg ١٩٨٨.

٣٨. Rhoods, S. and Babor, A., The Future of Global Research: A Case Study on The Use of Scenario Planning in The Publishing Industry. Learned Publishing, ٢٠١٨. doi:[10.1002/leap.1102](https://doi.org/10.1002/leap.1102).
٣٩. Ringland, G, Researcher and Consultant in The Area of Scenario Analysis and Foresight, ١٩٩٨, Scenario Planning, John Wiley & Sons, Chichester.
٤٠. Robert Goodspeed, An Evaluation Framework for the Use of Scenarios in Urban Planning, Lincoln Institute of Land Policy, ٢٠١٧.
٤١. Rowland, E., M. Cross, and H. Hartmann. Considering Multiple Futures: Scenario Planning to Address Uncertainty in Natural Resource Conservation. U.S. Fish & Wildlife Service ٢٠١٤.
٤٢. Samira Rhoods, Anca Babor the future of global research: A Case Study on The Use of Scenario Planning in The Publishing Industry, ٢٠١٨.
٤٣. Schoemaker, Paul J.H.,(١٩٩٠ "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking".
٤٤. Spence J., Scenario Planning for The Agile Healthcare Organization Skokie IL, Kaufman Hall, ٢٠١٤, www.kaufmanhall.com.
٤٥. Spyros Makridakis, et al., "The Accuracy of Extrapolation (Time Series Methods): Results of a Forecasting Competition," Journal of Forecasting, vol. ١, no. ٢ (١٩٨٢).
٤٦. Thomas J. Chermack, A Theoretical Model of Scenario Planning, Human Resource Development Review, Vol ٣, Issue ٤, ٢٠٠٤, <https://doi.org/10.1177/1539310304264843>
٤٧. Thomas J. Chermack, Susan A. Lynham, Louis van der Merwe, Exploring the Relationship Between Scenario Planning and Perception of Learning Organization Characteristics, Elsevier Ltd, ٢٠٠٦.
٤٨. Thomas J. Chermack, Kim Nimon, "Drivers and Outcomes of Scenario Planning: a Canonical Correlation Analysis", European Journal of Training and Development, Vol. ٣٧ Issue: ٩, ٢٠١٣.

قائمة الملاحق:

ملحق رقم (١): تسهيل مهمة الباحث



يوزبيرسيقيا مالايا

طلب تسهيل مهمة باحث في جمع البيانات

إلى من همه الأمر..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

نرفع الى مقامكم الكريم أطيب التحيات والتقدير، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو من مقامكم التكرم تسهيل مهمة الباحث/ ياسر عيد محمود رمضان، المسجل لدرجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية ، والذي يجري بحثاً بعنوان (أثر التخطيط بالميناريو في تطوير الأداء المؤسسي) تحت إشراف الأستاذ الدكتور مقلاتي عاشور، والأستاذ الدكتور أزيان بن مادون ونظراً لأهمية تطبيق الدراسة على مستوى الإدارة العليا والوسطى فإننا نتطلع من مقامكم إلى التكرم بالسماح له بتطبيق إستبيان الدراسة المُحكَم من أساتذة جامعيين ومتخصصين في مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة على عينة الدراسة علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

هذا وتفضلوا مقامكم بقبول فائق التقدير والإحترام

الأستاذ داتوء الدكتور ذو الكفل الحاج محمد يوسف

عميد

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا

كوالالمبور- ماليزيا

AKADEMI PENGAJIN ISLAM

Pejabat Pengarah, universiti Malaya, 506030 Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel: (603) 7967 6000 /6049 /6017 /6122 /6167 • Faks: (603) 7956 0705 • E-mel: aka_islam@um.edu.my • https://www.um.edu.my

ملحق رقم (٢): استبانة الدراسة في صورتها الأولية

جامعة ملايا

أكاديمية الدراسات الإسلامية

قسم الإدارة الإسلامية

التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسة

القطاع الحكومي بدولة قطر أمودجًا

السيدة/.....حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية بأكاديمية الدراسات الإسلامية بجامعة ملايا، حيث تسعى الدراسة للتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو ومستوى تطبيقه ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، والوقوف على أهم التحديات والمعوقات التي تعارض تطبيقه في القطاع الحكومي بدولة قطر، ويشرفني أن أضع بين أيديكم استبانة الدراسة لثقتي الكاملة بالمصداقية والدقة والموضوعية التي تتمتعون بها في الإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك بوضع علامة ✓ في المكان المناسب مقابل كل فقرة حسب درجة الموافقة، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

شاكر لكم تعاونكم ودعمكم

ياسر عيد

في حال وجود أي استفسار الرجاء الاتصال ٣٣٢٢٢٠٧٧

القسم الأول المتغيرات الديمغرافية:

يحتوي هذا القسم على بعض الأسئلة عن المعلومات الشخصية والتي سوف تساعد على تحليل معطيات الدراسة، يرجى تدوين الإجابة بحسب الفقرة.

النوع ذكر أنثى

العمر:

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣٠ إلى أقل من ٤٠
٤٠ إلى أقل من ٥٠	٥٠ فأكثر

المستوى الأكاديمي:

ثانوية عامة فأقل	دبلوم (متوسط)	بكالوريوس
ماجستير	دكتوراه	

التخصص داخل القطاع:

تنفيذي	استراتيجي	تسويقي
علاقات عامة	مهني	قانوني

نوع القطاع:

حكومي	خاص
-------	-----

سنوات الخبرة

من سنة إلى أقل من ٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر

تريد نسخة من الدراسة نعم لا

الإيميل:

القسم الثاني محاور الاستبيان:

المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو:

م	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	للمؤسسة رسالة مكتوبة وواضحة تعكس فلسفتها وغايتها وتراعي الأطراف المصلحة وجميع العاملين بالمؤسسة.					
٢	تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية.					
٣	يتم إعداد الخطط والإستراتيجيات وفقا لمعلومات وبيانات دقيقة.					
٤	تضع الإدارة الخطة الإستراتيجية بناء على المسح البؤري.					
٥	تتبع المؤسسة عملية تحليل عميقة لمتغيرات البيئة الداخلية.					
٦	تتبع المؤسسة عملية تحليل عميقة لمتغيرات البيئة الخارجية.					
٧	تهتم الإدارة العليا بوضع الفروض والاحتمالات للأحداث المستقبلية.					
٨	تهتم الإدارة بتحديد المخاطر والتحديات المحتملة.					
٩	تهتم الإدارة بوضع السيناريوهات المحتملة للأحداث المستقبلية.					
١٠	تراعي المؤسسة تقنية السيناريوهات عند وضع الخطة الإستراتيجية.					
١١	يتوفر لدى القائمين على التخطيط للمؤسسة المعرفة الكافية بمفهوم التخطيط بالسيناريو.					

المحور الثاني: مدى تأثير التخطيط بالسيناريو على تطوير الأداء المؤسسي

م	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يسهل التخطيط بالسيناريو عمل صانعي القرار في المؤسسة.					
٢	يساعد التخطيط بالسيناريو على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.					
٣	يساعد التخطيط بالسيناريو على التعامل مع المتغيرات الخارجية بسهولة.					
٤	يشجع التخطيط بالسيناريو على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف.					
٥	يعزز التخطيط بالسيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين في المؤسسة.					
٦	يساعد التخطيط بالسيناريو على توسيع التفكير الإستراتيجي.					
٧	يساهم التخطيط بالسيناريو في كشف الاحتمالات المستقبلية.					
٨	يسعى التخطيط بالسيناريو إلى التنبؤ بالمخاطر والتهديدات المحتملة.					
٩	ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة العليا والمتوسطة.					
١٠	يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات المرغوب فيها والمرغوب عنها.					
١١	يزيد التخطيط بالسيناريو الوعي بمختلف القضايا.					

				تطبيق التخطيط بالسيناريو يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	١٢
				تطبيق التخطيط بالسيناريو يؤدي إلى فعالية أداء المؤسسة.	١٣

المحور الثالث: مستوى تطبيق التخطيط بالسيناريو:

م	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تشارك جميع الإدارات في عملية تحليل الوضع الراهن والمسح البؤري.					
٢	تعتمد الإدارة على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن.					
٣	تعتمد الإدارة على تحليل سوات لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.					
٤	تهتم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لرسم المسارات المستقبلية.					
٥	تحدد المؤسسة الاحتمالات الرئيسية لأي مشروع ومن ثم الاحتمالات الفرعية.					
٦	تحدد الإدارة المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.					
٧	يتم مراجعة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.					
٨	يتم عقد ورشات تدريبية خاصة للتدريب على كيفية تطبيق التخطيط بالسيناريو.					
٩	تحرص الإدارة العليا على الاجتماع مع الموظفين.					

					١٠	تطلع الإدارة على تجارب المؤسسات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير أدائها المؤسسي.
--	--	--	--	--	----	--

المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو

م	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يعاني التخطيط بالسيناريو من غياب التأطير النظري.					
٢	يهتم المديرون بالنتائج السريعة على حساب النتائج طويلة الأجل.					
٣	التغيرات السريعة للأنظمة الإدارية في المؤسسة.					
٤	عدم وضوح الفوائد المكتسبة من تطبيق التخطيط بالسيناريو.					
٥	عدم وجود نظام معلومات كاف يساعد للتخطيط بالسيناريو في المنظمات الصغيرة.					
٦	التخطيط بالسيناريو لا يتوافق مع الأنظمة الإدارية البسيطة.					
٧	ارتفاع التكلفة المالية لمراحل التخطيط بالسيناريو.					
٨	تحديات أخرى ذكرها.....					يرجى

ملحق رقم (٣): أداة الدراسة (استبانة) في صورتها النهائية



ACADEMY OF
ISLAMIC STUDIES

السيد/ة.....حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية بأكاديمية للدراسات الإسلامية بجامعة ملايا، تحت عنوان (التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسية القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجاً)، حيث تسعى الدراسة للتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو ومستوى تطبيقه وأثره في تطوير الأداء المؤسسي، والوقوف على أهم التحديات والمعوقات التي تعترض تطبيقه، ويشرفني أن أضع بين أيديكم استبانة الدراسة لثقتي الكاملة بالمصداقية والدقة الموضوعية التي تتمتعون بها في الإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب مقابل كل فقرة حسب درجة الموافقة، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

التخطيط بالسيناريو يقصد به في هذه الدراسة: منهج علمي منضبط يساهم في رسم الصورة المستقبلية من خلال توصيف الأحداث الراهنة انطلاقاً من مبدأ الأخذ بالأسباب والتحليل المنطقي للافتراضات من أجل تحسين طرق اتخاذ القرار وتحديد السياسات المستقبلية.

شاكرًا لكم تعاونكم ودعمكم

في حال وجود أي استفسار الرجاء الإتصال ٣٣٢٢٢٠٧٧

الباحث

ياسر عيد

أولاً: البيانات الأولية:

الرجاء التكرم بوضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

❖ النوع

أنثى

ذكر

❖ العمر

من ٣٠ إلى أقل من ٤٠

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠

من ٥٠ فأكثر

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠

❖ المستوى الأكاديمي

دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)

بكالوريوس

❖ سنوات الخبرة

من (٥) سنوات فأقل

أكثر من (٥) سنوات إلى ١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

❖ القطاع

حكومي

خاص

❖ سبق التدريب على منهجية التخطيط بالسيناريو

نعم

لا

❖ تريد نسخة من الدراسة

الإيميل:

نعم

لا

المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط بالسيناريو.

م	العبارة	درجة الموافقة			
		أوافق تمامًا	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
١	للمؤسسة رسالة مكتوبة وواضحة تعكس فلسفتها وغايتها.				
٢	تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية.				
٣	تضع المؤسسة الخطط والإستراتيجيات وفق لمعلومات وبيانات دقيقة.				
٤	تضع الإدارة الخطة الإستراتيجية بناء على تحليل الوضع الراهن.				
٥	تقوم المؤسسة بتحليل عميق لمتغيرات البيئة الداخلية.				
٦	تشخص المؤسسة واقع بيئتها الخارجية.				
٧	تهتم الإدارة بوضع الاحتمالات للأحداث المستقبلية.				
٨	تهتم الإدارة بتحديد التحديات المستقبلية المحتملة.				
٩	تراعي المؤسسة تقنية السيناريو عند وضع الخطة الإستراتيجية.				
١٠	تغفل المؤسسة عن تحديد التحديات المستقبلية.				
١١	تقوم المؤسسة بتطوير خططها وفقا للسيناريوهات المحتملة.				
١٢	تتوفر لدى القائمين بأعمال التخطيط للمؤسسة المعرفة الكافية بمفهوم التخطيط بالسيناريو.				

المحور الثاني: أثر تطبيق التخطيط بالسيناريو

م	العبارة	درجة الموافقة			
		أوافق تمامًا	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
١٣	يسهل التخطيط بالسيناريو عمل صانعي القرار في المؤسسة.				
١٤	يساعد التخطيط بالسيناريو على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.				
١٥	يسهل التخطيط بالسيناريو التعامل مع المتغيرات الخارجية.				
١٦	يشجع التخطيط بالسيناريو على استخدام المنطق العلمي في المؤسسة.				
١٧	يعزز التخطيط بالسيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين في المؤسسة.				
١٨	يساعد التخطيط بالسيناريو على توسيع التفكير الإستراتيجي.				
١٩	يساهم التخطيط بالسيناريو في كشف الاحتمالات المستقبلية.				
٢٠	يسعى التخطيط بالسيناريو إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة.				
٢١	يحجم التخطيط بالسيناريو التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة				
٢٢	ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة العليا.				
٢٣	ينمي التخطيط بالسيناريو المهارات القيادية عند الإدارة الوسطى.				
٢٤	يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات المرغوب فيها.				

					يساعد التخطيط بالسيناريو في كشف المسارات الغير مرغوب فيها.	٢٥
					يزيد التخطيط بالسيناريو الوعي بمختلف القضايا.	٢٦
					يقلل التخطيط بالسيناريو من توسيع التفكير الإستراتيجي	٢٧
					يساهم تطبيق التخطيط بالسيناريو في تحقيق أهداف المؤسسة.	٢٨
					يؤدي تطبيق التخطيط بالسيناريو إلى فعالية أداء المؤسسة.	٢٩

المحور الثالث: مستوى تطبيق المؤسسة لمنهجية التخطيط بالسيناريو

درجة الموافقة					العبارة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تمامًا		
					تتشارك جميع الإدارات في عملية تحليل الوضع الراهن.	٣٠
					تعتمد الإدارة على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن.	٣١
					تعتمد الإدارة على تحليل سوات لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.	٣٢
					تهتم المؤسسة برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	٣٣
					تحدد المؤسسة الاحتمالات الرئيسية لأي مشروع ومن ثم الاحتمالات الفرعية.	٣٤
					تحدد الإدارة المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	٣٥
					تراجع المؤسسة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	٣٦

					تعقد المؤسسة ورشات خاصة للتدريب على كيفية تطبيق التخطيط بالسيناريو.	٣٧
					تحرص المؤسسة على تأهيل العاملين على استخدام التخطيط بالسيناريو.	٣٨
					تطلع الإدارة على تجارب المؤسسات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير ادائها المؤسسي.	٣٩

المحور الرابع: أهم التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط بالسيناريو

درجة الموافقة					العبارة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تمامًا		
					غياب ثقافة التخطيط بالسيناريو بين موظفي المؤسسة.	٤٠
					اهتمام المديرين بالنتائج السريعة على حساب النتائج طويلة الأجل.	٤١
					انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية البسيطة.	٤٢
					قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في المؤسسة.	٤٣
					سرعة التغيير في الأنظمة الإدارية داخل المؤسسة.	٤٤
					ارتفاع تكاليف تطبيق التخطيط بالسيناريو.	٤٥
					ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب.	٤٦
					قلة الدراسات الأدبية للتخطيط بالسيناريو.	٤٧
					تحديات أخرى يرجى ذكرها...	٤٨

ملحق رقم (٤): أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

بيانات المحكم					
الاسم	المؤهل	التخصص	الوظيفة	العنوان	البريد الإلكتروني
نوف عطا الله عبد الله العنزي	ماجستير	إدارة تربوية	مشرفة مركزية للتخطيط	الإدارة العامة للتعليم	naa2800@hotmail.com
أمل عبد العزيز الشيخ	ماجستير	إدارة تربوية	مشرفة مركزية للتخطيط	الإدارة العامة للتعليم	a.m.a.l.2015@hotmail.com
د. أحمد سيد محمد متولي	ماجستير	علوم الإحصاء	عضو هيئة تدريس	جامعة الملك سعود	aalsayedmm@gmail.com
د. أشرف محمد زيدان	دكتوراه	الدعوة والتنمية البشرية	أستاذ التنمية البشرية	أكاديمية الدراسات الإسلامية - جامعة ملايا	dr.ashraf@um.edu.my
د. آدم بامبا	دكتوراه	لغة عربية	عضو هيئة تدريس	أكاديمية الدراسات الإسلامية - جامعة ملايا	bamba@um.edu.my
د. علي ساجد	دكتوراه	قسم العقيدة والفكر الإسلامي	أستاذ العقيدة والفكر الإسلامي	أكاديمية الدراسات الإسلامية - جامعة ملايا	saged@um.edu.my

**SCENARIO PLANNING AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT
OF INSTITUTIONAL PERFORMANCE: THE GOVERNMENT SECTOR
IN QATAR AS A CASE STUDY**

YASSER EID MAHMOUD RAMADAN

**ACADEMY OF ISLAMIC STUDIES
UNIVERSITY OF MALAYA**

۲۰۲۰