

Plan sceneries strategic decision making in Ibb university

Nabeel Ahmed Al-Ofiry

Faculty of Education || Ibb University || Yemen.

Abstract: This study aimed to plan sceneries of strategic decisions making in Ibb University. Both qualitative and quantitative methodologies were used in this study. A deep interview, a questionnaire, and focus groups were administered to a purposive sample to collect the data. Then, Alpha Cronbach, means, and standard deviations were calculated. The study revealed a number of findings; most notably: the situation of making strategic decisions appeared spontaneous and random, attention was paid to peripheral issues, risk appearance, manoeuvre weaknesses, conflicts appearance, and absence of dialogue culture; the experts were looking forward to override the general interest of the university in the future, build real partnerships and alliances, invest resources better, and reinforce a democratic participation; the most importantly higher effective factors in making strategic decisions were pressures of wages and salaries, and changing needs and requirements of labour market; while the most importantly average effective factors were pressures of local authority officials, pressures of vested-interest people; and the most importantly lower effective factors were pressures of habits and traditions of society, and pressures of partnership with national and international institutions. Finally, three sceneries of strategic decisions making were for mulated in the absence of a certain environment: i) Shock Scenario; ii) Crisis Scenario; and iii) Distortion Scenario.

Keywords: External and Internal Factors, Effect, Uncertainty, Events, Risks, Reactions.

تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب

نبيل أحمد العفيري

كلية التربية || جامعة إب || اليمن

المستخلص: هدف البحث إلى تخطيط سيناريوهات لصناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب، واستخدم البحث المنهج النوعي والكمي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية، واعتمد البحث على المقابلة المعمقة، والاستبانة، لجمع البيانات والمعلومات. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع صناعة القرارات الاستراتيجية اتسمت بالارتجال والعشوائية، والاهتمام بالقضايا الهامشية، والمخاطرة، وضعف المناورة، و بروز الصراعات، وغياب ثقافة الحوار، وتطلع الخبراء إلى تغليب المصلحة العامة للجامعة، وبناء شراكات وتحالفات حقيقية، والاستثمار الأمثل للموارد، وتعزيز المشاركة الديمقراطية. ومن أهم العوامل المرتفعة التأثير في صنع القرارات الاستراتيجية: ضغوط الأجور والمرتبات، وتغير احتياجات ومتطلبات سوق العمل، ومن أهم العوامل المتوسطة التأثير: ضغوط قوى السلطة المحلية، وضغوط قوى أصحاب المصالح. ومن أهم العوامل المنخفضة التأثير: ضغوط العادات والتقاليد للمجتمع، وضغوط الشراكة مع المؤسسات الوطنية والدولية. وقد خلص البحث إلى صياغة ثلاثة سيناريوهات لصناعة القرارات الاستراتيجية في حالة عدم التأكد البيئي: الأول: سيناريو (الصدمة)، والثاني: سيناريو (الأزمة)، والثالث: سيناريو (التشوه).

الكلمات المفتاحية: العوامل الخارجية والداخلية، التأثير، عدم التأكد، الأحداث، المخاطر، ردود الفعل.

المقدمة.

تواجه إدارة المؤسسات العامة في الدول المتقدمة والنامية تحديات كبيرة أثناء صناعة قراراتها المستقبلية؛ جراء سرعة تغير العوامل والظروف البيئية الخارجية المؤثرة عليها، وديناميكية العوامل والقوى الداخلية الفاعلة فيها، ناهيك عن عدم جدوى استخدام الأساليب والأدوات التقليدية الكمية أو النوعية، وترتفع حجم المخاطر والصدمات والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات في ظل اللايقين من المعلومات؛ الأمر الذي يفرض على إدارة المؤسسات البحث عن تقنيات وأدوات مستقبلية تمكنها من استباق التفكير في الأحداث قبل وقوعها، وتقدير المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها، لتحاشي وقوع الصدمات والأزمات جراء صناعة بعض القرارات الخاطئة في المستقبل.

ويقدم تخطيط السيناريو منهجية ملموسة لقادة المؤسسات لإدراك عدم اليقين في المستقبل بشكل فعال والتحول من افتراض خاطئ بأن المحيط الخارجي للمؤسسة بعيد عن السيطرة، إلى الاعتقاد بأن القرار يمكن أن يصنع المستقبل ويجعل الأمور تحدث، كما إن عنصر التفكير المسبق المتأصل في عملية بناء السيناريو يعد قادة المؤسسات ليكونوا استباقيين بدلاً من اتخاذ القرارات رد فعل (Provo et al, 1998, 336). كما يعد أداة مثالية في صناعة القرارات الاستراتيجية في بيئة الأعمال التي تتصف باللاتأكد والاضطرابات المتوقعة (Courtney, 2003, 14)، وتمكن متخذي القرار التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً، وتساعد إدارة المؤسسات على تطوير طرائق بديلة للوصول إلى رؤية متفق عليها (Torkornoo, 2015). كما يستخدم تخطيط السيناريو لتحليل مضامين الأحداث الحالية كالتفكير بشأن الأحداث الممكنة وردود الأفعال المتوقعة تجاهها بما يمكن إدارة المؤسسة من امتلاك الوعي بنتائج قراراتها الحالية، وإدراك البيئات المستقبلية التي يمكن أن تتطور، ومن ثم إدراك مضامين القرارات الاستراتيجية التي تتخذ في الحاضر، وتبنى القرارات الاستراتيجية وفقاً لبصائر عميقة ذات احتمالية نجاح أكبر (السعيد، 2010). ويمثل اتخاذ القرار مكوناً أساسياً في وظائف تخطيط السيناريوهات، وغالباً ما تنتهي عملية تخطيط السيناريوهات بالتوصل إلى خيارات تساعد متخذي القرار في المؤسسات في تعديل سياسات قائمة أو مراجعتها أو اتخاذ سياسات جديدة، كما يمكن أن تساعد في تقييم عمليات صناعة القرار والإجراءات الجاري اتخاذها (العربي، 2018، 38)، ويترتب على كل قرار يتخذ سلسلة من الأحداث المحتملة التي يفترض من إدارة المؤسسة أن تعيها من خلال تخطيط السيناريوهات التي أعدت (العنزي والسعيد، 2014، 5). وتزداد حاجة المؤسسات إلى أسلوب تخطيط السيناريوهات في صناعة قراراتها الاستراتيجية، إذ تمكن إدارة المؤسسات التي تفكر بأسلوب السيناريوهات بشكل جيد من إدراك المنافع والتكلفة للأعمال التي تقوم بها، والمخاطر المختلفة التي يمكن أن تنشأ عنها (كورنيش، 2007، 154)؛ فقد توصلت دراسة (Montibeller & Moton, 2011) إلى أن الموازنة بين سيناريوهات التخطيط والمعايير المتعددة لتحليل القرار تقدم فائدة عظيمة لعملية تقييم الخيارات الاستراتيجية، وتوصلت دراسة (آل شيروزة، 2011) إلى أن استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي يمكن إدارة المؤسسة من زيادة فاعلية فرق العمل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وتوصلت دراسة (عواد، 2013) إلى أن التخطيط باستخدام السيناريوهات يساعد صانعي القرار في جعل مستقبل المؤسسات أكثر أمناً. وعلى الرغم من تزايد شكوى الباحثين من ضعف الأساليب التقليدية وضعف جدواها في صناعة القرارات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، فإن هناك ندره في الدراسات العربية التي تستخدم أسلوب السيناريوهات في صناعة القرارات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، ناهيك عن غياب الدراسات المحلية التي تستخدم أسلوب تخطيط السيناريوهات في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بشكل عام، وجامعة إب بشكل خاص؛ ما دفع الباحث إلى القيام بهذه الدراسة العلمية للمساهمة في تطوير قدرات الإدارة العليا لجامعة إب في صناعة القرارات الاستراتيجية باستخدام أسلوب تخطيط السيناريوهات.

مشكلة البحث:

تواجه الإدارة العليا لجامعة إب تحديات كبيرة أثناء صناعة القرارات المستقبلية، جراء تغير العوامل الخارجية (الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية)، والداخلية (الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية والمادية، والهيكلة التنظيمية)، والغموض والضبابية (عدم التأكد) في المعلومات والبيانات، وزيادة احتمالية فشلها مستقبلاً، ويعرض الجامعة للمخاطر، وحدوث الصدمات، وبروز الأزمات المتكررة؛ الأمر الذي دفع الباحث إلى القيام بهذه الدراسة الهادفة إلى تطوير قدرات الإدارة العليا لجامعة إب في صناعة القرارات المستقبلية باستخدام أسلوب تخطيط السيناريوهات؛ لرفع الوعي والإدراك والمعرفة حول العوامل والقوى الخارجية والداخلية المؤثرة، وتمكينهم من استباق التفكير في الأحداث قبل وقوعها، وتقدير المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها الجامعة، لتحاشي احتمال حدوث الأزمة أو وقوع الصدمة أو حدوث الكارثة جراء تكرار صناعة بعض القرارات الخاطئة في المستقبل.

أسئلة البحث:

وفي ضوء ما سبق تبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب في حالة عدم التأكد البيئي؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مؤشرات الواقع والاتجاهات العامة لصناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب؟
- 2- ما مستوى التأثير والتوقع للعوامل والقوى الخارجية والداخلية على صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب؟
- 3- ما سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب في حالة عدم التأكد البيئي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى: تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب في حالة عدم التأكد البيئي، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مؤشرات الواقع والاتجاهات العامة لصناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب.
2. التعرف على مستوى التأثير والتوقع للعوامل والقوى الخارجية والداخلية على صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب.
3. وضع سيناريوهات لصناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب في حالة عدم التأكد البيئي.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي:

- الأهمية النظرية:
 - إلقاء الضوء على الماضي والحاضر لصناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب، واستقراء ملامح اتجاهاتها المستقبلية، للاستفادة منها في بناء السيناريوهات.
 - تمكين الإدارة العليا للجامعة من الفهم والإدراك للعوامل والقوى الخارجية والداخلية، لتخطي الغموض والضبابية أثناء صنع القرارات المستقبلية.
 - تنمية الوعي لدى الإدارة العليا للجامعة حول التفكير المستقبلي في حالات اللاتأكد من المعلومات والبيانات لتحاشي تكرار القرارات الاستراتيجية الخاطئة.

● الأهمية التطبيقية:

- رفع الكفاءة والقدرة للإدارة العليا لجامعة إب في التنبؤ بالأحداث المحتمل حدوثها.
- مساعدة الإدارة العليا للجامعة في تقدير المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها الجامعة، وتوقع ردود الفعل نحو الأحداث.
- إنارة تفكير الإدارة العليا للجامعة نحو بدائل القرارات المستقبلية المناسبة لتجاوز مخاطر حدوث الأزمات أو الصدمات أو الكوارث مستقبلاً.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب في حالة عدم التأكد البيئي، من وجهة نظر عينة قصدية من الأكاديميين والإداريين فيها، خلال العام الدراسي 2020-2021م.

مصطلحات البحث:

- **تخطيط السيناريو: Scenario Plan** يعرف تخطيط السيناريو بأنه " وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض " (العيسوي، 7، 1998).
- ويعرف تخطيط السيناريو بأنه: طريقة تفكير منضبطة لحل المشكلات والتعامل مع تحديات عدم اليقين والتعقد ومواضع الخلل الإدراكي لدى الأفراد (Paul, 1993, 196).
- ويعرف تخطيط السيناريو بأنه: آلة تساعد صانعي القرار من خلال توفير إطار للتخطيط والبرمجة. وتخفيض مستوى عدم التأكد ورفع مستوى المعرفة فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي اتخذت، أو التي سوف يتم اتخاذها، في الوقت الحاضر (Ratcliffe, 2000, 4).
- ويعرف الباحث تخطيط السيناريو إجرائياً بأنه: إطار تخطيط يمر عبر ثلاث مراحل مترابطة مع بعضها، تبدأ بمرحلة تشخيص الواقع والاتجاهات العامة، ثم مرحلة دراسة العوامل والقوى الخارجية والداخلية المؤثرة، ثم مرحلة صياغة السيناريوهات في حالة عدم التأكد البيئي.
- **القرار الاستراتيجي: Strategic Decision** : يعرف القرار الاستراتيجي بأنه: ذلك القرار الذي يحدد مسيرة المؤسسة الأساس واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تحدث في البيئة المحيطة (Mintzberg & Quinn, 1991).
- ويعرف القرار الاستراتيجي بأنه: البديل المختار الذي يؤثر على العوامل التي تحسم استراتيجية المؤسسة، ويؤثر في مستقبلها في الأمد البعيد (عثمان والبياتي، 2010، 90).
- ويعرف الباحث القرار الاستراتيجي إجرائياً بأنه: البديل المختار في حالة عدم التأكد الذي أفرزته العوامل والقوى الخارجية والداخلية في ضوء توقع آراء عينة قصديه من الأكاديميين والإداريين في جامعة إب.
- ويعرف الباحث تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية إجرائياً بأنها: إطار تخطيطي لصناعة القرارات الاستراتيجية المتعددة، تبدأ بمرحلة تشخيص الواقع والاتجاهات العامة لصناعة القرارات الاستراتيجية، ثم مرحلة دراسة العوامل والقوى الخارجية والداخلية المؤثرة على صناعة القرارات الاستراتيجية، ثم مرحلة صياغة السيناريوهات البديلة لصناعة القرارات الاستراتيجية في حالة عدم التأكد البيئي، في ضوء آراء مجموعة بؤرية من الخبراء الأكاديميين والإداريين في جامعة إب.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

يمكن عرض أبرز الملامح ذات العلاقة بتخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية، من حيث المفهوم، والأهمية، وجودة التقييم، وخطواته، ومعوقاته، كالاتي:

أولاً: مفهوم تخطيط السيناريو: حظي مفهوم السيناريو باهتمام المفكرين والباحثين في مجال الدراسات المستقبلية؛ إذ عرفه (هرمان كاهان) بأنه "إجابة عن سؤالين أساسيين: كيف يتطور موقف فرضي في المستقبل خطوة خطوة، وما البدائل في كل لحظة للقرارات، وتلك البدائل التي تنحرف أو تسهل أو توقف العملية" (زاهر، 2004، 13)، أما (ميشيل جوديه) فيرى أن السيناريو وصف غالباً ما يكون لمستقبل ممكن، ويفترض هذا الوصف تداخل العديد من الأحداث والشروط الرئيسة، التي سوف تحدث في المستقبل بين الوضع الفعلي والوقت الذي تقع فيه أحداث السيناريو (Durance & Godet, 2010)، كما أن السيناريو هو عملية من عدة افتراضات معقولة يتصور العديد من البيئات البديلة في المستقبل التي قد تكون أدت دور في اتخاذ قرارات حول المستقبل لتغيير التفكير الحالي، وتحسين عملية صنع القرار (Torrieri & Nijkamp, 2002, 9)، والسيناريو ليس واقع المستقبل، وإنما هو طريقة لتمثله من أجل تنوير الفعل الحاضر في ضوء الصور المستقبلية الممكنة والمأمولة (غودي والهامي، 2006، 40). ومن خلال قراءة مضامين المفاهيم السابقة للسيناريو، يتضح تنوع تلك المفاهيم لدى الباحثين لاختلاف زوايا تخصصاتهم، وعلى الرغم من ذلك فإنه يلاحظ تمحور تلك المفاهيم حول عدد من العناصر التي تتبلور في رصد العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية التي حدثت في الماضي والحاضر للمؤسسة، وافتراض عدد من البدائل المعقولة، ودراسة جدوى تلك البدائل، وتقديم عدد من الصور المستقبلية المحتملة.

ثانياً: أهمية تخطيط السيناريو: تساعد السيناريوهات في تقييم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة التي تواجه الصعوبات والأخطار (Reibnitz, 1988)، وتمكن المؤسسة من تجنب المخاطر والتحيز في اتخاذ القرار، مثل الثقة الزائدة في البيانات، والتوقع المنخفض أو المرتفع لعدم التأكد (Drew, 2006, 246)، وتفيد في إعداد شجرة القرارات لمساعدة إدارة المؤسسة في التعامل مع تطورات الأزمة في ظل اختيار بديل من البدائل حتى تستطيع الإعداد لمواجهة تلك التطورات قبل حدوثها وتوفير الوقت للمؤسسة وتضعها في حالة الاستعداد المبكر (حواش، 1999، 11)، وتنهي مهارات اتخاذ القرارات لدى مديري المؤسسات، وتمكنهم من تحديد أفضل البدائل، ومعرفة الآثار المستقبلية التي تترتب على القرارات المتخذة (Leekley, 1995)، وتنبه صناع القرار إلى طبيعة المشاكل والنتائج التي تترتب عن اختيار مسار معين من مسارات تطور الأحداث والظواهر؛ ما يساعد على إصلاح أو تكييف القرارات أو حتى التراجع عنها، وتعبئة صانع القرار في التخطيط أو التقويم لعمل ما، وفق ارتباطه بالماضي (عبد الحي، 2002، 2). وتساعد صانع القرار في اتخاذ قرارات رشيدة بشأن المستقبل (نوفل، 1992، 11)، وتمكن إدارة المؤسسات من وضوح تفكيرهم حول مختلف المواضيع حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات بشكل أفضل (كورنيس، 2007، 157). ويعد السيناريو أداة قوية للتعامل مع حالات عدم اليقين والتغيرات المتعلقة بالمستقبل، ويمكن المؤسسات من القدرة على إنشاء إطار أوسع للتخطيط الاستراتيجي وتزويدها بطرائق جديدة للتفكير وبناء رؤى للمستقبل، وتخيل ما يمكن أن يحدث، من أجل التحضير والإجابة بشكل أفضل عن سؤال: "ماذا يجب أن نفعل إذا كان هذا سيحدث؟" (Rialland & Wald, 2009, 3). وفي ضوء ما سبق؛ تتضح أهمية استخدام أسلوب السيناريو في صناعة القرار الاستراتيجي لدى إدارة المؤسسات في تفسير القرارات الاستراتيجية المتخذة في الماضي، وفهم القرارات الاستراتيجية المتخذة في الحاضر

وإدراكها، والتنبؤ باتجاهات صناعة القرارات المستقبلية، وتوقع النتائج المترتبة على اختيار مسار معين في صناعة القرارات الاستراتيجية؛ الأمر الذي يعزز من كفاءة إدارة المؤسسة ومهاراتها في صناعة قرارات أكثر رشداً وعقلانية.

ثالثاً: تقييم جودة تخطيط السيناريو: يمكن تقييم جودة السيناريوهات وفقاً لعدد من المعايير، لعل من أهمها: الشفافية والوضوح في طرح الموضوع أو المشكلة، والمناهج المستعملة، ومبررات اختيارها، واستخلاص نتائجها (غودي والهمامي، 1990، 40)، وأن تقع السيناريوهات ضمن إطار الأحداث المستقبلية التي تعد ممكنة من الناحية الواقعية، وأن يكون كل سيناريو ثابتاً داخلياً فبدون وجود الثبات الداخلي لن تكون هناك مصداقية أو موثوقية، وأن تكون مختلفة و متميزة هيكلياً أو نوعياً (Lingren & Bandhold, 2003, 31)، وأن تكون متجانسة داخلياً وتعطي معنى عندما تفحص الاتجاهات العامة في محيطها (إدريس والغالي، 2012، 228)، وأن تكون السيناريوهات التي يتم اختيارها قابلة للحدوث (Ratcliffe, 1999, 136). الأمر الذي يتطلب أخذ تلك المعايير بالحسبان لضمان جودة تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعة.

رابعاً: خطوات تخطيط السيناريو المستقبلي: تتضمن عملية تخطيط السيناريو عدة خطوات تساعد كاتب السيناريو في تنظيم أفكاره، وترتيب العوامل المؤثرة في الظاهرة محل البحث، وترشده إلى اكتشاف التصور المنطقي في تتابع الأحداث والتصرفات والوقوف على بعض العلاقات الحاكمة لمسار التصور، وتقوده إلى حصر البدائل الممكنة أو صورة السيناريوهات، وهذه الخطوات هي:

1- وصف الوضع الحالي والاتجاهات العامة: سرد أحداث الماضي يوفر دليلاً لاستشراف المستقبل، ويعد الاستشراف المهارة الأهم عندما نريد اتخاذ القرارات المهمة، ويرتكز الاستشراف على حسن معرفة ما حصل في الماضي، لأن أحداثاً مماثلة يمكن أن تحصل في المستقبل، وينبغي أن تكون هناك واقعية مطلقة عند سرد ما حصل في الماضي؛ كونها تقدم فائدة للباحثين في المستقبل (كورنيش، 2007، 208)، وتشمل هذه الخطوة استعراض العناصر الرئيسة في الوضع الراهن وبيان نقاط القوة والضعف، وتحديد الاتجاهات العامة والسائدة، وإرهاصات التغيير التي تنبئ بتحويلات مهمة في المستقبل، ويتم استخلاص المشكلات أو القضايا الرئيسة التي يتعين البحث عن إجابات عنها عند بناء السيناريوهات (عبد العظيم، د.ت، 189)، وتعتمد الصور المستقبلية المفضلة على القيم التي تغذي صناعة القرار، وعلى مدى الفهم الواضح والتنبؤ بالتغييرات في البناء المعقد المتحول للقيم، ذلك البناء الذي ينظم ويوجه سلوك الأفراد والجماعات والمؤسسات، وينظر للقيم وفق المنظومة الاجتماعية بأنها المحددات العقلية للاختيارات والمرشد الاجتماعي للسلوك ووسيلة لبناء المؤسسات والمجتمعات، وتفرض على راسمي السيناريوهات المستقبلية التساؤل عن القيم التي ينبغي لها أن تضطلع بدور الخطوط الموجه للعمل أو السلوك ومدى فاعليتها في المستقبل، ومن ناحية أخرى فإن القيم ذاتها تحتوي على توجهات مستقبلية (زاهر، 2004). الأمر الذي يتطلب قراءة مؤشرات صناعة القرارات الاستراتيجية للجامعة في الفترة الماضية، وتشخيص واقع صناعتها في الفترة الراهنة، واستقراء ملامح الاتجاهات العامة، واستنباط القيم الموجه لها مستقبلاً.

2- دراسة العوامل والقوى المؤثرة: يعد تحليل العوامل البيئية الخارجية الرئيسة (الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية) نقطة الانطلاق الرئيسة في بناء السيناريوهات بغية تخفيض مستوى عدم التأكد البيئي، وتحديد نافذة الفرص التي تشكل القوة الدافعة في البيئة الخارجية وتسجيل أي تغيير يحصل فيها بوصفها عوامل مؤثرة في خطوات بناء السيناريوهات المستقبلية (Ratcliffe, 2000, 9) وتحديد نتائج تحليل العوامل التي سوف تؤثر في طبيعة البيئة المستقبلية التي تعمل فيها المؤسسة (Walsh, 2005, 117)، وتحديد القوى الفاعلة ذات الأثر الأكبر في تشكيل الأحداث سواء بالفعل أم برد الفعل، وتحليل سلوكها والوقوف

على مشروعيتها المستقبلية وتحديد ما تملكه من وسائل لتحويل مشروعاتها إلى واقع (عامر، 2006، 225). كما تسهم المناقشة والمشاركة في السيناريوهات بجعل إدارة المؤسسة أكثر إدراكاً للقوى المؤثرة في بيئة المؤسسة، وتشخيص القوى المهمة فعلاً (Johnson & Scholes, 2002, 107). ويمكن بلورة الفائدة التطبيقية لهذه الخطوة في تحليل تأثير العوامل الخارجية والداخلية في صناعة القرارات المستقبلية للجامعة، وتحديد مصادر الضغوط والقوى الخارجية والداخلية المؤثرة عليها، وتوقع حالة عدم التأكد لتأثيرها على القرارات مستقبلاً.

3- صياغة سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية: يتم في هذه الخطوة حصر البدائل الممكنة بالنسبة للعوامل والقوى الخارجية والداخلية المؤثرة في ديناميكية النسق لكل مجال من المجالات من أجل تحديد عدد من البدائل الممكنة التي تشكل السيناريوهات. وتصف السيناريوهات إمكانات بديلة للمستقبل، وتقدم عرضاً للاختيارات المتاحة، وبيان نتائجها المتوقعة (فليه، 2003، 59)، وتشكل خرائط طريق لصانع القرار لمساعدته في الاختيار والتقييم للبدائل الاستراتيجية الأفضل نحو المستقبل، فالأفكار والإشارات التوقعية والتبصر العميق والاحتمالات المتغيرة يمكن أن تشكل القاعدة الفكرية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للتعاطي مع حالات التغيير في المستقبل، وتسهم في إعادة بناء النماذج الذهنية للمؤسسات من خلال عمليات العصف الذهني وتنشيط العقل الجمعي للمؤسسة لمواجهة التحديات التنافسية المجهولة واستحضارها لحل المشكلات الصعبة (Heijden, 2005)، وترتب العوامل والقوى الخارجية والداخلية المكونة للسيناريوهات البديلة وفقاً لمعيارين هما: أهميتها للقرارات التي تم تشخيصها، واللاتأكد (Ringland, 2002, 147)، ويمكن أن نحدد لكل من هذه السيناريوهات الأسباب التي تجعل من الممكن أن يحصل أو لا يحصل، وبعد أن نحدد هذه العوامل ونقيمها، يمكننا أن نقرر ما هي احتمالات أن يتحقق أي من هذه السيناريوهات ارتكازاً على ما نعرفه عن الحالة الحاضرة والتوجهات السائدة، ويمكننا أن نعطي كل سيناريو نسبة احتمال حدوثه غير عنها بنسبة مئوية من مجموع الاحتمالات لكل السيناريوهات (كورنيش، 2007، 157). وفي ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشاهد السيناريوهات من بدائل العوامل والقوى الخارجية والداخلية المؤثرة على صناعة القرارات المستقبلية للجامعة في حالة عدم التأكد البيئي، وتشخيص الأسباب، وقراءة مشاهد الأحداث المحتملة، والمخاطر المتوقعة، وردود الفعل الممكنة، وخيارات المواجهة.

سادساً: معوقات تخطيط السيناريو: يعد الزمن أحد أهم ضغوط طريقة السيناريوهات؛ فقد يلزم عدة شهور لمتابعة المسار في كليته، ويستغرق الجزء الكبير من الوقت لبناء القاعدة، ومن الأفضل تركيز الدراسة على موضوع محدد (غوديه ودوران، 2005، 82)، والسيناريوهات لا تصلح للتعامل مع المواقف الطارئة التي تتطلب سرعة استجابة أو ردود قوية وفعالة، كحالة الكوارث أو الأزمات السياسية الطارئة أو تقلبات السوق المفاجئة (العربي، 2018، 40). الأمر الذي يفرض تركيز الجهد نحو صناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد المسارات السليمة، واختيار الأدوات والأساليب المناسبة، لضمان الوصول إلى سيناريوهات منطقية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على بعض الدراسات السابقة القريبة من موضوع بحثه، ومنها:

- دراسة فنسنت لانكرين (Vincent-Lancrin, 2004): هدفت إلى تقديم مجموعة من السيناريوهات للجامعات والتعليم العالي في منطقة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وأشارت الدراسة إلى وجود أربع سمات للتغيرات الحديثة أحدثت تأثيراً كبيراً على الجامعات في مختلف دول العالم، أولاً: أصبحت أنظمة التعليم ما

بعد الثانوي كبيرة بشكل متزايد وتشمل مجموعة متنوعة من الاحتياجات، وتطورت مهمات الجامعة ومركزها في أنظمة ما بعد المرحلة الثانوية، وعلى نطاق أوسع في المجتمع، وتحتاج إلى إعادة النظر فيها، ثانياً: حصلت الجامعات على استقلالية أكثر، وصاحب هذا التطور في الغالب دخول مقدمي خدمات خاصة جدد، ثالثاً: على الرغم من أن أنظمة التعليم ما بعد الثانوي كانت دائماً مختلفة تماماً في جميع أنحاء العالم، فإن الاتجاهات المختلفة التي تتخذها قد تثير قضايا جديدة في عالم أكثر عولمة وتحرراً. رابعاً: بدأت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في فتح سبل جديدة للتعليم والبحث في التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى ستة سيناريوهات السيناريو الأول: الجامعات التقليدية (بقاء الحال)، السيناريو الثاني: الجامعات الريادية، السيناريو الثالث: السوق الحرة، السيناريو الرابع: التعلم مدى الحياة والتعليم المفتوح، السيناريو الخامس: شبكة المؤسسات العالمية، السيناريو السادس: تنوع التعلم المعترف به- اختفاء الجامعات.

- دراسة (Montibeller & Moton, 2011): هدفت إلى بيان كيف يمكن لمجموعة متنوعة من السيناريوهات التي تتواءم بشكل جيد والمتغيرات الكمية والنوعية المعرفة والمحددة أن تتطور بسرعة، كما هدفت إلى التحقيق في الفشل الناجم عن عدم استخدام معايير متعددة تسهل إجراءات تحليل القرار داخل مقارنات السيناريو وعبرها، وقد أجريت الدراسة باستخدام منهج دراسة حالة القرارات المتعلقة بالأمن الغذائي في كل من ترينيداد وتوباغو، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الموائمة بين سيناريو التخطيط والمعايير المتعددة لتحليل القرار يقدم فائدة عظيمة لعملية تقييم الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

- دراسة (Zahradníčková & Vacík, 2014): هدفت إلى التعرف إلى مفهوم تخطيط السيناريو، ووصف العملية التدريجية لبناء السيناريوهات بالتفصيل، ومناقشة أنواع مختلفة من السيناريوهات التي يمكن تطبيقها بسبب تطوير بيئة ريادة الأعمال. وتم إجراء هذا الدراسة حول استخدام السيناريوهات بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2011 - 2012. وخلال هذه الفترة تم تحليل حوالي 30 مؤسسة تركز على عمليات التخطيط الاستراتيجي. وكانت نتيجة هذه الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط تستخدم تصميم السيناريوهات بانتظام بوصفها جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، والسبب في ذلك هو نقص المعرفة والخلفية النظرية المفقودة للإدارة العليا، والاستغلال السيئ لمعلومات بيئة الأعمال، وزيادة الضغط على الإدارة التكتيكية والتشغيلية، والاقتران بأن الخطة الاستراتيجية التي تمت صياغتها تستند إلى أكثر التوقعات واقعية.

- دراسة (Torkornoo, 2015): هدفت إلى تطوير هيكل لعمل أداة تخطيط السيناريو لقطاع التعليم في غانا، وحاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: كيف يمكن استخدام تخطيط السيناريو بشكل فعال بوصفها أداة اتخاذ قرار استراتيجي في قطاع التعليم العالي في غانا واستخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة لمعرفة كيفية عمل هذه الأداة، وقد توصلت الدراسة إلى معرفة بعض مستويات تخطيط السيناريو، كما قامت الدراسة بتقديم هيكل ناجح لتوزيع تخطيط السيناريو ليس فقط في قطاع التعليم العالي، وإنما لكل الأعمال بشكل عام؛ حيث مكنت هذه الأداة قيادة التعليم العالي في غانا من التفكير بعمق لمستقبل مرغوب وأفضل لهذا القطاع، كما مكنتهم من التنبؤ بالأحداث المتوقع حدوثها سواءً كان سلباً أم إيجاباً والتي قد تؤثر على مستقبل التعليم العالي.

- دراسة (2019, Meyerowitz et.all): هدفت الدراسة إلى استكشاف متطلبات وفوائد ومعوقات تخطيط السيناريو في صنع القرار الاستراتيجي بالمؤسسات في جنوب إفريقيا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الاستقرائي، وتم إجراء مقابلة معمقة شبه منظمة وجهاً لوجه لعينة (15) من المديرين التنفيذيين للكشف عن

متطلبات المؤسسة المتطورة والفوائد والمعوقات في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة: أن العوامل المتعلقة بالصناعة والتنظيم والقيادة تمكن أو تمنع تخطيط السيناريو، وهناك حاجة إلى مزيد من البحث لتحديد الأدوات والتقنيات الداعمة لتمكين تخطيط السيناريو عبر سياقات متعددة، وتوسع الرؤى في متطلبات وفوائد ومعوقات تخطيط السيناريو في صنع القرار الاستراتيجي، وبالنظر إلى التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال يتم تقديم إطار عمل للتفكير بالسيناريوهات، وقد أوصت الدراسة بتركيز أكبر على تطوير كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتغيير العقلية، والرشاقة التنظيمية.

- دراسة (الشهري، 2020): هدفت إلى تتبع الكيفية التي تصنع بها القرارات الاستراتيجية، والتعرف إلى العوامل المؤثرة على هذه القرارات، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، واعتمدت على المقابلة، وتحليل الوثائق لجمع البيانات التي لها ارتباط بالقرارات الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن القرارات الاستراتيجية تصنع في ضوء أزمة معلومات، وأن أكثر العوامل الديناميكية المؤثرة على القرارات الاستراتيجية هي: عوامل تأخير الجدولة، وعوامل التوقيت، وأن التعقيد أكثر العوامل البيئية العامة تأثيراً على صنع القرارات الاستراتيجية، وهيكلة وزارة التعليم أكثر العوامل المنظمة تأثيراً على صنع القرارات الاستراتيجية. وخلصت الدراسة إلى وضع أربعة سيناريوهات مستقبلية لصنع القرارات الاستراتيجية، هي: سيناريو الجبل، وسيناريو الغابة، وسيناريو الهضبة، وسيناريو السهول.

- دراسة (Malekakhlagh et al., 2022): هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير تخطيط السيناريو على الابتكار الاستراتيجي مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والمجتمع الإحصائي للدراسة من الشركات المصنعة لمحافظة بوشهر، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة مع الاستطلاع عبر الانترنت، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة المعادلة الهيكلية وبرنامج (Smart Pls3)، وأظهرت نتائج البحث: أن تخطيط السيناريو له تأثير إيجابي وهام على الابتكار الاستراتيجي، وهناك تأثير وسيط للمرونة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي للعلاقة بين تخطيط السيناريو والابتكار الاستراتيجي، وتحتاج المنظمات اليوم إلى تغيير استراتيجياتها السابقة لتكون قادرة على فهم وتلبية احتياجات العملاء بشكل أسرع وأكثر تنافسية من المنافسين.

- دراسة (Clark et al., 2022): هدفت الدراسة إلى تخطيط السيناريو لتطوير الظروف المتناقضة التي سوف يحتاج فيها تعافي السياحة في ولاية أريزونا الأمريكية إلى التنقل، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي، ولجمع البيانات والمعلومات عقدت جلسات العصف الذهني مع (24) مشاركاً يمثلون مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة، ولجنة متعددة التخصصات من الخبراء لتحديد أكبر عدد ممكن من حالات عدم اليقين المتعلقة بـ (COVID-19)، وقد خلصت الدراسة إلى: تحديد ستة محركات حاسمة لانتعاش السياحة، وتحديد حالة الصحة العامة وأداء الاقتصاد على أنهما العاملان الأكثر تأثيراً والأكثر غموضاً في انتعاش السياحة، وتم استخدامها لتطوير أربعة سيناريوهات معقولة تتكون من أسوأ الحالات وأفضلها واثان في المنتصف سيناريوهات المستوى، ومع ظهور التفاوت الاجتماعي والدمار الاقتصادي والصحي العام، تمت مناقشة المساهمات المنهجية الحاسمة والآثار المترتبة على أصحاب المصلحة في السياحة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من جوانبها، لا سيما فيما يتعلق بعرض المقدمة، وتوضيح المشكلة، وإبراز أهميتها، وبلورة مضامينها النظرية، وتوضيح ملامح العلاقة بين مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية وتخطيط السيناريوهات، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وطريقة عرض النتائج وتفسيرها، غير أن الدراسة الحالية تتميز عن تلك الدراسات في الجوانب الآتية:
- 1- أن معظم الدراسات تناولت موضوع تخطيط السيناريوهات، وموضوع صناعة القرارات الاستراتيجية بشكل منعزل عن بعضهما، بينما الدراسة الحالية تفردت بعرض العلاقة التفاعلية بينهما.
 - 2- أن بعض الدراسات اعتمدت في جمع المعلومات والبيانات على الاستبانة والتقارير، والبعض اعتمدت على المقابلة، والبعض اعتمدت على الاستبانة والمقابلة، بينما الدراسة الحالية نوعت في أدواتها بين المقابلة والاستبانة والمجموعة البؤرية.
 - 3- أن بعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، والبعض منها المنهج النوعي، في حين أن الدراسة الحالية تجمع بين المنهج الوصفي، والمنهج النوعي، والمنهج الاستشرافي.

واقع جامعة إب:

- 1- النشأة والتأسيس: تأسست جامعة إب عام 1996م بموجب القرار الجمهوري رقم 91 لسنة 1996م، وتعد خامس جامعة حكومية في الجمهورية اليمنية، وبدأت تمارس نشاطها العلمي والبحثي جامعة مستقلة من العام 1996-1997 (مركز التطوير وضمان الجودة، 2016، 29).
- 2- التوجهات الاستراتيجية للجامعة: صيغت التوجهات الاستراتيجية لجامعة إب من خلال رؤيتها: التميز على المستوى الوطني والعربي في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة ويحقق معايير الجودة، وأعلنت رسالتها: بالسعي إلى تقديم تعليم عال متميز تسهم مخرجاته بفعالية في تلبية احتياجات التنمية الشاملة وصنع مستقبل اليمن من خلال تحقيق معايير الجودة في البرامج الأكاديمية، والارتقاء بالبحث العلمي لإنتاج المعرفة وتطبيقها، وتوفير بيئة جامعية داعمة، وبناء شراكة وطنية ودولية فاعلة، وحددت قيمها: بالإتقان والتميز، والولاء المؤسسي، والمهنية، والنزاهة، والاحترام المتبادل، وتكافؤ الفرص، والعمل الجماعي، والشفافية والمسائلة، والوسطية والاعتدال، والتعاون والشراكة، وصيغت الغاية الأولى: بتعزيز نظم الحوكمة والإدارة وترسيخ اللامركزية، والغاية الثانية: تحسين جودة ونوعية البرامج الأكاديمية، والغاية الثالثة: تنمية واستثمار الموارد البشرية، والغاية الرابعة: تطوير البيئة الجامعية الداعمة للتعليم والتعلم، والغاية الخامسة: بناء قدرات البحث العلمي والدراسات العليا، والغاية السادسة: استكمال البنى التحتية وتنمية وتنظيم وتوجيه الموارد الذاتية، والغاية السابعة: بناء شراكة حقيقية مع المجتمع والجامعات الأخرى وسوق العمل الوطني والدولي (مركز التطوير وضمان الجودة، 2016، 74).
- 3- البناء التنظيمي والهيكل للجامعة: حدد قانون الجامعات اليمنية الهياكل التنظيمية الأكاديمية والإدارية وهي كالآتي: (قانون الجامعات اليمنية، 2000، 5 - 10). تتكون إدارة الجامعة من مجلس الجامعة، ورئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، وأمين عام الجامعة، ويتألف مجلس الجامعة من رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات أو المراكز، وأمين عام الجامعة، وثلاثة ممثلين أعضاء هيئة التدريس. وتتكون إدارة الكلية من مجلس الكلية، وعميد الكلية، ونواب العميد، ويتألف مجلس الكلية من عميد الكلية، ونائب أو نواب عميد الكلية، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الكلية، وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وتتكون إدارة القسم

العلمي من مجلس القسم، ورئيس القسم، ويتألف مجلس القسم من رئيس القسم وجميع أعضاء هيئة التدريس. ويلاحظ وجود هياكل تنظيمية رئيسة وفرعية لا تعمل بصورة تكاملية ومتسقة مع طبيعة العمليات والوظائف الأساسية للجامعة، وجهاز إداري متضخم، وطرق وأساليب إدارية روتينية معقدة تفتقد للمرونة والشفافية، كل ذلك عمل على إكساب القيادات الإدارية نوازع البيروقراطية في اتخاذ القرار المستقبلية.

منهج البحث.

استخدم الباحث المنهج النوعي لتشخيص واقع صناعة القرارات الاستراتيجية والاتجاهات العامة لها، والمنهج الوصفي المسحي لقياس مستوى التأثير والتوقع للعوامل والقوى الفاعلة في صناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد البدائل لصناعة القرارات الاستراتيجية، والمنهج الاستشرافي لصياغة سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب في حالة عدم التأكد البيئي.

مجتمع البحث وعينته:

تفرض طبيعة البحث تنوع عينة البحث، وتتكون عينة البحث من الآتي:

- 1- عينة من الأكاديميين والإداريين، بلغ عددهم (10) أفراد، تم اختيارهم بطريقة قصديه وفقاً لعدد من المعايير، الأول: أن أفراد العينة من أعضاء مجالس الجامعة، الثاني: امتلاك أفراد العينة المعرفة والدراية، موافقة أفراد العينة على المقابلة.
- 2- عينة من الأكاديميين والإداريين، بلغ عددهم (46) فرداً، منهم (30) فرداً من الأكاديميين، ومنهم (16) فرداً من الإداريين تم اختيارهم بطريقة قصدية وفقاً لعدد من المعايير، الأول: أن أفراد العينة من الأكاديميين أعضاء في مجالس الجامعة، المعيار الثاني: أن أفراد العينة من الإداريين ممن يشغلون وظيفة مدير عام في رئاسة الجامعة، المعيار الثالث: أن أفراد العينة من المتخصصين في الإدارة أو لهم اهتمامات بحثية في الدراسات المستقبلية، المعيار الرابع: موافقة أفراد العينة على الاستجابة.
- 3- مجموعة بؤرية من الأكاديميين والإداريين، بلغ عددهم (7) أفراد، تم اختيارهم بطريقة قصدية وفقاً لعدد من المعايير، المعيار الأول: تنوع مؤهلات المشاركين، المعيار الثاني: تنوع الوظائف التي يشغلونها، المعيار الثالث: الموافقة على المشاركة والاستمرار في المجموعة البؤرية.

أساليب جمع البيانات والمعلومات:

فرضت طبيعة الدراسة، والحاجة إلى نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة، وضغوط الوقت، تنوع الأدوات بين الأساليب النوعية والأساليب الكمية، نظراً لعدم كفاية الاقتصار على استخدام أداة واحدة، ويمكن عرضها كالاتي:

- أ- أسلوب جمع المعلومات النظرية: تم الاعتماد على الكتب والدراسات والرسائل والأطاريح والاستراتيجيات والقوانين والتشريعات ومؤشرات التعليم والتقارير من أجل إعداد الجوانب النظرية للبحث.
- ب- أسلوب جمع البيانات العملية: تم الاعتماد على الأدوات الآتية:
 1. المقابلة: لجمع معلومات من عينة قصدية من الأكاديميين والإداريين، ممن لديهم المعرفة والدراية، وإبداء الموافقة على عمل المقابلة، من أجل الاسترشاد بأرائهم في تشخيص واقع صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب، وقراءة الاتجاهات العامة لها.

2. الاستبانة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة والأدب النظري، وصمم استبانة لقياس تقديرات عينة قصدية من الأكاديميين، ومن الإداريين (ممن يشغلون وظيفة مدير عام): كونهم يمثلون الإدارة الوسطى للجامعة، حول مستوى التأثير والتوقع للعوامل الخارجية والداخلية في القرارات المستقبلية.
3. المجموعة البؤرية: لاستقصاء آراء مجموعة متنوعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في الجامعة لإثراء النقاش والحوار والآراء حول ملامح السيناريوهات البديلة في صناعة القرارات الاستراتيجية في حالة عدم التأكد البيئي، من أجل الحصول على وجهات نظر متعددة، وتحديد أقوى وجهات النظر حول مشاهد سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد أسباب حدوث مشاهد السيناريوهات البديلة، وقراءة الأحداث المحتملة، والمخاطر المحتملة لتلك الأحداث، وردود الفعل المتوقعة لتلك الأحداث، وخيارات المواجهة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أدوات البحث، تم القيام بالآتي.

- 1- اختبار صدق المقابلة: استنبط الباحث "الصدق الاتصالي" (Communicational Validity) لاستمارة المقابلة من خلال التحقق من التوافق النسبي بين آراء أفراد عينة المقابلة في التحليل لأبعاد واقع صناعة القرارات الاستراتيجية والاتجاهات العامة لها، وقابلية التعميم للنتائج.
- 2- اختبار الصدق الظاهري للاستبانة: من خلال عرض عبارات الاستبانة على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (20) محكماً من المتخصصين وذوي الخبرة في جامعة إب، وجامعة صنعاء، وجامعة عدن، وجامعة ذمار، وجامعة حجة، وجامعة الحديدة، وجامعة تعز، لتقرير ما إذا كانت كل عبارة في الاستبانة صالحة أو غير صالحة، ومنتمية أو غير منتمية، والحاجة للتعديل، وإمكانية إضافة بعض العبارات، وفي ضوء ملاحظاتهم ونسبة اتفاق (80%) بوصفها معياراً لقبول العبارة تم إعادة صياغة بعض العبارات لغوياً، وحذف بعضها، وإضافة البعض الآخر، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (24) عبارة.

ثبات الأدوات:

للتأكد من ثبات الأدوات، قام الباحث بالآتي:

- 1- ثبات استمارة المقابلة: اعتمد البحث للتأكد من ثبات استمارة المقابلة على "البيان البحثي الدقيق" الذي يقوم به كل من يقرأ البحث؛ إذ يفحص كلاً من العملية والمنتج المتصل بالبحث للتحقق من توافقهما (زينون، 2004، 248)، حيث قام الباحث باستقراء مدى الاتساق في آراء المستجوبين من أفراد عينة المقابلة.
- 2- ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة ومجالاتها وإجمالي الأداة؛ وذلك عن طريق استجابات عينة من الأكاديميين أعضاء مجالس الجامعة، والإداريين، والمتخصصين بلغ عددهم (46) فرداً؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي الأداة (0.89)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة البحث.

جدول (1) معاملات ثبات استبانة العوامل والقوى المؤثرة على صناعة القرارات الاستراتيجية، بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

| م | المحور | معامل (ألفا كرونباخ). |
|---|--------------------------|-----------------------|
| 1 | العوامل والقوى الخارجية. | 0.81 |

| م | المحور | معامل (ألفا كرونباخ). |
|---|--------------------------|-----------------------|
| 2 | العوامل والقوى الداخلية. | 0.85 |
| | الأداة ككل | 0.89 |

المعالجة الإحصائية:

استعان الباحث ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي؛ إذ استخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة، والمتوسطات الحسابية لحساب تقديرات أفراد العينة على عبارات الأداة، والانحرافات المعيارية لحساب تشتت تقديرات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.

*معيار الحكم على مقياس مستوى التأثير ومقياس مستوى التوقع:

تم تحديد مستوى التأثير، ومستوى التوقع في دراسة العوامل والقوى الخارجية والداخلية المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب، وفقاً لحدود الفترات، والدلالة اللفظية الموضحة في الجدول (2) كالآتي:

| م | مستوى التأثير | | مستوى التوقع | |
|---|---------------|-----------------|--------------|-----------------|
| | الحدود | الدلالة اللفظية | الحدود | الدلالة اللفظية |
| 1 | 1- 1.66 | منخفض | 1 - 1.5 | غير مؤكد |
| 2 | 1.67- 2.33 | متوسط | 1.6 - 2 | مؤكد |
| 3 | 2.34 - 3 | مرتفع | | |

4- عرض النتائج وتفسيرها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مؤشرات الواقع والاتجاهات العامة لصناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب؟

أسفرت نتائج المقابلة مع عينة قصديه من الأكاديميين والإداريين في الجامعة أن واقع صناعة القرارات الاستراتيجية اتسم البعض منها بالارتجال والعشوائية، والتركيز على الموضوعات والقضايا الهامشية وتجاهل الموضوعات والقضايا المفصلة، وخضوع بعض القرارات الاستراتيجية لمشاورات ومناقشات مطولة مع أطراف متعددة خارجية وداخلية يلزم لتنفيذها موافقة أغلب تلك الأطراف، وبطء وتأخر في صنع بعض القرارات المستقبلية مما يؤدي إلى فقدان فاعليتها وقيمتها، والمخاطرة في صناعة قرارات استراتيجية دون توفر أنظمة بيانات ومعلومات دقيقة تعتمد عليها الإدارة العليا للجامعة؛ وتتفق مع دراسة (الشهري، 2020) أن القرارات الاستراتيجية تصنع في ضوء أزمة معلومات. وضعف استثمار مواردها البشرية وإمكاناتها المادية لصنع قرارات استراتيجية تطويرية، وافتقار الإدارة العليا للجامعة هامش المناورة والمفاوضة مع الأطراف والقوى الخارجية والداخلية في صنع قرارات استراتيجية محورية، وفقد الصلاحيات الحقيقية والفعلية على الرغم من تمتعها بالسيادة القانونية والاستقلالية، وارتهاج الإدارة العليا للجامعة في صناعة قراراتها الاستراتيجية إلى قوى وأطراف خارجية محلية، وبروز الصراعات بين الإدارة العليا في أثناء صنع بعض القرارات المستقبلية، وغياب ثقافة الحوار والنقاش بين الإدارة العليا، وتطلع أفراد العينة إلى توجه الإدارة العليا للجامعة نحو صناعة قرارات استراتيجية محورية، وانتهاج سياسة المرونة في العلاقة مع الأطراف

والقوى الخارجية والداخلية، وبناء شراكات وتحالفات حقيقية مع المؤسسات المحلية والدولية لزيادة فرص نجاح قراراتها الاستراتيجية، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية للجامعة لتعزيز قدراتها في اختيار القرارات الاستراتيجية المناسبة، والتوجه الحقيقي نحو تطبيق منظومة القوانين والمعايير الوطنية والدولية.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى التأثير والتوقع للعوامل والقوى الخارجية والداخلية على صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب؟

أ- مستوى التأثير والتوقع للعوامل والقوى الخارجية في صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب.

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب مستوى التأثير ومستوى التوقع.

| المجال | م | العوامل والقوى الخارجية المؤثرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التأثير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التوقع |
|------------|---|--|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|--------------|
| الاجتماعي | 1 | الضغوط القبلية على الجامعة. | 2.130 | .655 | متوسط | 1.457 | .504 | غير مؤكد |
| | 2 | العادات والتقاليد للمجتمع المحيط بالجامعة. | 1.587 | .540 | منخفض | 1.326 | .474 | مؤكد |
| | 3 | تغير احتياجات ومتطلبات سوق العمل لخريجي الجامعة. | 2.565 | .583 | مرتفع | 1.261 | .444 | غير مؤكد |
| الاقتصادي | 1 | ضغوط الأجور والمرتبات. | 2.739 | .444 | مرتفع | 1.413 | .498 | مؤكد |
| | 2 | سياسة المنظمات الداعمة المحلية والدولية. | 1.435 | .544 | منخفض | 1.739 | .444 | مؤكد |
| | 3 | ضغوط المستثمرين والموردين والممولين. | 1.478 | .587 | منخفض | 1.652 | .481 | مؤكد |
| التكنولوجي | 1 | ضغوط التحول نحو الإدارة الإلكترونية والرقمية. | 2.587 | .580 | مرتفع | 1.609 | .493 | مؤكد |
| | 2 | ضغوط التحول نحو التعليم الإلكتروني. | 1.587 | .686 | منخفض | 1.717 | .455 | مؤكد |
| | 3 | ضغوط الربط بشبكة الإنترنت المحلية والدولية. | 2.217 | .758 | متوسط | 1.761 | .431 | مؤكد |
| السياسية | 1 | ضغوط الأحزاب السياسية على الجامعة. | 1.891 | .767 | متوسط | 1.717 | .455 | مؤكد |
| | 2 | ضغوط السلطة المحلية والمركزية على الجامعة. | 2.283 | .750 | متوسط | 1.283 | .455 | غير مؤكد |
| | 3 | ضغوط الأجهزة الأمنية على الجامعة. | 2.457 | .721 | مرتفع | 1.739 | .444 | مؤكد |
| القانونية | 1 | القوة الإلزامية لتشريعات وقوانين التعليم العالي. | 2.587 | .541 | مرتفع | 1.783 | .417 | مؤكد |
| | 2 | الزامية تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. | 2.652 | .526 | مرتفع | 1.761 | .431 | مؤكد |
| | 3 | الزامية الاتفاقيات والشراكات الوطنية والدولية. | 1.457 | .504 | منخفض | 1.326 | .474 | غير مؤكد |

المجال الأول: العوامل والقوى الاجتماعية: حصلت العبارة (3) "تغير احتياجات ومتطلبات سوق العمل لخريجي الجامعة"، على المرتبة الأولى، بمستوى تأثير (مرتفع)، بمتوسط بلغ (2.565)، وانحراف (583)، وجاء توقع أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (غير مؤكد)، بدلالة المتوسط الحسابي (1.261)، وانحراف معياري (444)؛ وهذا يعني مخاطرة الإدارة العليا للجامعة في صناعة القرارات الاستراتيجية في ظل عدم التأكد، جراء سرعة تغير الظروف، وغموض البيانات والمعلومات. وحصلت العبارة (1) "الضغوط القبلية على الجامعة"، على المرتبة الثانية، بمستوى تأثير (متوسط)، بدلالة المتوسط (2.130)، وانحراف معياري (654)، وجاء توقع أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (غير مؤكد)، بدلالة المتوسط (1.457)، وانحراف (504)، ويعني ذلك أن لها تأثيراً متوسطاً على القرارات المستقبلية، وتوقع أفراد العينة غموض الظروف والمتغيرات المحيطة بها. وحصلت العبارة (2) "العادات والتقاليد للمجتمع المحيط بالجامعة"، على المرتبة الثالثة، بمستوى تأثير (منخفض)، بمتوسط (1.587)، وانحراف معياري (541)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (غير مؤكد)، بمتوسط (1.326)، وانحراف معياري (474)؛ ويعني ذلك تعقد صناعة القرارات الاستراتيجية، في ظل غموض الظروف والمتغيرات المحيطة بها مستقبلاً.

المجال الثاني: العوامل والقوى الاقتصادية: حصلت العبارة (1) "ضغوط الأجور والمرتبات"، على المرتبة الأولى، بمستوى تأثير (مرتفع)؛ بمتوسط (2.739)، وانحراف معياري (444)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (غير مؤكد)؛ بمتوسط (1.413)، وانحراف معياري (498)؛ ويعني ذلك تعقد قدرة الإدارة العليا للجامعة على صناعة قرارات مستقبلية ناجحة؛ ويعزى ذلك إلى التغير والاضطراب التي تكتنف السياسة الاقتصادية للحكومة، والضبابية والغموض التي تواجه الإدارة العليا للجامعة. وحصلت العبارة (3) "ضغوط المستثمرين والممولين والموردين"، على المرتبة الثانية، بمستوى تأثير (منخفض)، بمتوسط (1.478)، وانحراف معياري (586)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد)؛ بمتوسط (1.652)، وانحراف معياري (4815)، ويعني ذلك أن للمستثمرين والممولين والموردين تأثيراً منخفضاً على صناعة القرارات المستقبلية؛ وأن هناك فهم وإدراك لدى الإدارة العليا للجامعة لطبيعة العلاقة مع المستثمرين والممولين والموردين. وحصلت العبارة (2) "سياسة المنظمات الداعمة المحلية والدولية"، على المرتبة الثالثة، بمستوى تأثير (منخفض)، بمتوسط (1.435)، وانحراف معياري (544)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد)، بمتوسط (1.783)، وانحراف معياري (417)؛ ويعني ذلك أن لسياسة المنظمات الداعمة تأثيراً منخفضاً على صناعة القرارات الاستراتيجية، وتوقع أفراد العينة إدراك الإدارة العليا سياسة المنظمات المحلية والدولية مستقبلاً.

المجال الثالث: العوامل والقوى التكنولوجية: حصلت العبارة (1) "ضغوط التحول نحو الإدارة الإلكترونية والرقمية"، على المرتبة الأولى، بمستوى تأثير (مرتفع)؛ بمتوسط (2.587)، وانحراف معياري (580)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد)؛ بمتوسط (1.609)، وانحراف معياري (493)؛ ويعني ذلك أن للتحول نحو الإدارة الإلكترونية والرقمية تأثير مرتفع على القرارات المستقبلية؛ وإدراك الإدارة العليا للجامعة آليات التحول نحو الإدارة الإلكترونية والرقمية. وحصلت العبارة (2) "ضغوط التحول نحو التعليم الإلكتروني"، على المرتبة الثالثة، بمستوى تأثير (منخفض)، بمتوسط (1.587)، وانحراف معياري (686)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد)، بمتوسط (1.717)، وانحراف معياري (455)؛ ويعني ذلك أن للتحول نحو التعليم الإلكتروني تأثير منخفض على صناعة القرارات الاستراتيجية، وإدراك الإدارة العليا للجامعة آليات التحول نحو التعليم الإلكتروني مستقبلاً. وحصلت العبارة (3) "ضغوط الربط بشبكة الإنترنت المحلية والدولية"، على المرتبة الثانية، بمستوى تأثير (متوسط)؛ بمتوسط (2.217)، وانحراف معياري (758)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول

مستوى تأثيرها (مؤكد): بمتوسط (1.761)، وانحراف معيار (431)، ويعني ذلك أن لضغوط الربط بشبكة الإنترنت تأثيراً متوسطاً على صناعة القرارات الاستراتيجية، وأظهرت توقعات أفراد العينة اليقين من مستوى تأثيرها مستقبلاً. المجال الرابع: العوامل والقوى السياسية: حصلت العبارة (3) "ضغوط الأجهزة الأمنية على الجامعة"، على المرتبة الأولى، بمستوى تأثير (مرتفع): بمتوسط (2.457)، وانحراف معياري (721)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بمتوسط (1.739)، وانحراف معياري (444): ويعني ذلك أن لها تأثيراً مرتفعاً على صناعة القرارات الاستراتيجية، وتوقع أفراد العينة اليقين من مستوى تأثيرها مستقبلاً. وحصلت العبارة (2) "ضغوط السلطة المحلية والمركزية على الجامعة"، على المرتبة الثانية، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (2.283)، وانحراف معياري (750)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (غير مؤكد): بمتوسط (1.283)، وانحراف معياري (455)، ويعني ذلك أن لها تأثيرات متوسطة على صناعة القرارات الاستراتيجية، وأظهرت توقعات أفراد العينة ضبابية ولا يقين من انعكاساتها السلبية، والمخاطر المترتبة عليها مستقبلاً. وحصلت العبارة (1) "ضغوط الأحزاب السياسية على الجامعة"، على المرتبة الثالثة، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (1.891)، وانحراف معياري (767)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بمتوسط (1.717)، وانحراف معياري (455): ويعني ذلك أن للأحزاب السياسية تأثيراً متوسطاً على القرارات الاستراتيجية، وأظهرت توقعات أفراد العينة اليقين في احتمالية تأثيرها المستقبلي، ويعزى ذلك إلى وضوح المتغيرات المحيطة بها.

المجال الخامس: العوامل والقوى القانونية: حصلت العبارة (2) "إلزامية تطبيق معايير مجلس الجودة والاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي"، على المرتبة الأولى، بمستوى تأثير (مرتفع): بمتوسط (2.652)، وانحراف معياري (526)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.761)، وانحراف معياري (431): ويعني ذلك أن لتطبيق معايير مجلس الجودة والاعتماد الأكاديمي تأثيراً مرتفعاً على صنع القرارات المستقبلية، وأظهرت توقعات أفراد العينة إدراك الإدارة العليا للجامعة لإلزامية تطبيق معايير مجلس الجودة. وحصلت العبارة (1) "القوة الإلزامية لتشريعات وقوانين التعليم العالي"، على المرتبة الثانية، بمستوى تأثير (مرتفع): بمتوسط (2.587)، وانحراف معياري (541)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بمتوسط (1.783)، وانحراف معياري (417): ويعني ذلك أن لتشريعات التعليم العالي وقوانينه تأثيراً مرتفعاً في صنع القرارات المستقبلية للجامعة، وأظهرت توقعات أفراد العينة اليقين في فهمها وإدراكها مستقبلاً. وحصلت العبارة (3) "الإلزامية للاتفاقيات والشراكات الوطنية والدولية"، على المرتبة الثالثة، بمستوى تأثير (منخفض): بمتوسط (1.457)، وانحراف معياري (504)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (غير مؤكد)، بمتوسط (1.261)، وانحراف معياري (444): ويعني ذلك انخفاض تأثير الاتفاقيات والشراكات الوطنية والدولية في صناعة القرارات المستقبلية، وأظهرت توقعات أفراد العينة اللائقين من إدراك الإدارة العليا جدوى الاتفاقيات والشراكات مستقبلاً.

ب- مستوى التأثير والتوقع للعوامل والقوى الداخلية في صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب مستوى التأثير ومستوى التوقع.

| المجال م | العوامل والقوى الداخلية المؤثرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التأثير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التوقع |
|----------|---|---------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | قيم الولاء والانتماء للجامعة. | 1 | 2.304 | .785 | متوسط | 1.630 | .488 | مؤكد |
| 2 | المفاضلة بين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية. | 3 | 1.565 | .800 | منخفض | 1.674 | .474 | مؤكد |
| 3 | ثقافة المشاركة في صنع القرار في | 2 | 1.978 | .856 | متوسط | 1.696 | .465 | مؤكد |

| المجال | م | العوامل والقوى الداخلية المؤثرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التأثير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التوقع |
|-----------------|---|---|---------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|--------------|
| | | الجامعة. | | | | | | | |
| الموارد | 1 | ضغوط قوى الملتنقى الطلابي. | 1 | 2.239 | .672 | متوسط | 1.652 | .482 | مؤكد |
| | 2 | ضغوط قوى نقابة الأكاديميين والإداريين. | 3 | 2.152 | .842 | متوسط | 1.870 | .341 | مؤكد |
| | 3 | ضغوط قوى أصحاب المصالح داخل الجامعة. | 2 | 2.217 | .6293 | متوسط | 1.326 | .474 | غير مؤكد |
| الهيكل التنظيمي | 1 | تفويض المسؤوليات والصلاحيات في الجامعة. | 1 | 2.326 | 0.598 | متوسط | 1.717 | .455 | مؤكد |
| | 2 | ملاءمة الهيكل مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة. | 2 | 2.021 | 0.714 | متوسط | 1.674 | .474 | مؤكد |
| | 3 | مواكبة الهيكل التنظيمي للتغيرات البيئية المستمرة. | 3 | 1.304 | 0.465 | منخفض | 1.696 | .465 | مؤكد |

المجال الأول: العوامل والقوى للثقافة التنظيمية: حصلت العبارة (1) "قيم الولاء والانتماء للجامعة" على

المرتبة الأولى، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (2.304)، وانحراف معياري (785)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي (1.630)، وانحراف معياري (488)؛ ويعنى ذلك أن امتلاك العاملين قيم الولاء والانتماء للجامعة له تأثير متوسط في صناعة القرارات المستقبلية، وأظهرت توقعات أفراد العينة اليقين في المعرفة والإدراك لتأثير الولاء والانتماء للعاملين في نجاح القرارات المستقبلية. وحصلت العبارة (3) "ثقافة المشاركة في صنع القرار في الجامعة"، على المرتبة الثانية، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (1.978)، وانحراف معياري (8561)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي (1.696)، وانحراف معياري (465)؛ ويعنى ذلك أن لها تأثيراً متوسطاً في صناعة القرارات الاستراتيجية، وأظهرت توقعات أفراد العينة اليقين مستقبلاً. وحصلت العبارة (2) "المفاضلة بين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية"، على المرتبة الثالثة، بمستوى تأثير (منخفض): بمتوسط (1.565)، وانحراف معياري (801)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي (1.674)، وانحراف معياري (474)؛ ويعنى ذلك أن لها تأثيراً منخفضاً في صناعة القرارات الاستراتيجية، وأظهرت توقعات أفراد العينة اليقين في التنبؤ بتأثيرها مستقبلاً.

المجال الثاني: العوامل والقوى للموارد: حصلت العبارة (1) "ضغوط وقوى الملتنقى الطلابي"، حصلت

على المرتبة الأولى، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (2.239)، وانحراف معياري (673)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي (1.652)، وانحراف معياري (482)؛ ويعنى ذلك أن لها تأثيراً متوسطاً على صناعة القرارات المستقبلية، وأظهرت توقعات أفراد العينة وضوح الظروف المحيطة بها، وتفرض على الإدارة العليا للجامعة اتخاذ التدابير اللازمة للحد من تأثيراتها السلبية مستقبلاً. وحصلت العبارة (3) "ضغوط قوى أصحاب المصالح داخل الجامعة"، على المرتبة الثانية، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (2.217)، وانحراف معياري (629)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (غير مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي (1.326)، وانحراف معياري (474)؛ ويعنى ذلك أن لضغوط قوى أصحاب المصالح تأثيراً متوسطاً على صنع القرارات الاستراتيجية، وأظهرت توقعات أفراد العينة عدم اليقين في فهم الإدارة العليا وإدراكها أسباب حدوثها، وغموض تحديد البدائل المناسبة، وضبابية المفاضلة بينها، وتعقد اختيار أفضلها. وحصلت العبارة (2) "ضغوط قوى نقابة الأكاديميين والإداريين"، على المرتبة الثالثة، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (2.152)، وانحراف معياري (842)،

وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي (1.870)، وانحراف معياري (0.341)؛ ويعني ذلك أن لضغوط قوى نقابة الأكاديميين والإداريين تأثيراً متوسطاً على صنع القرارات المستقبلية، وأظهرت توقعات أفراد العينة توفر المعلومات حولها، وإمكانية التنبؤ بها.

المجال الثالث: العوامل والقوى للهيكل التنظيمي للجامعة: حصلت العبارة (1) "تفويض المسؤوليات والصلاحيات في الجامعة"، على المرتبة الأولى، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (2.326)، وانحراف معياري (0.598)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي (1.717)، وانحراف معياري (0.455)؛ ويعني ذلك أن الهيكل التنظيمي للجامعة يعزز تفويض المسؤوليات والصلاحيات للعاملين، ويدعم صناعة القرارات الاستراتيجية الناجحة. وحصلت العبارة (2) "ملاءمة الهيكل مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة"، على المرتبة الثانية، بمستوى تأثير (متوسط): بمتوسط (2.022)، وانحراف معياري (0.715)؛ وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 2020) أن هيكل وزارة التعليم العالي أكثر العوامل المنظمية تأثيراً على صنع القرارات الاستراتيجية. وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد)، بدلالة المتوسط الحسابي (1.674)، وانحراف معياري (0.474)، ويعني ذلك أن للهيكل الملائم للتوجهات تأثيراً متوسطاً على القرارات المستقبلية، وأهمية التوافق والانسجام بين تكوينات الهيكل وخيارات صناعة قرارات مستقبلية ناجحة. وحصلت العبارة (3) "مواكبة الهيكل التنظيمي للتغيرات البيئية المستمرة"، على المرتبة الثالثة، بمستوى تأثير (منخفض): بمتوسط (1.304)، وانحراف معياري (0.465)، وجاءت توقعات أفراد العينة حول مستوى تأثيرها (مؤكد): بدلالة المتوسط الحسابي (1.696)، وانحراف معياري (0.465)؛ ويعني ذلك وجود تأثير للتوافق بين الهيكل والتغيرات البيئية على صناعة القرارات الاستراتيجية، ويفرض على الإدارة العليا للجامعة تحديث الهيكل التنظيمي وتطويره بشكل مستمر.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب في حالة عدم التأكد البيئي؟

في ضوء تشخيص واقع صناعة القرارات الاستراتيجية والاتجاهات العامة لها، ومؤشرات العلاقة التفاعلية بين مستوى تأثير العوامل والقوى الخارجية والداخلية (مرتفع، متوسط، منخفض)، ومستوى توقع تأثيرها (غير مؤكد)، تم تصنيف ثلاثة سيناريوهات بديلة لصناعة القرارات الاستراتيجية (الصدمة، الأزمة، الشوه)، وكل سيناريو يتكون من عدد من المشاهد البديلة لصناعة القرارات الاستراتيجية، وأسفرت وقائع العصف الذهني للمجموعة البؤرية المكونة من عدد (7) من الخبراء في الجامعة، عبر الحوار والنقاش وتبادل الآراء عن استقراء أسباب حدوث المشاهد البديلة، والأحداث المحتملة، والمخاطر المترتبة على كل مشهد، وردود الفعل المتوقعة، وخيارات المواجهة؛ وتتفق مع ما أكدت عليه دراسة (Torkornoo, 2015) أن تخطيط السيناريو مكن قيادة التعليم العالي من التنبؤ بالأحداث المحتمل حدوثها التي قد تؤثر على مستقبل التعليم العالي. وقد جرت عملية صياغتها وفقاً للسيناريوهات الآتية:

السيناريو الأول: سيناريو (الصدمة): يتألف من عاملان خارجيان لهما مستوى تأثير (مرتفع) على صناعة القرارات الاستراتيجية، في ظل اللآيقين التي تعترى ضغوط وقوى المطالبة بصرف أجور ورواتب الأكاديميين والإداريين، وتشكل أكبر تحدٍ يواجه الإدارة العليا للجامعة لصناعة قرار استراتيجي: أسهم في تعقيد أزمة صرف الرواتب حالة الاضطراب التي تكتنف الاقتصاد اليمني، والغموض والضبابية في سياسات الجهات الحكومية ذات العلاقة، وطول أمد الحرب والحصار الدولي المفروض على اليمن، وفرض العزلة الدولية في السياسات المالية. أفرزت عدداً من المشاهد خلال السنوات الماضية، وفي الفترة الراهنة، تجلت مظاهرها في تدهور الوضع المعيشي للأكاديميين

والإداريين، وزيادة معدل هجرة الأكاديميين إلى جامعات عربية ودولية، وارتفاع نسبة انقطاع الأكاديميين والإداريين عن العمل، وزيادة معدل تسرب الأكاديميين والإداريين للعمل في جامعات خاصة، في ظل حلول وقتية قصيرة المدى، اعتمدت على صرف بدل تنقلات متقطعة في أثناء الفصل الدراسي، أو صرف أجور ساعات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، والتي في مجملها لا تغطي الحد الأدنى من الاحتياجات الضرورية للمعيشة (الغذاء، والسكن)، انعكست مخاطرها في حدوث الصدمات جراء تدهور الوضع النفسي للأكاديميين والإداريين، وانخفاض المكانة الاجتماعية في المجتمع، وانعدام الولاء والانتماء للجامعة، وتفشي القلق والخوف لدى الأكاديميين والإداريين على مستقبلهم المهني، وانخفاض رغبتهم وقناعتهم في الاستمرار والبقاء دون أجور ورواتب، وانخفاض معنوياتهم بمرور الزمن؛ واتفقت آراء الخبراء المشاركين في المجموعة البؤرية على التنبؤ: باحتمالية التحول في السياسة الدولية والإقليمية والوطنية لإحداث تسوية سياسية وتوحيد السياسة النقدية لحكومة صنعاء وعدن، وصرف رواتب جميع مؤسسات الدولة من الربع الأخير من العام (2022). واحتمالية التحول في سياسة حكومة صنعاء جراء الضغوط الدولية لصرف نصف راتب شهري لجميع موظفي المؤسسات من الربع الأول للعام (2023). واحتمالية التحول في سياسة حكومة عدن جراء الضغوط الدولية لصرف نصف راتب شهري لموظفي الجامعات الحكومية في الشمال من الربع الأخير للعام (2023). واحتمالية التحول في سياسة الإدارة العليا للجامعة لتحاشي الصدمات بحشد الجهود وإشراك جميع الأطراف الداخلية والخارجية في نقاش وحوار وتبادل آراء والخروج بقرارات توافقية تحدد آليات صرف الأجور والمرتبات للأكاديميين والإداريين بشكل مستمر من بداية العام (2024). كما تشكل قوى ضغوط ومطالب التوافق مع التغيرات المستمرة في احتياجات سوق العمل ومتطلباته تحدٍ آخر يواجه الإدارة العليا للجامعة لصناعة قرار استراتيجي؛ بالغ في تعقيده غموض البيانات والمعلومات عن احتياجات سوق العمل ومتطلباته، وغياب الدراسات المسحية لاستقصاء احتياجات سوق العمل ومتطلباته، وغياب دراسات نوعية حول المهارات المطلوبة لشغل الوظائف في سوق العمل، وغياب جسور التواصل بين الطرفين، وتباين واختلاف ثقافة الطرفين، وغياب تحديث وتطوير البرامج والتخصصات. وأفرزت عدداً من المشاهد خلال الأعوام الماضية والوقت الراهن تجلت مظاهرها بمخرجات غير ملائمة لاحتياجات سوق العمل، وزيادة معدل بطالة الخريجين في سوق العمل المحلي والدولي، وتصاعد شكوى من ضعف رضا سوق العمل على مهارات الخريجين وقدراتهم، وانخفاض جدوى الأقسام والبرامج والتخصصات الأكاديمية، في ظل بدائل حلول وقتية اعتمدت على الطرق التقليدية والشكلية في عقد ورش تطوير البرامج والتخصصات الأكاديمية أو في إنشاء برامج وتخصصات أكاديمية جديدة بمشاركة نمطية محدودة من أعضاء الأقسام والتخصصات والكليات وأعضاء مركز الجودة، والتي يسودها الروتين والنمطية في تنظيم جلسات الورشة وإدارتها، ويشوبها التكرار في القوالب والنماذج، والتقليد في محاكاة التجارب المحلية والعربية والدولية، والارتجال في صياغة عناصر ومكونات الورش، والاستعجال لقصر الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الورشة، والتي محصلتها مخرجات ورشة مفرغة من الجوهر والمضمون. انعكست آثارها السلبية في بروز صدمات: غياب ثقة مؤسسات سوق العمل بمخرجات الجامعة، وانخفاض معدل إقبال خريجي الثانوية العامة على الأقسام التخصصية في الجامعة وبرامجها، وإغلاق الجامعة بعض البرامج والتخصصات الأكاديمية، وهدر الموارد والإمكانات المادية والبشرية، وتكرار تعرض الجامعة للصدمات. ومن ردود الفعل المتوقعة: وتوقع الخبراء المشاركين في المجموعة البؤرية ترتيب الخيارات المستقبلية لتجاوز الصدمات في: احتمالية التحول في سياسة الإدارة العليا للجامعة نحو حوكمة ورش نوعية لتطوير أو إنشاء برامج وتخصصات أكاديمية، تلبى احتياجات سوق العمل ومتطلباته. وإمكانية التحول في نشاط مركز التطوير وضمان الجودة في عقد ورش نوعية لتجويد البرامج والتخصصات الأكاديمية. واحتمالية التحول في ثقافة

الأقسام والكليات نحو عقد ورش نوعية لتطوير البرامج والتخصصات. واحتمالية التحول في رضا مؤسسات سوق العمل عن مهارات خريجي البرامج والتخصصات الأكاديمية.

السيناريو الثاني: سيناريو (الأزمة): يتألف من عامل خارجي، وعامل داخلي لهما مستوى تأثير (متوسط) على صناعة القرارات الاستراتيجية، في ظل اللآيقين في ضغوط وقوى السلطة المحلية على القرارات الاستراتيجية للجامعة: التي زاد من تعقيدها غموض في فهم سياسة السلطة المحلية، وضبابية العلاقة بين الجامعة والسلطة المحلية، وغموض الأهداف المشتركة بين الطرفين، وغياب الشفافية والوضوح بينهما، وغياب المناورة والإقناع للسلطة المحلية. ومن الأحداث المحتمل وقوعها: أن بدائل القرارات المتاحة للإدارة العليا للجامعة يفرضها تنوع مصادر ضغوط قوى السلطة المحلية، واعتماد الإدارة العليا للجامعة معايير تقييم بدائل القرارات وفقاً لإرضاء قوى السلطة المحلية، واختيار القرار المناسب للإدارة العليا للجامعة تحسبه قوة تأثير ضغوط السلطة المحلية. ومن المخاطر المترتبة على تلك الأحداث: تشوه العلاقة بين الجامعة والسلطة المحلية، وبروز بعض الاعتداءات للسلطة المحلية على الجامعة، وبروز الصراعات بين الجامعة والسلطة المحلية، وحدوث الأزمات بين الجامعة والسلطة المحلية. ومن المتوقع بروز ردود أفعال تتمثل في: استثمار السلطة المحلية الصراعات داخل الجامعة، ودعم السلطة المحلية سياسات مضادة للجامعة، وتدخل السلطة المحلية في فرض بعض التعيينات الإدارية والأكاديمية في الجامعة. وتوافقت آراء الخبراء المشاركين في المجموعة البورية على تفضيل خيارات المواجهة المستقبلية في انتهاج الإدارة العليا للجامعة سياسة المرونة مع السلطة المحلية لتجاوز الأزمات عبر: إتباع أسلوب المناورة للوصول إلى تقارب في التفكير، واعتماد أسلوب التفاوض للوصول إلى أهداف مشتركة، واتخاذ أسلوب المساومة المعقولة لتحاشي الصراع والخلاف، وتقديم تنازلات محدودة في ظروف ومواقف لاستقطاب موارد وإمكانات لإنجاز المشروعات والبرامج والخطط للجامعة. كما تفرض ضغوط قوى أصحاب المصالح داخل الجامعة أثارها السلبية على صناعة القرارات الاستراتيجية: زاد من تعقيده غموض فهم الإدارة العليا للجامعة وإدراكها المنافع المتبادلة بين أصحاب المصالح، وغموض البيانات والمعلومات عن العلاقات بين أصحاب المصالح، وتعتمد بعض أصحاب المصالح الاحتفاظ بسرية المعلومات، وغياب الشفافية والوضوح في تقييمها للتأثير على القرارات. ومن الأحداث المحتمل وقوعها: إن بدائل القرارات المتاحة للإدارة العليا للجامعة تعتمد على مبادرات مستقلة من المستويات الإدارية الدنيا، واعتماد الإدارة العليا للجامعة معايير تقييم بدائل القرارات على تفضيلات أطراف المصالح القوية ورغباتها داخل الجامعة، ومساومة الإدارة العليا للجامعة بين الأقطاب المؤثرة على القرارات وفقاً لقوة تأثيرها. ومن المخاطر المترتبة على تلك الأحداث: بروز الأزمات التي تتمثل في صراع بين أصحاب المصالح ومختلف الأطراف في الجامعة، واختلال التوازن بين الأقطاب المختلفة المؤثرة على القرارات، وتفكك قيم العدالة والمساواة بين العاملين، ومن ردود الفعل المتوقعة: محاولة الإدارة العليا للجامعة التجربة والتصحيح للقرارات بعيداً عن رؤية مستقبلية طويلة المدى لتطوير الجامعة، وزيادة معدل التحالفات بين أصحاب المصالح لدعم قوة تأثيرهم على القرارات المستقبلية، وتحيز الإدارة العليا للجامعة نحو إرضاء أصحاب المصالح الأكثر تأثيراً على القرارات، والذي سوف يترتب عليها تكرار الأزمات. وأسفرت جلسات العصف الذهني للخبراء المشاركين عبر الحوار والنقاش وتبادل الآراء عن القناعة والتوافق حول انتهاج الإدارة العليا للجامعة خيار المرونة في سياساتها المستقبلية مع أصحاب المصالح، من خلال معرفة طبيعة العلاقات بينهم وإدراكها، وفهم اهتماماتهم المشتركة، وتشخيص المصالح التي تجمعهم، وتحديد المبادئ والقيم التي توحدهم، والقوى المحركة لهم، وديناميكية التفاعل بينهم، وأساليب الضغط وأدواتها التي يستخدمونها، واتباع الأسلوب الديمقراطي معهم، عبر الحوار والنقاش والإقناع لاحتوائهم، والتقليل من مخاطرهم، واستثمار جهودهم لخدمة المصلحة العامة للجامعة، وإشراكهم في الفعاليات والأنشطة، وترسيخ ثقافة التعاون والاحترام، والعدالة والمساواة، والتقارب والانسجام،

لخفض معدل صراع المصالح داخل الجامعة، والحد من تحالفات أصحاب المصالح، واستثمار جهودهم نحو المصلحة العامة للجامعة، وتعديل ثقافتهم نحو المصلحة العامة للجامعة.

السيناريو الثالث: سيناريو (التشوه): يتألف من عاملين خارجيين لهما مستوى تأثير (منخفض) على صناعة القرارات الاستراتيجية، في ظل اللاحقين الذي يكتنف ضغوط القيم والعادات والتقاليد للمجتمع المحيط بالجامعة: التي زاد من تعقيده غموض الفهم والإدراك لتأثير قيم وعادات وتقاليد المجتمع على صناعة القرارات، وضبابية مصادر المعلومات والبيانات الموضحة للعلاقة، وتجاهل التوافق بين قيم وعادات وتقاليد المجتمع ونشاطات الجامعة. ومن الأحداث المحتمل وقوعها: ضبابية إنتاج بدائل قرارات تتوافق مع قيم وعادات وتقاليد المجتمع، وغموض في تحديد معايير مناسبة لتقييم بدائل قرارات تتوافق مع قيم وعادات وتقاليد المجتمع، وضبابية في المفاضلة بين بدائل القرارات المتعددة، ومخاطرة في اختيار قرارات مستقبلية تتعارض مع قيم المجتمع وعاداته وتقاليد. ومن الآثار السلبية المترتبة على تلك الأحداث: تشوه الرضا والقناعة للمجتمع حول نشاطات الجامعة، وتشوه ثقة المجتمع بالجامعة، وتشوه سمعة الجامعة ومكانتها بالمجتمع، وتشوه صورتها في نظر المجتمع. ومن أبرز ردود الفعل المتوقعة: تراجع إقبال الطلبة على بعض التخصصات في الجامعة، وإحجام بعض الآباء عن الدفع بأبنائهم للالتحاق بتخصصات الجامعة، وتسرب الطلبة من بعض التخصصات في الجامعة لجامعات خاصة، وإغلاق بعض البرامج والتخصصات في الجامعة. وأسفرت جلسات العصف الذهني عبر الحوار والنقاش وتبادل الآراء عن انتهاج الإدارة العليا للجامعة سياسة بناء علاقة ديناميكية مع المجتمع، تنطلق من تأسيس قواعد بيانات ومعلومات حول ثقافة المجتمع وعاداته وقيمه، ووعي وإدراك حول أعرافه وتقاليد، وفتح قنوات التنسيق والتواصل بين الجامعة والمجتمع، وتوليد بدائل قرارات مستقبلية تلائم ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، وتحديد معايير مفاضلة بين بدائل القرارات المستقبلية تراعي ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، واختيار بديل قرار استراتيجي يتوافق مع ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، لضمان الحفاظ على سمعة الجامعة، ومكانتها، وصورتها في المجتمع. كما تلقي ضغوط الاتفاقيات والشراكات الوطنية والدولية بآثارها على صناعة القرارات المستقبلية للجامعة: جراء غموض البيانات والمعلومات حول الشراكات الوطنية والدولية، وعدم الفهم والمعرفة لاتفاقيات الشراكات الوطنية والدولية، وضبابية إدراك طبيعة الأنشطة والبرامج والسياسات للمؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية. ومن أبرز الأحداث المحتمل وقوعها: تجاهل الإدارة العليا للجامعة اتفاقيات الشراكات الوطنية والدولية، وبطء إبرام اتفاقيات الشراكات الوطنية والدولية، ومخالفة اتفاقيات الشراكات الوطنية والدولية. ومن أبرز الآثار السلبية لتلك الأحداث: ضياع فرص إبرام اتفاقيات الشراكات الوطنية والدولية، وتعقد علاقة الشراكات الوطنية والدولية، وانعدام الثقة في إبرام اتفاقيات الشراكات الوطنية والدولية، وضياع فرص استقطاب الدعم والتمويل من الشراكات الوطنية والدولية. ومن أبرز التشوهات في ردود الفعل المتوقعة: إحجام المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية عن إبرام اتفاقيات الشراكات، وتخوف الإدارة العليا للجامعة من إبرام اتفاقيات الشراكات، وفشل العلاقة بين الجامعة والمؤسسات والشراكات، واتفاق آراء الخبراء حول خيار تشكيل لجنة استشارية متخصصة من الأكاديميين والإداريين لإبرام اتفاقيات الشراكة مع المنظمات والمؤسسات المحلية والدولية، وتوافر الإرادة والقناعة والرغبة المستقبلية لدى الإدارة العليا للجامعة في إبرام اتفاقيات وشراكات محلية ووطنية ناجحة، وفتح قنوات التنسيق والتواصل المستمر مع المنظمات والمؤسسات، وفهم طبيعة الشراكة مع المنظمات والمؤسسات، والديناميكية في: إنتاج عدد من البدائل لإبرام اتفاقيات الشراكة مع المنظمات والمؤسسات، وتحديد عدد من المعايير للمفاضلة بين بدائل القرارات المستقبلية المناسبة، والمفاضلة بين بدائل القرارات الاستراتيجية للشراكة مع المنظمات والمؤسسات المحلية والوطنية، والتزام

ثابت ومستمر بتنفيذ القرار المناسب لاتفاقيات الشراكة مع المنظمات والمؤسسات، لضمان بناء الثقة بين الطرفين، والحفاظ على سمعة الجامعة ومكانتها.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث الإدارة العليا للجامعة ويقترح عليها القيام بالآتي:

- 1- عقد ورش تدريبية حول تخطيط السيناريوهات في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعة.
- 2- تشكيل لجنة من الخبراء المتخصصين لصناعة القرارات الاستراتيجية.
- 3- تطوير البرامج والتخصصات الأكاديمية وفقاً لاحتياجات مؤسسات سوق العمل ومتطلباته.
- 4- انتهاز المرونة والمناورة للحد من ضغوط السلطة المحلية.
- 5- اتخاذ التدابير اللازمة للحد من صراع المصالح داخل الجامعة.
- 6- صناعة قرارات مستقبلية تتوافق مع ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليده.
- 7- التوجه الصادق نحو إبرام اتفاقيات الشراكة مع المنظمات والمؤسسات الوطنية والعربية والدولية.
- 8- كما يقترح الباحث على الباحثين إجراء الدراسات الآتية:
 1. بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإدارة العليا للجامعة في تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات.
 2. بناء دليل لتخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب.
 3. تصميم هيكل لتخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- آل شيروزة، منتظر جاسم (2011) "العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات"، جامعة الكوفة، العراق.
- 2- حواش، جمال (1999) "سيناريوهات الأزمات بين النظرية والتطبيق"، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، القاهرة.
- 3- زاهر، ضياء الدين (2004) "مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم - أساليب- تطبيقات"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، مصر.
- 4- السعيد، يعرب عدنان حسين (2010) "مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفوضى"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 5- الشهري، زانة عبد الرحمن مغرم (2020) "صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية"، دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 6- عامر، طارق عبد الرؤف (2006) "الدراسات المستقبلية: مفهومها - أساليبها - أهدافها"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 7- عبد الحي، وليد (2002) "مدخل إلى تحليل الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية"، المركز العلمي للدراسات السياسية، ط1، عمان، الأردن.
- 8- عبد العظيم، محمد أحمد (د.ت) "الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي"، جامعة المنيا، المنيا، مصر.

- 9- عبد الهادي، توفيق صالح (2016) "السيناريوهات ونجاح الخطة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مجلد19، العدد2، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- 10- عثمان، أيسل حمدي؛ والبياتي، بيداء ستار (2010)، " دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس الكليات ذات التخصص الإداري"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد7، العدد26، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 11- العربي، محمد (2018) " بناء السيناريوهات المستقبلية: دليل نقدي"، مركز الدراسات الاستراتيجية"، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
- 12- العازي، محمد؛ والسعيد، يعرب عدنان (2014) " فلسفة نظرية السيناريوهات ومنهجيتها"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد02، العدد76، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- 13- عواد، غسان (2013) " أسلوب التخطيط باستخدام السيناريوهات"، مجلة الوعي الشبابي، العدد44، الأردن.
- 14- العيسوي، إبراهيم (1998) السيناريوهات " بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر 2020"، أوراق مصر 2020، منتدى العالم الثالث، العدد (1)، مكتب الشرق الأوسط، القاهرة.
- 15- الغالي، طاهر محسن منصور (2012) " مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء - دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد8، العدد29، العراق.
- 16- الغالي، طاهر؛ وإدريس، وائل (2007) " الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- 17- غودي، ميشال؛ والهمامي، قيس (2005) " الاستشراف الاستراتيجي: المشاكل والمناهج"، كراس ليبسور، ط6، باريس.
- 18- فليه، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (2003) " الدراسات المستقبلية: منظور تربوي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.
- 19- كورنيش، إدوارد (2007) " الاستشراف: مناهج استكشاف المستقبل"، ترجمة حسن الشريف، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.
- 20- مركز التطوير وضمان الجودة (2016) " استراتيجية الجامعة 2025"، جامعة إب، اليمن.
- 21- نوفل، محمد نبيل (1992) " تأملات في مستقبل التعليم العالي"، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة.
- 22- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006) " الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (2006-2015)"، صنعاء، اليمن.
- 23- وزارة الشؤون القانونية (2000) " قانون الجامعات اليمنية"، صنعاء، اليمن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- 1- Clark, Connor & Nyaupan, Gyan p & Timothy, Dallen J and Buzinde, Christine (2022). Scenario planning as a tool to manage tourism uncertainties during the era of COVID-19: a case study of Arizona, USA, Journal of policy Research in Tourism Leisure and Events, Current Issues in Tourism, Volume 25, Issue 7, published online: 02 Feb, pp 1073- 1063.
- 2- Courtney, H. (2003). Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty. Strategy & Leadership.

- 3- Drew, S. A. (2006). Building technology foresight: using scenarios to embrace innovation. European Journal of Innovation Management.
- 4- Durance, P., & Godet, M. (2010). Scenario building: Uses and abuses. Technological forecasting and social change, 77(9), 1488- 1492.
- 5- Heijden V, H. (2005) " Scenario The Art of Strategic Conversation and edition, John Wiley & sons.
- 6- Johnson, G. & Scholes, K (2002) " Exploring Corporate Strategy" 6ed, by Prentice Hall, Printed and Bound by Rotolito Lombida, Italy.
- 7- Leekley, E. H. (1994). A scenario generator for public policy and program implementation (Doctoral dissertation, Virginia Tech), U.S.A
- 8- Lindgren, M & Bandhold, H. (2003): Scenario Planning The link between future and strategy, published by PALGRAVE MACMILLAN, Printed and bound in Great Britain by Creative Print & Design, P: 24.
- 9- Malekakhlagh, Esmail & Safari, Mohammad & Beigi, Shahrokh & Rokhideh, Mohammad, Reza (2022). Scenario planning strategic Innovation: The mediating effects of strategic Thinking and strategic Flexibility, Journal of International Marketing Modeling, Volume 3, Issue 1, pp 1-13.
- 10- Meyerowitz, D. & Lew, C & Svensson, G. (2019). Scenario - planning in strategic Decision Making: requirements, benefits and inhibitors, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, PO. Box 787602, South Africa.
- 11- Mintzberg, H. and Quinn, J. (1996): "The strategy process concepts, context, cases", Prentice – Hall Inc. U.S.A.
- 12- Paul J. H. Schoemaker, "Multiple (1993). Scenario Development: It's Conceptual and Behavioral (12) Foundation", Strategic Management Journal 14, No. 3 (March: 196.
- 13- Provo, J., Ruona, W. E., Lynham, S. A., & Miller, R. F. (1998). Scenario building: An integral methodology for learning decision- making, and human resource development. Human Resource Development International, 1(3), 327-340
- 14- Ratcliffe, John,)2000(" Scenario Building: A Suitable Method For Strategic Property Planning? " Futures Academy, Dublin Institute Of Technology.
- 15- Ratcliffe, J (1999) "Scenario building: a suitable method for strategic property planning" Property Management, Vol. 18 No. 2,
- 16- Reibnitz, U.V, (1988)Scenario Techniques, McGraw. Hill Book Com Hamburg.
- 17- Rialland, A., & Wold, K. E. (2009). Future Studies, Foresight and scenarios as basis for better strategic decisions. Trondheim December.
- 18- Ringland, G. (2002) " Scenarios in Business " published by John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, UK
- 19- Torkornoo, Daniel Elorm Oben (2015)" SCENARIO PLANNING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR

- 20- Torrieri, Francesca, Nijkamp, Peter, (2002)" Scenario Analysis In Spatial Impact Assessment" A Methodological Approach, Extrapolations.
- 21- Vincent-Lancrin, S. (2004). Building Futures Scenarios for Universities and Higher Education: an international approach. Policy Futures in Education, Vol. 2, No. 2, pp. 245-263.
- 22- Walsh, P.R (2005) "Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation" Management Decision Vol. 43 No. 1, pp. 113-122.
- 23- Zahradníčková, L., & Vacík, E. (2014). Scenarios as a strong support for strategic planning. Procedia Engineering, 69, 665-669.