

استخدام السيناريو الإستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية

م. د. هاشم فوزي العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

Hashimf_2000@yahoo.com

www.dr-alabadi.com

تاريخ قبول النشر: 2014/9/10

تاريخ استلام البحث: 2014/5/6

المستخلص:

الغرض Purpose – إنَّ الغرض من هذا البحث هو بيان دور السيناريو الإستراتيجي في تجنب وقوع الأزمات ومعالجتها في منظمات الأعمال وإدراك ذلك الدور من قبل عينة من متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن العراقية.

التصميم/ المنهجية/ المدخل Design/methodology/approach- اعتمد هذا البحث المنهج التطبيقي يتألف من مقياسين للسيناريو الإستراتيجي والمتمثل بـ (تخطيط السيناريو، بناء السيناريو، تنفيذ السيناريو) وإدارة الأزمة التي تم قياسها كعامل واحد أجمالاً، تم استخدامه لتعزيز هذه المفاهيم والتركيز عليها لمتخذي القرار عينة الدراسة والتي بلغت (100) موظفاً موزعة على المدراء العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات. وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسية للمعلومات باستخدام أداة البحث. وتم تحليل الأدوات العائدة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.19)، (LESERAL V.8.80).

النتائج Findings – توصل البحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن السيناريو الإستراتيجي يؤثر وبشكل مباشر على أبعاد إدارة الأزمة، ويوفر الحلول الناجعة للشركات عينة البحث في حال وقوع الأزمة فيها. وكشف هذا البحث أيضاً عن وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات الدراسة.

التوكيدات العملية Practical Implications- تم تحديد تطبيقين رئيسيين في هذا البحث، يختص التطبيق الأول بالباحثين للتحقيق في الترابط بين السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة وإدراك هذه المواضيع الإدارية في وزارة الصناعة والمعادن عينة البحث. والتطبيق الثاني يختص بمتخذي القرار ليدرخوا الحاجة لتعزيز وجود السيناريو الإستراتيجي بما يتمشى مع التركيز على وضع أدلة إرشادية لمنع وقوع الأزمة ووضع الحلول لها في حالة وقوعها. وهذا مما لا شك فيه سيساعد على توفير المعرفة والفهم لدى العاملين في تلك الوزارة حول أهمية هذه المتغيرات.

الأصالة / القيمة العلمية Originality/Value– ينقح هذا البحث بشكل كبير مجموعة من المعارف التي تتعلق بتأثير السيناريو الإستراتيجي على عمل وزارة الصناعة والمعادن والتركيز على معالجة الأزمات ووضع الحلول لها، وتعزيزها في الشركات العراقية.

الكلمات الدالة: Keywords: السيناريو الإستراتيجي، الأزمة، شركات الأعمال، وزارة الصناعة والمعادن العراقية.

The use of strategic scenario for crisis management in business Companies - An analytical study of the views of sample employees in companies in the industrial sector in the Ministry of Industry and Minerals in Iraq

Dr. Hashim Fawzi Al-Abbadi

College Management and Economics - University of Kufa

Abstract:

Purpose- The purpose of this research indicates the role of Strategic Scenario in avoiding crisis and solving them in business organizations and realizing this role by a sample of decision makers in the Ministry of Industrial and Minerals in Iraq.

Design/methodology/approach-This research adopts an applied methodology consists of two measures of strategic scenario, represented by (scenario planning, scenario building, scenario implementation and crisis management which has been measured as a single factor. This strategic measure has been used to strengthen these concepts and focus by the decision makers of the study sample who consists of 100 persons distributed to general managers, assistants, and heads of departments, divisions and units. The data were collected from main information sources by using the search tool. The returned tools were analyzed by using structural equation modeling, and analyzed them by statistical programs such as (SPSS V. 19), (LESERNAL V, 8.80).

Findings- The research proves that the study sample agrees that the strategic scenario affects directly on crisis management dimensions and provides the successful solutions for sample companies in case crises would happen at them. This research also reveals the existence of a strong positive relationship among the study's variables.

Practical Implications-Two main implications have been identified in this research, the first application concerns with researchers to investigate the correlation between strategic scenario and crisis management and realize these administrative topics in the Ministry of Industrial, the research sample.

The second application concerns with decision makers to recognize the need to promote the strategic scenario presence in line with the emphasis on the placing guidelines to prevent the crisis and develop solutions to them in case they occur. This undoubtedly will help to provide the knowledge and understanding of employees in this ministry about the importance of these variables.

Originality/Value- This search revises large group of knowledge concerning the impact of strategic scenario on the work of the Ministry of Industrial and focus on crisis management from one part, and strengthens it in the Iraqi Companies and provide solutions for crisis.

Keywords: Strategic Scenario, Crisis, Business Companies, Iraqi Ministry of Industrial and Minerals.

المقدمة:

يمارس السيناريو الإستراتيجي والمتمثل بـ(تخطيط السيناريو، بناء السيناريو، تنفيذ السيناريو) دوراً جوهرياً في حل الأزمات وإدارتها في منظمات الأعمال وذلك لكونه يمثل مدخلاً وأسلوباً ناجعاً لمساعدة إدارات الشركات في رسم المسارات الأقرب للواقع الملموس فيما يخص خيارات المستقبل وطرائق التعامل معها.

إنَّ الفلق من ظروف المستقبل وأوضاعه هو جزء من وضع الإنسان. وطور لهذا الغرض أسلوب لتقليل درجة عدم التأكد التي تكتنف ظروف المستقبل وهو ما يعرف الآن بتخطيط السيناريو الإستراتيجي.

وقد توصل البحث في خلاصته إلى أن تخطيط السيناريو يوفر واجهة مثالية للإبداع وفحص بيئة الأعمال، إذ تسمح عملية تخطيط السيناريو من خلال طبيعتها في مساعدة الإدارة على تهيئة محركات بيئة الأعمال وتشخيص المشاكل التي تنشأ بسبب الميول (الاتجاهات) والتغيرات المحتملة في هذا السياق وبالتالي فهو أداة تستطيع من خلالها منظمات الأعمال من مواجهة الأزمات ووضع الحلول لها.

المنهجية العلمية للبحث:

أولاً- مشكلة البحث:

يقال أن مواجهة التعقيدات التنظيمية الديناميكية المتزايدة لا يعتمد فقط على المفهوم العقلاني لأنه محدود ويركز فقط على نجاحات الماضي والحاضر، بينما وبسبب التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال اتضح بأن النجاح في الماضي والحاضر لا يكون مناسب للمستقبل.

وعليه يقدم تخطيط السيناريو الإستراتيجي بوصفه أداة مناسبة لتطوير التخطيط القادم المتمركز في العقل الذي يستطيع اجتياز قيود مدرسة التخطيط. ولكن وبالرغم من المزايا المهمة ما يزال مفهوم السيناريو الإستراتيجي غير مقبول بشكل واسع في وضع إستراتيجية الأنشطة بسبب نقص التنظير عنه في مدراس الأعمال. مع ذلك سنحاول في هذا البحث تسليط الضوء على مفهوم السيناريو الإستراتيجي وأهميته وأهدافه ومجالاته وتصنيفاته وعناصره ومدخله.

جاءت مشكلة هذا البحث بين محورين أساسيين وهما الدور الذي يمارسه السيناريو الإستراتيجي في استعداد إدارات الشركات في التحوط من الأزمات من جهة والدور الإستراتيجي الذي يمارسه أيضاً في مواجهة هذه الأزمات من جهة أخرى.

وتأسيساً على ما تقدم، إجمالاً، يمكن تأطير المعضلة الفكرية بالتساؤلات الآتية:-

(1) ما الأسس المفاهيمية ومركبات تفسيراتها الفلسفية لموضوعات (السيناريو الإستراتيجي، إدارة الأزمات) وأبعادها؟.

(2) ما نتائج الجدل القائم حول علاقة السيناريو الإستراتيجي مع إدارة الأزمات؟.

(3) ما الجهود البحثية الهادفة إلى بلورة زيادة التفكير بالسيناريو الإستراتيجي في منظمات الأعمال؟.

- 4) ما مسببات الجدل القائم حول مفهوم السيناريو الإستراتيجي ومكوناته ومبررات تبنيه كموضوع معاصر في هذا البحث؟.
- 5) هل يمتلك الأفراد العاملون في الشركات عينة البحث تصوراً واضحاً عن السيناريو الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات؟.

ثانياً- أهمية البحث:

يدور موضوع السيناريو الإستراتيجي حول توفير عدد من البدائل التي توجه سلوك الشركات في المستقبل، وذلك من خلال تحديد الأحداث البارزة المحتملة والأشخاص الرئيسيين ودوافعهم. ويذهب السيناريو الإستراتيجي أبعد من ذلك عندما يعرض مناظير مختلفة حول ما سيكون عليه العالم بأسره وبناء على ذلك فإن وضع السيناريوهات يساعد إدارات الشركات لمعرفة كيفية مواجهة المستقبل.

ومن هنا يكتسب البحث أهميته المتمثلة بما يأتي :-

- 1- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيري البحث (السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة) لكونهما من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، مما يدعو ذلك سبباً إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينهما.
- 2- لكون المتغيرين أداتين مهمتين في تطوير عمل منظمات الأعمال.
- 3- لكون القياسات حول هذين الموضوعين لم تكتمل بعد بقدر رجوع الباحث للأدبيات على شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) والتي حصل على البعض منها وطورها ويمكن أن يكونا قياسين لأغراض الدراسات اللاحقة وتطوير البحث الحالي.
- 4- كون الشركات المبحوثة لم تجرى فيها مثل هذه الدراسات التي تتعلق بالسيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمات وما لها أهمية بالنسبة للمنظمات.

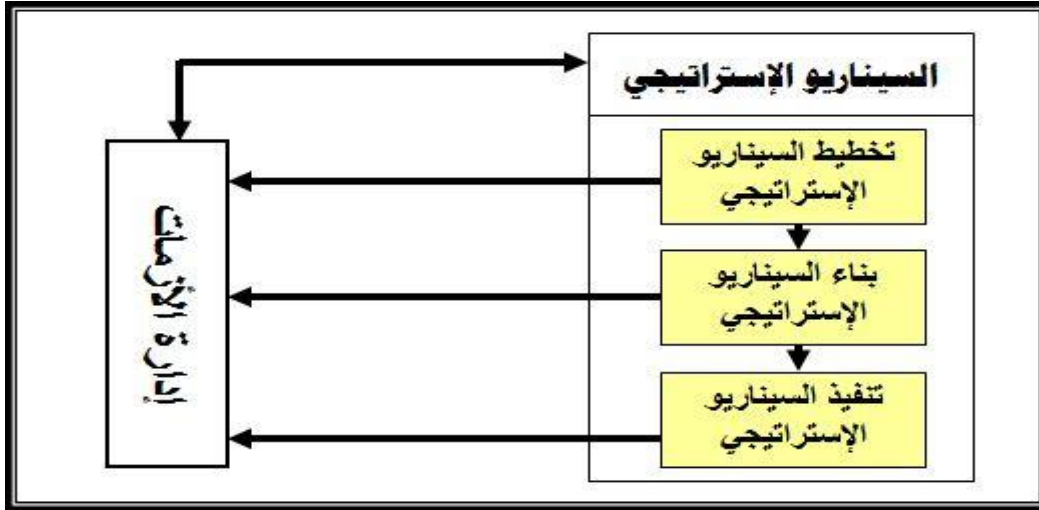
ثالثاً- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية لمفهوم السيناريو الإستراتيجي وإبعادها الرئيسية وبلورة مفاهيمها، فضلاً عن مفهوم إدارة الأزمات.
- 2) دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة في الشركات المبحوثة.
- 3) اختبار علاقة الارتباط بين السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة في الشركات المبحوثة.
- 4) محاولة إنشاء مخطط واختباره للوصول إلى صورة تعكس أسلوب السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة.
- 5) تسليط الضوء على تطوير عملية صنع القرار الإستراتيجي الفاعل في ضوء اتجاهات عدم التأكد ومن أجل فهم الإمكانيات لمواجهة الصعوبات السائدة.

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل الآتي المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) مخطط البحث

خامساً- فرضيات البحث:

لدراسنا فرضيتين رئيسيتين و عدة فرضيات فرعية منها:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السيناريو الإستراتيجي والمتمثلة بـ(تخطيط السيناريو، بناء السيناريو، تنفيذ السيناريو) وإدارة الأزمات. وتنبثق منها الفرضيات الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين **تخطيط السيناريو وإدارة الأزمات**.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين **بناء السيناريو وإدارة الأزمات**.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين **تنفيذ السيناريو وإدارة الأزمات**.

2- الفرضية الرئيسية الأولى: ((يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للسيناريو الإستراتيجي والمتمثلة بـ(تخطيط السيناريو، بناء السيناريو، تنفيذ السيناريو) في إدارة الأزمات. وتنبثق منها الفرضيات الآتية:

أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ل**تخطيط السيناريو في إدارة الأزمات**.

ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ل**بناء السيناريو في إدارة الأزمات**.

ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ل**تنفيذ السيناريو في إدارة الأزمات**.

سادساً- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في عينة من الشركات العاملة في وزارة الصناعة والمعادن وهي الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة، الشركة العامة للصناعات النسيجية، الشركة العاملة للصناعات الصوفية، الشركة العامة للصناعات القطنية، الشركة العامة للسجاد اليدوي، وقد تم اختبار عينة من العاملين في هذه الشركات شملت (100) موظفاً كعينة للبحث، تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، وقد استخرجت التكرارات والنسب لوصف عينة البحث كما مبين في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) وصف عينة البحث

النسبة	التكرار	العمر
11%	11	أقل من 30 سنة

29%	29	31-40 سنة
38%	38	41-50 سنة
22%	22	51 فأكثر
100%	100	المجموع
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
26%	26	إعدادية
49%	49	بكالوريوس
19%	19	ماجستير
6%	6	دكتوراه
100%	100	المجموع
النسبة	التكرار	الجنس
78%	78	ذكور
22%	22	إناث
100%	100	المجموع
النسبة	التكرار	مدة الخدمة
20%	20	1 - 5 سنة
21%	21	6 - 10 سنة
26%	26	11 - 15 سنة
33%	33	16 - 20 سنة
100%	100	المجموع

المبحث الأول - الإطار النظري

أولاً- نشأة السيناريو الاستراتيجي Emergence of The Strategic Scenario:

يعدُّ السيناريو الاستراتيجي حديثاً نسبياً، إذ يعود هذا الأسلوب إلى المدخل الذي وضعه (Herman Kahn) عندما كان يعمل لصالح مؤسسة (RAND) في الخمسينيات من القرن العشرين (Waltre,1996). وتعود كلمة السيناريو إلى أصلها الإيطالي (Scenario) وهو أحد أهم الأساليب المستخدمة في دراسات المستقبل (العيساوي والعبادي، 2014:4).

طور مفهوم تحليل السيناريو بالأصل لأغراض إستراتيجية عسكرية، (Kahn and Wiener,2000:2)، وبدأ من سبعينيات القرن الماضي فإن تحليل السيناريو استخدم بشكل متنوع كأداة تنبؤية من قبل بعض الشركات متعددة الجنسيات، وبالأخص لأغراض إستراتيجيات الاستثمار والتخطيط بعيد المدى.

ويتفق (Wack,1985:4) مع القول السابق حيث ذكر "تعود جذور تخطيط السيناريو إلى دراسات الإستراتيجية العسكرية، ويعدُّ (Herman Kahn) أول من أوجد التخطيط على أساس السيناريو (Scenario – based Planning) في عمله المتعلق بالسيناريوهات المحتملة والمرتبطة بالحروب النووية بعنوان (التفكير بما لا يمكن التفكير به Thinking the unthinkable) (Zanoli et al.,2012:41).

وذكر (Schnaars,1987:23) أن الكثير من أساليب السيناريو لا تزال معتمدة على الأسلوب الذي طور في الخمسينات من قبل مؤسسة (RAND Corporation)، من قبل الخبيران (Herman Kahn and Olaf Helmer) اللذان عملا في المؤسسة المذكورة بصفة محللين في مواضيع تطوير مشاريع عسكرية تخص الدفاع.

كما استخدم السيناريو كمصطلح للربط بين الشؤون العسكرية والدراسات الإستراتيجية، ثم تطور استخدام السيناريو على يد (Khan & Wiener,1967) في نهاية الستينات في كتابهما الموسوم (العام 2000)، حيث وصفا السيناريو على أنه تسلسل فرضي من الوثائق مصمم لتسليط الضوء على خطوات عريضة ومهمة في اتخاذ القرارات في الأمور المطروحة كافة.

جرى نقل تخطيط السيناريو إلى عالم الأعمال أواخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي، ولعل أهم الأعمال التي من الممكن ملاحظتها حول الموضوع هو ما قام به الأستاذ (Pierr wack) الذي طور نظام تخطيط السيناريو الذي استخدم فعلاً من قبل شركة (Royal Dutch, Shell) وكنتيجة لهذا الاستخدام كانت الشركة مستعدة للتعامل مع (صدمة الوقود Oil Shock) أواخر عام (1973) واستطاعت تحسين مركزها التنافسي في الصناعة النفطية خلال تلك الأزمة وكذلك في مرحلة تخمة أسواق البترول التي تلتها (Wack,1985:5).

وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن استعمال أسلوب السيناريو في منظمات الأعمال يعود للعام (1967)، إذ طالب كتاب الإدارة ومنظريها آنذاك الشركات باعتماد الأسلوب المذكور نظراً لأهميته وضرورته (Khan & Weiner,2000:3).

استخدم أسلوب السيناريو بنجاح باهر من قبل شركة (General Electric). وكذلك من قبل شركة (Royal Dutch Shell) ولكن بشكل مختلف وأكثر تعقيداً. وبفضل تطبيق أسلوب التنبؤ البيئي من خلال السيناريو استطاعت شركة (Shell) أن تهينئ نفسها للأزمة النفطية سنة (1973م)، والأزمة الثانية الأقل حدة في عام (1981)، وفي كلتا الحالتين تمكنت من بيع نفطها قبل حصول التخمة في السوق العالمية للنفط (ياسين،2010:72).

ثانياً- تطور تخطيط السيناريو كأداة إدارية:

The Development of Scenario Planning as a Management Tool

استخدم تخطيط السيناريو كأسلوب من قبل الحلفاء في المراحل الأخيرة من الحرب العالمية الثانية لمحاولة معرفة أساليب الحرب التي سيتبعها قادة المحور في أرض المعركة (Thomson,2006:3).

وفي الأربعينيات والخمسينيات قاد (Herman Kahn) مشروع تطوير تخطيط السيناريو ضمن التوجه العسكري في التفكير وبما أطلق عليه مشروع (RAND) واستخدم السيناريوهات كأسلوب لتحدي الأفراد واستثارة أذهانهم للتفكير بما لا يمكن التفكير به (Think the unthinkable) وبالأخص موضوع الحرب النووية (Kleiner,1996:53).

وفي الستينات ترك (Kahn) مشروع (RAND) ليؤسس معهد (Hudson) حيث بدأ عمله هناك لتطوير عدد من السيناريوهات المحتملة للعام (2000)، وعمل المعهد بشكل مشترك مع الأكاديمية الأمريكية للعلوم والفنون، لاكتشاف بدائل للمستقبل وفي أكتوبر من عام (1965) أسست الأكاديمية لجنة مختصة بسيناريو عام (2000) مؤلفة من (30) فرداً للقيام بالأبحاث المستقبلية. وقد استخدمت هذه اللجنة أساليب لتحديد واستغلال الأمور الطارئة التي حدثت في الماضي القريب

وبناء قاعدة بيانات إحصائية متنوعة نشأ عنها خطة متكاملة للتعامل مع العام (2000) من خلال مجموعة من السيناريوهات التي تتوقع ما سيكون عليه العالم عند دخوله الألفية الثالثة (Thomson,2006:5).

وفي الوقت ذاته، الذي كان يجري فيه (Kahn) أعماله المبكرة حول السيناريو أسس الفيلسوف الفرنسي (Gaston Berger) مركز (d'Etudes prospective)، إذ طور في هذا المركز مدخلاً على أساس السيناريو للتخطيط بعيد الأمد أطلق عليه (التفكير المنطوري Prospective Thinking) أو التفكير للأمد البعيد واهتم (Berger) أكثر وبشكل خاص بمستقبل فرنسا السياسي والاجتماعي وبهذا فقد كان الهدف الرئيس للمركز المذكور هو بناء سيناريوهات بديلة باعتماد منهجية علمية تحدد صورة المستقبل. بعد ذلك توسع المركز وارتقى في الستينيات ليبدأ بوضع منهجيات لقضايا أخرى مثل التعليم على المستوى العام (van der Heijden et al.,2002:3).

ثالثاً- مفهوم السيناريو الإستراتيجي Concept of the Strategic Scenario:

يمثل السيناريو قصة أو رواية خرافية حول الصورة التي سيكون عليها المستقبل (Ringland & Young,2006:14)، ونجد أن معظم تعريفات السيناريو تدور حول هذه الفكرة، فقد عرف قاموس (Webster) السيناريو الإستراتيجي على أنه (ملخص أو خطة لسلسلة من الأحداث والتصرفات المتوقعة أو التي يمكن التنبؤ بها). في حين عرف (Michael Porter,1985:55) السيناريو الإستراتيجي بأنه (بأنه رؤية ضمنية متماسكة ومتناغمة حول ما يمكن أن يكون عليه المستقبل- وليس تنبؤاً- بل ناتج مستقبلي محتمل وممكن).

في حين عرف كل من (Lindgren & Bandhold,2003:32) السيناريو الإستراتيجي بأنه (رؤية مستقبلية تحاول الإجابة عن مجموعة أسئلة مثل ماذا سيحدث مستقبلاً؟ وما هي الرؤى المرسومة بهدف تجنب المخاطر؟ ويضيف أن العقل البشري يولد مئات السيناريوهات يومياً من خلال التوفيق بين المستقبل المحتمل والمستقبل المرغوب باستخدام مسارات المستقبل الممكن، وما علينا إلا أن نقوم بتغذية أمامية أو إستباقية (Feed-forward) مع تغذية راجعة (Feedback) بحيث تتكامل الرؤية ويتفق هذا مع كون السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب).

وأكد (Ahmed et al.,2011:7) أن السيناريو النهائي يجب أن يكون (فريد و متميز، واقعي وقابل للاستخدام من قبل متخذ القرار).

يكون السيناريو مناسب كلما أردنا وصف تفاعلات النظام من وجهة نظر المستخدم. ويكون مناسب بشكل خاص إذا أردنا تحويل التركيز من التكنولوجيا من أجل رفع احتمالات التصميم. أو عندما نرغب بالتأكيد من أن القيود الفنية أو قيود الموازنة لا تلغي قيود إمكانية الاستخدام (Gaffney,2000:9).

هناك أنواع مختلفة من السيناريوهات منها ما أطلق عليه "Herman Kahn" (السيناريو الخالي من المفاجآت- Surprise-Free Scenario)، ومنها حسب رأي (Godet) (السيناريو المرجعي Reference Scenario) ومنها (سيناريو الاتجاه Trend Scenario). وإن جميع تصنيفات السيناريو المذكورة (باستثناء سيناريو الاتجاه) هي سيناريوهات متطرفة أو سيناريوهات متناقضة.

إن عملية تطوير السيناريو تتضمن إجراء مقابلات مع المدراء الذين يقومون لاحقاً بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات على أساس تحليل السيناريو، وبدون أخذ المدخلات منهم فإن السيناريو سيفقد بعض التفاصيل المهمة ولا يمكن له أن يقود إلى النشاط المطلوب ما لم يجري تحديد القضايا المهمة من قبل أولئك الذين سينفذون الإستراتيجية (Wack,1985:8).

وأحياناً يكون من غير المفيد امتلاك أداة لتمحيص الإشارات الخارجية، وهذا يكون عندما يدفع شخص ما و بأغلبية أصوات ساحقة لأن يمتلك مكاناً في الصناعة أو في المنظمة (Ringland & Young,2006:16). وخير مثال على ذلك ما ذكره (Ringland, 2006: 22) فقد طبق السيناريو في صناعة الكمبيوتر حيث تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات، لكن فقدان متغير معين تسبب في أحداث لبس في هامش الربح من (40%) إلى أقل من (10%) بحسب نمو الصناعة وتحويلها إلى (أشبه الموصلات) في صناعة الحاسوب.

رابعاً- أهمية السيناريو الإستراتيجي Importance of Strategic Scenario:

استخدام السيناريو كان شائعاً بشكل متنوع منذ نشوء هذا الأسلوب بعد الحرب العالمية الثانية، وفي السنوات الأخيرة الماضية تجددت أهمية استخدام السيناريو لعدة أسباب منها (Ringland & Young,2006:11):

- 1) منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي تجدد التركيز على مصادر القيمة والنمو في الشركات بعد التقلص والتخندق الذي ساد في الشركات أبان فترة الثمانينيات. بحيث أصبح استخدام السيناريو ضرورياً للتعلم والتغير التنظيمي.
 - 2) العديد من المديرين الكبار الآن يحملون شهادات الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) وهم يعلمون الكثير عن أساليب السيناريو.
 - 3) القطاع العام في أوروبا تطور بشكل كبير فيما يخص استخدام السيناريو في مناقشات صياغة السياسة.
 - 4) المنظمات غير الحكومية (NGO) أدركت فاعلية السيناريو من أجل تسخير طاقات أعضائها وطاقات المجتمع العام.
- إن تحليل السيناريو الإستراتيجي يعدُّ مهماً ربما لأنه يساعدنا على البدء بالتفكير بما لا يمكن التفكير به (Think the unthinkable) مما جعل منه أداة تستخدم بشكل متزايد وبالأخص في قطاع النقل (Transport)(Hickman,2012:4).

خامساً- أهداف السيناريو الإستراتيجي Objectives of Strategic Scenario:

حدد (Zanoli et al.,2012:42) هدفين أساسيين للسيناريو الإستراتيجي لغرض تخطيط إستراتيجية الشركة وهما:-

- 1) التنبؤ بالبيئة الاقتصادية التي تعمل ضمنها الشركة من أجل وضع أهدافها بعيدة المدى.
 - 2) تقييم البدائل الإستراتيجية المختلفة، فالسيناريوهات يمكن أن تعتبر مؤشرات اقتداء أو أداء مقارن للإستراتيجيات البديلة، وفي هذا السياق ذكر (van der Heijden,1996) بما أن التنبؤ هو أداة لصنع القرار فإن السيناريو يهدف لتطوير الإستراتيجية والسياسة.
- ليس هناك إجماع بين الباحثين المختصين بدراسات المستقبل على الأهداف التي يتعين السعي لتحقيقها من وراء عمليتي بناء وتحليل السيناريوهات المستقبلية، فهناك فريق يسعى لنزع صفة

الاستهدافية عن الدراسات المستقبلية بمعنى أن تكون محايدة ومحررة من الأحكام القيمية حتى لا يتم فرض رؤية مستقبلية معينة على الناس، وبالتالي يريد هذا الفريق إسباغ صفة الموضوعية والعلمية على الدراسات المستقبلية من خلال حصر أهداف الدراسات المستقبلية والتي تمثل السيناريوهات أحد أساليبها البحثية، لذلك تتعدد أهداف السيناريوهات كأحد أساليب الدراسة العلمية للمستقبل- طبقاً لآراء هذا الفريق- لتشمل (عامر، 2004:24):

- 1- عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.
- 2- عرض النتائج المرتبة على الخيارات أو البدائل المختلفة.
- 3- تركيز انتباه الناس على: الفاعلين الرئيسيين وإستراتيجيتهم والعمليات أو العلاقات السببية، والنقاط الحرجة لاتخاذ القرارات، والقضايا التي يجب أن تحظى بالأولوية في اهتماماتهم.
- 4- استشارة الفكر والتأمل حول قضايا وهموم المستقبل من خلال المسارات الاحتمالية، مما يؤدي إلى تنشيط خيال الناس وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن مستقبلهم من الآن وطبقاً لآراء هذا الفريق فإن تأثير الدراسات المستقبلية على فكر الناس وتوجهاتهم نحو المستقبل يمثل تأثيراً عاماً يتمثل في تنمية البعد المستقبلي من تفكير الناس من خلال تقديم تصورات بديلة لمسارات المستقبل، والناس لهم الحق في اختيار أو رفض أي من هذه التصورات.

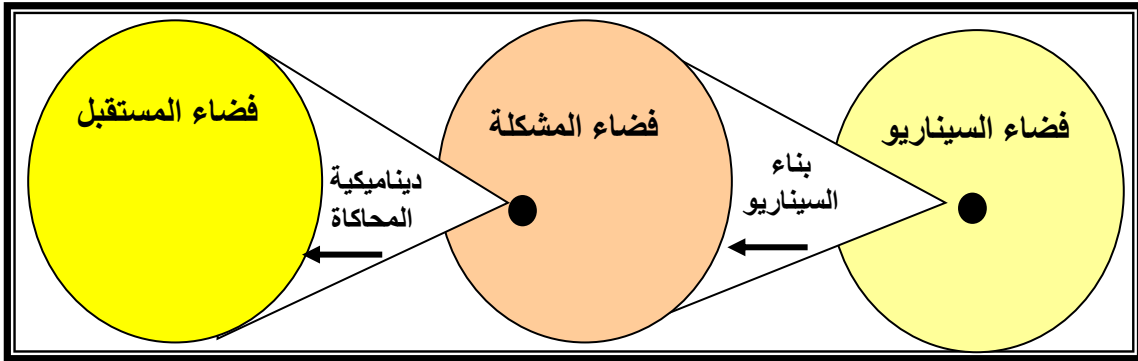
سادساً- حل المشكلات باعتماد السيناريو Scenario-Based Problem Solving

هناك العديد من الطرائق التي تمكن من كشف المستقبل، ومن أكثر الطرائق شيوعاً لتمثيل حالة عدم التأكد الذي يكتنف المستقبل هي من خلال السيناريوهات. فالسيناريو يوفر طريقة لتبسيط نظرتنا للمستقبل من خلال تجميع المسارات المستقبلية المحتملة بشكل مجموعات عنقودية قابلة للتمييز وذات معنى وأهمية. وبشكل خاص، أن التوجهات ذات الأوزان الكبيرة حول البيئة التي تعدُّ مهمة لصناع القرار يجري تجميعها في مجموعات مستقبلية في سيناريوهات متنوعة (Whitacre et al., 2012:3).

في السياق العسكري (المبسط والمفضل) يجري وضع عدد من السيناريوهات قد تكون (حفظ السلام، مواجهة الكوارث، والعمليات القتالية... الخ). وهناك العديد من التفاصيل التي لم يجري تحديدها في مستوى السيناريو هي بحاجة إلى أن تفصل بشكل كامل ويوضع لها مسار للمستقبل، وأن وضع التفاصيل يتطلب وضع هيكل أو بناء للأنموذج (أي أنموذج البيئة الحقيقية)، كما يتطلب ذلك تحديد الظروف الأولية للأنموذج.

إنَّ تحديد التفاصيل يجب أن يحاكي تشخيص المشكلة، كما موضح بالشكل (2)، وأثناء تشغيل الأنموذج (أي الديناميكية الحركية للبيئة الحقيقية يسمح لنا ذلك بالوصول إلى توليد المسار الحقيقي للمستقبل).

وبسبب العوامل المتعددة مثل الأحداث الخارجية العشوائية، فإن كل نشاط محاكاة يمكن أن يتخذ مساراً منفرداً وينتج عن ذلك ظروف مستقبلية مختلفة. إنَّ توفر صور متعددة للمستقبل المحتمل ضمن مشكلة محددة أو مجموعة مشكلات لإنجاز السيناريو موضح بالشكل الآتي:

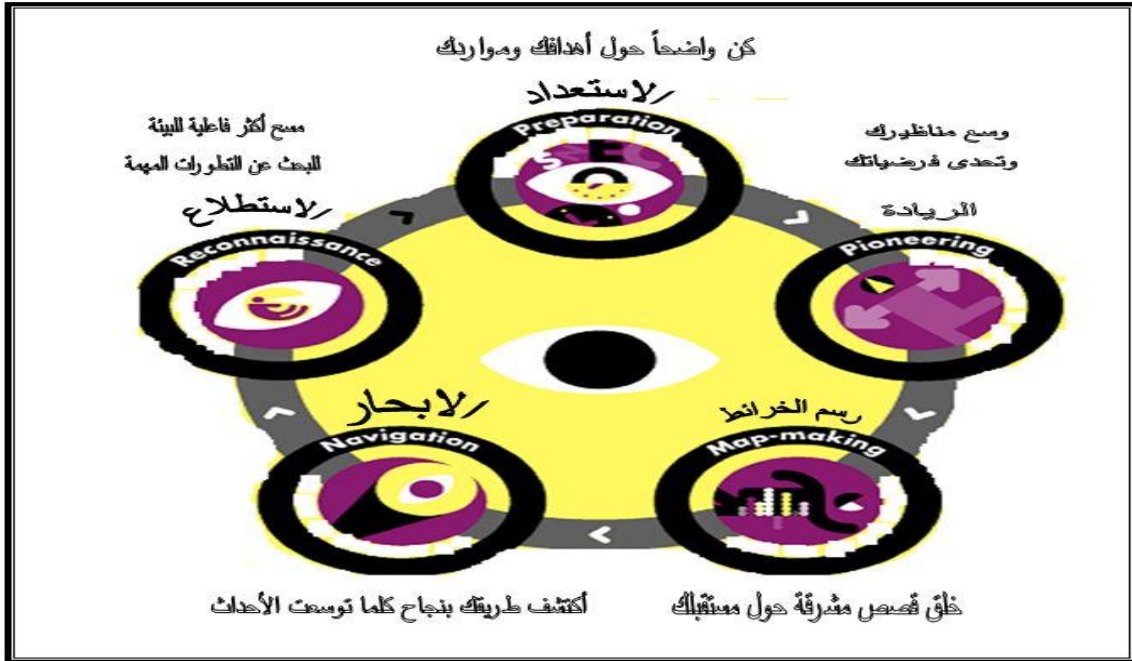


الشكل (2) السيناريوهات الإستراتيجية مع التمييز الواضح بين السيناريوهات، تحديد المشكلات، والديناميكيات المحاكاة لتوليد المستقبل المحتمل

Source: Whitacre, James & Abbass, Hussein & Sarker, Hussein & Bender, Axel & Baker, Stephen, (2012), "Strategic Positioning in Tactical Scenario Planning", 1st ed., New York, P:4.

سابعاً- مدخل شركة (Shell) لتخطيط السيناريو **The Shell Approach**:

تتبع (Shell) في سبيل تخطيط السيناريو الإستراتيجي منهجية تتألف من عدد الخطوات هي (الاستعداد، الريادة، رسم الخريطة، الإبحار والاستطلاع، ثم العودة للاستعداد من جديد) (Yi & Sharma,2009:2). وهذه العملية بمجملها تكون تتابعية، ديناميكية وكما مبين في الشكل (3).



الشكل (3) إطار تخطيط السيناريو في (Shell)

Source: Scenarios: An Explorer's Guide (2003, cover page)

يتطلب الاستعداد أن تكون هناك صورة واضحة جداً حول الأهداف المتوخاة من السيناريو وكذلك الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، أما الريادة فتتطلب رؤية استشرافية تجعل المنظمة في المقدمة لتكون الرائدة في ميدان المنافسة، وتتطلب الخطوة المتعلقة برسم الخرائط خلق قصص مشرقة حول مستقبل المنظمة لتمثل أحداث القصة خارطة طريق تيسر عليه المنظمة لبلوغ نهاية

السيناريو بنجاح، وتتطلب خطوة الإبحار الانطلاق الواثق واكتشاف الطريق والاستعداد للأحداث المفاجئة التي ترافق التوسع، وكوسيلة للمتابعة يستمر الاستطلاع من خلال البحث الدقيق للبيئة الكشف عن الأحداث المهمة، وهكذا ترى أن منهجية (Shell) تمضي في مسيرة لا تعرف الهوادة لبناء وتنفيذ وتطوير السيناريوهات.

ثامناً – مفهوم إدارة الأزمة:

من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات، بل إن الفرد أو المنظمة تتعرض لآزمات مستمرة تدعو للقول بان الآزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري، ولا بد من التسليم بحقيقة كون الآزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية (العبادي وآخرون، 2008:456).

فقد وصفها (Ohagan,1986:65) من كون الأزمة اضطراب أو حالة غير طبيعية بأنها حالة غير طبيعية يمر بها الفرد أو المنظمة أو المجتمع ومن ثم يكون رد الفعل كبيراً اتجاه الموقف غير المتوقع).

أما (Gordon,2001:34) فقد نظر إليها من باب العجز عن اتخاذ القرار بالآتي: (أنها فقدان القدرة على اتخاذ القرار وعجز عن تحقيق المستوى المطلوب من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة).

في حين عرفها (الاعرجي، 1995:32) بكونها (وضع أو حالة إدراك لصاحب القرار لوجود مواقف تهدد المصلحة العليا للمؤسسة وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهريّة).

بينما عرفها (العبيدي، 2002:64) أنها (موقف استثنائي يواجه المنظمة وإفرادها، ويؤثر في سير عملها ويهدد بقاءها، ومن ثم لا يمكن التعامل مع الأزمة بالطرائق الروتينية الاعتيادية). وفي ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، يمكن القول بان إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالآزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستعمال كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الآزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تتحسن من أساليب التعامل مع الآزمات في المستقبل.

لقد عرف الباحثون إدارة الأزمة بمفاهيم مختلفة، كلاً بحسب اجتهاده، ومن بينهم (Thomas,1997:11) التي أشار إليها (هي الوسيلة والمنهج الناجح لمواجهة سيل الآزمات غير المنقطعة التي يمكن أن تواجهها الشركات، والتي تتعرض لها سياساتها وتنظيماتها ومواردها الطبيعية، وتصبح إدارة الآزمات أكثر فائدة للمنظمات عندما تقوم بمتابعة مستمرة للتهديدات والفرص في بيئة المنظمة).

وكذلك عرفها (Waller,1999:20) على أنها (إدارة علمية تقوم على البحث والمعرفة واستعمال البيانات والمعلومات أساساً في اتخاذ القرار المناسب، وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).

وبالمقابل عرفها (الاعرجي، 1995:36) أنها (تكتيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة وغير المحسوبة والتي تهدد وجود واستمرار المنظمة).

أما (العبيدي، 2000:66) فقد نظر لها (هي الوسائل والأساليب الإدارية والعلمية التي تمكن المنظمة من التغلب على الأزمة من خلال التحكم بضغطها وحصر اتجاهاتها) ويؤكد (العبادي وآخرون، 2008:458) على أن عملية إدارة الأزمة تختلف بطبيعة الحال عن الإدارة بالأزمات، إذ إن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مديره. ولقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة، فتسمى عندهم (wetgl) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر الأخرى تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتمكن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

تاسعاً- علاقة السيناريو الاستراتيجي بإدارة الأزمة:

يرتبط أسلوب السيناريوهات كثيراً بالتخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الأعمال بالذات وقد ميز (Godet,1991:32) بين السيناريو والاستراتيجية، مبيناً أن السيناريو يعتمد على منهجية رؤية المستقبل وعلى مبدأ الاحتمالات أما الاستراتيجية فتعتمد على نوع التوجهات المعتمدة لمواجهة المستقبل المحتمل، مضيفاً أن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات التنفيذية أما السيناريوهات فتقوم معايير بنائها على الحس المرجعي (عامر، 2004:60).

وشدد (Godet,1991:37) على أن السيناريوهات عديمة الفائدة إلا إذا تم تحويلها إلى الواقع التنفيذي كما اقترح نموذجاً للاستفادة من السيناريوهات في بناء الخطة الاستراتيجية يمر بثلاث مراحل في المرحلة الأولى يتم بناء السيناريوهات من خلال خطوتين (بناء قاعدة البيانات الكفيلة بتشخيص حال النظام والمتغيرات المحيطة به وبناء السيناريوهات) وفي المرحلة الثانية فهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تمر بخطوتين (تحديد الإستراتيجيات واختيار البدائل الإستراتيجية).

وفيما يتعلق بعلاقة السيناريو مع إدارة الأزمة فقد أشار كل من (Shrivastava & Mitroff,1987:24) إلى تأثير الأزمات على أصحاب المصالح في المنظمة والتي تمتد إلى تحليل صاحب المصلحة المناسب. واقترحا بأن المؤسسات تستطيع دمج خطط إستراتيجية لمعالجة هذه الأزمات عندما تفهم الإدارة الأسباب المحتملة للأزمات. وعندما يتم فحص الاختيارات الإستراتيجية خلال العملية الإستراتيجية نستطيع تمييز الحواجز المحتملة التي تواجه إنجاز الخيارات الإستراتيجية بصورة تلقائية وخصوصاً إذا تم تطبيق تخطيط السيناريو أو تقنيات التحليل البيئي.

يمارس الأفراد دوراً مهماً في تصميم وتنفيذ الإستراتيجية وكذلك في إنجازات المنظمة الإستراتيجية. وكما لاحظنا مسبقاً يعتبر الاندماج (الاحتواء) البشري في التصميم والتنفيذ ومساعدة خطط إدارة الأزمات تعد مهمة جداً. وشخص (Richardson,1995:10) محفزات تأثير الإستراتيجية والبنية والثقافة والموارد البشرية في شرح الأزمات وإيجاد الحلول لها وعليه يعتبر دور إدارة الموارد البشرية أمر حيوي للعملية الإستراتيجية وإدارة الأزمات. يخلق التخطيط الإستراتيجي عدة أفكار من تأكيد وتقليل الغموض والشك وهذا هو المطلوب الأساسي لتنفيذ الإستراتيجية وعمليات المنظمة. وفي نفس الوقت تواجه هذه التأكيدات بعض الأمور

التي لا يمكن التنبؤ بها وهي نابعة من ديناميكية البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Pollard & Sabine, 2006:52).

ويمكن تصنيف تخطيط السيناريو بين إطارين من التفكير والأداء وهو يعمل كمرحلة لتدريب الأعضاء الذين يعملون في المنظمة من أجل إعادة صياغة التفكير بإستراتيجية في مواجهة الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها وخصوصاً في مواجهة الأزمات المفاجئة. وعليه نستطيع القول بأن تخطيط السيناريو يساهم في تمكين المنظمة على الانتقال من الأزمة إلى إيجاد الحل ودمج أنشطة الإدارة الإستراتيجية وكذلك يعتبر أداة لتخطيط المستقبلي والحركي.

ينقسم السيناريو في المجال الخططي إلى قسمين هما (عامر، 2004:64):

1- **صنع الأزمة:** وهو يمثل السيناريو الإيجابي لفرض الإرادة من خلال اختلاق أزمة معينة يستهدف إرغام طرفها الآخر على قبول قرار ما ويتميز هذا السيناريو بإجراءات إيجابية فاعلة، ويفترض مواقف على قيادة الطرف للغوص فيها ومن خلال ذلك تتحقق الإجراءات الفاعلة لفرض القرار المستقبل، وقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي العديد من صور هذا السيناريو في العالم.

2- **مواجهة الأزمة:** وتتمثل في الإجراءات السلبية الدفاعية والإيجابية الهجومية النشطة لمواجهة الأحداث الخارجية أو الداخلية فضلاً عن تسخير الإمكانيات وتحديد الأسلوب وتجنيد الأشخاص والشركات الذين سيتصدون للأزمة في مراحلها المتطورة، ويعد هذا السيناريو هو السائد ولا بد منه لاستمرارية الحفاظ على كيان الدول والنظم والشركات وعدم تعريضه لهزات عنيفة، ويشتمل هذا السيناريو جميع المجالات الأخرى، مثل: دراسات الجدوى، والخطط المستقبلية وقد يشمل الأسلوب الذي يتيح تطوير الأزمة السلبية إلى أزمة إيجابية، لتحقيق الهدف المستقبلي.

الجانب العملي للبحث

أولاً- صدق وثبات أداة قياس الدراسة:

أ- صدق القياس:

تتكون أداة قياس البحث من متغيرين هما (مقياس السيناريو الإستراتيجي ومتغيراته: تخطيط السيناريو الإستراتيجي SSP، بناء السيناريو الإستراتيجي SSB، وتنفيذ السيناريو الإستراتيجي SSI)، ومقياس (إدارة الأزمة CM). وبغية التحقق من صدق أداة قياس هذا البحث فإن هذا يتطلب التحقق من صدق مقاييسها وفي ضوء المعايير الآتية، وكما مبين في الآتي:

1- معيار كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

من أجل التحقق من كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستعمال مقياس كاييسر- ماير- اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعد أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان أنموذج الارتباط يكون منتشرراً. أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا يؤشر بان أنموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة

يعني بأن على الباحث أما أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field,2005). وكما يظهر من الجدول (2) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) التي بلغت (0.829) التي على وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة كبيرة جداً. وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير إلى أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وإذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فإن هذا يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوياً. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول (2) فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية (Field,2005).

الجدول (2) اختبار كفاية وجود الارتباطات الخاصة لمقاييس البحث

مقاييس البحث	مقياس كايسر - ماير - أولكين KMO لاختبار كفاية عينة البحث	اختبار بارتليت (Bartlett) الخاص بوجود علاقات الارتباط
تخطيط السيناريو الإستراتيجي	0.895	Chi - Square = 4760.92** (درجة الحرية)، df = 263 Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)
بناء السيناريو الإستراتيجي	0.794	Chi - Square = 3251.3** (درجة الحرية)، df = 163 Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)
تنفيذ السيناريو الإستراتيجي	0.878	Chi - Square = 2411.3** (درجة الحرية)، df = 113 Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)
صناعة الأزمة	0.843	Chi - Square = 1788.3** (درجة الحرية)، df = 56 Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)
مواجهة الأزمة	0.825	Chi - Square = 1217.2** (درجة الحرية)، df = 29 Sig. = 0.000 (درجة المعنوية)

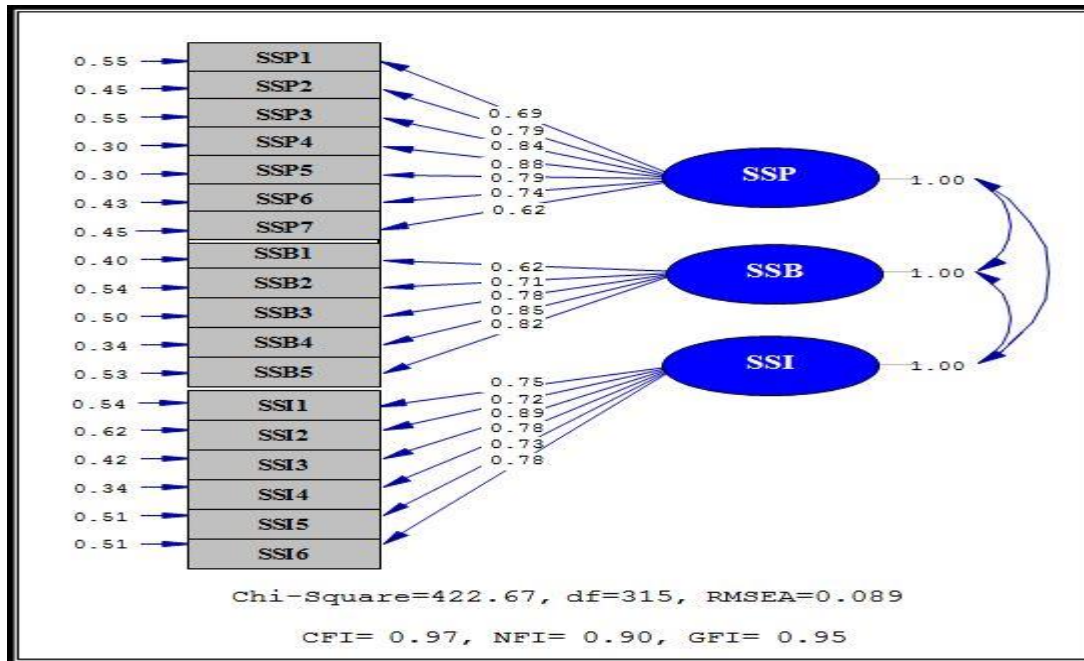
2- صدق البناء التوكيدي

الهدف الأساس للصدق البنائي التوكيدي يقيد الفقرات بالأساس النظري للمقاييس ولا يعطيها الحرية في الانتماء للأبعاد التي يختارها التحليل بل يقوم الباحث هو بتحديد انتماء كل فقرة للبعد الملائم حسب الأساس النظري والمفاهيمي لهذا المقياس. وهذا النوع من الصدق والأنواع الأخرى تعتمد بشكل أساسي على التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) الذي يعدُّ الجزء الأول من منهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling).

والآتي توضيح للصدق التوكيدي لكل مقياس من مقاييس البحث:

مقاييس السيناريو الإستراتيجي:

يكون الحكم بصدد صدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (4) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل أن هذه المعاملات تتصف بالصدق لان قيمتها أكبر من (0.40) (Hair et al.,1998). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس السيناريو الإستراتيجي الذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين مقياس السيناريو الإستراتيجي حسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (422.67) وهي مقبولة. بالإضافة إلى إن باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضاً مقبولة (RMSEA =0.089; CFI = 0.97; NFI= 0.90, GFI=0.95). وهذا يؤكد صحة ما جاء في الصدق البنائي الاستكشافي الذي يفيد بان السيناريو الإستراتيجي هو مقياس يتكون من ثلاثة عوامل هي العامل الأول (تخطيط السيناريو الإستراتيجي) (SSP) ويتكون من سبعة فقرات (SSP1, SSP2,....., SSP7). والعامل الثاني هو (بناء السيناريو الإستراتيجي) (SSB) والذي يتكون من خمس فقرات (SSB1, SSB2,.....,SSB5). والعامل الثالث والأخير هو (تنفيذ السيناريو الإستراتيجي) (SSI) وتتكون من ستة فقرات (SSI1, SSI2,....., SSI6). فأن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس السيناريو الإستراتيجي نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.

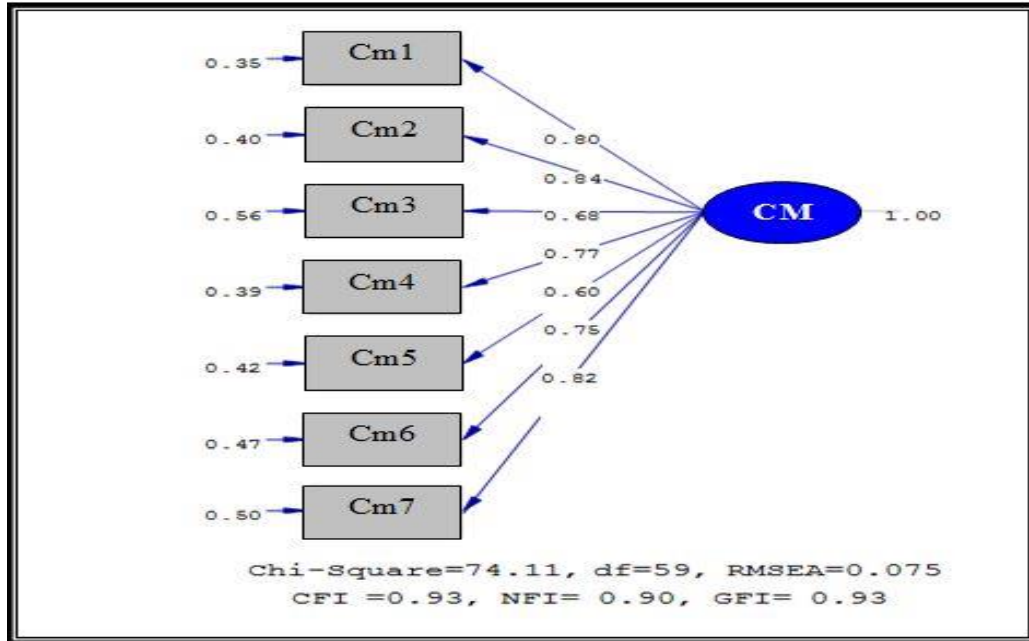


الشكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس السيناريو الإستراتيجي

مقياس إدارة الأزمة:

يكون الحكم بصدد صدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (5) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل إن هذه المعاملات تتصف بالصدق لان قيمتها أكبر من (0.40) (Hair et al.,1998). أما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق النسيج المفاهيمي لمقياس إدارة الأزمة والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل وتخمين

مقياس إدارة الأزمة حسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (74.11) وهي مقبولة. بالإضافة إلى إن باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة ($GFI= 0.93$, $NFI= 0.90$, $CFI = 0.93$; $RMSEA = 0.075$). وهذا يؤكد صحة ما جاء في الصدق البنائي الاستكشافي الذي يفيد بان إدارة الأزمة (CM) هو مقياس عامل واحد يتكون من سبع فقرات (CM1, CM2,CM7). فإن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدي لمقياس إدارة الأزمة نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.



الشكل (5) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس إدارة الأزمة

ثانياً- التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضيات (1 ، 2 ، 3): والمتضمنة (اختبار علاقات الارتباط بين متغير السيناريو الإستراتيجي ومتغير إدارة الأزمة)

يلاحظ من خلال الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط بين أبعاد السيناريو الإستراتيجي ومتغير إدارة الأزمة.

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط للسيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة

Variables	M	SD	1	2	3	4
SSP	2.43	1.65	1			
SSB	3.59	1.25	0.482**	1		
SSI	3.52	1.04	0.435**	0.613*	1	
CM	3.43	1.27	0.743**	0.250*	0.643**	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed); ** Correlation significant at the 0.01 level (2-tailed). M= Mean, SD= Standard deviation, N = 100.

ملاحظة: (SSP = تخطيط السيناريو الإستراتيجي، SSB = بناء السيناريو الإستراتيجي، SSI = تنفيذ السيناريو الإستراتيجي، CM = إدارة الأزمة).

ويلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين تخطيط السيناريو الإستراتيجي بلغت (0.743) عند مستوى معنوية (1%)، ووجود علاقة ارتباط موجبة وغير دالة إحصائياً عند المستويين (5%) بين بناء السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة بلغت (0.250)، ووجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين تنفيذ السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة بلغت بمقدار (0.643) عند مستوى دلالة (1%).

2- اختبار الفرضيات (1، 2، 3): والمتضمنة (اختبار علاقة التأثير بين متغير السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة):

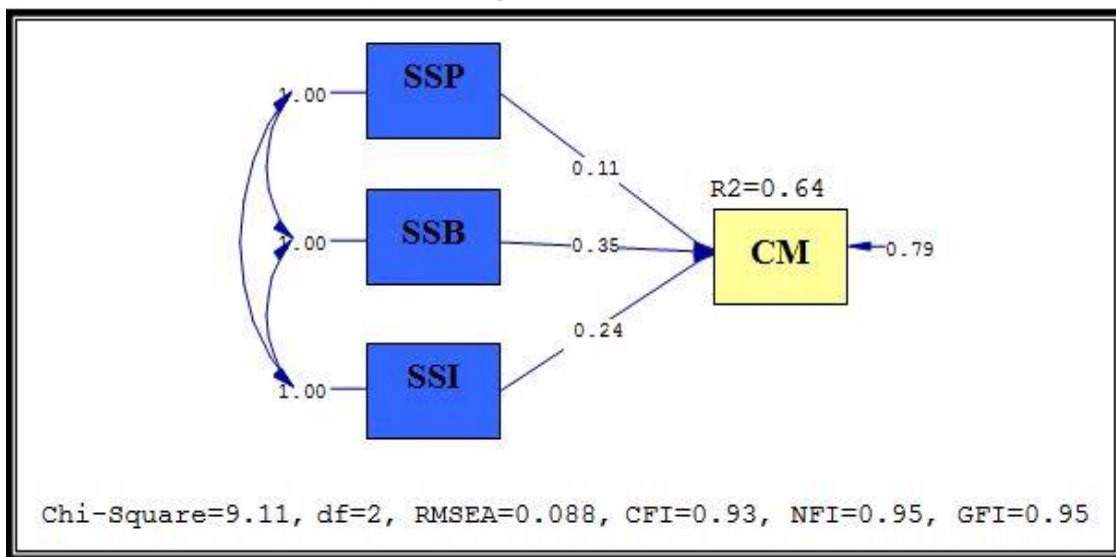
إذ يلاحظ من خلال الجدول (4) تحقق الفرضيات التي تتعلق بعلاقة الأثر بين السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة وعند مستوى دلالة معنوية بين (5%، 1%)، وكما يظهر من خلال قيمة (t) المحسوبة كما في الشكل (6).

الجدول (4) تحليل تأثير الانحدار للسيناريو الإستراتيجي في إدارة الأزمة (n=100)

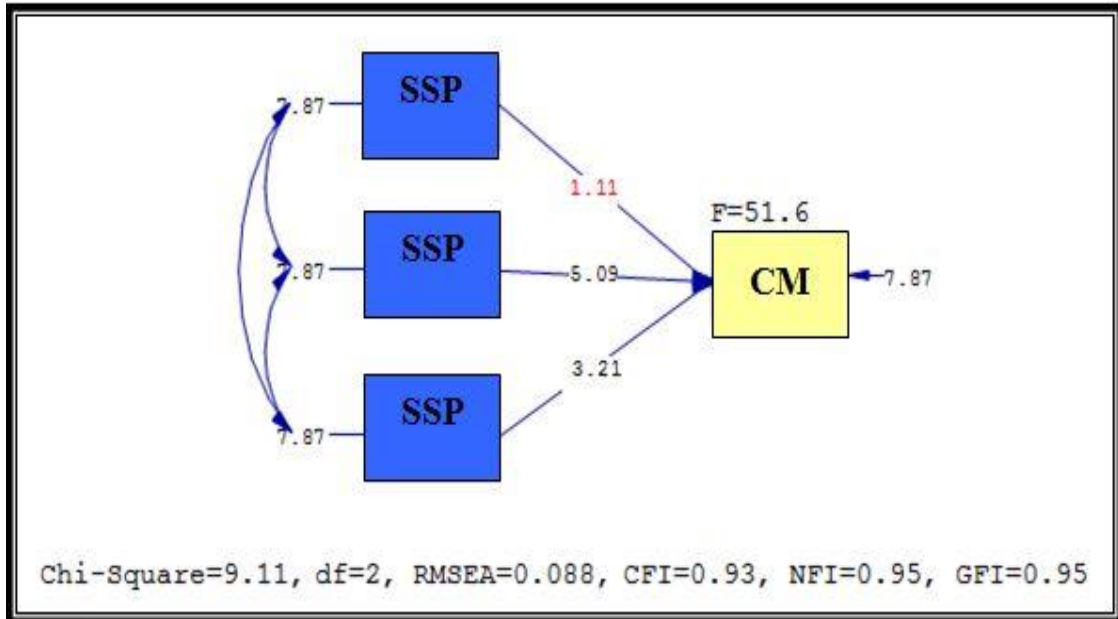
الفرضيات	المسارات الانحدارية	معاملات الانحدار	قيم t	R ²	F
الفرضية (الفرعية الأولى)	CM ←-- SSP	0.11	1.11	0.64	51.6**
الفرضية (الفرعية الثانية)	CM ←-- SSB	0.35	5.09**	0.64	51.6**
الفرضية (الفرعية الثالثة)	CM ←--- SSI	0.24	3.21*	0.64	51.6**

إذ يعرض الشكل (6) مسارات الانحدار الخاصة بالفرضيات الفرعية الثلاثة من الفرضية الرئيسية الثانية على وفق تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية الظاهرة على الأسهم بين متغيرات السيناريو الإستراتيجي بإدارة الأزمة. أما الشكل (7) فيبين قيم (t و F) للاستدلال على معنوية معاملات الانحدار المعيارية الموجودة في الشكل (7).

ملاحظة: MorFai = المبدئية والإنصاف، RolCla = تحديد الدور، PowSha = الشراكة في السلطة، EthCli = المناخ الأخلاقي



الشكل (6) قيم بيتا المعيارية ومعامل التفسير (R^2) الخاصة بالفرضية الثانية على وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (SEM)



الشكل (7) قيم (t) و (F) الخاصة بالفرضية الثانية على وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (SEM)

ويتضح من نتائج الفرضيات أعلاه صحة الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر وجود ممارسات فاعلة للسيناريو الإستراتيجي في إدارة الأزمات ومواجهتها في الشركات عينة الدراسة)، أي إن ممارسات السيناريو الإستراتيجي تفسر نسبة (64%) في التأثير في إدارة الأزمة للشركات والبقية تعود إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- يوجد ميل واضح نحو مجموعة من الأبعاد الرئيسة للسيناريو الإستراتيجي، والمتمثلة بميل أفراد العينة نحو تخطيط السيناريو الإستراتيجي أي الحصول على معلومات تتعلق بأحداث وقوع الأزمة، والذي يتجلى فيها التغير البيئي، ومن ثم العمل على بناء هذا السيناريو وبعد ذلك التنفيذ لغرض الحصول على المعلومات المفيدة في تلك العملية.
- 2- يعدُّ تخطيط السيناريو وسيلة لوصف ورسم المستقبلات البديلة للمنظمة ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة كما يعدُّ تخطيط السيناريو نشاط فكري قيم يساهم في بروز قدرات أعضاء المنظمة وزيادة قابلية المنظمة على معالجة التحديات العملية والمتكررة للأزمات.
- 3- يوفر تخطيط السيناريو واجهة مثالية للإبداع وفحص بيئة الأعمال وتسمح عملية تخطيط السيناريو من خلال طبيعتها في مساعدة الإدارة على تهيئة محركات بيئة الأعمال وتشخيص المشاكل التي تنشأ بسبب الميول (الاتجاهات) والتغيرات المحتملة في هذا السياق. وهكذا لا يساعد تخطيط السيناريو على دمج مكونات العملية الإستراتيجية وتطوير إدارة الأزمات فلا يمكن اعتبار السيناريوهات اعتبارها كوسائل تنبؤ للمستقبل بل هي مهمة

لتصميم مدى واسع من الاحتمالات وتكوين خطط لمعالجة الكيان النظامي. وعليه لا بد من توفر مرونة لهذا السبب.

4- توفر السيناريوهات المحتوى المستقبلي (أو البيئية) التي من خلالها تعمل الشركات وأصحاب المصالح. وهذه الشركات وأصحاب المصالح يمكنهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية حول أي من الأنشطة يمكن أن ينتج الناتج الأمثل ضمن السيناريو المحتمل، أو على الأقل سوف يتجنب المخاطر التي يتعرض لها الإنتاج أو النتائج الكارثية ضمن سيناريو محتمل.

ثانياً. التوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام المنظمات بشكل عام والشركات الصناعية عينة الدراسة بشكل خاص بدراسة العلاقة والتأثير المتبادل بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم اتجاه إدراك متغير السيناريو الإستراتيجي لأنه يسهم وينعكس بشكل كبير على إدارة الأزمة ويوفر الحلول الناجعة لمعالجتها.
- 2- معالجة العوامل التي تؤدي إلى حدوث الأزمات داخل المنظمة وذلك على وفق التوجهات الإدارية المعاصرة في بيئة العمل كالسيناريو الإستراتيجي والتي جاءت متناغمة مع النتائج التي أفرزتها التحليلات الإحصائية والعمل على تعزيز كل من شأنه أن يوجد الحلول لهذه الأزمات في بيئة العمل.
- 3- إن بناء السيناريوهات المختلفة يسלט الضوء على الظروف المختلفة المحتملة التي قد تتواجد في المستقبل. ولهذا فمن المهم بالنسبة للإدارة التنفيذية العليا أن تعرف وأسرع وقت ممكن أي سيناريو بدأ بالتحقيق في حقيقة الأمر. وبعد أن يتم تكوين السيناريو بشكل متأن وصحيح، عندئذ يجب تحديد القليل من المؤشرات الحرجة واختيارها لكي يتم تتبعها بشكل منتظم كمنطلقات بأن هناك سيناريو معين يحصل.
- 4- ضرورة توفير قاعدة بيانات ومعلومات في الشركات عينة البحث، تساعدها في وضوح الرؤية لدى متخذ القرار بشأن وقوع الأزمات في العمل وذلك باتخاذ قرارات إستراتيجية مرسومة في سيناريوهات ناجحة تعكس نتائجها تغير في مستقبل الشركات المبحوثة وغيرها.
- 5- ينبغي على الشركات عينة البحث أن تدرك أن الإستراتيجيات التي تنتج نتائج جيدة خلال مدة السيناريو ستكون هي المفضلة لكن هذا لا يحدث دائماً. ولا بد من الانتباه إلى إستراتيجيات التطوير المحتملة كمجموعة متكاملة من أنشطة البحث والتطوير التي يجب أن تظهر كنتائج مرغوبة تحت سيناريو أو سيناريوهات محتملة.
- 6- ينبغي على الشركات عينة البحث أن تدرك أن الافتراضات الأولية التي تنطلق منها السيناريوهات تكون صحيحة تماماً، فقد تكون هذه الافتراضات لا تعبر بدرجة كافية عن تعقيدات الواقع. وعليه لا بد على الشركات أن تهدف إلى إيجاد خطط لحل سيناريو الأزمات وبنفس الوقت أن تدرك الشركات مدى تطوير الخطط لمعالجة هذه الاحتمالات.

مصادر البحث

أولاً- المصادر العربية:

- 1) الأعرجي، عاصم، (1995)، (سرية وعلنية المعلومات في ظروف الأزمات)، مجلة الإدارة، مجلد (35)، العدد(2)، بغداد- العراق.
- 2) السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، (بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة مدخل لإدارة المستدامة)، دار الكتب العلمية للتوزيع والنشر، بيروت – لبنان.
- 3) عامر، طارق، (2004)، (أساليب الدراسات المستقبلية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 4) العبّادي، هاشم فوزي دباس، والطائي، يوسف حجيم، والأسدي، أفنان عبد علي، (2008)، (إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 5) العبّادي، هاشم فوزي، (2012)، (المظلة الفكرية للسيناريو الإستراتيجي في منظمات الأعمال- آراء وأصواء)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (66)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 6) العبيدي، نماء جواد، (2002)، (الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة- دراسة ميداني في هيئة الكهرباء)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 7) منهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي، (2014)، (السيناريو الاستراتيجي - التخطيط - البناء – التنفيذ)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 8) ياسين، سعد غالب، (2010)، (الإدارة الإستراتيجية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) Ahmed, Daud & Sundaram, David & Srinivasan, Ananth, (2011), (Scenario Driven Decision Systems: Concepts and implementation), Copyright EMMSAD'03
- 2) Conway M., (2006), "Scenario Planning: An Innovative Approach to Strategy Development", Swinburne University of Technology
- 3) Field, A. P. (2005), "Discovering Statistics Using SPSS: and Sex and Drugs and Rockne Roll" , (2nd Edition). London: Sage.
- 4) Godet, Michel. (1991), "Creating futures: Scenario planning as a strategic management tool", London: Economic.
- 5) Gordon W., (1981), "Pattern and Growth in Personality", New York, Holt- Rinehart Winston, Inc.
- 6) Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998), "Multivariate Data Analysis", (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 7) Heijden, Kees van der, (2002), (Scenarios, Strategy, and the Strategy Process), presearch provoking strategic conversation, volume 1 number 1, Global Business Network.

- 8) Horton, Jay, (2009), "Scenario Planning The tools for litigating Risk in an Age of Uncertainty", 13 -14 June, The Prince Hotel, Kuala Lumpur
- 9) Kahn, H. & Wiener, A., (2000), "The Year 2000: A framework for speculation on the next Thirty-three years", Macmillan, New York.
- 10) Kaiser, Henry, F., (1974)," An index of factorial simplicity", Psychometrika Volume 39, Number 1.
- 11) Lindgren. M. & Bandhold, H., (2003), "Scenario Planning", New York, Pal grave Macmillan.
- 12) Ohagan, K., (1986), "Crisis intervention social services", 1st ed., London: prentice Macmillan Educational.
- 13) Ringland, Gill, & Young, L., (2006), (Scenarios in Marketing), John Wiley & Sons, Ltd.
- 14) Schnaars, S. & Berenson, C., (1986), "Growth market forecasting revisited: a look back at a look forward", Calif. Manage. Rev. 28.
- 15) Thomas, D. (1986), "on stories and culture change", Journal of management studies. Vol. (21), No. (3).
- 16) Thomson, Nicholas Maxwell, (2006), (Scenario Planning in Australian Government), A thesis submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration. University of Canberra.
- 17) van der Heijden, (1996), (Scenarios, Strategy, and the Strategy Process), presearch provoking strategic conversation, volume 1 number 1, Global Business Network.
- 18) Wack, Pierre, (1985), "Scenarios: Uncharted Waters Ahead." Harvard Business Review 63, no. 5.
- 19) Waller, Marcia, (1999), "Effective crisis management planning", Higher Education, Issues 3, vol.(23).August.
- 20) Waltre, Mats, (1996), "Scenario Analysis - an Approach to Organizational Learning", Royal Institute of Technology, Dept of Computer and Systems Sciences.
- 21) Whitacre, James & Abbass, Hussein & Sarker, Hussein & Bender, Axel & Baker, Stephen, (2012), "Strategic Positioning in Tactical Scenario Planning", 1st ed., New York
- 22) Zanolli, Raffaele & Gambelli, Danilo & Vairo, Daniela, (2012), "Scenarios of the organic food market in Europe", Food Policy, 37, P:41-57.