

استخدام السيناريو الإستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال - دراسة تحليلية لرأي 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

تاریخ استلام البحث: 2014/5/6 تاریخ قبول النشر: 2014/9/10

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 متذوي القرار في وزارة الصناعة والمعادن العراقية.

**التصميم/ المنهجية/ المدخل Design/methodology/approach** - اعتمد هذا البحث المنهج التطبيقي يتتألف 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 ومعاونيهما ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات. وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسة للمعلومات باستخدام أدلة البحث. وتم تحليل الأدوات العائدة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكالية، 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.

**التوكييدات العملية Practical Implications** - تم تحديد تطبيقيين 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 بمتذدي القرار ليدركوا 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.

**الأصلية / القيمة العلمية Originality/Value** - ينفتح هذا البحث بشكل كبير مجموعة من المعرف 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-Abadi

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 الملمس فيما يخص خيارات المستقبل وطرائق التعامل معها.

إن القلق من ظروف المستقبل وأوضاعه هو جزء من وضع الإنسان. وطور لهذا الغرض أسلوب لتقليل درجة عدم التأكيد التي تكتف ظروف المستقبل وهو ما يعرف الآن بـتخطيط 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 الميل (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 القائم المتمرکز 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 التقدير عنه في دراسات الأعمال. مع ذلك سناحول في هذا البحث تسلط الضوء على مفهوم السيناريو الإستراتيجي وأهميته وأهدافه و مجالاته وتصنيفاته وعنصره ومداخله.

جاءت مشكلة هذا البحث بين محورين أساسين 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 نقدم، إجمالاً، يمكن تأطير المعضلة الفكرية بالتساؤلات الآتية:-

- (1) ما الأساس المفاهيمي ومرتكزات تفسيراتها الفلسفية لموضوعات (السيناريو الإستراتيجي، إدارة الأزمات) وأبعادها؟.
- (2) ما نتائج الجدل القائم حول علاقة السيناريو الإستراتيجي مع إدارة الأزمات؟.
- (3) ما الجهود البحثية الهدافة 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 البديلات 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 التجاري لدراسة العلاقة بينهما.
- 2- لكون المتغيرين أداتين مهمتين في تطوير عمل منظمات الأعمال.
- 3- لكون القياسات حول هذين الموضوعتين لم تكتمل بعد بقدر رجوع الباحث للأدبيات على شبكة الاتصالات الدولية (الإنترنت) 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.

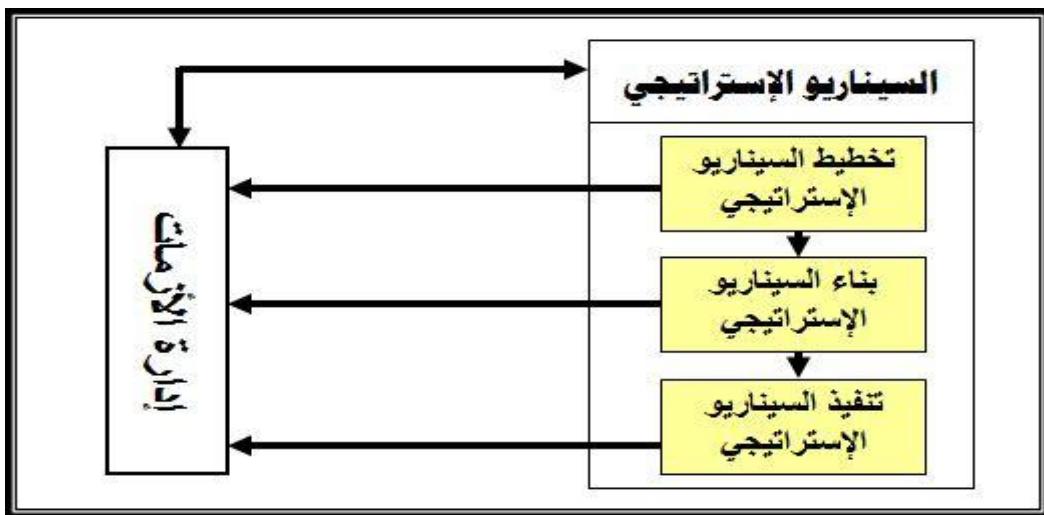
### ثالثاً. أهداف البحث:

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 وختباره للوصول إلى صورة تعكس أسلوب السيناريو الإستراتيجي وإدارة الأزمة.
- 5) تسلط الضوء على تطوير عملية صنع القرار الإستراتيجي الفاعل في ضوء اتجاهات عدم التأكيد ومن أجل فهم الإمكانيات لمواجهة الصعوبات السائدة.

### رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل الآتي المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) مخطط البحث

#### خامساً. فرضيات البحث:

لدراسة فرضيتين رئيسيتين وعدة فرضيات فرعية منها:

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

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط السيناريو في إدارة الأزمات.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبناء السيناريو في إدارة الأزمات.
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنفيذ 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 استماره الاستبيان عليهم، وقد استخرجت التكرارات والنسب لوصف عينة البحث كما مبين في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) وصف عينة البحث

النسبة	النكرار	العمر
%11	11	أقل من 30 سنة

%29	29	31-40 سنة
%38	38	50-41 سنة
%22	22	فأكثر 51
%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

يعُد السيناريو الاستراتيجي حديثاً نسبياً، إذ يعود هذا الأسلوب إلى المدخل الذي وضعه Herman Kahn (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، 4:2014).

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

ويتفق (Wack,1985:4) مع القول السابق حيث ذكر "تعود جذور تخطيط السيناريو إلى دراسات الإستراتيجية العسكرية، ويُعد (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 .(Zanol et al.,2012:41) (unthinkable

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 الخبران (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 السبعينيات في كتابهما الموسوم (العام 2000)، حيث وصفا السيناريو على أنه تسلسل فرضي من الوثائق مصمم لتسلیط الضوء على خطوات عريضة ومهمة في اتخاذ القرارات في الأمور المطروحة كافة.

جرى نقل تخطيط السيناريو إلى عالم الأعمال أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن الماضي، ولعل أهم الأعمال التي من الممكن ملاحظتها حول الموضوع هو ما قام به الأستاذ Pierr wack (Royal Dutch, Shell Oil) الذي طور نظام تخطيط السيناريو الذي استخدم فعلاً من قبل شركة Shock (Wack, 1985:5) واستطاعت تحسين مركزها التنافسي في الصناعة النفطية خلال تلك الأزمة وكذلك في مرحلة تخمة أسواق البترول التي تلتها (Khan & Weiner, 2000:3).

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 (Thomson, 2006:3).

استخدم أسلوب السيناريو بنجاح باهر من قبل شركة General Electric. وكذلك من قبل شركة Royal Dutch Shell (Shell) ولكن بشكل مختلف وأكثر تعقيداً. وبفضل تطبيق أسلوب التنبؤ البيئي من خلال السيناريو استطاعت شركة (Shell) أن تهيئ 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 (Yasien, 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 واستئثاره بأذهانهم للتفكير بما لا يمكن التفكير به (Think the unthinkable) وبالخصوص موضوع الحرب النووية (Kleiner, 1996:53).

وفي السبعينيات 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) أُسست 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 متعددة 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 المنظوري 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 توسيع المركز وارتقا 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 ومتاغمة 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 (رؤى 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 ويتحقق هذا مع كون السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب).

وأكمل (Ahmed et al.,2011:7) أن السيناريو النهائي يجب أن يكون (فرید ومتميز ، 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 الموارنة لا تلغي قيود إمكانية الاستخدام (Gaffney,2000:9).

هناك أنواع مختلفة من السيناريوهات منها ما أطلق عليه "Herman Kahn" (السيناريو الحالي 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 وتتنفيذ الإستراتيجيات على أساس تحليل السيناريو، وبدونأخذ 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 لتمحیص الإشارات الخارجية، وهذا يكون عندما يدفع شخص ما وبأغلبية أصوات ساحة لأن يمتلك مكاناً في الصناعة أو في المنظمة (Ringland & Young, 2006:16) . وخير مثال على ذلك ما ذكره (Ringland, 2006:16) فقد طبق السيناريو في صناعة الكمبيوتر حيث تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات، لكن فقدان متغير معين تسبب في أحداث ليس في هامش الربح من (40%) إلى أقل من (10%) بحسب نمو الصناعة وتحويلها إلى (أشباء الموصلات) في صناعة الحاسوب.

**رابعاً- أهمية السيناريو الإستراتيجي :Importance of Strategic Scenario**  
استخدام السيناريو كان شائعاً بشكل متتنوع 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 والتخدق الذي ساد في الشركات أيام فترة الثمانينيات . بحيث أصبح استخدام السيناريو ضرورياً للتعلم والتغيير 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 السياسية.
  - 4) المنظمات غير الحكومية (NGO) أدركت فاعلية السيناريو من أجل تسخير طاقات أعضائها وطاقات المجتمع العام.
- إن تحليل السيناريو الإستراتيجي يعد مهماً ربما لأنه يساعدنا على البدء بالتفكير بما لا يمكن التفكير به (Think the unthinkable) مما جعل منه أداة تستخد بشكل متزايد وبالخصوص في قطاع النقل (Hickman, 2012:4)(Transport).

**خامساً- أهداف السيناريو الإستراتيجي :Objectives of Strategic Scenario**  
حدد (Zanoli et al., 2012:42) هدفين أساسيين للسيناريو الإستراتيجي لغرض تحطيط إستراتيجية الشركة وهما:-

- 1) التنبؤ بالبيئة الاقتصادية التي تعمل ضمنها الشركة من أجل وضع أهدافها بعيدة المدى.
  - 2) تقييم البديل الإستراتيجي المختلفة، فالسيناريوهات يمكن أن تعتبر مؤشرات اقتداء أو 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 يتبعها السعي لتحقيقها من وراء عملية بناء وتحليل السيناريوهات المستقبلية، فهناك فريق يسعى لزعزعة صفة

الاستهدافية عن الدراسات المستقبلية بمعنى أن تكون محابدة 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 تعدد أهداف السيناريوهات كأحد أساليب الدراسة العلمية للمستقبل- طبقاً لرأي الفريق- لتشمل(عامر،2004:24):

- 1- عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تتطوّي عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.
- 2- عرض النتائج المرتبة على الخيارات أو البديل المختلفة.
- 3- تركيز انتباه الناس على: الفاعلين الرئيسيين وإستراتيجيتهم والعمليات أو العلاقات السببية، وال نقاط 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 تشطيط خيال الناس وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن مستقبلهم من الآن وطبقاً لرأي هذا الفريق فإن تأثير الدراسات المستقبلية على فكر الناس وتوجيهاتهم نحو المستقبل يمثل تأثيراً عاماً يتمثل في تنمية بعد 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

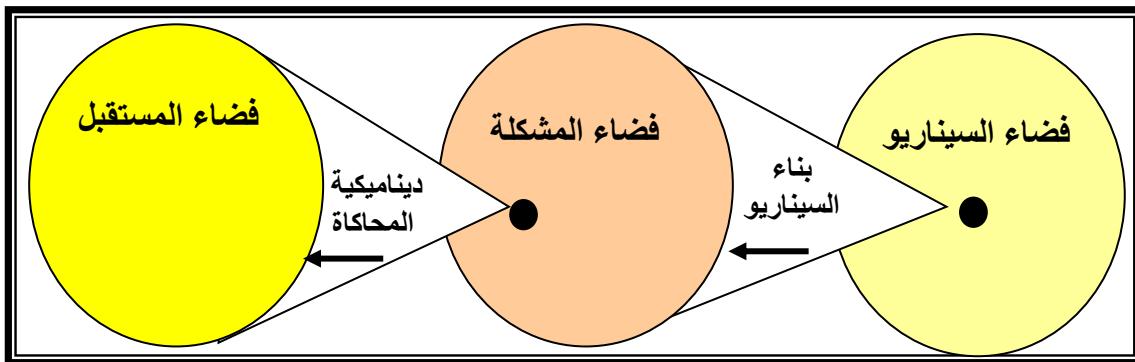
هناك العديد من الطرائق التي يمكن من كشف المستقبل، ومن أكثر الطرائق شيوعاً لتمثيل حالة عدم التأكيد الذي يكتفى المستقبل هي من خلال السيناريوهات.

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 تعد مهما لصنع القرار يجري تجميعها في مجموعات مستقبلية في سيناريوهات متعددة(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 لأنموذج (أي أنموذج البيئة الحقيقة)، كما يتطلب ذلك تحديد الظروف الأولية لأنموذج.

إن تحديد التفاصيل يجب أن يحاكي تشخيص المشكلة، كما موضح بالشكل (2)، وأثناء تشغيل الأنماذج (أي الديناميكية الحركية للبيئة الحقيقة يسمح لنا بذلك 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. إن توفر صور متعددة للمستقبل المحتمل ضمن مشكلة محددة أو مجموعة مشكلات لإنجاز السيناريو موضح بالشكل الآتي:

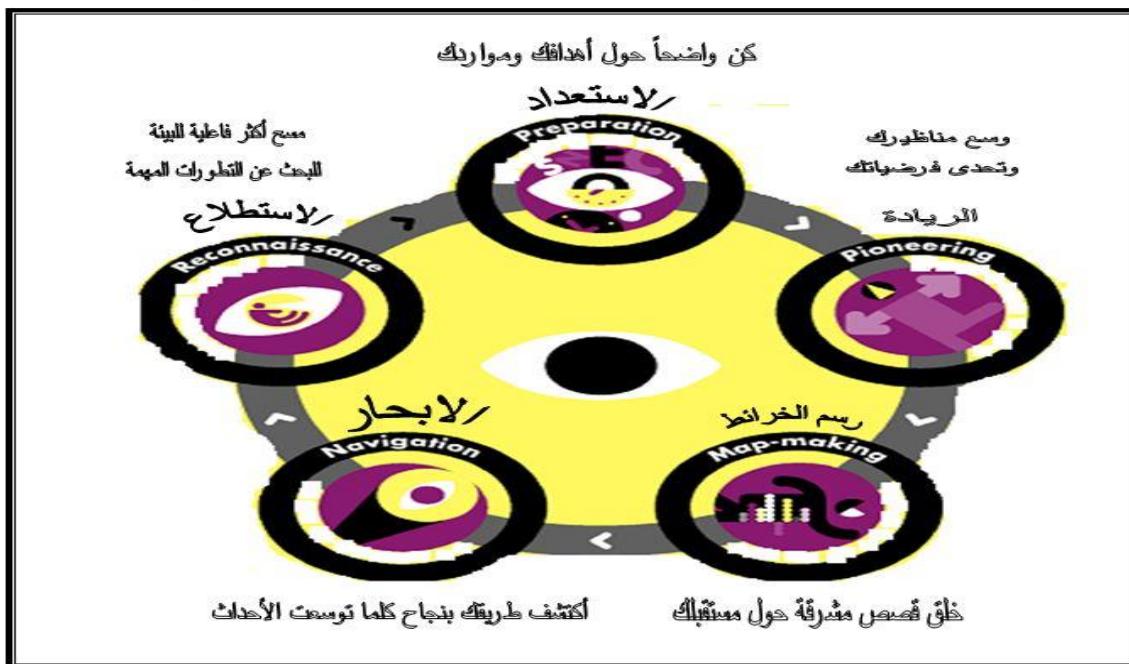


الشكل (2) السيناريوهات الإستراتيجية مع التمييز الواضح بين السيناريوهات، تحديد المشكلات، والдинاميكيات المحاكاة لتوليد المستقبل المحتمل

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) لخريط السيناريو :The Shell Approach

تتبع (Shell) في سبيل تخطيط السيناريو الإستراتيجي منهجهية تتالف من عدد الخطوات هي (الاستعداد، الريادة، رسم الخريطة، الإبحار والاستطلاع، ثم العودة للاستعداد من جديد) (Yi & Sharma,2009:2). وهذه العملية بمجملها تكون تابعية، 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 المتوقعة من السيناريو وكذلك الموارد المتوفرة 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 تسير عليه المنظمة لبلوغ نهاية

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

### ثامناً – مفهوم إدارة الأزمة:

من الصعب تصوّر وجود مجتمع يخلو من الأزمات، بل إن الفرد أو المنظمة تتعرّض لازمات مستمرة تدعى للقول بـ“الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري، ولا بد من التسليم بحقيقة كون الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية” (العبيدي 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 وسائله وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة).

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

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

لقد عرف الباحثون إدارة الأزمة بمفاهيم مختلفة، كـ“البحسب اجهاده، ومن بينهم (Thomas, 1997: 11) التي أشار إليها (هي الوسيلة والمنهج الناجح لمواجهة سيل الأزمات غير المقطعة التي يمكن أن تواجهها الشركات، والتي تتعرض لها سياساتها وتنظيماتها ومواردها الطبيعية، وتصبح إدارة الأزمات أكثر فائدة للمنظمات عندما تقوم بمتابعة مستمرة للتهديدات والفرص في بيئتها المنظمة”).

وكذلك عرّفها (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 عرّفها (الاعرجي، 1995: 36) أنها (تكتيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة وغير المحسوبة والتي تهدّد 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 (العبيدي وأخرون، 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 مدبره. وقد 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 الإستراتيجي بإدارة الأزمة:

يرتبط أسلوب السيناريوهات كثيراً بالخطيط الإستراتيجي في مجال إدارة الأعمال بالذات وقد ميز (Godet, 1991:32) بين السيناريو والإستراتيجية، مبيناً أن السيناريو يعتمد على منهجية رؤية المستقبل وعلى مبدأ الاحتمالات أما الإستراتيجية فتعتمد على نوع التوجهات المعتمدة لمواجهة المستقبل المحتمل، مضيفاً أن الإستراتيجية ترتبط بالأهداف وبالسياسات 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 الإستراتيجية 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 الإستراتيجي التي تمر بخطوتين (تحديد الإستراتيجيات و اختيار البديل الإستراتيجي).

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 تثمين الحاجز 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 المطلب 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 كمركبة لتدريب الأعضاء الذين يعملون في المنظمة من أجل إعادة صياغة التفكير ب استراتيجية 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 موافق 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 الدافعية والإيجابية الهجومية النشطة لمواجهة الأحداث الخارجية أو الداخلية فضلاً عن تسخير الإمكانيات وتحديد الأسلوب وتجنيد الأشخاص والشركات الذين سيتصدون للأزمة في مراحلها المتطرفة، ويعُد هذا السيناريو هو السائد ولابد 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:

ت تكون أداة قياس البحث من متغيرين هما (مقاييس السيناريو الإستراتيجي ومتغيراته: تخطيط السيناريو الإستراتيجي SSP، بناء السيناريو الإستراتيجي SSB، وتنفيذ السيناريو الإستراتيجي SSI)، ومقاييس (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 وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:**

من أجل التتحقق من كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملی الاستکشافی. وللحصول على هذا الشرط فإن الباحثین أوصوا باستعمال مقياس کایسر- مایر- اولکین (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعُد أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتترواح إحصائية KMO (0-1). والقيمة (0) تؤشر بان مجموعة الارتباطات الجزئية أكبر من مجموعة الارتباطات الكلية وهذا يبيّن بان نموذج الارتباط يكون منتشرًا. أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فأن هذا يؤشر بان نموذج الارتباطات متواافق والتحليل العاملی 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 المقاييس (Field, 2005). وكما يظهر من الجدول (2) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) التي بلغت (0.829) التي على وفق تصنيف (Kaiser) تعد قيمة كبيرة جداً.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية عدم (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

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

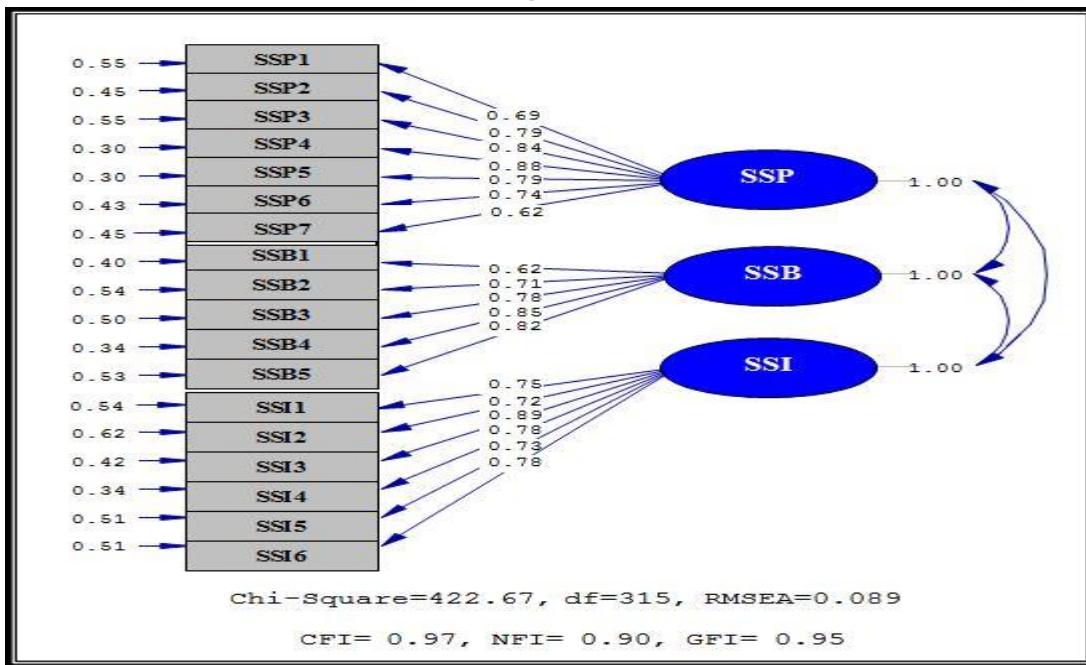
#### 2- صدق البناء التوكيدى

الهدف الأساس للصدق البنائي التوكيدى يقييد الفقرات بالأساس النظري لمقاييس ولا يعطيها الحرية في الانتماء للأبعاد التي يختارها التحليل بل يقوم الباحث هو بتحديد انتماء كل فقرة للبعد الملائم حسب الأساس النظري والمفاهيمي لهذا المقاييس. وهذا النوع من الصدق والأنواع الأخرى تعتمد بشكل أساسى على التحليل العاملى التوكيدى (Confirmatory Factor Analysis) (CFA) الذى يعد الجزء الأول من منهج معادلة النمذجة الهيكيلية (Structural Equation Modeling).

والآتي توضيح للصدق التوكيدى لكل مقاييس من مقاييس البحث:

**مقاييس السيناريو الإستراتيجي:**

يكون الحكم بصدق صدق البناء التوكيدى في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسماء في الشكل (4) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل أن هذه المعاملات تتصرف بالصدق لأن 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 وتتخمين مقياس السيناريو الإستراتيجي حسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لأن 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 الاستكتشافي الذي يفيد بأن 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) ويتكون من ستة فقرات (SSI1, SSI2, ..., SSI6). فإن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. عليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدى لمقياس السيناريو الإستراتيجي نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.

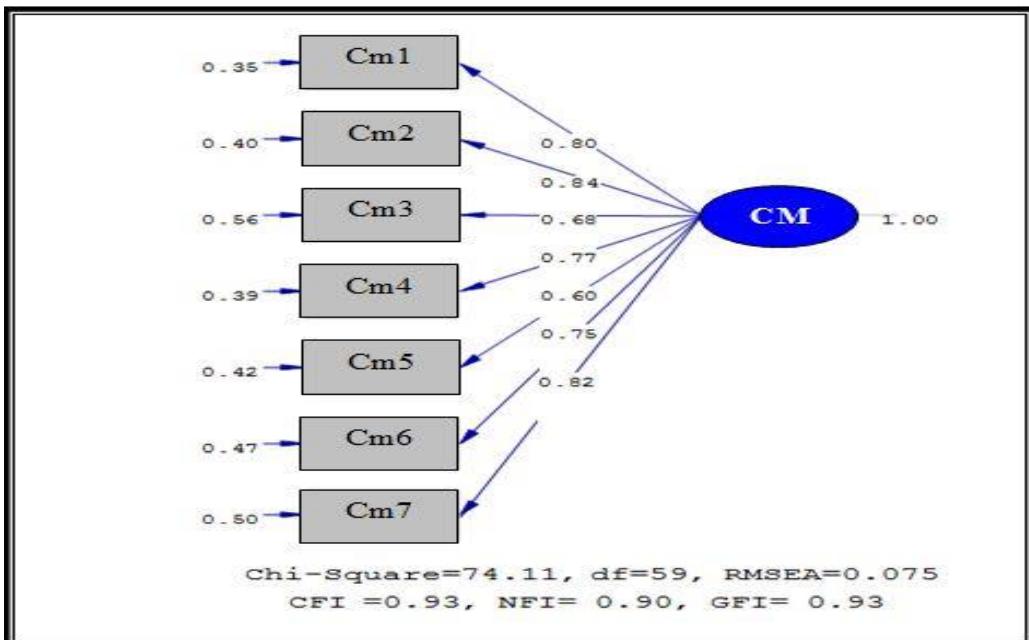


الشكل (4) الصدق البنائي التوكيدى لمقياس السيناريو الإستراتيجي

#### مقياس إدارة الأزمة:

يكون الحكم بصدق صدق البناء التوكيدى في ضوء مؤشرين، المؤشر الأول هو صدق معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الأسماء في الشكل (5) والتي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، إذ يظهر الشكل إن هذه المعاملات تتصرف بالصدق لأن 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 وتتخمين

مقياس إدارة الأزمة حسب هذه المؤشرات يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لأن نسبة قيمة كاي سكوير (chi-square) إلى درجات الحرية قد بلغت (74.11) وهي مقبولة. بالإضافة إلى إن باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضاً مقبولة (RMSEA = 0.075; CFI = 0.93; NFI = 0.90, GFI = 0.93). 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). فأن هذه المعاملات قد تجاوزت حد القبول (0.40) مما يؤيد اتصافها بالصدق. وعليه يمكن الحكم على وجود صدق البناء التوكيدى لمقياس إدارة الأزمة نتيجة تحقق صدق الفقرات وصدق النسيج المفاهيمي.



الشكل (5) الصدق البنائي التوكيدى لمقياس إدارة الأزمة

### ثانياً. التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضيات (1 ، 2 ، 3) : والمترتبة (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 الاستراتيجي،  $SSI$ =بناء السيناريو الاستراتيجي،  $SSB$ =تنفيذ السيناريو الاستراتيجي،  $CM$ = إدارة الأزمة.

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

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

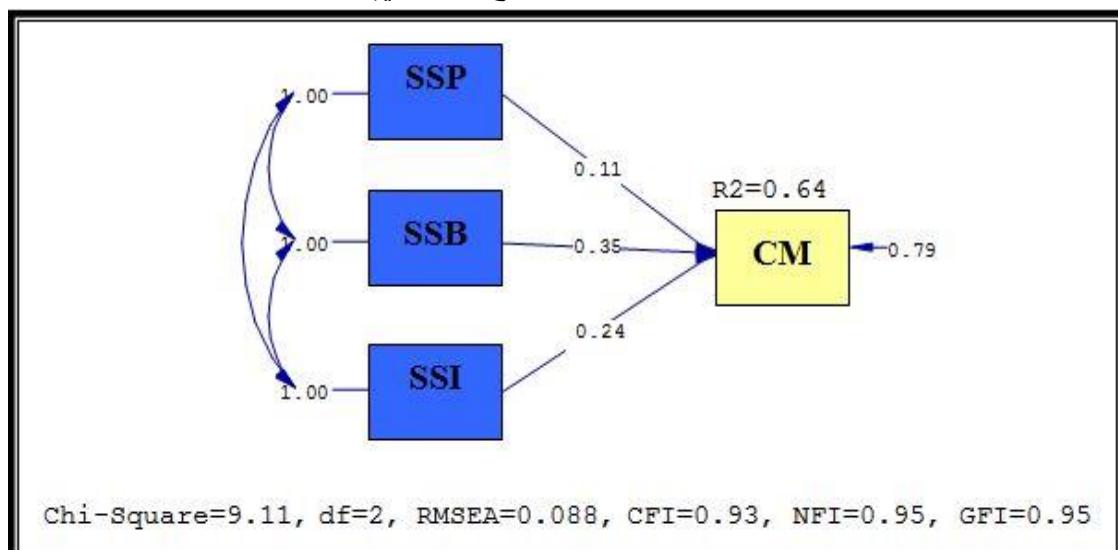
إذ يلاحظ من خلال الجدول (4) تحقق الفرضيات التي تتعلق بعلاقة الأثر بين السيناريو الاستراتيجي وإدارة الأزمة عند مستوى دلالة معنوية بين (5%, 1%)، وكما يظهر من خلال قيمة ( $t$ ) المحسوبة كما في الشكل (6).

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

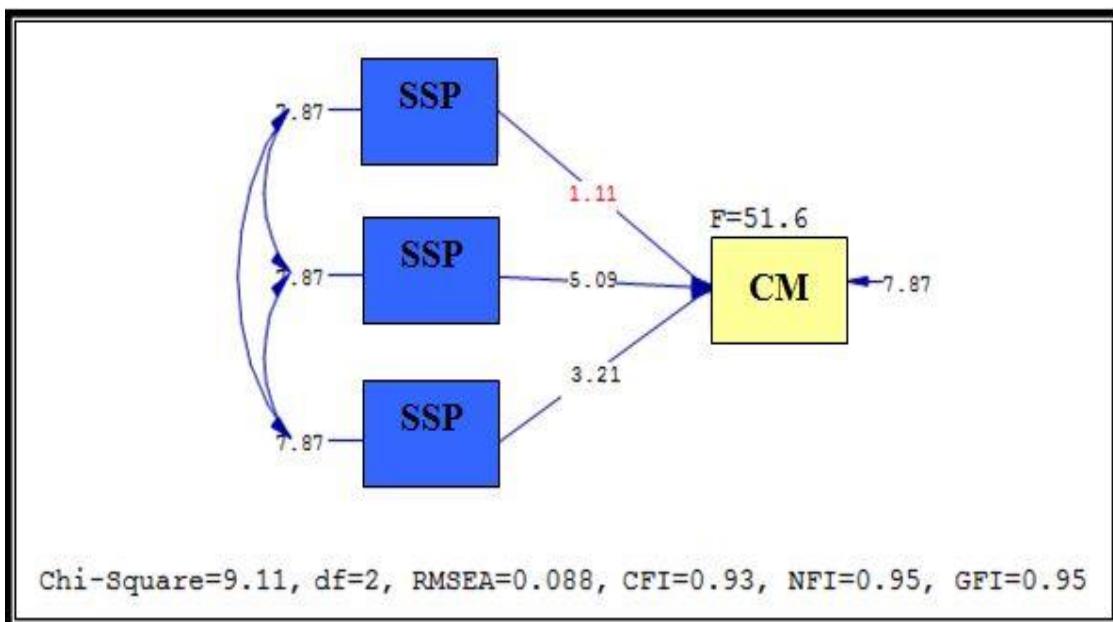
F	R <sup>2</sup>	قيمة t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضيات
51.6**	0.64	1.11	0.11	$CM \leftarrow SSP$	الفرضية (الفرعية الأولى)
51.6**	0.64	5.09**	0.35	$CM \leftarrow SSB$	الفرضية (الفرعية الثانية)
51.6**	0.64	3.21*	0.24	$CM \leftarrow SSI$	الفرضية (الفرعية الثالثة)

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

**ملاحظة:**  $MorFai$ =المبادئ والإنصاف،  $PowSha$ =تحديد الدور،  $RoICla$ =الشراكة في السلطة،  $EthCli$ =المناخ الأخلاقي)



الشكل (6) قيم بيتا المعيارية ومعامل التقسيير ( $R^2$ ) 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 داخلة في النموذج.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً- الاستنتاجات:

- 1- يوجد ميل واضح نحو مجموعة من الأبعاد الرئيسية للسيناريو الإستراتيجي، والمتمثلة بميل أفراد العينة نحو تخطيط السيناريو الإستراتيجي أي الحصول على معلومات تتعلق بأحداث وقوع الأزمة، والذي يتجلّى فيها التغيير البيئي، ومن ثم العمل على بناء هذا السيناريو وبعد ذلك التنفيذ لغرض الحصول على المعلومات المفيدة في تلك العملية.
- 2- يعد تخطيط السيناريو وسيلة لوصف ورسم المستقبلات البديلة للمنظمة ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة كما يعد 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. وهذا لا يساعد تخطيط السيناريو على دمج مكونات العملية الإستراتيجية وتطوير إدارة الأزمات فلا يمكن اعتبار السيناريوهات اعتبارها كوسائل تتبع للمستقبل بل هي مهمة

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

4- توفر السيناريوهات المحتوى المستقبلي (أو البيئة) 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 يتتجنب 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- إنَّ بناء السيناريوهات المختلفة يسلط الضوء على الظروف المختلفة المحتملة التي قد تتوارد في المستقبل. ولهذا فمن المهم بالنسبة لإدارة التنفيذية العليا أن تعرف وبأسرع وقت ممكن أي سيناريو بدأ بالتحقيق في حقيقة الأمر. وبعد أن يتم تكوين السيناريو بشكل متأتي 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 متخد 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 كنتاًج مرغوبة تحت سيناريو أو سيناريوهات محتملة.

6- ينبغي على الشركات عينة البحث أن تدرك أن الافتراضات الأولية التي تتطلق منها السيناريوهات تكون صحيحة تماماً، فقد تكون هذه الافتراضات لا تعبر بدرجة كافية عن تعقيبات الواقع. وعليه لابد 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) العبادي، هاشم فوزي دباس، والطائي، يوسف حجيم، والأستدي، أفنان عبد علي، (2008)، (إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- (5) العبادي، هاشم فوزي، (2012)، (المظلة الفكرية للسيناريو الاستراتيجي في منظمات الأعمال- آراء وأضواء)، 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 mitigating 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, Palgrave Macmillan.
- 12) Ohagan, K., (1986), "Crisis intervention social services", 1<sup>st</sup> 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) Zanoli, Raffaele & Gambelli, Danilo & Vairo, Daniela, (2012), "Scenarios of the organic food market in Europe", Food Policy, 37, P:41–57.