

## السيناريوهات ونجاح الخطة الإستراتيجية

### دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة- الأردن (٢٠١٤-٢٠١١)

## The Effect of Theory-Based Scenarios on the Success of the Strategic Planning Case Study: Arab Potash Company (Limited Contribution) Jordan study (2011-2014)

د. توفيق صالح عبد الهادي

كلية الأعمال  
جامعة عمان الأهلية

dr.tshadi@outlook.com

### الملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر استخدام أسلوب السيناريوهات (الأسلوب النظري) وتوظيفه، في نجاح الخطة الإستراتيجية، وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في الإستراتيجيات التي تستخدمها شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة استوعبت في فقراتها متغيرات الدراسة، وتم توزيع ٦٠ استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد ٥٠ استبانة صالحة للدراسة والتحليل بنسبة استرداد بلغت ٨٣,٣%. وقد طبقت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ لإظهار خصائص الأفراد عينة البحث، واختبار الفرضيات، وكان من أهمها اختبار كرونباخ ألفا لقياس الصدق والثبات، واختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسة باستخدام F-Test، والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية باستخدام T-Test. وقد توصلت الدراسة إلى جملة نتائج، من أهمها:

• أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على دقة التوقعات حول حركة العوامل في البيئتين الداخلية والخارجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

• أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على فاعلية شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، وعلى تحقيق نمو في الحصة السوقية، وعلى زيادة رقعة الأسواق للشركة وتوسيعها.

واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات تتعلق بعينة الدراسة، وأخرى تتعلق باتجاهات البحث المستقبلية؛ من أهمها:

• تعميق الوعي بدور أسلوب السيناريوهات، ونسبة تأثير استخدامها على نجاح الخطة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، لا سيما التعامل مع الأسواق العالمية.

• الاهتمام بتدريب أعضاء الفريق الإستراتيجي وتطويره بشكل دوري، والتركيز بشكل أكبر على تدريب الحساسية الموجه لتغيير السلوك صوب، الأخذ بالاعتبار، المؤثرات والعوامل في البيئة التنافسية على عمل منظمة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: السيناريوهات، والخطة الإستراتيجية، والتحليل الإستراتيجي، وتدريب الحساسية، والفاعلية، والحصة السوقية.

## Abstract

*This study aims to identify the effect of theory-based scenarios on the success of strategic planning in the Arab Potash Company.*

*To achieve the goals of the study, a self-administrated questionnaire was designed. 60 questionnaires were distributed over a comprehensive sample of managers, and 50 questionnaires were collected with a response rate of 83.3%*

*The study applies certain statistical techniques to show the characteristics of the sample study and to test the main and sub-hypothesis such as Cronbach Alpha to test reliability, multiple regression using F.Test, and simple regression using T.Test.*

*The study was concluded with the following results:*

*- There is a statistically significant effect of the application of the style of scenarios with regards to the accuracy of expectations about the movement of factors in both internal and external environments in Arab Potash Co.*

*- There is a statistically significant effect of the application of the style of scenarios with regard to the effectiveness of Arab Potash Company and its market share.*

*Based on the above results, the researcher makes the following recommendations:*

- Raising awareness as to the importance of having a strategic plan and of enhancing the roles of different styles of scenarios.*
- Providing regular training workshops on how to develop the abilities of the members of the strategy team, and on how to qualify the members to respond effectively to those factors that influence the competitive environment of the work place.*

**Keywords:** Scenarios, Strategic Plan, SWOT Analysis, Sensitive Training, Effectiveness, Market Share

## المقدمة

مستقبلية لمنظمة ما، فإننا نقصد الوصف التمثيلي، بدءاً من الوضع الراهن، ووصولاً إلى نقطة محددة في المستقبل. وقد استخدمت في مجال البحوث ذات الطابع الإداري للمساعدة في عملية التوقع العاقل، ورفع مستوى توظيف الأسلوب العلمي في التخطيط والمفاضلة بين البدائل؛ بهدف رسم صورة إجمالية، ورسم مسار مستقبلي آمن للمنظمة وفقاً للمعطيات الراهنة ([www.khamis.ae](http://www.khamis.ae)).

ومجارة للتغيرات البيئية شديدة السرعة؛ فقد تحتم على المنظمة المعاصرة الانتقال من طور تصميم إستراتيجيات إلى تصميم سيناريوهات؛ فبينما تفرض الإستراتيجية تصوراتها الخاصة حول المستقبل، وتدفع بالمنظمة في اتجاه واحد، تفترض

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات أداة تخطيط إستراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية، من خلال دراسة نواحي القوة والضعف فيها، وبين الظروف البيئية، أي الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، إذ إن القيام بمراجعة تلك النواحي يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة؛ ذلك أن التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة وبيئتها بشقيها (الحجار، 2011).

وكلمة سيناريو مشتقة من مصطلح Scena التي تعني النظر باللغة الإيطالية ([www.khamis.ae](http://www.khamis.ae))، وهو الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع. وعندما نتكلم عن سيناريوهات

كمشاهد محتملة الحدوث؟

ث- هل يمتلك اللاعبون الافتراضيون، كمنفذين لمنهج السيناريوهات، مقدرة التخيل اللازمة لأحداث المستقبل؟

#### فرضيات الدراسة ونموذجها:

تم تصميم نموذج للدراسة يوضح طبيعة تفاعل متغيراتها، كما تم صياغة فرضيات الدراسة الآتية، التي سيتم اختبارها لاحقاً:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

**الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على دقة التوقعات حول حركة العوامل في البيئتين الخارجية والداخلية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

**الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على فاعلية شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن في تنفيذ أهدافها المخططة.

**الفرضية الرئيسة الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على تحقيق نمو الحصة السوقية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

**الفرضية الرئيسة الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على توسيع رقعة السوق لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

السيناريوهات أن المستقبل مفتوح للاحتتمالات كافة، بما يوسع أفق التصور أمام المدير؛ لاستعراض البدائل والمفاضلة فيما بينها، وهو ما يقدم للمدير فرص التدريب وعرض البدائل المتعلقة بالمستقبل.

#### مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

يلعب استخدام أسلوب السيناريوهات دوراً مهماً في نجاح الخطة الإستراتيجية أو فشلها؛ نظراً لاعتماد هذا الأسلوب على دقة تحليل SWOT ومستوى حساسية منفيذه لتغيرات البيئة التنافسية وحسن أدائهم للأدوار الافتراضية بما يجعل التعامل بهذا الصدد يحتل خصوصية بالغة التعقيد؛ لا سيما لدى الكثير من المنظمات التي تسعى إلى التوسع وتقوية موقفها التنافسي، حيث تعتبر هذه الدراسة على قدر من الأهمية؛ فهي تبين مدى استخدام أسلوب السيناريوهات ودوره في نجاح الخطة الإستراتيجية بالمنظمات (شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة)، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات توضح أثر استخدام أسلوب السيناريوهات، وفاعلية الخطة الإستراتيجية في المنظمات القائمة في الأردن. وبشكل محدد فإن الدراسة ستحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- هل تطبق شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة أسلوب السيناريوهات في إستراتيجياتها الشاملة؟
  - 2- هل هناك تأثير لاستخدام أسلوب السيناريوهات على فاعلية الأداء في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة واستراتيجياتها الشاملة؟
- ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

أ- هل المنفذون على وعي بأهمية دقة تحليل SWOT؟

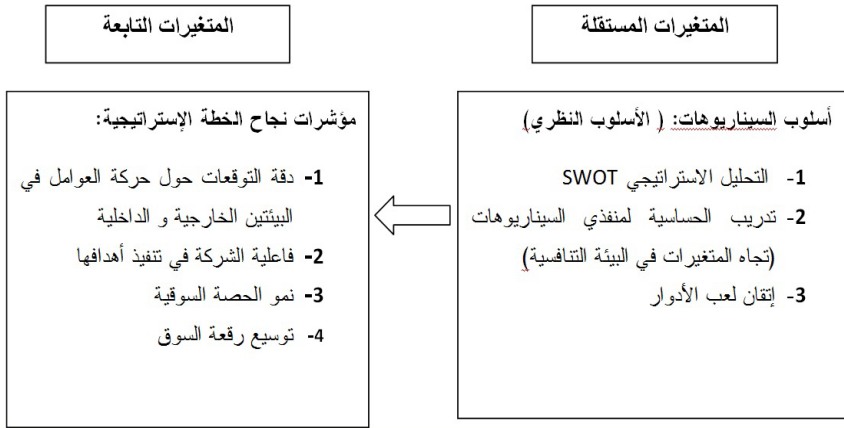
ب- هل المنفذون على وعي بأهمية التحسّس المبكر للتأثيرات المحتملة في البيئة التنافسية بمختلف عواملها؟

ت- هل هناك تدريب مسبق يهيئ اللاعبين الافتراضيين لفهم مضامين السيناريوهات واستيعابها

الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)، لإتقان لعب الأدوار، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

#### نموذج الدراسة:



المستقبل بحدود خيالنا ومعلوماتنا عنه. وبهذا تكون السيناريوهات أفضل وسيلة للتفكير في المستقبل دون السقوط في شرك التنبؤات المتحيزة والضيقة.

إن السيناريوهات تسمح للمديرين وصف مستقبل ممكن الحدوث في ظل توافر معطيات معينة، وهي تتيح الافتراض الرشيد الناضج لأوضاع محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة (فاهي وراوندال، 1998)، وهذا يقودنا إلى القول إنه تنبؤ يركز على تتبع حركة المتغيرات ودورها في تشكيل صورة مستقبل المنظمة؛ حيث يبدأ التنبؤ بمجموعة الافتراضات المحددة مسبقاً حول المستقبل، ثم ما يلبث أن يتطور ليقدم صورة افتراضية أكثر ملائمة ومطابقة للواقع.

ويتفرع عن الفرضيات السابقة الآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)، لاستخدام حصيلة التحليل الاستراتيجي SWOT، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)، لتدريب الحساسة لمنفذي السيناريوهات، على نجاح الخطة

#### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

• أسلوب السيناريوهات:

السيناريوهات .. احتمالات .. وليس بالضرورة تنبؤات:

يخطئ من يعتقد بأن السيناريو هو نوع من التنبؤ بالمستقبل، فهو استعراض لكل الاحتمالات والتنبؤات الممكنة للمستقبل. بل يمكننا القول بأن الإستراتيجية، من هذا المنطلق، هي مجرد تنبؤ بالمستقبل يحتمل التصديق أو التكذيب اعتماداً على التطور الحقيقي للأحداث الواقعية. ينفر عديد من المديرين من مفهوم «استشراف المستقبل»؛ نتيجة لاعتقادهم بعجز مؤشرات الحاضر عن إبراز أي من اتجاهات المستقبل، لكن يمكننا أن نقول، بشيء من التأكد، إن عملية بناء سيناريوهات المستقبل تخرج من هذه الدائرة الضيقة. وتحدد تصوراتنا عن

## •تحليل SWOT:

للنظر وفقا لمعايير الجودة المعتمدة.

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أثر استخدام أسلوب السيناريوهات ودوره في نجاح الخطة الإستراتيجية في المنظمات العاملة في الأردن (حالة دراسية على شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة).

يتطلب موضوع السيناريوهات المزيد من البحث والدراسة؛ وذلك لما يفترض أن تتمتع به القيادة الرشيدة من قدرة كبيرة على مواجهة التحديات وحالات عدم التيقن، التي أصبحت سمة غالبية في العصر الذي نعيشه، الأمر الذي يتطلب من المنظمات والدول أن تنمي المهارات القيادية لدى العاملين فيها ليصبحوا قادرين على مواجهة التحديات، لذا تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في موضوع دور استخدام أسلوب السيناريوهات في نجاح الخطة الإستراتيجية وتأثيرها على فاعلية الأداء في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، وكان القصد من إجراء هذه الدراسة التطلع إلى تقديم إضافة علمية جديدة تربط بين هذه المفاهيم الحديثة بسبب أهميتها وحداثتها.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. قياس الأهمية التي توليها شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة لاستخدام أسلوب السيناريوهات في وضع خطتها الإستراتيجية.
2. بيان مستوى اهتمام شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة بإتاحة المعلومات المتعلقة بحصيلة التحليل الرباعي SWOT أمام فريق بناء السيناريوهات.
3. قياس مدى فهم أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة للبيئة المحيطة، ومدى حساسيتهم للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

يستخدم هذا المصطلح كأداة تحليل إستراتيجي عامة في عدة مجالات: العلوم الإدارية والمالية، والتنمية البشرية،... وغيرها. وتشير حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T، ويمكن تعريفها كما يأتي:

القوة Strengths عناصر القوة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمة.

نقاط الضعف Weaknesses وتشير إلى الثغرات أو مصادر الإخفاق من داخل المنظمة.

الفرص Opportunities وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المنظمة، وكلما زادت قدرة المنظمة على استثمارها انعكس ذلك على شكل نجاحات تحرزها المنظمة.

التحديات Threats وتأتي من خارج المنظمة وتسبب اضطرابات للمشروع.

## • تدريب الحساسية:

له تعريفات عدة، منها؛ أنه دراسة حالة عدم التأكد للمخرجات الرياضية (الرقمية أو غيرها) التي يمكن تقسيمها في مختلف الموارد لحالة عدم التأكد بمدخلاتها. ويرى الباحث أن هذا التعريف هو الأنسب لموضوع الدراسة.

## • لعب الأدوار:

تحتاج المنظمة إلى تقمص بعض الأدوار انطلاقاً من الوضع الفعلي أو المتوقع؛ كي تتمكن من رسم الصورة الذهنية للمستقبل وتصورها تأسيساً على السيناريو المستخدم.

## • الفاعلية:

وهو مفهوم يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات المستهدفة؛ فعندما نصف أمراً ما بأنه فعال من حيث الأداء والتطابق مع المعيار، فهذا يعني أن المخرجات حققت انطباقاً عميقاً ولافتاً

4. بيان دور استخدام أسلوب السيناريوهات في فاعلية الأداء في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

5. بيان أهمية تدريب الفريق المنفذ للإستراتيجية على إتقان لعب الأدوار.

6. إظهار تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات على الموقف التنافسي لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

أ- أن يكون موضوعيا قابلا للتحقق، ويمكن تمييزه من إشارات خلال الوقت الراهن الذي تعاشه المنظمة.

ب- أن يكون للإبداع فيه دور في استكشاف آفاق للتفكير وتوسيعه، ويمكن توليد أفكار جديدة.

ت- أن يكون ذا صلة بالمنظمة ومهما لها.

ث- أن يكون متسقا متماسكا منسجما داخليا، تم تصميمه وفقا لرؤى واقعية وليست أحلاما.

ج- أن يشكل تحدياً بالنسبة لأعضاء المنظمة والعاملي فيها.

### استخدام أسلوب السيناريو في التخطيط

أسلوب السيناريوهات هو طريقة لمحاولة التوقع بالبيئة، وهو طريقة للتفكير في كيف سيكون عليه مستقبل المنظمة، ويتيح وضع طريقة للتكيف مع المستقبل (السيناريوهات هي المستقبل).

متطلبات تطبيق أسلوب السيناريوهات:

لا يخلو أسلوب السيناريو ومنهجيته، في التفكير والتخطيط من الخطوات العلمية والمنطقية حيث يتطلب تطبيقه ما يأتي:

- تحديد الهدف الرئيس، وهو عادة تساؤل، مثل: ما الآثار المترتبة على تنفيذ مشروع ما؟

- تحديد العوامل البيئية الرئيسة، مثل: العوامل الاقتصادية والتكنولوجية، والتغيرات التي تحدث عليهما.

- تحديد القوى البيئية والمجتمعية الدافعة والمؤثرة والضاغطة.

- التدرج في تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة وتوصيفها، وعدم التسرع في التيقن بشأن أي منها.

4. بيان دور استخدام أسلوب السيناريوهات في فاعلية الأداء في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

5. بيان أهمية تدريب الفريق المنفذ للإستراتيجية على إتقان لعب الأدوار.

6. إظهار تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات على الموقف التنافسي لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

### الإطار النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة

يوفر السيناريو بدائل نظرية لمستقبل المنظمة، والغرض منها تحديد ما قد يؤول إليه السوق، والوقوف على التغييرات المختلفة التي قد تطرأ. والسيناريو خطة ذات طابع علمي وعملياتي يتم وضعها للتعرف على البدائل المحتملة مستقبلا. وهو تعريف لوضع مستقبلي محتمل الحدوث.

أهداف التخطيط باستخدام السيناريو وفوائده

(Greeuw, et al.(2000)

يعد التفكير باستخدام السيناريو بمثابة منهج إستراتيجي للتخطيط، فهو:

1- يستخدم لتصميم خطط تتسم بالمرونة وطويلة الأجل.

2- يعد منهجية للتعرف إلى مستقبل المنظمة من خلال فهم البيئة المحيطة، والوقوف على تأثيرات القوى الدافعة المؤثرة والضاغطة التي قد تؤثر في السوق.

3- يؤدي إلى التفكير في المستقبل بغرض معرفة ظروف العمل المستقبلية.

4- يعمل على تشجيع ميزة التفكير المرن بين الأطراف الرئيسة.

5- يتعامل مع الأداء المقولب والتقليدي، ويضع تصورات جديدة عن حالة السوق.

محاور/ عناصر التخطيط باستخدام السيناريو (IZT,2007)

يساعد صانعي القرار على تقديم سيناريوهات تسهم في جعل المستقبل الاقتصادي أكثر أماناً، وبما أن الدراسة تناولت مستقبل دولة الكويت الاقتصادي، إذ من المتوقع أن ينخفض الطلب على النفط على الرغم من وفرته، وعليه لابد من التفكير الجدي في إيجاد البدائل الاقتصادية لعوائد النفط في الكويت. وقدّم الباحث في النهاية مجموعة من التوصيات ركز فيها على ضرورة عمل دراسات مستقبلية، وتخطيط إستراتيجي يراعي التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية.

■ دراسة آل شيرورة (2011)، بعنوان «العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرها في الإدارة الفاعلة للأزمات»: وقد هدفت الدراسة إلى بيان أهم عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي. حيث أجريت على عينة مكونة من 50 مفردة، يمثلون القيادات العليا للإدارة المحلية لمحافظة النجف في العراق، إذ مثلت العينة كلا من السلطة التشريعية، يمثلها مجلس المحافظة، والسلطة التنفيذية، تمثلها الإدارة المدنية. ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي يمكن الإدارة المحلية في محافظة النجف من زيادة فاعلية فرق العمل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

- إن استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي يمكن الإدارة المدنية لمحافظة النجف من زيادة فاعلية عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي.

■ Montibeller and Mo (2011) ton، بعنوان:

“Extending the use of Scenario Planning and MCDA for the Evaluation of Strategic Options”.

- تطوير منهج السيناريو وأسلوبه، من خلال التركيز على البيئة والعوامل المؤثرة .

- التعرف على الآثار المترتبة نتيجة تبني هذا السيناريو أو ذلك.

- تحديد المؤشرات الرئيسية لواقع عملية التخطيط؛ نتيجة تطبيق السيناريو.

أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (S.W.O.T)

يعد موضوع دور استخدام أسلوب السيناريوهات في نجاح الخطة الإستراتيجية من أهم الموضوعات التي يمكن بحثها في وقتنا الحالي، لما له من أثر واضح وإيجابي في إدارة الحروب وإنجاح خططها. مما أوجد قناعة لدى الباحثين بأنه من المهم تجربة هذا الأسلوب في إدارة الشركات العاملة في الأردن؛ بسبب التشابه الكبير جداً بين ساحة الحرب وعالم الأعمال. وعلى الرغم من الأهمية الواضحة لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط الإستراتيجي، فإنه غير مستخدم في الشركات العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص، باستثناء عدد ضئيل جداً، مثل: شركة البوتاس (مجتمع الدراسة).

#### الدراسات السابقة ذات الصلة

■ دراسة عواد (2013)، بعنوان «التخطيط باستخدام السيناريو»: وقد هدفت الدراسة إلى بيان دور التخطيط باستخدام السيناريو (Scenario Planning) وأهميته، حيث أشارت الدراسة إلى أن السيناريوهات من شأنها تقديم بدائل نظرية للمستقبل المتوقع، كما أن هذا النوع من التخطيط يسهم إلى درجة كبيرة في طرح أفكار جديدة وخلقها؛ مما يزيد من كفاءة الإبداع، لاسيما أن هذا الأسلوب في التخطيط يحدد بعض الأحداث المهمة التي ستحدث في المستقبل، كما يحدد الأطراف الرئيسية الفاعلة للتعامل مع هذه الأحداث. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن التخطيط باستخدام السيناريوهات

- 1- قياس الأهمية التي توليها الشركة للعوامل الإستراتيجية، ومن بينها أسلوب السيناريوهات.
  - 2- بيان عمق فهم العوامل الإستراتيجية الاستباقية للشركة من قبل إدارة المشروع ووضوحها، خاصة من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أو تحديد المهمة، أو استخدام أسلوب السيناريوهات.
  - 3- بيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء؛ باعتباره واحداً من أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

- 1- وجود علاقات ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً بين (العوامل الإستراتيجية)، وأثرها في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري.
- 2- فسرت العوامل الاستراتيجية وحددت المهمة والسيناريوهات، كمتغيرات مستقلة، والعمليات، كمتغير وسيط نسبته %53 من تباين الأثر في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا يعني أن لهذه العوامل أثراً قوياً في المتغير التابع في حال اجتماعها.
- 3- فسرت العوامل الاستراتيجية وحددت المهمة وأسلوب السيناريوهات، كمتغيرات مستقلة، والعمليات، كمتغير تابع نسبته %59 من تباين المتغير التابع (جودة الأداء).

#### الطريقة والإجراءات مجتمع الدراسة:

تمثل شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة مجتمع الدراسة؛ نظراً لأنها من الشركات القليلة جداً في الأردن التي يوجد في هيكلها التنظيمي وحدة تخطيط استراتيجي، والتي اعتمد عليها موضوع البحث بشكل أساسي.

وهدفت الدراسة بيان كيف يمكن لمجموعة متنوعة من السيناريوهات التي تتواءم بشكل جيد والمتغيرات الكمية والنوعية المعرفة والمحددة أن تتطور بسرعة، كما هدفت التحقيق في الفشل الناجم عن عدم استخدام معايير متعددة تسهل إجراءات تحليل القرار داخل مقارنات السيناريو وعبرها. وقد أجريت الدراسة باستخدام منهج دراسة حالة القرارات المتعلقة بالأمن الغذائي في كل من ترينيداد وتوباغو، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن الموازنة بين سيناريو التخطيط والمعايير المتعددة لتحليل القرار يقدم فائدة عظيمة لعملية تقييم الخيارات الإستراتيجية.

■ دراسة (Chermack, et al (2010)، بعنوان:  
Two Strategies for Leveraging Teams toward Organizational Effectiveness. Scenario Planning and Organizational Ambidexterity  
هدفت الدراسة تقديم أداتين رئيسيتين على صعيد تفعيل دور فرق العمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ حيث توصلت إلى النتائج الآتية:

- العديد من المنظمات تعتمد على التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

- استخدام السيناريوهات في التخطيط وتبني البراعة التنظيمية يعملان على زيادة المناهج الإستراتيجية الشائعة.

- إن هاتين الأداتين الإستراتيجيتين لهما فائدة كبيرة في تعزيز الفاعلية التنظيمية، وقد أوصى الباحثون بضرورة قيام المنظمات بتعديل هيكلها التنظيمية لتصبح قادرة على بناء فرق العمل القادرة على زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشاعة هذا الأسلوب في إنجاز المهام.

■ دراسة الدباغ والعبيدي (2009)، بعنوان "أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع": وقد هدفت هذه الدراسة إلى:



- عينة الدراسة:**
- الإحصاء الوصفي باستخدام جداول التكرارات والنسب والمئوية لخصائص عينة الدراسة.
  - جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.
  - معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة.
  - اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع F-Test.
  - اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع T-Test.
- أولاً: النتائج الخاصة بخصائص العينة (التحليل الوصفي):**
- (1) الجنس:

تم اختيار عينة منتقاة من جميع العاملين في فريق التخطيط الإستراتيجي، والمديرين في الإدارة العليا، وعدد من العاملين في الإدارات الأخرى في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

#### وحدة المعاينة و التحليل:

تم تحديد وحدة المعاينة من: أعضاء الفريق الإستراتيجي في الشركة، والمدير العام، ومديري الإدارات، وعدد من المعنيين بمسألة التخطيط الإستراتيجي عملياً في شركة البوتاس العربية.

#### أدوات جمع البيانات:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيع 60 استبانة، وتم استرداد 50 استبانة، أي ما نسبته 83.33 % من العدد.

#### المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات؛ منها:

**جدول (1) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس**

النسبة	التكرار	الفئة
82%	41	ذكر
18%	9	أنثى
100%	50	المجموع

المحدودة، على الرغم من أن تشريعات العمل وفرت لها على قدم المساواة مع الرجل فرصاً واسعة للالتحاق بالعمل لدى أي من قطاعات العمل.

يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه أن 82% من العينة ذكور والباقي إناث. وأن هذه الغلبة للذكور جاءت لتعكس طبيعة المجتمع الأردني (نسبة الإناث العاملات إلى إجمالي نسبة العاملين في المجتمع الأردني هي 15.6% وفقاً لتقرير إحصاءات العمل في الأردن للعام 2013)، بالإضافة إلى أن سياسة الاستقطاب والتعيين التي تتبعها الشركة، لم تتمكن من الاستجابة لتطلعات المرأة الأردنية، فيما يتعلق بالعمل لدى شركة البوتاس العربية المساهمة

## (2) العمر:

## جدول (٢) خصائص عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
20%	10	أقل من 30 سنة
52%	26	30-45 سنة
28%	14	أكبر من 45 سنة
100%	50	المجموع

تشير النتائج لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر أن 52% من العينة تقل أعمارهم عن 46 سنة، بمعنى أن غالبية فريق التخطيط الإستراتيجي والإدارة العليا، بشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، هم من جيل الشباب، مما يعني أنها شركة جاذبة ومستقطبة للعمالة الشابة، التي تجد بدورها في شركة البوتاس مكانا ملائما لتحقيق تطلعاتها نحو الاستقرار الوظيفي. (3) الحالة الاجتماعية:

## جدول (٣) خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الفئة
26%	13	أعزب
74%	37	متزوج
100%	50	المجموع

يلاحظ من البيانات، الواردة في الجدول رقم (3)، المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، حسب الحالة الاجتماعية، أن 74% من العينة (المديرين، وفريق التخطيط الإستراتيجي) متزوجون، وهذا يشير إلى أن ما توفره الشركة من حوافز مالية ومادية ومعنوية تؤمن لهم مستقبلا آمنا. (4) الموقع الوظيفي:

## جدول (٤) خصائص عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئة
16%	8	إدارة عليا
68%	34	إدارة وسطى
16%	8	إدارة تنفيذية
100%	50	المجموع

يلاحظ من البيانات، الواردة في الجدول رقم (4)، المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، حسب الموقع الوظيفي، أن 68% من العينة يعملون في الإدارة الوسطى. ويستنتج من ذلك فاعلية دور الإدارة الوسطى على صعيد نجاح منظومة الاتصال والتواصل، فيما يتعلق بدورها في توصيل رسائل الإدارة العليا وتوجهاتها إلى الإدارة التنفيذية، ونقل استجابات أعمال الإدارة التنفيذية ونتائجها إلى الإدارة العليا.

(5) سنوات الخبرة في العمل:

## جدول (٥) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

التكرار	النسبة	الفئة
5	10%	أقل من سنة
10	20%	1-5
11	22%	6-9
24	48%	10 فأكثر
50	100%	المجموع

يلاحظ أن 48% من العينة تزيد خبرتهم عن (6-9) سنوات، والبقية تقل خبرتهم عن 6 سنوات، 10 سنوات، وأن 22% من العينة تتراوح خبرتهم بين (6) عدد سنوات الخبرة في التخطيط الاستراتيجي:

## جدول (٦) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التخطيط الاستراتيجي

النسبة	التكرار	الفئة
12%	6	أقل من سنة
34%	17	5-1
26%	13	9-6
22%	11	10 فأكثر
6%	3	لا إجابة
100%	50	المجموع

العليا مبنية على الاحتفاظ والتركيز على المديرين الذين يمتلكون رصيذا كبيرا من الخبرات الطويلة في التخطيط الإستراتيجي، وهي خبرات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية؛ وخاصة عند استخدام أسلوب السيناريوهات لتحقيق نجاحات للخطة الإستراتيجية.

ثانياً: نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي):

يلاحظ من البيانات، الواردة في الجدول رقم (6)، المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، حسب سنوات الخبرة في التخطيط الإستراتيجي التي أمضاها المدير وفريق التخطيط الاستراتيجي في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، أن عدد العاملين ممن يمتلكون خبرات تتراوح مدتها بين 6-10 سنوات فأكثر يمثلون 48% من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن سياسية الإدارة

## جدول (٧) نتائج الإحصاء الوصفي

فقرات الاستبانة (1-15)	وسط حسابي	انحراف معياري
تستخدم شركة البوتاس أسلوب السيناريوهات في وضع الخطة الإستراتيجية للشركة.	3.8400	0.88893
يتمتع أعضاء فريقنا الإستراتيجي بالمهارات اللازمة لتنفيذ أسلوب السيناريوهات و التخطيط الاستراتيجي دون الحاجة لخبرات خارجية.	3.5200	0.86284

انحراف معياري	وسط حسابي	فقرات الاستبانة (1-15)
0.94242	3.6400	تهتم شركتنا بإنجاز التحليل الرباعي SWOT ؛ لما له من أثر في وضع السيناريوهات.
0.99488	3.7000	يخضع أعضاء الفريق الاستراتيجي لبرنامج (تدريب الحساسية)؛ بغية تعميق وعيهم بالآثار الممكنة لعوامل البيئة المحيطة و التنافسية.
0.94716	3.7551	يخضع أعضاء الفريق الإستراتيجي لبرنامج (تدريب لعب الأدوار)؛ لكي يساعدهم في تنفيذ أسلوب السيناريوهات بفاعلية.
0.88063	3.8000	اهتمام شركتنا بتحليل SWOT ، أثر إيجابيا في زيادة دقة توقعات حركة عوامل البيئة التنافسية.
0.98995	3.8600	اهتمام الفريق الإستراتيجي بتوظيف حصيلة تحليل SWOT في وضع السيناريوهات، زاد من فاعلية الشركة في تنفيذ أهدافها المخططة.
0.88548	3.5400	اهتمام الفريق الإستراتيجي بتوظيف حصيلة تحليل SWOT في السيناريوهات الموضوعية، أسهم في نمو الحصص السوقية للشركة.
0.88063	3.6000	خضوع أعضاء الفريق الإستراتيجي لبرنامج (تدريب الحساسية الخاص بعوامل البيئة التنافسية)، أسهم في زيادة دقة توقعاتهم لحركة عوامل البيئة المحيطة لاسيما التنافسية.
0.90373	3.8600	خضوع أعضاء الفريق الإستراتيجي لبرنامج (تدريب لعب الأدوار)، أسهم في زيادة توقعاتهم حول حركة عوامل البيئة المحيطة و التنافسية.
0.78350	3.7200	إتقان أعضاء الفريق الإستراتيجي للأدوار، باعتبارهم (بدلاء) عن اللاعبين الحقيقيين في السوق التنافسي، أسهم في زيادة فاعلية الشركة لأهدافها المخططة.
0.96129	3.8800	يثبت استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط الإستراتيجي لشركتنا، أن له إسهاما مهما في نمو حصتها السوقية.
0.90373	3.8600	يثبت استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط الإستراتيجي، أن له إسهاما مهما في توسيع رقعة سوق شركتنا التنافسي.
0.87622	3.7400	أجد أن أسلوب السيناريوهات يصلح للتطبيق من قبل منظمات الأعمال الخاصة، كما العامة التي تملكها الحكومة.
0.98333	3.8200	(إستراتيجيات الطوارئ)، التي وضعها فريق الشركة الاستراتيجي كخطط بديلة، نجحت في ضمان المرونة في خططنا الإستراتيجية لاستيعاب المتغيرات في البيئة التنافسية.

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه؛ لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3).  
 مدي ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة  $\alpha = 0.962$ ، وهي نسبة ممتازة، كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.

الفرضية الرئيسية الأولى:

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

#### جدول ( ٨ ) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط $r$	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.852	0.923	رفض	0.000	2.800	86.345

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على دقة التوقعات حول حركة العوامل في البيئتين الخارجية والداخلية لشركة البوتاس العربية.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ونجد، من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق، أن قيمة (F المحسوبة = 86.345) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني أنه يوجد

#### جدول ( ٩ ) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط $r$	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.674	0.821	رفض	0.000	2.800	30.997

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على دقة التوقعات حول حركة العوامل في البيئتين الخارجية والداخلية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على فاعلية شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة في تنفيذ أهدافها المخططة.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ونجد، من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق، أن قيمة (F المحسوبة = 30.997) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني أنه يوجد

#### جدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط $r$	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.482	0.694	رفض	0.000	2.800	13.966

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على فاعلية شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة في تنفيذ أهدافها المخططة.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على تحقيق نمو الحصة السوقية لشركة البوتاس العربية.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ونجد، من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق، أن قيمة (F المحسوبة = 13.966) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني

### جدول (II) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط $r$	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.651	0.807	رفض	0.000	2.800	28.001

(H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على تحقيق نمو الحصة السوقية لشركة البوتاس العربية.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على توسيع رقعة السوق لشركة البوتاس العربية.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ونجد، من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق، أن قيمة (F المحسوبة = 28.001) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية

### جدول (II) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط $r$	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.725	0.852	رفض	0.000	2.800	39.64

إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على توسيع رقعة السوق لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، ونجد، من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق، أن قيمة (F المحسوبة = 39.64) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0)

الفرضية الفرعية الأولى:  
 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  
 معنوية (0.05)، لاستخدام حصيلة التحليل  
 الإستراتيجية SWOT، على نجاح الخطة  
 الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

جدول (١٣) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط r	نتيجة الفرضية العدمية	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
0.672	0.82	رفض	0.000	2.0096	9.912

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، ونجد، من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق، أن قيمة (T المحسوبة = 9.912) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لاستخدام حصيلة التحليل الإستراتيجية SWOT، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

الفرضية الفرعية الثانية:  
 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتدريب الحاسبية لمنفذي السيناريوهات، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

جدول (١٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط r	نتيجة الفرضية العدمية	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
0.702	0.838	رفض	0.000	2.0096	10.635

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، ونجد، من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق، أن قيمة (T المحسوبة = 10.635) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتدريب الحاسبية لمنفذي السيناريوهات، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

الفرضية الفرعية الثالثة:  
 H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لإتقان لعب الأدوار، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

جدول (١٥) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط $r^2$	معامل الارتباط $r$	نتيجة الفرضية العدمية	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
0.817	0.904	رفض	0.000	2.0096	14.462

(0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على تحقيق نمو الحصة السوقية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على توسيع رقعة السوق لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لاستخدام حصيللة التحليل الاستراتيجية SWOT، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتدريب الحساسية لمنفذي السيناريوهات، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لإتقان لعب الأدوار، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

#### التوصيات

أولاً: التوصيات الموجهة لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة (عينة الدراسة):

1. تعميق الوعي بدور أسلوب السيناريوهات وتأثير استخدامها على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، لا سيما التعامل مع الأسواق العالمية.

2. تبني أسلوب السيناريوهات في التخطيط

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، ونجد، من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق، أن قيمة (T المحسوبة = 14.462) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لإتقان لعب الأدوار، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

#### النتائج والتوصيات

##### النتائج:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على نجاح الخطة الإستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على دقة التوقعات حول حركة العوامل في البيئتين الخارجية والداخلية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لتطبيق أسلوب السيناريوهات، على فاعلية شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة في تنفيذ أهدافها المخططة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية



نظراً إلى أن الدراسة الحالية اتبعت منهج دراسة الحالة (Case Study)، وما يعنيه ذلك من محدودية تعميم النتائج (Generalization) خارج إطار شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة (الشركة الأم)؛ لذا يجدر مراعاة التوصيات الآتية في الأبحاث المستقبلية، وهي:

1. اعتماد نموذج الدراسة الحالية وتطويره بالتركيز على أهمية تحليل SWOT، واعتماد نتائجه في جميع خطوات التخطيط الإستراتيجي.

2. اعتماد نموذج الدراسة الحالية وتطبيقه على مجتمع دراسة أوسع؛ ليصبح بالإمكان تعميم نتائجه مستقبلاً.

3. تطبيق النموذج المستخدم في هذه الدراسة؛ لبيان دور استخدام أسلوب السيناريوهات في نجاح الخطة الإستراتيجية في منظمات الأعمال مرة أخرى وبعد فترة من الزمن.

4. العمل على تطوير النموذج الحالي للدراسة، بإضافة بعض المتغيرات الأخرى إليه، وتطبيقه على الشركة نفسها أو شركات أخرى تبنت أسلوب السيناريوهات لوضع خططها الإستراتيجية.

#### المراجع

- آل شيروزة، منتظر جاسم (2011). العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الإستراتيجي ومؤشرات أداءه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.

- الحجار، محمد بركات (2011). أثر الإعلان التجاري على السلوك الشرائي لمستخدمي خدمات الهواتف الذكية المحمولة في مدينة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- عواد، غسان (2013). أسلوب التخطيط باستخدام

الإستراتيجي في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة؛ لاستكمال متطلباته الفنية والمالية؛ إذ إن الحاجة له أصبحت أكبر في الدول النامية خاصة في ظل الظروف والأزمات العالمية.

3. ظهر نتائج الدراسة أهمية وجود وحدة تخطيط إستراتيجي في المنظمات الكبيرة، وخاصة شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة؛ لما لها من دور هام في وضع خطط إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ وبناءها؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.

4. الاهتمام بتدريب أعضاء الفريق الإستراتيجي وتطويره بشكل دوري، والتركيز بشكل أكبر على تدريب الحساسية الموجه لتغيير السلوك صوب، الأخذ بالاعتبار، المؤثرات والعوامل في البيئة التنافسية على عمل منظمات الأعمال.

5. التحقق المستمر من قدرة أعضاء الفريق الإستراتيجي على تنفيذ أسلوب لعب الأدوار؛ لما له من أهمية كبيرة في وضع خطط الطوارئ الملائمة لكل سيناريو بشكل دقيق وقابل للتنفيذ.

6. نوصي شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة بتطبيق نموذج الدراسة الذي أثبتت صلاحيته في إبراز أهمية أسلوب السيناريوهات ودورها في نجاح خططها الإستراتيجية.

ثانياً: التوصيات العامة:

1. تنظيم لقاءات دورية مع أصحاب المصالح الأكثر تأثيراً على الشركة، وتوطيد العلاقات معهم؛ لتسهيل مهمة أعضاء الفريق الإستراتيجي في لعب الأدوار، واستيعاب الصورة الأكبر في عمل المنظمة بإطار بيئتها التنافسية.

2. التحسين المستمر لقدرات أعضاء الفريق الإستراتيجي في الشركة من خلال الدورات التدريبية.

ثالثاً: التوصيات الخاصة باتجاهات البحث المستقبلية

<http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Scenario-weighted-expected-return&action=edit&redlink=1>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Case\\_sensitivity](http://en.wikipedia.org/wiki/Case_sensitivity)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_sensitivity](http://en.wikipedia.org/wiki/Information_sensitivity)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Role\\_playing](http://en.wikipedia.org/wiki/Role_playing)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_analysis)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Sensitivity>

<http://hrd.sagepub.com/content/6/3/321.short>

<http://www.ao-academy.org/wesima-articles/letters-20090625-2062.html>

[www.ao-academy.org](http://www.ao-academy.org)

السيناريو، مجلة الوعي الشبابي، 44 (2013).  
- فاهي، ليام ورائدال روبرت(1998). الإدارة بالسيناريوهات السفر إلى المستقبل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع). القاهرة.

- Chermack, Thomas and Bodwell, Wendy and Glick, Maggi (2010). Two Strategies for Leveraging Teams toward Organizational effectiveness: Scenario Planning and Organizational Ambidexterity, *Advances in Developing Human Resources*, 12(1) 137 – 156.

- Greeuw, Sandra et al. (2000). “Cloudy Crystal Balls: An Assessment of Recent European and Global Scenario Studies and Models”, European Environment Agency, series No. 17.

- IZT Integrated Technology Roadmapping (2007). “A Practical Guide to the Search for Technological Answers to Social Challenges and Trends”, Berlin, Germany.

- Kosow, Hannah and Robert Gabner (2008). “Methods of Future and Scenario Analysis”, German Development Institute.

- Montibeller, g, and Ram, and Morton, a. (2011). Extending the use of Scenario Planning and MCDA for the Evaluation of Strategic Options. *Journal of Operational research Society* (2011) 62, 817 – 829.