

السيناريوهات ونجاح الخطة الاستراتيجية دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة- الأردن (2011-2014) د. توفيق صالح عبد الهادي- جامعة عمان الأهلية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام وتوظيف أسلوب السيناريوهات (الأسلوب النظري) في نجاح الخطة الاستراتيجية وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في الاستراتيجيات التي تستخدمها شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة استوعبت في فقراتها متغيرات الدراسة؛ وتم توزيع 60 استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد 50 استبانة صالحة للدراسة والتحليل بنسبة استرداد بلغت 83.3%. وقد طبقت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات، وكان من أهمها اختبار كرونباخ ألفا لقياس الصدق والثبات، واختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية 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 وتحقيق نمو في الحصة السوقية، وزيادة وتوسيع رقعة الأسواق للشركة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات الخاصة بالدراسة، وأخرى باتجاهات البحث المستقبلية؛ من أهمها:

تعميق الوعي بدور أسلوب السيناريوهات و نسبة تأثير استخدامها على نجاح الخطة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال لا سيما التعامل مع الأسواق العالمية.

والاهتمام بتدريب و تطوير أعضاء الفريق الاستراتيجي بشكل دوري و التركيز بشكل أكبر على تدريب الحساسية الموجه لتغيير السلوك صوب الأخذ بالاعتبار المؤثرات و العوامل في البيئة التنافسية على عمل منظمة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: السيناريوهات، الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، تدريب الحساسية، الفاعلية، الحصة السوقية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التمهيد :

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

كلمة سيناريو مشتقة من مصطلح Scena التي تعني النظر باللغة الإيطالية (www.khamis.ae)، وهو الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع. وعندما نتكلم عن سيناريوهات مستقبلية لمنظمة ما فإننا نقصد الوصف التمثيلي؛ بدءاً من الوضع الراهن، وصولاً 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. وبهدف رسم صورة إجمالية، ورسم مسار مستقبلي آمن للمنظمة وفقاً للمعطيات الراهنة (www.khamis.ae).

ولمجاراة التغيرات البيئية شديدة السرعة؛ فإن ذلك حثم على المنظمة المعاصرة الانتقال من طور تصميم استراتيجيات إلى تصميم سيناريوهات؛ فبينما تفرض الإستراتيجية تصوراتها الخاصة حول المستقبل، وتدفع بالمنظمة في اتجاه واحد، تفترض السيناريوهات أن المستقبل مفتوح لكافة الاحتمالات 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 أو فشل الخطة الاستراتيجية؛ نظراً لاعتماد هذا الأسلوب على دقة تحليل SWOT ومستوى حساسية منقذيه لتغيرات البيئة التنافسية وحسن أدائهم للأدوار الإقتراضية بما يجعل التعامل بهذا الصدد يحتل خصوصية بالغة التعقيد؛ لا سيما لدى الكثير من المنظمات التي تسعى إلى التوسع و تقوية موقعها التنافسي، حيث تعتبر هذه الدراسة على قدر من الأهمية لتبين مدى استخدام أسلوب السيناريوهات ودوره في نجاح الخطة الاستراتيجية بالمنظمات (شركة اليوتاس العربية المساهمة المحدودة) بالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على مجموعة من التساؤلات توضح أثر استخدام أسلوب السيناريوهات و فاعلية الخطة

الاستراتيجية في المنظمات القائمة في الأردن. وبشكل محدد فإن الدراسة ستحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

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 التحسس المبكر للتأثيرات المحتملة في البيئة التنافسية بمختلف عواملها؟

ت- هل هناك تدريب مسبق يهيء اللاعبين الافتراضيين لفهم واستيعاب مضامين السيناريوهات 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 والتي سيتم اختبارها لاحقاً:

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

الفرضية الرئيسية 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 الرئيسية 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.

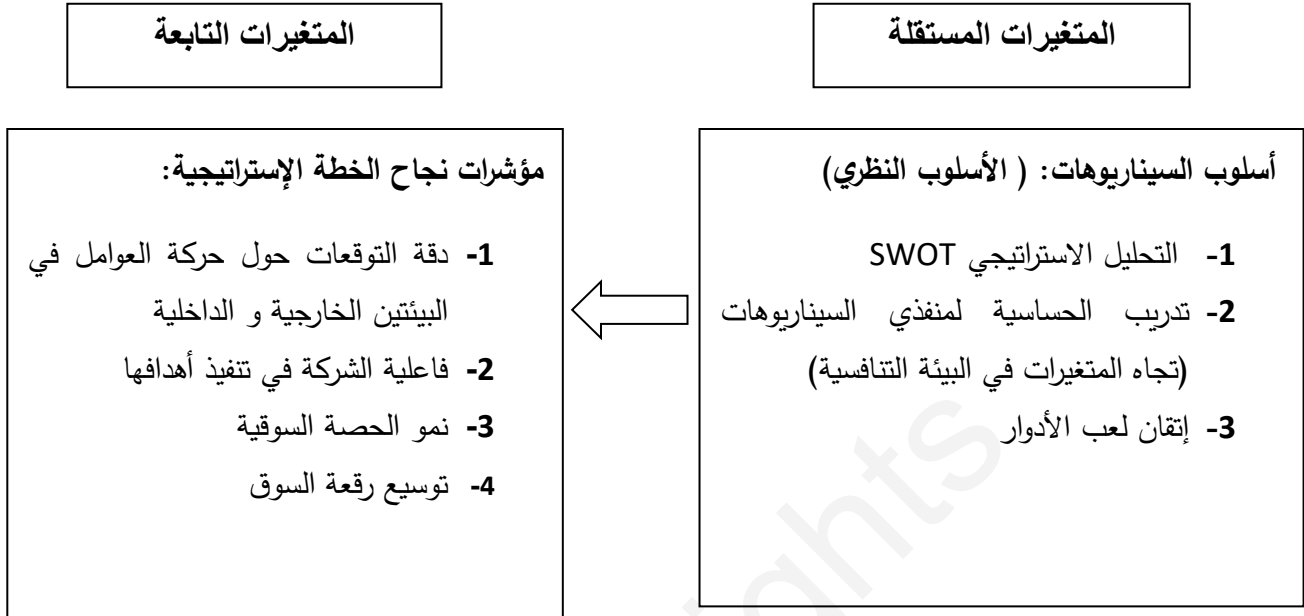
الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق أسلوب السيناريوهات على توسيع رقعة السوق لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن. ويتفرع عن الفرضيات الثلاث التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستخدام حصيلة التحليل الاستراتيجي SWOT على نجاح الخطة الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتدريب الحساسية لمنفذي السيناريوهات على نجاح الخطة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة العاملة في الأردن.

نموذج الدراسة:



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 أن عملية بناء سيناريوهات المستقبل تخرج من هذه الدائرة الضيقة. تتحدد تصوراتنا عن المستقبل بحدود خيالنا ومعلوماتنا عنه. وبهذا تكون السيناريوهات أفضل وسيلة للتفكير في المستقبل دون السقوط في شرك التنبؤات المتحيزة والضيقة.

فالسيناريوهات تسمح للمديرين وصف مستقبل ممكن الحدوث في ظل توافر معطيات معينة. وهي تتيح الافتراض الرشيد الناضج لأوضاع محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة (فاهي ورنالد، 1998).

وهو ما يقودنا إلى القول بأنه 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.

• تحليل SWOT:

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: يعرف تدريب الحساسية بأنه 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 إنطلاقاً من الوضع الفعلي أو المتوقع، كي

تتمكن من رسم وتصور الصورة الذهنية للمستقبل 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 انطباعاً عميقاً

و ملفتاً وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة.

أهمية الدراسة:

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

يتطلب موضوع السيناريوهات المزيد من البحث و الدراسة، وذلك لمايفترض 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 و الدول 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 الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية الأداء في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، وكان القصد من إجراء هذه الدراسة التطلع إلى تقديم إضافة علمية جديدة تربط ما بين هذه المفاهيم الحديثة بسبب أهميتها وحدثتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. قياس الأهمية التي توليها شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة لاستخدام أسلوب السيناريوهات في وضع خططها الاستراتيجية.
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 الاستراتيجي في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة للبيئة المحيطة ومدى حساسيتهم للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
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.

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة

المبحث الأول: نظرة عامة حول أسلوب التخطيط باستخدام السيناريو

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 وعملاتي يتم وضعها للتعرف على البدائل المحتملة مستقبلاً. وهو تعريف لوضع مستقبلي محتمل الحدوث.

أهداف وفوائد التخطيط باستخدام السيناريو (Greeuw, et al.(2000)

التفكير باستخدام السيناريو بمثابة منهج إستراتيجي للتخطيط:

- 1- يستخدم لتصميم خط تتسم بالمرونة وطويلة الأجل.
- 2- منهجية للتعرف على مستقبل المنظمة من خلال فهم البيئة المحيطة والوقوف على تأثيرات القوى الدافعة المؤثرة والضاغطة التي قد تؤثر في السوق.
- 3- التفكير في المستقبل بغرض التعرف على ظروف العمل المستقبلية.
- 4- تشجيع ميزة التفكير المرن بين الأطراف الرئيسية.
- 5- التعامل مع الأداء المقولب والتقليدي، ووضع تصورات جديدة عن حالة السوق.

محاور / عناصر التخطيط باستخدام السيناريو (IZT,2007)

كي تتجح الإدارة في تصميم سيناريو جيد قادر علي توجيه المنظمة في الاتجاه الصحيح يجب أن تحدد ملامح وخطوات يتم اتباعها ليكون السيناريو قابلاً للاعتماد عليه:

أ- موضوعي قابل للتحقق، ويمكن تمييزه من إشارات خلال الوقت الراهن الذي تعايشه المنظمة.

ب- الإبداع في استكشاف وتوسيع آفاق للتفكير، ويمكن استيلاد أفكار جديدة.

ت- أن يكون ذا صلة ومهماً للمنظمة.

ث- متسق متماسك منسجم داخلي، تم تصميمه وفقاً لرؤى واقعي وليست أحلاماً.

ج- يشكل تحدياً بالنسبة لأعضاء المنظمة والعاملين.

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 ومنهجية السيناريو في التفكير والتخطيط من الخطوات العلمية والمنطقية حيث يتطلب تطبيقه ما يأتي:

- تحديد الهدف الرئيس، وهو عادة تساؤل؛ مثل ما هي الآثار المترتبة علي تنفيذ مشروع ما؟
- تحديد العوامل البيئية الرئيسية؛ مثل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات التي تحدث عليهما.
- تحديد القوى البيئية والمجتمعية الدافعة والمؤثرة والضاغطة.
- التدرج في تحديد وتوصيف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة، وعدم التسرع في التيقن بشأن أي منها.
- تطوير منهج وأسلوب السيناريو؛ من خلال التركيز على البيئة والعوامل المؤثرة.
- التعرف علي الآثار المترتبة نتيجة تبني هذا السيناريو أو ذاك.
- 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 الاستراتيجية من أهم الموضوعات التي يمكن بحثها في وقتنا الحالي، لما كان لاستخدام هذا الأسلوب 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 و عالم الأعمال. وعلى الرغم من الأهمية الواضحة لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي إلا انه ليس مستخدماً في الشركات العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص باستثناء عدد ضئيل جداً مثل شركة البوتاس (مجتمع الدراسة).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة

- دراسة عواد (2013) بعنوان: "التخطيط باستخدام السيناريو".

هدفت الدراسة إلى بيان دور وأهمية التخطيط استخدام السيناريو (Scenario Planning)، حيث أشارت الدراسة إلى أن السيناريوهات من شأنها تقديم بدائل نظرية للمستقبل المتوقع، كما أن هذا النوع من التخطيط يساهم إلى درجة كبيرة في خلق وطرح أفكار جديدة، مما يزيد من كفاءة الإبداع، لاسيما وأن 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: إن التخطيط باستخدام السيناريوهات يساعد صانعي القرار على تقديم سيناريوهات تساهم في جعل المستقبل الاقتصادي أكثر أماناً، وبما أن الدراسة تناولت مستقبل دولة الكويت الاقتصادي، حيث من المتوقع أن ينخفض الطلب على النفط على الرغم من وفرة، وعليه لابد من التفكير الجدي في إيجاد البدائل الاقتصادية لعوائد النفط في الكويت. وقدم الباحث في النهاية مجموعة من التوصيات ركز فيها على ضرورة عمل دراسات مستقبلية، وتخطيط إستراتيجي يراعي التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية.

- دراسة آل شيروزة (2011) بعنوان: "العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو

الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرها في الإدارة الفاعلة للامزات".

هدفت الدراسة إلى بيان أهم عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 50 مفردة يمثلون القيادات العليا للإدارة المحلية لمحافظة النجف في العراق، حيث مثّلت العينة كلاً من السلطة التشريعية و يمثلها مجلس المحافظة والسلطة التنفيذية

والتي مثلتها الإدارة المدنية، ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي يمكّن الإدارة المحلية في محافظة النجف من زيادة فعالية 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.

▪ دراسة Montibeller and Morton (2011)، بعنوان:

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

هدفت الدراسة لإيضاح كيف يمكن لمجموعة متنوعة من السيناريوهات التي تتواءم بشكل جيد والمتغيرات الكمية والنوعية المعرفة والمحددة أن تتطور بسرعة، كما هدفت إلى التحقيق في الفشل الناجم عن عدم استخدام معايير متعددة تسهّل إجراءات تحليل القرار داخل وعبر مقارنات السيناريو.

وقد أجريت الدراسة باستخدام منهج دراسة حالة القرارات المتعلقة بالأمن الغذائي في كل من ترينيداد وتوباغو، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

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

▪ دراسة Chermack, et al (2010)، بعنوان:

Two Strategies for Leveraging Teams toward Organizational Effectiveness. Scenario Planning and Organizational Ambidexterity

هدفت الدراسة إلى تقديم أداتين رئيسيتين على صعيد تفعيل دور فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- العديد من المنظمات تعتمد على التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- استخدام السيناريوهات في التخطيط وتبني البراعة التنظيمية يعملان على زيادة المناهج الإستراتيجية الشائعة.
- إن هاتين الأداتين الإستراتيجيتين لهما فائدة كبيرة في تعزيز الفعالية التنظيمية، وقد أوصى الباحثون بضرورة قيام المنظمات بتعديل هياكلها التنظيمية لتصبح قادرة على بناء فرق العمل القادرة على زيادة الفعالية التنظيمية، وإشاعة هذا الأسلوب في إنجاز المهمات.

دراسة الدباغ والعبيدي (2009). بعنوان: أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء

الإداري للمشاريع

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- قياس الأهمية التي توليها الشركة للعوامل الاستراتيجية ومن بينها أسلوب السيناريوهات.
- 2- بيان عمق فهم العوامل الاستراتيجية الاستباقية للشركة من قبل إدارة المشروع و وضوحها خاصة من حيث تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، أو تحديد المهمة، أو استخدام أسلوب السيناريوهات.
- 3- بيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء باعتباره واحد من أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة.

توصلت الدراسة إلى نتائج؛ من أهمها:

- 1- وجود علاقات ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً بين (العوامل الاستراتيجية) وأثرها في تحسين فاعلية تقويم الداء الإداري.

- 2- فسرت العوامل الاستراتيجية وتحديد المهمة والسيناريوهات كمتغيرات مستقلة والعمليات كمتغير وسيط ما 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 وتحديد المهمة وأسلوب السيناريوهات كمتغيرات مستقلة والعمليات كمتغير وسيط وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ما نسبته 59% من تباين المتغير التابع (جودة الأداء).

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

المبحث الأول: 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.

عينة الدراسة:

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

وحدة المعاينة و التحليل:

تم تحديد وحدة المعاينة من: أعضاء الفريق الاستراتيجي في الشركة، والمدير العام، ومديري الإدارات، وعدد من المعنيين بمسألة التخطيط الاستراتيجي 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:

- 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:

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

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

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

(2) العمر:

جدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة حسب العمر

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

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

(3) الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (3): خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

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

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول رقم (3) والمتعلقة بخصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية أن 74% من العينة (المدرء وفريق التخطيط الاستراتيجي) متزوجون وهذا يشير إلى أن ماتوفره الشركة من حوافز مالية ومادية ومعنوية تؤمن لهم مستقبلا آمنا.

(4) الموقع الوظيفي:

جدول رقم (4): 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) والمتعلقة 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 ونتائج أعمال الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا.

(5) سنوات الخبرة في العمل:

جدول رقم (5): خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

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

يلاحظ أن 48% من العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، وأن 22% من العينة تتراوح خبرتهم بين (6-9) سنوات، و البقية تقل خبرتهم عن 6 سنوات.

(6) عدد سنوات الخبرة في التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (6): خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التخطيط الاستراتيجي

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

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلقة بخصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في التخطيط الاستراتيجي التي أمضاها المدير وفريق التخطيط الاستراتيجي في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة بأن عدد العاملين ممن يمتلكون مدد خبرات تتراوح ما بين 6- 10 سنوات فأكثر يمثلون 48% من إجمالي عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن سياسية الإدارة العليا مبنية على الاحتفاظ والتركيز على المدراء الذين يمتلكون رصيда كبيرا من الخبرات الطويلة في التخطيط الاستراتيجي، وهي

خبرات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية؛ وخاصة عند استخدام أسلوب السيناريوهات لتحقيق نجاحات للخطة الاستراتيجية.

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

جدول رقم (7): نتائج الإحصاء الوصفي

انحراف معياري	وسط حسابي	فقرات الاستبانة (1-15)
0.88893	3.8400	تستخدم شركة البوتاس أسلوب السيناريوهات في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة
0.86284	3.5200	يتمتع أعضاء فريقنا الاستراتيجي بالمهارات اللازمة لتنفيذ أسلوب السيناريوهات و التخطيط الاستراتيجي دون الحاجة لخبرات خارجية
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 الاستراتيجي لبرنامج (تدريب لعب الأدوار) لكي يساعدهم في تنفيذ أسلوب السيناريوهات بفاعلية
0.88063	3.8000	اهتمام شركتنا بتحليل SWOT أثر إيجابياً في زيادة دقة توقعات حركة عوامل البيئة التنافسية
0.98995	3.8600	اهتمام الفريق الاستراتيجي بتوظيف حصيلة تحليل SWOT في وضع السيناريوهات زاد من فاعلية الشركة في تنفيذ أهدافها المخططة
0.88548	3.5400	اهتمام الفريق الاستراتيجي بتوظيف حصيلة تحليل SWOT في السيناريوهات الموضوعة ساهم في نمو الحصة السوقية للشركة
0.88063	3.6000	خضوع أعضاء الفريق الاستراتيجي لبرنامج (تدريب الحساسية الخاص بعوامل البيئة التنافسية) ساهم في زيادة دقة توقعاتهم لحركة عوامل البيئة المحيطة لاسيما التنافسية

خضوع أعضاء الفريق الاستراتيجي لبرنامج (تدريب لعب الأدوار) ساهم في زيادة توقعاتهم حول حركة عوامل البيئة المحيطة و التنافسية	3.8600	0.90373
تقن أعضاء الفريق الاستراتيجي للأدوار باعتبارهم (بدلاء) عن اللاعبين الحقيقيين في السوق التنافسي ساهم في زيادة فاعلية الشركة لأهدافها المخططة	3.7200	0.78350
يثبت استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي لشركتنا أن له مساهمة مهمة في نمو حصتها السوقية	3.8800	0.96129
يثبت استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي أن له مساهمة مهمة في توسيع رقعة سوق شركتنا التنافسي	3.8600	0.90373
أجد أن أسلوب السيناريوهات يصلح للتطبيق من قبل منظمات الأعمال الخاصة كما العامة التي تملكها الحكومة	3.7400	0.87622
(استراتيجيات الطوارئ) التي وضعها فريق الشركة الاستراتيجي كخطط بديلة نجحت في ضمان المرونة في خططنا الاستراتيجية لاستيعاب المتغيرات في البيئة التنافسية	3.8200	0.98333

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3).

المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار (كروناخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة $\alpha = 96.2\%$ وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق أسلوب السيناريوهات على نجاح الخطة الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

جدول رقم (8): 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

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 86.345) أكبر من قيمتها الجدولية، و بما أن قاعدة القرار هي 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) لتطبيق أسلوب السيناريوهات على نجاح الخطة الاستراتيجية 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.

جدول رقم (9): 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

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 هي 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) 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.

جدول رقم (10): 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

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 هي 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) لتطبيق أسلوب السيناريوهات على فاعلية شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة في تنفيذ أهدافها المخططة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

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

جدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

معامل التحديد	معامل	نتيجة الفرضية	F	F	F
---------------	-------	---------------	---	---	---

المحسوبة	الجدولية	SIG	العدمية	الإرتباط r	r ²
28.001	2.800	0.000	رفض	0.807	0.651

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 هي 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) لتطبيق أسلوب السيناريوهات على تحقيق نمو الحصة السوقية لشركة البوتاس العربية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

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

جدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

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

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 هي 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) لتطبيق أسلوب السيناريوهات على توسيع رقعة السوق لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

الفرضية الفرعية الأولى:

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

جدول رقم (13): 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

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 هي 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 الاستراتيجية SWOT على نجاح الخطة الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتدريب الحاسوبية لمنفذي السيناريوهات على نجاح الخطة الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

جدول رقم (14): 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

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 هي 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 الحساسية لمنفذي السيناريوهات على نجاح الخطة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد 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

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 هي 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 (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإتقان لعب الأدوار على نجاح الخطة الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات النتائج:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق أسلوب السيناريوهات على نجاح الخطة الاستراتيجية 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 (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 حصيلة التحليل الاستراتيجية SWOT على نجاح الخطة الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتدريب الحساسية لمنفذي السيناريوهات على نجاح الخطة الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإتقان لعب الأدوار على نجاح الخطة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة لا سيما التعامل مع الأسواق العالمية.
2. تبني أسلوب السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة لاستكمال متطلباته الفنية و المالية حيث أن الحاجة له أصبحت أكبر في الدول النامية خاصة في ظل الظروف و الأزمات العالمية.
3. تظهر نتائج الدراسة أهمية وجود وحدة تخطيط إستراتيجي في المنظمات الكبيرة وخاصة شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة لما لها من دور هام في بناء ووضع خطط إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.
4. الاهتمام بتدريب و تطوير أعضاء الفريق الاستراتيجي بشكل دوري و التركيز بشكل أكبر على تدريب الحساسية الموجه لتغيير السلوك صوب الأخذ بالاعتبار المؤثرات و العوامل في البيئة التنافسية على عمل منظمات الأعمال.
5. التحقق المستمر من قدرة أعضاء الفريق الاستراتيجي على تنفيذ أسلوب لعب الأدوار لما له من أهمية كبيرة في وضع خطط الطوارئ الملائمة لكل سيناريو بشكل دقيق و قابل للتنفيذ.
6. نوصي شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة بتطبيق نموذج الدراسة الذي أثبتت صلاحيته في إبراز أهمية ودور أسلوب السيناريوهات في نجاح خططها الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات العامة:

1. تنظيم لقاءات دورية مع أصحاب المصالح الأكثر تأثيراً على الشركة و توطيد العلاقات معهم لتسهيل مهمة أعضاء الفريق الاستراتيجي في لعب الأدوار واستيعاب الصورة الأكبر في عمل المنظمة بإطار بيئتها التنافسية.
2. التحسين المستمر لقدرات أعضاء الفريق الاستراتيجي في الشركة من خلال الدورات التدريبية.

ثالثاً: التوصيات الخاصة بإتجاهات البحث المستقبلية

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

1. اعتماد نموذج الدراسة الحالية وتطويره بالتركيز على أهمية تحليل SWOT واعتماد نتائجه في جميع خطوات التخطيط الاستراتيجي.
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 الاستراتيجية في منظمات الأعمال مرة أخرى وبعد فترة من الزمن.
4. العمل على تطوير النموذج بإضافة الحالي للدراسة بعض المتغيرات الأخرى إليه وتطبيقه على الشركة نفسها أو شركات أخرى تبنت أسلوب السيناريوهات لوضع خططها الاستراتيجية.

- آل شيروزة، منتظر جاسم (2011). العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الإستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للآزمات، 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 السيناريو، مجلة الوعي الشبابي، 44 (2013).
- فاهي، لييام 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 Road-mapping (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.
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/Information_sensitivity
http://en.wikipedia.org/wiki/Role_playing
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.

استبانة

الجزء الاول: البيانات الخاصة بالمجيب على الاستبانة

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر

☐ اقل من 30 سنة ☐ 30-45 سنة ☐ اكبر من 45 سنة

3. الحالة الاجتماعية

☐ أعزب ☐ متزوج

4. الموقع الوظيفي

☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية

5. سنوات الخبرة بالعمل

☐ أقل من سنة ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

6. عدد سنوات الخبرة في التخطيط الاستراتيجي

☐ أقل من سنة ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

7. هل سبق لك استخدام أسلوب السيناريوهات

☐ نعم ☐ لا

الجزء الثاني:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال	
					تستخدم شركة البوتاس أسلوب السيناريوهات في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة	1
					يتمتع أعضاء فريقنا الاستراتيجي بالمهارات اللازمة لتنفيذ أسلوب السيناريوهات و التخطيط الاستراتيجي دون الحاجة لخبرات خارجية	2
					تهتم شركتنا بإنجاز التحليل الرباعي SWOT لما له من أثر في وضع السيناريوهات	3
					يخضع أعضاء الفريق الاستراتيجي لبرنامج (تدريب الحساسية) بغية تعميق وعيهم بالآثار الممكنة لعوامل البيئة المحيطة و التنافسية	4
					يخضع أعضاء الفريق الاستراتيجي لبرنامج (تدريب لعب الأدوار) لكي يساعدهم في تنفيذ أسلوب السيناريوهات بفاعلية	5
					اهتمام شركتنا بتحليل SWOT أثر إيجابياً في زيادة دقة توقعات حركة عوامل البيئة التنافسية	6
					اهتمام الفريق الاستراتيجي بتوظيف حصيلة تحليل SWOT في وضع السيناريوهات زاد من فاعلية الشركة في تنفيذ أهدافها المخططة	7
					اهتمام الفريق الاستراتيجي بتوظيف حصيلة تحليل SWOT في السيناريوهات الموضوعه ساهم في نمو الحصة السوقية للشركة	8
					خضوع أعضاء الفريق الاستراتيجي لبرنامج (تدريب الحساسية الخاص بعوامل البيئة التنافسية) ساهم في زيادة دقة توقعاتهم لحركة عوامل البيئة المحيطة لاسيما التنافسية	9
					خضوع أعضاء الفريق الاستراتيجي لبرنامج (تدريب لعب الأدوار) ساهم في زيادة توقعاتهم حول حركة عوامل البيئة	10

	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحيطة و التنافسية					
11	إتقان أعضاء الفريق الاستراتيجي للأدوار باعتبارهم (بدلاء) عن اللاعبين الحقيقيين في السوق التنافسي ساهم في زيادة فاعلية الشركة لأهدافها المخططة					
12	يثبت استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي لشركتنا أن له مساهمة مهمة في نمو حصتها السوقية					
13	يثبت استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي أن له مساهمة مهمة في توسيع رقعة سوق شركتنا التنافسي					
14	أجد أن أسلوب السيناريوهات يصلح للتطبيق من قبل منظمات الأعمال الخاصة كما العامة التي تملكها الحكومة					
15	(استراتيجيات الطوارئ) التي وضعها فريق الشركة الاستراتيجي كخطط بديلة نجحت في ضمان المرونة في خطتنا الاستراتيجية لاستيعاب المتغيرات في البيئة التنافسية					

Abstract

Scenarios And The Success Of Strategic Plan

Case study: "Arab Potash Company" (2011-2014)

Prepared by: Dr. Tawfiq Saleh Abdelhadi

"Al-Ahliyaa Amman University"

This study aims to identify the effect of scenarios at the successful of strategic plan on Arab Potash Company,

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

The study applies certain statistical techniques to present the sample study characteristics 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 concluded many results as:

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

Based on the results, some recommendations suggested as follow:

- The importance of having an strategic planning dept. and deepening the roles of style of scenarios
- To be aware of the training and developing the strategic team members on sensitivity training directed to change their behaviors into consideration the different competitive factors

Key –Words: Scenarios, Strategic Plan, SWOT Analysis, Sensitive Training, Effectiveness, Market Share.