

العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للامزات^(١)

دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف

المدرس الدكتور حامد كريم الحدراوي والباحث منتظر جاسم محمد

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

تفاعلت ثلاث متغيرات لصياغة الإطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة، هي (عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي وأداء السيناريو الاستراتيجي والإدارة الفاعل للامزات) وقد اختارت الدراسة الحالية من عوامل النجاح (التحليل الاستراتيجي الخارجي، الرؤية الإستراتيجية، المقدرات الإستراتيجية، وفرق العمل) ومن أداء السيناريو الاستراتيجي (دعم عملية صنع واتخاذ القرار، تقليص فجوة اللاتأكد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) ومن الإدارة الفاعل للامزات مراحلها التي تمثلت في (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة التوازن والنشاط، والتعلم الاستراتيجي) ومن ابرز المقاصد التي تسعى إلى تحقيقها الدراسة الوقوف على أهم عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في مجتمع الدراسة وبيات اثر العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للامزات ومن هنا تتضح أهمية الدراسة، وعبرت الدراسة عن مشكلتها من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة التوضيحية والمتغير الاستجابي، وفي ضوء ذلك تم بناء نموذج افتراضي انبثقت عنه ست فرضيات رئيسة تفرعت عنها العديد من الفرضيات الفرعية. تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان واختير لذلك عينة قصديه ضمت (٥٠) شخصاً يمثلون بإجمالهم القيادات العليا للإدارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف السلطة التشريعية (مجلس المحافظة) والسلطة التنفيذية (الإدارة المدنية) في حين تم استرجاع (٣٨) استمارة استبيان من التي تم توزيعها على العينة بأكملها واستعملت الدراسة أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات، وقد تم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج باستعمال البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها إن (الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف) يمكنها زيادة فاعلية فرق العمل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء، و يمكنها زيادة فاعلية الرؤية الإستراتيجية وفرق العمل في الاستعداد والوقاية من الأزمات عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء، ويمكنها زيادة فاعلية عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي كافة في احتواء الأضرار والحد منها عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء، ويمكنها زيادة فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي والرؤية الإستراتيجية والمقدرات الإستراتيجية في استعادة التوازن والنشاط عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء، كما و يمكنها زيادة فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي وفرق العمل في التعلم الاستراتيجي عن طريق استخدام تقنية السيناريو

الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء وهذا يشير إلى أهمية استعمال مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي كمتغيرات وسيطة تسهم في زيادة تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي لتحقيق الإدارة الفاعلة للزمات.

Abstract

To formulate the intellectual and philosophical frame in this study, three variables have interacted which are; (the success factors of the strategic scenario planning, the performance of the strategic scenario and effective crises management). The researcher has chosen of the success factors the external strategic analysis, the strategic vision, the strategic abilities and team works), and from the strategic scenario he chose the indications of the scenario performance, while from the effective management of the crises, the choice was on (detecting early alarm indications, preparations and prevention, inclusion and limiting the damages, regaining balance and activity and strategic learning). Of the main aims that the study seeks to accomplish is discovering the most important success factors of the strategic scenario planning and revealing the effect of the interactive relation among the success factors and the indications of the strategic scenario performance in the effective crises management . Here it becomes obvious the importance of this study which revealed its problem through number of questions concentrating on whether there is a correlation between the study expletory variables and the responsive variables of the study. Accordingly, a hypothetical sample was built from which six main hypotheses emerged that had in turn other subdivisions of secondary hypotheses. The data were collected through conducting a survey of a sample of (50) people who represent the top management of the local powers in Al-Najaf of both the legislative and the executive powers. The researcher used in his study statistical tools in analyzing and dealing with the data and information. The hypotheses were tested and the solutions were reached through using the statistical programs (SPSS).

Accordingly, the study reached several results and conclusions of which are that (The local administration in the province of Najaf) can increase the effectiveness of work teams a valuable discovery of early warning signals through the use of IT strategic scenario and the promise of performance indicators, and can increase the effectiveness of the strategic vision and work teams in the preparedness and prevention of crises through the use of IT strategic scenario and the promise of performance indicators, and can increase the effectiveness of the success factors for planning the strategic scenario all the damage control and reduction through the use of IT strategic scenario and the promise of performance indicators, and can increase the effectiveness of strategic analysis of external and strategic vision and capabilities strategy to restore the balance and activity through the use of technology scenario strategic and the promise of performance indicators, as and can increase the effectiveness of strategic analysis and external work teams to learn the strategic through the use of IT strategic scenario and the promise of performance indicators and this points to the importance of using performance indicators for strategic scenario variables and intermediate contribute to increase the impact of success factors of scenario Planning strategic to achieving the effective crises management.

المقدمة

تواجه المنظمات عامة سواء أكانت في القطاع الحكومي أم الخاص تعقيدا في بيئتها الخارجية ولاسيما في بيئتها الخارجية العامة وما تحويه من متغيرات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، و تكنولوجية، مما يؤدي إلى ضعف الانسيابية في أدائها الاستراتيجي وإن مدى إدراك حركية وتعقيد البيئة الخارجية للمنظمة من جهة والقدرة على وضع استراتيجيات تلتزم ما أمكن من أبعاد هذه البيئة وتذليل تحدياتها من جهة أخرى يعتمد على ممارسة المنظمات للتفكير الاستراتيجي . ومن

الجدير بالذكر إن المنظمات عامةً في العراق والمنظمات الحكومية تحديداً تعاني من ضعف ممارسة التفكير الاستراتيجي بدلالة انعدام الأساليب والتقنيات الإستراتيجية التي باتت ضرورية في مواجهة الأحداث المفاجئة والمخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها الإستراتيجية عامةً. ومن هذا المنطلق فإن من أهم الأساليب النوعية الفاعلة في تنشيط التفكير الاستراتيجي هو أسلوب السيناريوهات. وبالرغم من ذلك هي الأخرى (السيناريوهات) مازالت ممارستها محدودة جداً أو نادرة، لأن القليل جداً من المنظمات تمارسها بشكل منتظم وحتى على هذا المستوى المحدود جداً فإن هذا التطبيق كثيراً ما يتسم بسوء تنفيذه، إن السيناريوهات أسلوب يمنح المنظمة القدرة والمرونة في التعامل مع معطيات البيئة ذات التعقيد العالي ويدعم قراراتها الإستراتيجية ويحسن من عملية اتخاذها والسيناريوهات هي أداة للتعليم الاستراتيجي بدلالة ما تفرزه أذهان المسؤولين المكلفين بصياغتها وما تكشفه البيئة الخارجية للمنظمة من أحداث ومتغيرات التي أصبحت واضحة وذات تأكيد عالٍ بفضل أسلوب السيناريوهات، ولعل إفرازات أسلوب السيناريوهات لا تتوقف عند هذا الحد بل إنها أداة جيدة للتنبؤ بالأحداث المفاجئة (الأزمات) التي تصيب المنظمات من خلال الأثر الواضح الذي تحدثه في مراحل إدارتها ابتداءً من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وانتهاءً بالتعليم الاستراتيجي ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة التي تتمحور حول دراسة دور عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي وأدائه في الإدارة الفاعلة للأزمات .

أولاً : البنية الإجرائية للدراسة

مسوغات الدراسة

إن نقطة البدء والانطلاق في دراستنا الحالية وإن كانت في بدايتها تستند إلى جذور ذات مفاهيم فكرية تمثلت في اهتمامات الباحث بأدبيات السيناريو ودوره في تفعيل إدارة الأزمات إلى أن المسوغات الحقيقية للدراسة تجسدت في مؤشرات عدة تمثلت في الآتي :

- ١ - قلة الأدبيات والدراسات التي عالجت موضوع السيناريو الاستراتيجي في المنظمات الحكومية و الإدارة المحلية تحديداً .
- ٢ - قلة الأدبيات والدراسات التي عالجت موضوع الربط ذي المفهوم الفكري والتجريبي بين تخطيط السيناريو الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات .
- ٣ - افتقار الإدارة المحلية إلى متطلبات بناء وتطوير السيناريوهات الإستراتيجية التي تؤهلها إلى الاستجابة السريعة والفاعلة والمرنة لإدارة الأزمات .
- ٤ - لا يخفى على المهتمين والمتابعين والباحثين أن الإدارة المحلية وإن كانت حديثة الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي منهاجاً وفلسفة وتقنيات إلا أن ذلك لا يمنع من ضرورة سعيها إلى توظيف تقنيات السيناريو الاستراتيجي ليس في إدارة الأزمات فحسب بل للارتقاء بواقع المحافظة في المجالات الأمنية والخدمية والثقافية جميعها .

مشكلة الدراسة

يمكن أن تصاغ مشكلة الدراسة في إطار التساؤلات الآتية:

- ١ - ما هو شكل و مستوى عوامل نجاح تخطيط السيناريو في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة؟
- ٢ - ما هو شكل ومستوى أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة؟
- ٣ - ما هو شكل ومستوى إدارة الأزمات في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة؟

- ٤- ما هو شكل وطبيعة العلاقة بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي وأداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة ؟
- ٥- ما هو شكل وطبيعة العلاقة بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي و الإدارة الفاعلة للامتات في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة ؟
- ٦- ما هو شكل وطبيعة العلاقة بين أداء السيناريو الاستراتيجي و الإدارة الفاعلة للامتات في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة ؟
- ٧- ما تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للامتات في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة ؟
- ٨- ما تأثير أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للامتات في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة ؟
- ٩- ما تأثير العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي وأدائه في الإدارة الفاعلة للامتات في الإدارة المحلية مجتمع الدراسة ؟

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من تأكيد على الدور الفاعل للسيناريو الإستراتيجي في إدارة الامتات التي تواجهها الإدارات المحلية والنهوض بواقعها التنظيمي واعتمادها على أسلوب حديث في التخطيط الاستراتيجي غاية في التطور والإبداع و تأتي أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- ١- تأطير الجانب النظري بإطار شامل يستوفي موضوع الدراسة ولاسيما المتغير الرئيس الأول (السيناريو الاستراتيجي ببعديه عوامل نجاحه ومؤشرات أدائه) وذلك لندرة الدراسات التي تناولته كمتغير مستقل .
- ٢- إمكانية استفادة المعنيين من القيادات الإدارية في مجتمع الدراسة مما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج تطبيقه تعد حافزا لتفعيل دور متغيرات الدراسة في الإدارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف .
- ٣- الدراسة الأولى التي تربط بين متغيرات الدراسة الحالية في الإدارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف ، مما يفتح الباب واسعا لدراسة هذين المفهومين وباتجاهات مختلفة.
- ٤- تركيز الدراسة على قطاع مهم وحيوي إذ تؤدي الإدارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف دورا بارزا في إدارة المحافظة وخدمة المجتمع وتوفير الأمن .

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

- ١- إعداد دراسة مفاهيمية وتجريبية حول تخطيط السيناريو الاستراتيجي و الإدارة الفاعلة للامتات.
- ٢- تحديد أهم العوامل والقوى الرئيسة التي تدعم بناء السيناريوهات الإستراتيجية وبيان أهميتها وفاعلية استعمالها في مجتمع الدراسة.
- ٣- التعرف على علاقة الارتباط والتأثير الذي تحدثه عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للامتات في مجتمع الدراسة .
- ٤- التعرف على علاقة الارتباط والتأثير الذي يحدثه أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للامتات في مجتمع الدراسة .

- ٥- التعرف على التأثير الذي تحدثه العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي وأدائه في الإدارة الفاعلة للآزمات في مجتمع الدراسة .
- ٦- تشخيص واقع إدارة الآزمات في مجتمع الدراسة .
- ٧- رفد الإدارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف بمتطلبات بناء وتطوير السيناريوهات الإستراتيجية التي تؤهلها إلى الاستجابة السريعة والفاعلة والمرنة لإدارة الآزمات .
- ٨- التوصية للمؤسسة المدروسة في توظيف تقنية تخطيط السيناريو ليس في إدارة الآزمات فحسب بل لارتفاع بواقع المحافظة في المجالات الأمنية والخدمية والثقافية جميعها .

متغيرات الدراسة والمقاييس المستعملة لقياسها

يوضح الجدول (١) أبعاد أداة القياس والمصادر المعتمدة في تحديدها

الجدول (١) أبعاد أداة القياس والمصادر المعتمدة في تحديدها

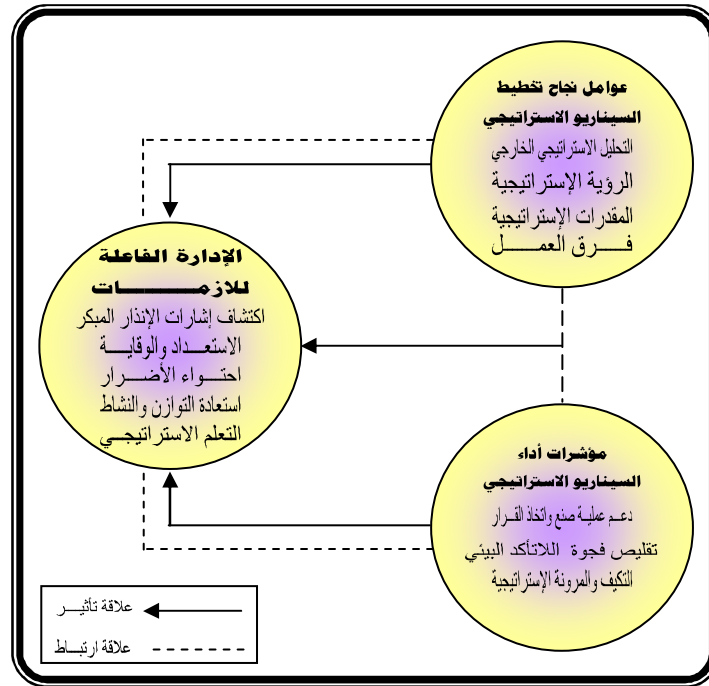
ت	أبعاد أداة القياس	منهج القياس	عدد فقرات القياس	المصادر المعتمدة
١	عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي	وصفي	٢٠	
	التحليل الاستراتيجي الخارجي	وصفي	٥	Fink & Schlake 2000 : 41 , Ratcliffe 2000 : 9 , Goeminne 2007 : 25-27
	الرؤية الإستراتيجية	وصفي	٥	Goeminne 2007 : 25-27 , Lindgren & Bandhold 2003 : 23
	المقدرات الجوهرية	وصفي	٥	Goeminne 2007 : 25-27 , Lindgren & Bandhold 2003 : 93 , UNIDO 2005 : 184
	فرق العمل	وصفي	٥	Finlay 2000 : 265 , Fink , et al , 2005 : 364 , Note 2009 : 7 , Salznick 1957 : 193 , Mintzberg 1994 : 160, Stewart 2006 : 6
٢	أداء السيناريو	وصفي	١٥	
	دعم عملية صنع واتخاذ القرار	وصفي	٥	Love . et al . 2006 : 293 , Drew 2006 : 246
	تقليص فجوة اللاتأكد البيئي	وصفي	٥	Wack 1985 : 174
	التكيف والمرونة الإستراتيجية	وصفي	٥	Bhandari . et al . 2003 : 11
٣	إدارة الآزمات	وصفي	٢٥	
	اكتشاف اشارات الانذار المبكر	وصفي	٥	
	الاستعداد والوقاية	وصفي	٥	
	احتواء الأضرار	وصفي	٥	
	استعادة التوازن والنشاط	وصفي	٥	
	التعلم الاستراتيجي	وصفي	٥	(عيبسات وطالبة ٢٠٠٥) (Pearson & Mitroff 1993) (

المصدر: إعداد الباحث

المخطط الفرضي للدراسة

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم مخطط فرضي والذي يشير إلى وجود علاقة بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه ودورها في تحقيق الإدارة الفاعلة للآزمات في الإدارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف (مجتمع الدراسة) . لقد اعتمدت الدراسة في تصميمها للمخطط على عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي التي أشار إليها كل من (Goeminne 2007 : 25-27 & Finlay 2000 : 266) (التحليل الاستراتيجي الخارجي ، الرؤية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، فرق العمل) وهي تمثل المتغير التفسيري الاول في الدراسة ، ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي التي أشار إليها كل من : (Love . et al . 2006)

(174 : 246 & Wack 1985 & 293 Drew 2006) (دعم عملية صنع واتخاذ القرار ، تقليص فجوة اللاتأكد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) وهي تمثل المتغير التفسيري الثاني في الدراسة ومن جهة أخرى تم توضيح الإدارة الفاعلة للزمات من خلال مراحلها التي أشار إليها (عبيسات وطوالبة ٢٠٠٥) نقلا عن (Pearson & Mitroff 1993) (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة التوازن والنشاط، التعلم الاستراتيجي) والتي مثلت المتغير الاستجابي في الدراسة والشكل (١) يبين المخطط الفرضي للدراسة .



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين عوامل تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين عوامل تخطيط السيناريو الاستراتيجي وعناصر الإدارة الفاعلة للزمات وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية .

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي وعناصر الإدارة الفاعلة للزمات وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية .

الفرضية الرئيسية الرابعة: تؤثر عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي معنويا في الادارة الفاعلة للازمات، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية .

الفرضية الرئيسية الخامسة: تؤثر مؤشرات اداء السيناريو الاستراتيجي معنويا في الادارة الفاعلة للازمات، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية .

الفرضية الرئيسية السادسة: تؤثر (علاقات عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي مع مؤشرات اداء السيناريو الاستراتيجي) معنويا في تحقيق الادارة الفاعلة للازمات.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية .

منهج الدراسة

حتى تتصف دراسة مشكلة البحث بالشمول والكمال، وتكون النتائج التي يتوصل إليها البحث دقيقة، ينبغي أن يستعين الباحث بأحد مناهج البحث العلمي (التل وقحل، ٢٠٠٧: ٤٧) ويعرف المنهج العلمي انه مجموعة القواعد العامة التي يستعملها الباحث للوصول إلى الحقيقة التي يرغب الباحث إيصالها إلى الآخرين وتعريفهم بها (الرفاعي، ٢٠٠٩: ١٢١) ولبلوغ أهداف الدراسة فكرا وتطبيقا سنعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة او موضوع محدد بصورة نوعية او كمية او رقمية .

قياس ثبات مقاييس الدراسة

وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة والاتساق الداخلي لأبعادها ، فقد تم اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل ارتباط ألفا (rt) الذي يطلق عليه معامل كرونباخ (Cronbach Alpha)، ومعامل ارتباط التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient). وتعد قيم معامل الارتباط للتجزئة النصفية البالغة (0.67) فأكثر مقبولة إحصائيا، و تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائيا عندما تكون هذه القيم مساوية او اكبر من 0.57، في البحوث الإدارية والسلوكية والتربوية (أجلبي، ٢٠٠٧: ١١٢) .

قياس الصدق والثبات

(أ): الصدق: تم استخراج الصدق من معامل الثبات لوجود ارتباط قوي بين صدق الأداة وثباتها ، واستعمل لهذا الغرض معامل ارتباط بيرسون. وتم التحقق من ذلك عن طريق حساب معاملات ارتباط الفقرات بمحورها في متغيرات الدراسة، وجاءت النتائج بالآتي:

الجدول (٢) معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد ضمن المتغيرات لمحور عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	البعد	الفقرة	معامل الارتباط
التحليل الاستراتيجي الخارجي (x1)	١	٠.٩٠٥	المقدرات الإستراتيجية (x3)	١١	٠.٨٥١
	٢	٠.٨٦١		١٢	٠.٧٧٢
	٣	٠.٨١٦		١٣	٠.٢٩٤
	٤	٠.٧٠٢		١٤	٠.٦٤٣
	٥	٠.٧١٥		١٥	٠.٨٤٨
الرؤية الإستراتيجية (x2)	٦	٠.٨١٥	فرق العمل (x4)	١٦	٠.٩٦٨
	٧	٠.٨٤٦		١٧	٠.٩١٧
	٨	٠.٨٧٤		١٨	٠.٩٢١
	٩	٠.٧٩٣		١٩	٠.٧٦٣
	١٠	٠.٣٨٨		٢٠	٠.٨٩٢

الجدول (3) معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد ضمن المتغيرات لمحور مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	البعد	الفقرة	معامل الارتباط
تقليص فجوة اللاتأكد البيئي (x5)	٢١	٠.٧٤٧	التكيف والمرونة الإستراتيجية (x7)	٣١	٠.٨٣٠
	٢٢	٠.٥٨٤		٣٢	٠.٧٩٢
	٢٣	٠.٤٨٥		٣٣	٠.٧٥٨
	٢٤	٠.٧١٣		٣٤	٠.٦٨٥
	٢٥	٠.٨٠٠		٣٥	٠.٦٦٤
دعم عملية اتخاذ القرار (x6)	٢٦	٠.٧٠٤			
	٢٧	٠.٦٣٩			
	٢٨	٠.٨٥٥			
	٢٩	٠.٨٢٩			
	٣٠	٠.٧٣٨			

الجدول (4) معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد ضمن المتغيرات لمحور الإدارة الفاعلة لللازمات

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	البعد	الفقرة	معامل الارتباط
اكتشاف اشارات الإنذار المبكر (y1)	١	٠.٣٩١	استعادة التوازن والنشاط (y4)	١٦	٠.٧٧١
	٢	٠.٧٠١		١٧	٠.٧٢٩
	٣	٠.٣٣٨		١٨	٠.٦٠١
	٤	٠.٥٣٥		١٩	٠.٧٥٨
	٥	٠.٥٢٣		٢٠	٠.٧١٩
الاستعداد والوقاية (y2)	٦	٠.٩١٢	التعلم الاستراتيجي (y5)	٢١	٠.٨٤٤
	٧	٠.٨٩٤		٢٢	٠.٨٥٢
	٨	٠.٨٥٩		٢٣	٠.٥٢٦
	٩	٠.٧٩١		٢٤	٠.٨١٩
	١٠	٠.٨٧٨		٢٥	٠.٨٣٧
احتواء الأضرار والحد منها (y3)	١١	٠.٩٢٩			
	١٢	٠.٦٧٤			
	١٣	٠.٨٦٧			
	١٤	٠.٩١٢			
	١٥	٠.٨٥٣			

يتضح من الجداول (٥) و(٦) و(٧) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمحاور جميعها التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد تمتع المحاور جميعها بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي .

(ب): قياس ثبات مقاييس الدراسة

وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة، فقد تم اختبار معامل ارتباط ألفا (rt) الذي يطلق عليه معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، الذي يعرف بالصيغة الآتية:

$$r_{tt} \left(\frac{n}{n-1} \right) \left[1 - \frac{\sum SD_i^2}{SD_t^2} \right]$$

$$i=1,2,\dots,n$$

إذ إن:

R_{tt} = يمثل معامل ارتباط ألفا (معامل الفا كرونباخ)

n = تمثل عدد فقرات المقياس.

$\sum SD_i^2$ = تمثل مجموعة تباينات فقرات المقياس.

SD_t^2 = يمثل التباين الكلي لكل متغير.

وكذلك تم استعمال (معامل ارتباط التجزئة النصفية) للوقوف على دقة اجابات أفراد عينة الدراسة. وتعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو اكبر من 0.57 ، في البحوث الإدارية والسلوكية والتربوية ومعامل ارتباط التجزئة النصفية، مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (٠.٦٧) (أجلبي، ٢٠٠٧: ١١٢) . والجدول (٨)، يوضح نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة،

الجدول (٥)/اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة ودقة اجابات أفراد عينة الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الفايكنغ	الثبات (نسبة الصدق) (%)	معامل ارتباط التجزئة النصفية
١	عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي	٢٠	٠.٩٣١	%٩٣.١	٠.٧٧٧
٢	مؤشرات اداء السيناريو الاستراتيجي	١٥	٠.٩٠٥	%٩٠.٥	٠.٩٢٩
٣	الادارة الفاعلة للالزامات	٢٥	٠.٨٨٥	%٨٨.٥	٠.٩١٥
٤	المتغيرات كافة	٦٠	٠.٩٢٤	%٩٢.٤	٠.٧٥٧

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة بالجدول (٨)، بأن معاملات الفا كرومباخ على المستوى الاجمالي والفرعي اكبر من (٠.٥٧) ومعاملات التجزئة النصفية على المستوى الاجمالي والفرعي اكبر من (٠.٦٧) نستنتج من ذلك ان القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات مطمئنة.

ثانيا : المحتوى النظري للأبعاد الرئيسية للدراسة

٢-١ مفهوم تخطيط السيناريو الاستراتيجي

للبقاء والنمو في عصر التغيير المستمر يتوجب على المنظمة أن تقوم بتحديد الفرص القادمة والتهديدات المحتملة بشكل مبكر ومناسب وتخطبها في تخطيطها الاستراتيجي. وقد أصبح تخطيط السيناريو ذا شعبية او شيوع في مدة سبعينيات القرن العشرين ذلك كأداة لمساعدة المنظمات في هذه العملية وذلك بواسطة ترشيح او تصفية الاحتمالات التي لا تعد ولا تحصى للحالة المستقبلية فهوة مجموعة محدودة من الرؤى المتناسكة والمنطقية والمترابطة. إن هذه المجموعة المحدودة من السيناريوهات بالإمكان أن تؤثر عندها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي . (Fink et al,2005:360) إذ يشير (Note) لتخطيط السيناريو الاستراتيجي على أنه تقنية مستقبلية تستعمل في التحليل والتخطيط الإستراتيجي المتوسط إلى طويل الأمد. وتستعمل لتطوير استراتيجيات وسياسات قوية ومرنة ومتجددة أي مبدعة إن السيناريوهات هي قصص او روايات بالمستقبل تصف كيف سيبدو العالم مثلاً عام (٢٠١٥، ٢٠٠٠) وهي تكشف كيف أن العالم يمكن أن يتغير إذا تم تقوية او إنهاء او ظهور أحداث متنوعة. وعادةً توضع سيناريوهات بين (٢ و ٥) لتمثل اوضاع مختلفة بالمستقبل مرتبطة مع توجهات وأحداث مختلفة. وبعدها تستعمل هذه السيناريوهات لمراجعة او اختيار مدى من الخطط وخيارات السياسة. (Note 2009:5) ويرى (Ratcliffe) إن تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو آلة تساعد صانعي القرار من خلال توفير إطار للتخطيط و البرمجة، وتخفيض مستوى عدم التأكد ورفع مستوى المعرفة فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي اتخذت، او التي سوف يتم اتخاذها، في الوقت الحاضر (Ratcliffe 4 : 2000) ويتفق كل من (Torrieri & Nijkamp) بان تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو عملية من عدة افتراضات معقولة ويتصور العديد من البيئات البديلة في المستقبل التي قد تكون أدت دور في اتخاذ قرارات حول المستقبل لتغيير التفكير الحالي، وتحسين عملية صنع القرار، وتحفيز الأفراد و تعليم المنظمة، وتحسين الأداء (9 : 2002 Torrieri & Nijkamp) واستلهاها للمضامين الفكرية السابقة الذكر يرى الباحث ان تخطيط السيناريو الاستراتيجي (هو أداة تخطيط إستراتيجية توظفها المنظمات)

بمختلف أنواعها) لتطوير وصياغة الاستراتيجيات والخطط طويلة الأمد التي تكسبها مرونة إستراتيجية للتعامل مع المتغيرات غير المؤكدة مستقبلا) .

٢-٢ خطوات بناء وتطوير السيناريوهات

إن السيناريوهات هي مجموعة من المستقبلات المعقولة منطقيا ولكنها مختلفة من حيث البنية . وانه يصبح من الصعب وبشكل اكبر إذا كان هناك مجال مستمر من الاحتمالات او الإمكانيات او إذا كان هناك غموض تام فيما يتعلق بالمستقبل والذي سيكون عليه الحال إذا كانت المنظمة تنظر إلى المستقبل البعيد جدا . وعلى المدى المتوسط، فإن الغموض التام غير مرجح بالمرة وفي أي حدث فان مثل هكذا غموض يمكن إزالته بواسطة العمل الإحصائي لبناء السيناريو . وحتى المجال المستمر يمكن تقليله إلى عدد محدود او متناهي من الاحتمالات مع وجود احتمالات للبعض أكثر من الأخريات . (White 2004 :137) تطرق عدد كبير من الكتاب والباحثون الى نماذج كثيرة من خطوات إعداد السيناريوهات ولدى اطلاع الباحث على هذه النماذج تبين ان من اهم هذه النماذج وأقربها الى المضمون الفكري للدراسة هو نموذج Fink , et all , 2005 ، قدم Fink أربع خطوات لبناء السيناريوهات فقد أكد Fink لوصف الصور المستقبلية المحتملة لحقل ما يجب على المخططين العمل من خلال المراحل الأربعة الآتية :

١- تحديد البحث عن العوامل الرئيسية (المرحلة الأولى)

ان كل حقل سيناريو يتألف من عدد كبير من العوامل المؤثرة . ولتجنب التركيز على غير المرغوب فيه، يتم بناء حقل السيناريو بشكل منظم على شكل كرات مختلفة . كل كرة توصف بواسطة عوامل تأثير بعينها وباستعمال العدد الكامل من العوامل المحدودة خلال عملية تكوين السيناريو سوف يقود ذلك الى سيناريوهات التي تكون معقدة جدا ومشتتة . ويتم فقط اختيار العوامل التي أما تكون خصائصية او تشخيصية لتطوير السيناريو عامة او التي لها تأثير قوي على مركز حقل السيناريو وهي ما تسمى (بالعوامل الرئيسية) يمكن استخراجها بتحليل التأثير وبناء على تقييم الاتصالات البينية فان السلوك المنظم لكل العوامل يتم تصوره وذلك لتحديد الأنظمة الفرعية والعوامل المسيطرة او الحاكمة، وحلقات التغذية العكسية الحرجة .

٢- التنبؤ بالتصورات او النظرة المستقبلية للتصورات البديلة (المرحلة الثانية)

ان هذه المرحلة هي قلب عملية تكوين او تطوير السيناريو حيث سوف نلقي نظرة على المستقبل فأولا يقوم فريق السيناريو بتحديد أفق مستقبلي وهو الوقت المستقبلي الذي يجب ان يتم وصفه من خلال السيناريوهات . وبعد ذلك يقوم الفريق بتحديد التطورات المحتملة لكل العوامل الرئيسية . ما يسمى " بالتصورات المستقبلية " إن الهدف ليس فقط إيجاد تصور واحد ذي ارجحية اكبر ولكن أيضا لإيجاد الصور البديلة والمحتملة التي بالإمكان استخدامها لتمكين السيناريوهات من وصف " نافذة الفرصة " بشكل تام . وعادة ثلاثة او أربعة تصورات يتم وصفها لكل عامل لتجنب التفكير الأسود والأبيض ذو البعد الواحد .

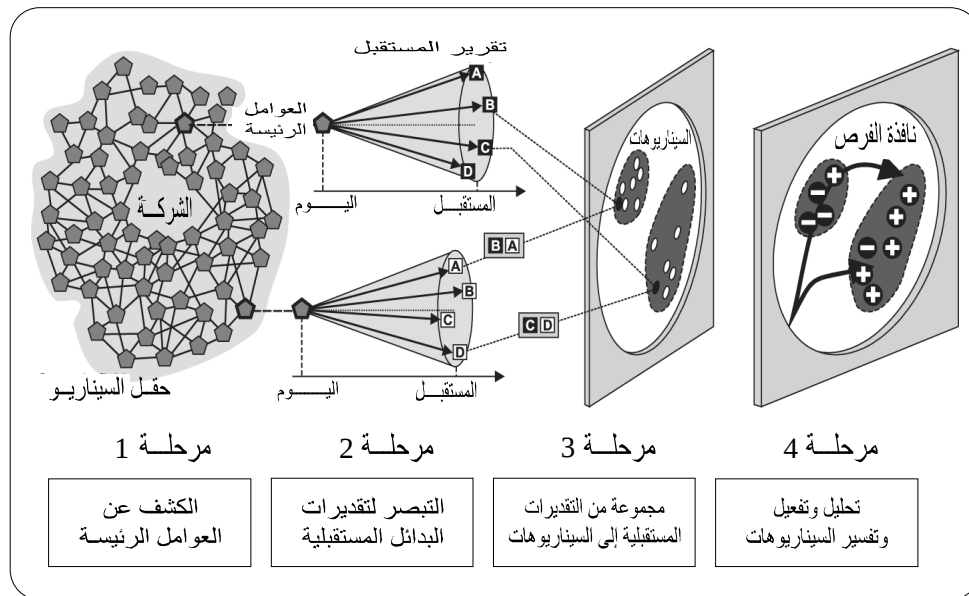
٣- حسابات وتشكيلات السيناريوهات (المرحلة الثالثة)

كل سيناريو يجب أن يمثل حالة مستقبلية محتملة ومتطابقة او ملائمة داخليا وان مجموعة السيناريوهات يجب ان تمثل " نافذة الفرصة بشكل تام لكل التصورات المحتملة للمستقبل ولعمل صورة

مستقبلية مطابقة فان تطابق كل أزواج التصورات يتم تقييمه، وكل المجموعات الممكنة يتم تفحصها. ما يسمى " حزمة التصورات" وبالإمكان استخدام برمجيات السيناريو للمساعدة في هذه العملية. ولإيجاد مجموعة السيناريوهات المناسبة يتم تجميع حزم التصورات ذات المطابقة الأعلى في تحليل جماعي ويتم التحديد المسبق لعدد السيناريوهات وبشكل أكثر تنوعا يقوم أعضاء الفريق بالتفكير بالمستقبل لإنتاج سيناريوهات أكثر إن التصورات التي تبدو في معظم حزم التصورات لسيناريو معين تسمى " عناصر السيناريو".

٤- التحليل، تفصيل و تفسير السيناريوهات (المرحلة الرابعة)

فضلا عن وصف السيناريو فيمكن أن يتم تحليل كل سيناريو بالتفصيل : ما هي مسوقات السيناريو (برامج التشغيل) ؟ ما مدى قوة السيناريو؟ وما هي النتائج المحتملة؟ ومن هم الراحون والخاسرون في السيناريو؟ وما الذي يحدث إذا تم إدخال العوامل المدمرة؟ وما هي السيناريوهات الفرعية المحتملة؟ ومجموعة ثانية من الأسئلة تتعلق بعواقب السيناريو وبالإمكان طرحها أيضا: ما هي الفرص والمخاطر بالنسبة لنا كنتيجة للسيناريو ؟ ما الذي يتوجب علينا عمله عندما يصبح السيناريو حقيقة واقعة؟ وعلى أية حال حتى لو تم وصف كل السيناريوهات وتحليلها بالتفصيل؟ حيث يكافح الكثير من المدراء التنفيذيين لمراجعة " نافذة الفرص " الخاصة بهم . وباستعمالها المقياس متعدد الأبعاد فيمكن تصور أو إسقاط حزم المدخلات في السيناريوهات والتي بعدها يتم تصورها فيما يسمى "خرائط السيناريو" ومثل هكذا خرائط يمكن استعمالها لترجمة مجموعة السيناريوهات . ودائما ما يتم تحديد الحالة الجارية على الخريطة حتى يكون بالإمكان رؤية مسارات التطورات البديلة كأسهم من الحالة الجارية للسيناريوهات الأخرى . (Fink ,et all , 2005 : 363) .



الشكل (٢) أربع خطوات لتطوير السيناريوهات

source : Fink, Alexander,& Marr, Bernard,& Siebe, Andreas, &Kuhle, Jens-Peter;(2005) The future Scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight; Management Decision, Vol.43 No. 3.p.363

المدى الواسع من الاحتمالات او المسارات لتحقيق ذلك، ان حالة الركود سببها تأخر المنظمات في التعاطي مع الفرص هذا التأخير قد يترتب عليه فقدان تلك الفرص . ويمنظور (93 : 2005 Heijden) فان هناك ثلاث فئات من اللاتاكيد يعرضها الجدول (٦) ولكل فئة نمط من الاستجابة الإستراتيجية

الجدول (٦) // اللاتاكيد والاستجابة الإستراتيجية

الاستجابة الإستراتيجية Strategic Response	فئة اللاتاكيد Category of Uncertainty
التنبؤات (Forecasts) يمكن ان تطبق طالما أنها تستند إلى الأداء التاريخي	المخاطر : الأحداث ذات الحضور التاريخي المقتنع والمتكرر مثال ذلك أحداث مشابهة للماضي . المخاطر يمكن ان تقدر على أساس احتمالات مختلفة النتائج .
التخطيط المسند للسيناريو Scenario - Based planning اللاتاكيد الهيكلية يستعمل أمثلة متعددة للمستقبل، إن السيناريوهات لا تعني إلغاء اللاتاكيدات ولا تقدم الاحتمالات وإنما تساعد في خلق وتكوين الأحكام لدرجة الثبات والمتانة في القرارات الإستراتيجية مع الأخذ بالاعتبار مدى اللاتاكيد .	اللاتاكيدات الهيكلية: (Structural Uncertainties) وهي نتائج لأحداث متفرقة لا يمكن تقدير احتمالات وقوعها، إذ يمكن استعمال منطق السبب - الأثر (Cause & Effect) في التعاطي مع اللاتاكيدات الهيكلية .
الاستجابة (ردة الفعل الذكية أو الماهرة) Skillful Reacting وهي ردة الفعل الوحيدة طالما انه لا يمكن إجراء أية دراسات مسبقة للأحداث	المجهوليات (Unknownables) الأحداث التي لا يمكن تصورها ومن أمثلتها تلك الأحداث التي حدثت في الماضي وهناك احتمال مقبول بأنها ستحدث في المستقبل

Source : Heijden V , H. (2005) " Scenario The Art of Strategic Conversation and edition , John Wiley & sons , p : 24

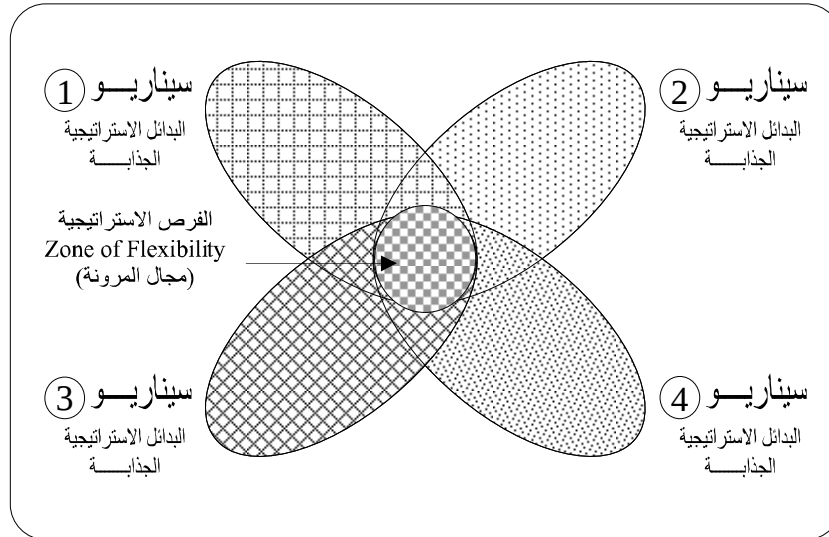
ولا يقف أداء السيناريو عند تقليص فجوة اللاتاكيد، بل في كونه يحدد الافتراضات الأساس ويشكل النماذج الذهنية لمتخذي القرارات الإستراتيجية، فهو الذي يحدد ما يجب القيام به للبقاء والازدهار فضلا على انه الأساس في عملية التفويم والرقابة الإستراتيجية وفي الكشف عن الفرص والتهديدات والبدائل الإستراتيجية والقوى الموجهة التي تشكل في النهاية النتائج المرغوبة، ان القيمة التخطيطية (planning value) للسيناريوهات الإستراتيجية على الرغم من انها تفتقر إلى الوضوح والتعريف أحيانا فإنها يمكن أن توصف بأنها خرائط طريق (Rod Maps) لمتخذ القرار لمساعدته في تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية الأفضل نحو المستقبل، فالأفكار والإشارات التوقعية والتبصر العميق والاحتمالات المتغيرة يمكن ان تشكل القاعدة الفكرية في تحديد الخيارات الإستراتيجية للتعاطي مع حالة التغيير في المستقبل، إنها تسهم في إعادة تشكيل النماذج الذهنية للمنظمات (Mindset Models) فهي ذات قيمة بنائية وثقافية تستند الى عمليات العصف الذهني وتنشيط العقل الجمعي للمنظمة لمواجهة التحديات التنافسية المجهولة من خلال عصف الأفكار واستحضارها لحل المشكلات الصعبة (96 : 2005 Heijden) تعمل السيناريوهات على تكوين فهم أفضل للواقع الحالي للمنظمة، ومن خلال التفكير بالمستقبل يمكن للمنظمة أن تصوغ أهدافاً لقراراتها الحالية. وكما يتم استعمال السيناريوهات لتحليل مضامين الأحداث الحالية كالتفكير بشأن الأحداث الممكنة وبشأن ردود الأفعال الممكنة باتجاهها بما يمكن المدير من امتلاك الوعي بنتائج قراراته الحالية، تمكن السيناريوهات المديرين من أدراك البيانات المستقبلية الممكنة التي يمكن ان تتطور، ومن ثم أدراك مضامين القرارات الإستراتيجية التي تتخذ في الحاضر، وعند تأمل مدى من الحالات المستقبلية الممكنة فالقرارات ستكون أفضل، والإستراتيجية ستبنى على أساس بصائر عميقة وتكون ذات احتمالية نجاح اكبر (السعيد ٢٠١٠ : ٦٢-٦٣) ويوضح الجدول (٧) كيفية تطبيق السيناريو في البيئات المختلفة ونطاق القرارات والنماذج الذهنية لمتخذ القرار .

الجدول (٧) السيناريو واتخاذ القرار

بيئة الأعمال	النماذج الذهنية لمتخذ القرار	نطاق القرارات	إمكانية تطبيق تخطيط السيناريو
اوقات مستقرة Stable Time	المزاجية، الملائمة (Well Match) بين النماذج الذهنية لمتخذ القرار والحقيقة .	تعديلات وتكييفات محدودة وتحولات بسيطة ومقبولة .	السيناريو غير ملائم
تغيير سريع Rapid Change Complex Environment	المزاجية غير ملائمة بين النماذج الذهنية لمتخذي القرار والحقيقة	قرارات إستراتيجية كبيرة .	مدخل السيناريو يمكن أن يصنع الاختلاف أو التحول

Source : Heijden V , H. (2005) " Scenario The Art of Strategic Conversation and edition , John Wiley & sons , p : 96

أما عن دور السيناريوهات الإستراتيجية في تفعيل المرونة الإستراتيجية والتكيف وسرعة الاستجابة فقد اتفقت الأدبيات بأنها أداة قوية لدعم قدرة المنظمات على المنافسة بنجاح في عالم متغير ومضطرب إن من أهم عوامل النجاح الحرجة في بيئة الأعمال التنافسية والمعقدة هي التكيف والسرعة، والسرعة هنا هي إحدى مظاهر التكيف وغالبا ما ينظر إليها على أنها العامل الحاسم في بيئة مضطربة ومعقدة وسريعة التغيير، أما التكيف فهو القدرة على التعامل مع مستويات التعقيد، ولعل أفضل الحلول لمعالجة التعقيد هو التغيرات (المرونة والتكيف) وكلاهما يتطلبان تطوير بدائل وخيارات إستراتيجية متنوعة يمكن ان تقدمها ادوات تخطيط السيناريو بكفاءة عبر خلق أفضل الموازنات الممكنة بين البدائل . ان السيناريوهات يمكن ان تدعم المرونة الإستراتيجية للمنظمات من خلال توسيع قاعدة البدائل الإستراتيجية المتاحة التي تطور من خلال عمليات العصف الذهني، و انها يمكن ان تسهم في تحديد المصالح النسبية المشتركة الاهم للمستفيدين كافة و يتضح ذلك من الشكل (٣)



الشكل (٣) السيناريو من تطوير البدائل إلى المرونة الإستراتيجية

Source : global business net work (2008) " developing and using scenarios , scenario training seminar for nokia : <http://www.gbn.com>.

٢-٤ عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي

لم يجد الباحث إطاراً ذا مفهوم يظم عوامل نجاح محددة لتخطيط السيناريو الاستراتيجي إلا أن مراجعة الباحث للأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي بدورها ركزت على مجموعة من العوامل الأساس في نجاح عملية بناء السيناريوهات وعدها بعض الباحثين شروطاً لبناء السيناريوهات و قسمها البعض الآخر إلى عوامل رئيسية وأخرى ثانوية و لوحظ إن هذه العوامل تقترب من عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالقدرات الإستراتيجية ولعل ابرز من اشار الى هذه العوامل بوصفها عوامل تستند إليها بناء السيناريوهات (Fink , et al , 2005 , Fink & Schlake 2000 , Ratcliffe 2003 , Goeminne 2007 , Note 2009 , Finlay 2000 , Lindgren & Bandhold 2003)

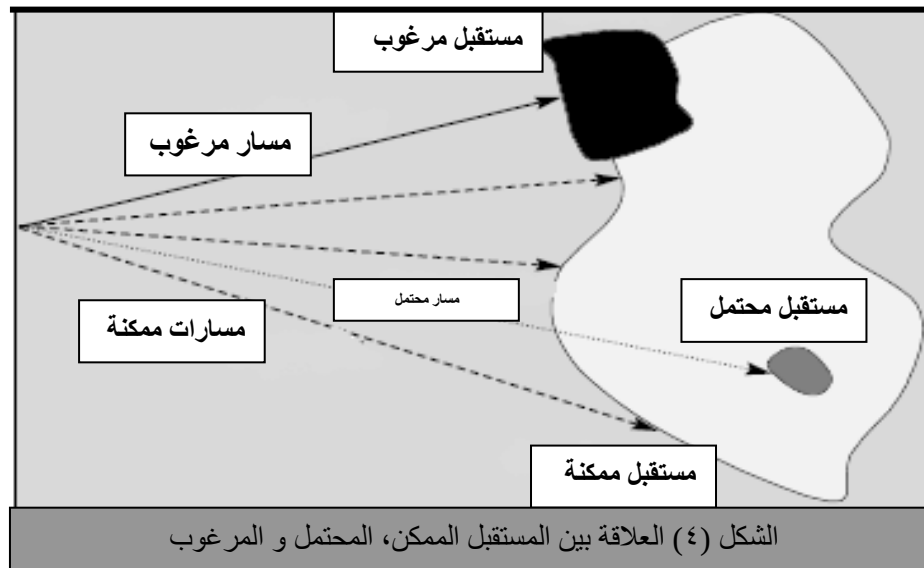
وفي إشارة إلى دور الرؤية الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية في بناء السيناريوهات حيث جاء في UNIDO 2005 إن هناك عنصرين لنجاح السيناريو ويتألفان من :

١ - المرغوبة Desirability حيث يلائم سيناريو معين رؤية خاصة بالذي يمكن أن يتحقق أو الذي يمكن تحقيقه أو ما يطمح إلى تحقيقه من المنظمة الراعية أو المجتمع الاوسع الذي تمثله هذه الرؤية .

٢ - المصدقية Credibility إن السيناريو يطور أو يتم تكوينه بمساعدة وتقويم عينة من الخبراء في المنطقة أو المجال يتم اختيارهم ليمثلوا مجالاً واسعاً من المصالح . وإن السيناريوهات الناجحة لها وظائف عدة .

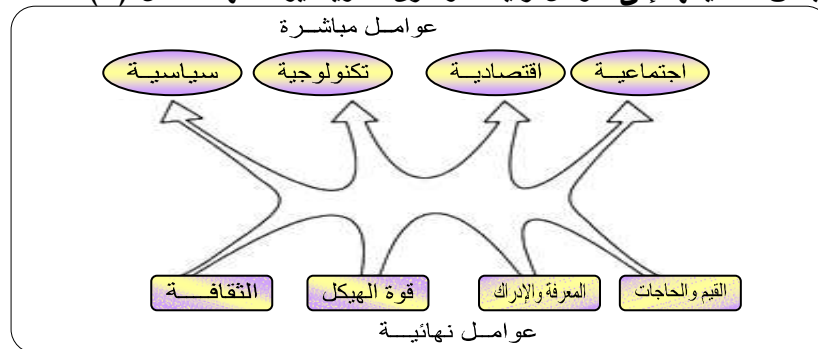
- عملية مناقشة نتائج البحث والمناظرات والاتفاق حول الأهداف والمؤشرات والتعرف وتحديد الأفعال العملية وذلك كله مهم جداً لتكوين وخلق فهم مشترك والمشاركة في المعرفة وهذا سيخلق مسرحاً لتفاعلات أكثر وجهود أكبر لوضع الإجراءات المقترحة في مكانها المناسب .
- إن تطوير أو تكوين المؤشرات يحرك السيناريوهات إلى ما وراء الطموحات الغامضة ويسمح للوضوح بالنسبة لما تم مناقشته بالضبط وفيما لو أن الأهداف هل تم تحقيقها لغاية اللحظة أم لا .
- وأخيراً يتم تكوين نقاط الإجراءات أو الأفعال وكذلك الأولويات التي بالإمكان أن تتحقق مع ميزة كونها اشتقت من العملية الاسهامية أو الاشتراكية . (UNIDO 2005 : 184)

وبهذا الصدد وفي إشارة إلى أن الرؤية هي احد أهم مخرجات التفكير الاستراتيجي يوضح (Lindgren & Bandhold :2003) في كتابهما " تخطيط السيناريو الربط بين المستقبل والإستراتيجية " عندما يتم التفكير بمدى زمني ضيق، فإن عدد الخيارات المتاحة ضمن هذا المدى الزمني ستكون قليلة، وعدد الإمكانيات المستقبلية ستكون محدودة. وعلى العكس من ذلك عندما يتم التفكير بمدى زمني يمتد لأكثر من سنة، فإن عدد الخيارات سيكون أكبر. وستظهر بعض الإمكانيات المستقبلية أكثر احتمالاً من غيرها. والبعض الآخر المفضل، ستشكل المستقبل المرغوب الذي يمكن أن يختلف عن المستقبل المحتمل. والمستقبل المرغوب به بشدة، الذي يتمثل بالرؤية الخاصة بشأن الكيفية التي سنحيا بها، قد لا يقع ضمن حقل المستقبل الممكن (Lindgren & Bandhold ,2003:23). والشكل (٤) يوضح ذلك.



Source: Lindgren, M & Bandhold, H. (2003): Scenario Planning The link between future and strategy, published by PALGRAVE MACMILLAN, Printed and bound in Great Britain by Creative Print & Design, P:23.

أما 25-27 : 2007 Goeminne فيرى أن العوامل التي يتم الاعتماد عليها في تشكيل السيناريوهات يمكن تقسيمها إلى عوامل رئيسية وأخرى ثانوية يوضحها الشكل (٥)



الشكل (٥) قوى تشكيل السيناريوهات

Source : Goeminne , Gert (2007) " The Field of Scenarios: fuzziness as a chance for building appealing future visions " Working paper for the CONSENTSUS project , Emilie Jempa Kanko Mutombo, IGEAT-CEDD, ULB , p27

ويتضح من الشكل (٥) إن العوامل الرئيسية التي أکدها Goeminne تمثل عوامل البيئة الخارجية الرئيسية لأي منظمة (الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية) بوصفها الحقل الاوسع والأكثر أهمية لبناء السيناريوهات الإستراتيجية ويتفق ذلك مع ما جاء به (Fink & Schlake 2000 : 40) جعل التحليل البيئي السليم لعوامل البيئة الخارجية الرئيسية بغية تخفيض مستوى عدم التأكد البيئي هي نقطة الانطلاق الرئيسية لبناء السيناريوهات الإستراتيجية ثم تحديد نافذة الفرص الاوسع للمنظمة و يسميها Ratcliffe القوى الدافعة الرئيسية في البيئة الخارجية مؤكداً استكشافها وتسجيل أي تغيير

يحصل فيها بوصفها عوامل مؤثرة في خطوات بناء السيناريوهات الإستراتيجية حيث أضاف إليها العوامل الثقافية والديموغرافية (9 : 2000 Ratcliffe) و يوضح الشكل (٥) مجموعة من العوامل التي ترتبط بالنظام الداخلي للمنظمة حيث (القيم والحاجات) في إشارة إلى ما تطمح أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وهو مفهوم يقترب من مفهوم الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، كذلك (المعرفة والإدراك) في إشارة إلى المعرفة الهيكلية والمعرفة الإبداعية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة بالكفاءات الإدارية وقدرات الأفراد في التميز بطريقة التفكير الاستراتيجي . و تم الإشارة إلى (قوة الهيكل التنظيمي) في إشارة إلى مرونة الهيكل التنظيمي ومستوى الانسيابية التي يتمتع بها هذا الهيكل ومدى فاعلية نظام الاتصالات الإدارية ضمن هذا الهيكل وأخير تم الإشارة إلى (الثقافة التنظيمية) التي تمتلكها المنظمة بوصفها تخلق نمطا من السلوك القيادي ودافعا لدى الأفراد للرقى بواقع التفكير الاستراتيجي . ولعل الحديث عن دور العمل الجماعي وإسهامه في إنجاح بناء السيناريوهات الإستراتيجية تجلى في إسهامات (Fulton & Heijden 2005 , Finlay 2000 , Fink , et al , 2005 , scarce 2004 (العمرى وآخرون ٢٠١٠ : ٤٧١) نقلا عن (Stewart 1994 , Mintzberg 1994 , Salznick 1957) 2006 إن نجاح بناء السيناريوهات يستلزم تكوين الفرق المرجعية ذات الخبرة الثرية للتخطيط وقيادة مجموعات العمل المختلفة وهذا سيسهم في إنشاء قاعدة ذات خبرة عالية للشركة، ثمّ سيتحقق واحد من أبرز أركان التفكير الاستراتيجي ألا وهو (التركيب) للمعطيات إذ يجعل الاستراتيجيات المقترحة ذات قيمة، ويتوافق هذا التوجه مع طروحات عالم الاجتماع (Salznick) التي مفادها (إن الاستراتيجيات لا تكون ذات قيمة إلا عندما يبتث المعنيون فيها الروح والطاقة) (العمرى وآخرون ٢٠١٠ : ٤٧١) وفي نفس الصدد أكد (7 : 2009 Note) بأن المشاركين في بناء السيناريوهات يجب أن يكونوا خليط من خبراء مختلفين وصانعي السياسة والكادر التشغيلي مع المعرفة المحلية بالمنطقة أو البلد . (إن إشراك صانعي السياسة العليا في السيناريوهات سوف يزيد زيادة لافتة للنظر احتمالية أن تخبر السيناريوهات القرارات المهمة) . ويضيف (266 : 2000 Finlay) إن الفريق الذي يبني السيناريو يجب أن يتضمن كل القادة والمدراء الرئيسيين في إشارة إلى التشجيع على مبدأ المشاركة . واستنادا إلى نتائج المسح الأولي (pilot study) الذي أجراه الباحث على عينة الدراسة تبين إن (تحليل البيئة الخارجية، الرؤية الإستراتيجية، المقدرة الجوهرية، فرق العمل) هي العوامل التي سجلت أعلى نسبة تكرار بين العوامل المدرجة في استمارة المسح الأولي (pilot study) ومع أننا ليس بصدد مراجعة التراكم المعرفي بالنسبة لعوامل النجاح المشار إليها عامة إلا أن الضرورة المنهجية تقتضي عرضا سريعا لاتجاهاتها .

الرؤية الإستراتيجية : يشير مفهوم الرؤية في العديد من أدبيات الإدارة إلى استكشاف المستقبل وهي المسار لتحقيق النجاح وهي تتعلق بالتساؤل حول ما مدى النجاح الذي حققته وتحققه المنظمة في اتساق من قيمتها . تعد الرؤية عنصرا مميزا للمفكر الاستراتيجي لأنها تُعدّ :

- ١- شكلاً من أشكال القيادة .
- ٢- إحدى المهام الحساسة التي يؤديها كبار القادة بالمنظمة .
- ٣- نمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها. (العمرى وآخرون ٢٠١٠ : ٣٠٩)

ويرى كل من 34: Pearce & Robinson 2003 إن بيان الرؤية يصور الغرض الاستراتيجي للشركة بشكل يركز الطاقات وموارد الشركة على تحقيق المستقبل المرغوب . ويؤكد Fred إن تطوير بيان الرؤية يُعد غالبا أول خطوة بالتخطيط الاستراتيجي وتسبق حتى وضع خطة للرسالة التي تؤيدها المنظمة وإن العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة مثل شعار إحدى الشركات الذي ينص "رؤيتنا هي الاهتمام برويتكم " تقوم العديد من المنظمات بتطوير شعارات رسالة ورؤية أيضا. في حين تجيب شعارات الرسالة على السؤال ما هو عملنا ؟ فإن شعارات الرؤية تجيب على السؤال ماذا نريد أن نصبح ؟ وعندما يشكل المدراء والموظفين معا شعارات الرسالة والرؤية للشركة فإن الوثائق الناتجة يمكن أن تعكس الرؤية الشخصية التي يملكها المدراء والموظفون في عقولهم حول مستقبلهم وإن الرؤية المشتركة تخلق اهتمامات مشتركة والتي يمكن أن تبعد الموظفون عن ملل العمل اليومي وتضعهم بعالم جديد من الفرص والتحديات. (Fred 2009:P43- 85).

التحليل الاستراتيجي الخارجي : بالرغم من تركيز الدراسة على المستوى الخارجي للتحليل الاستراتيجي وتحديد تحليل PEST للعوامل الخارجية في البيئة العامة (العوامل السياسية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التكنولوجية) بوصفها تحمل صفة اللاتأكد في البيئة الخارجية وإن إحدى أهم خطوات بناء السيناريوهات الإستراتيجية هي تحديد اللاتأكدات الحرجة بالنسبة إلى هذه العوامل التي ذكرناها سابقا وبعبارة أخرى ما هي العوامل المميّزة من بين هذه العوامل التي تحمل نسبة أكبر من عدم التأكد البيئي (بدلالة الأثر ومستوى الحدوث) ثم هي ذات ضغط بيئي أكبر وتحتاج إلى دراسة وإلى توقعات واحتمالات كبيرة بالنسبة للمنظمة التي تتبنى عملية صياغة السيناريوهات ومع أننا ليس بصدد مراجعة التراكم المعرفي في حقل التحليل الاستراتيجي عامة إلا أن الضرورة المنهجية تقتضي عرضا سريعا لاتجاهاته .

يُعد التحليل الاستراتيجي احد المكونات المهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية حيث يعنى بمتابعة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة التي تستند إليها المنظمة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها ، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وإن أفضل السبل للاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن بالشكل الذي يُمكنها من اختيار الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي لها وزيادة القيمة السوقية لأسهمها (الحسيني، 2000:119) . وتتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكان تأثيرها في أنشطة المنظمة وأهدافها . إن اكتشاف وتوقع التغيرات البيئية يستلزم بالضرورة توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات حيث إن أخطر ما يواجه المنظمات اليوم هو الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة من الإدارة العليا . (الغالبى وإدريس ٢٠٠٧ : ٢٥٤) .

مستويات التحليل الاستراتيجي

تصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث : ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

- عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

وتتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

١- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

٢- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية .

٣- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

٤- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

- عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة

ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

١ - تحديد جوانب القوة والضعف .

٢ - تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة. (ميا وآخرون ٢٠٠٧ : ١٩٦)

المقدرات الجوهرية

تطرق علماء الإدارة الإستراتيجية ومفكروها إلى مفهوم المقدرة الجوهرية أو الجدارة الحيوية أو الكفاية الجوهرية أو المقدرات الإستراتيجية كما يسميها البعض من زوايا متعددة متفقين تحت مضلة واحدة لهذا المفهوم مفادها إن المقدرة الجوهرية هو أن تمتلك المنظمة أو المؤسسة في حقل ما من تنظيمها الداخلي ما لا يمتلكه المنافسون أو لا يستطيعون تقليده أي إنها تكتسب شرعيتها وديمومتها من تفردا بهذه الصفة المميزة وليس بالضرورة ان تكمن المقدرة الجوهرية في المنتج التي تطرحه المنظمة أو طبيعة الأنظمة الداخلية التي تمتلكها فقد تكون المقدرة الجوهرية متمثلة برأس المال الفكري والبشري التي تمتلكه المنظمة أو مستوى الإبداع والى غير ذلك .

طورت الأفكار الرئيسية للمقدرة الجوهرية بوساطة (Prahalad & Hamel) عن طريق سلسلة مقالات في جامعة هارفرد واتبوها بكتاب عن المقدرة. وكانت أفكارهم الأساس هي ان المنظمات يمكن ان تطور مجالات للخبرة تكون واضحة ومهمة للنمو على المدى الطويل، هذه المجالات يمكن ان تكون في أي نشاط في المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية والتي تضيف قيمة إلى المنتج (Prahalad & Hamel; 1990; 79). المقدرة الجوهرية من ناحية أخرى يمكن ان توصف بانها حزمة من المهارات والتقنيات او 'مجموعة من المعارف والخبرات، والنظم التي يمكن أن تكون معا بمثابة المحفزات التي تخلق وتجمع الأصول الإستراتيجية الجديدة. (Baaten 2006 : 48) ونقلا عن coyne et al, 1997 هي مزيج من المهارات المتممة لبعضها البعض والمعرفة المتأصلة في الفرق والمجموعات وعلى النحو الذي ينعكس ايجابيا في قدرة المنظمة على تنفيذ عملية ضرورية واحدة او

أكثر تطبيقاً للمعايير النموذجية (رشيد وجلاب ٢٠٠٨ : ١٤٣) ويعرفها (Thompson , et al) بأنها نشاط تنافسي مهم يجعل الشركة ذات أداء أفضل من الأنشطة الداخلية الأخرى . (Thompson , et al : 83 , 2004) ويصفها (Macmillan & Tompo) بأنها البراعة في إدارة الأنظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد أو أكثر من الأنشطة وإدارة الروابط بين تلك الأنشطة أو هي مزيج من مهارات العاملين مع المعرفة والخبرة المتراكمة والثقافة المنظمة لتحقيق المقدرة الجوهرية التي تكون مختلفة عن غيرها من المنظمات المشابهة. (Macmillan & Tompo; 2000: 66-123.)

فرق العمل: تتكون فرق العمل من مجموعة صغيرة من العاملين من ذوي المهارات المكملة بعضها البعض، والملتزمين بهدف عام، و يقومون بتوجيه أدائهم صوب غرض محدد على النحو الذي يجعلهم محاسبين أنفسهم . وللاحتفاظ بفرق عمل فاعلة، فإن القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الرائدة تستعمل طرائق عدة للاحتفاظ بفرق عمل فاعلة منها، الفهم الواضح لأعضاء الفريق لرسالة المنظمة وأهدافها، تحديد العوامل التي تسهم في نجاح عمل الفرق، تطوير التصرفات المناسبة لأي عامل من عوامل النجاح، صياغة وتحديد القواعد والإجراءات الضرورية لعمل الفريق والمشاركة في المعلومات. (حسين ٢٠٠٧ : ٩٩) وأوضح كل من (Cohen & Bailey) بأن الفريق مجموعة من الأفراد المتعاونين، الذين يعتمد بعضهم على بعض في أداء مهامهم ويتحملون المسؤولية على وفق مخرجاتهم ويرون أنفسهم ويأمرهم الآخرون كوحدة اجتماعية فاعلة ويعملون على إدارة علاقاتهم بواسطة الحدود التنظيمية (Cohen&Bailey, 1997:23) أشار (Heijden 2005 : 163) إن أهم منافع السيناريو هو أداة مثالية للتعليم الجماعي (Group Learning) وهو يرى أن فريق تخطيط السيناريو ربما يضم مشاركين عديدين ومنهم الزبائن (Client) وهم المستفيدون من عملية بناء السيناريو وقد يكون الزبون فريق الإدارة العليا أو فريق تطوير المشروع والمستفيدون (Stakeholders) أو أصحاب المصلحة وهذا لا يعني إشراك المستفيدين جميعاً في جميع مراحل بناء وتطوير السيناريو فالغرض من المشاركة هو تحقيق التوافق بين النماذج الذهنية المختلفة. و أشار الباحث إلى أنه من عوامل نجاح السيناريوهات هو إشراك المستفيدين والزبائن في فريق تخطيط السيناريو، أن فريق السيناريو Scenario Team يجب أن يضم الخبراء Experts وهم الأفراد ذا المعرفة أو الأفراد اللامعين (Remarkable Peoples) القادرين على فتح الحوارات الإستراتيجية وتقديم المنظورات المختلفة، فهم قادرون على التفكير بسعة وعمق (Thinking Broadly) للوصول الى التصورات التي بإمكانها إعادة صياغة التساؤلات أو المواقف. وأهم الميزات التي يجب أن يتسم بها أعضاء فريق السيناريو: النضوج الذهني، قيادة الحقل المعرفي الذي يعمل به، الحماس غير المنتهي، الفضول غير المنتهي خلق الأفكار، الانتباه والتركيز الثابت على الطريق، دقة الملاحظة، التبصر الفريد، القابلية على دفع حافات التفكير فضلاً عن الأفراد ذوي المعرفة العميقة بعمل السيناريوهات والتصورات ذات الصلة بالمنظمة . أن فريق السيناريو يجب أن يوجه من مخطط أو قائد فريق ماهر يمارس عملية تسهيل الانجاز (Facilitator) لفريق يضم تخصصات فكرية متنوعة على أن يكون متحدثاً ومفكراً غير تقليدياً وقادراً على جمع النماذج الذهنية المتناقضة. (Fulton & 57 : 2004 Searce).

٢-٥ الأزمة وإدارة الأزمة

أظهرت مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمفهوم الأزمة إن التراكم المعرفي في هذا الحقل بحاجة إلى المزيد من التأطير والتشكيل والتكامل فمعظم المعالجات الفكرية للأزمات بمنظور إداري مازالت تعاني من ثغرات ذات مفهوم على مستوى التصورات والنظرية (2: Jacques et al 2007)) التي مهدت بدورها إلى حالة من الغموض المعرفي والنظري لمفهوم الأزمة . فان المعالجات الفكرية لمفهوم الأزمات عموماً تقف عند منظورين نظريين هما منظور الحدث (Event Perspective) ومنظور العملية ((Process Perspective وبالرغم من أن هذه الجدليات المعرفية ليست القضية الحرجة والفريدة في الأدبيات ذات الصلة بقضية التأطير الفكري لمفهوم الأزمة التي بحاجة إلى حل في إطار السعي نحو تشكيل نظرية معرفية لإدارة الأزمة إلا أنه من المهم الإشارة إليها بإيجاز في إطار عرضنا الفكري لمفهوم الأزمات ولعل الفصل الفكري بين الأزمات بوصفها حدثاً او عملية كان أكثر وضوحاً في إسهامات (2: Shrivastava, 1998) الذي أكد بأن الأزمات ليست أحداثاً بل عمليات ذات امتدادات على مستوى الوقت والفضاء (Time & space) فمنظور الحدث (Event Perspective) عالج مفهوم الأزمة في إطار كونها مجموعة من الأحداث المثيرة او المنبهة (Events, Triggering) وركز منظور الحدث على الجزء المنظور من الأزمات فضلاً عن ربط المنطلقات ذات المفهوم بدلالة نوع التأثير والأضرار (Impacts & Damages) والأزمة على وفق هذا المنظور تعني " العراقيل او القيود الضارة والمؤثرة التي تهدد البقاء الكلي للمنظمة، او إنها أحداث غير متوقعة وذات احتمالية قليلة وتأثيرات عالية . " في حين ركز منظور العملية ((Process Perspective على تقديم معالجات فكرية أكثر عمقا بواسطة معالجة الأسباب والديناميكيات (Causes & Dynamics) وهو ينطلق من افتراض أساس مفاده إن الأزمات ذات امتدادات تتجاوز في نطاقها الوقت والفضاء وهو منظور مكمل لمنظور الحدث فالأزمات هي نتائج مرئية لحِقَبٍ طويلة من الاحتضان لحالة قد تظهر حدثاً صريحاً . ان منظور العملية عالج الأزمات في إطار تعقب مراحلها المميزة بدء من إشارات التحذير (Warning Signals) ومرحلة وقوع الحدث والتوسع ومرحلة الحل . ويذهب هذا المنظور إلى أبعد من ذلك باقتراحه تطوير ما أطلق عليه علم انساب الأزمات (Genealogy of Crisis) الذي يهدف إلى التعقب الفعلي للأزمة قبل مدة طويلة، فالأزمات هي لحظات مثيرة ونهائية لعمليات تراكمية ومستمرة لحالات الفشل المنظمة، فهو إذن منظور وقائي (prevention perspective) يهدف إلى فهم ديناميكية الأزمة من خلال تعقب أحداث او إشارات بسيطة، هذه الأحداث قد تمثل في مرحلة ما حالات فشل فردية او تنظيمية يمكن توظيفها بكفاءة في فهم علم " ديناميكا الأزمة " التي اهم أبعادها تطوير الخطط الطارئة، تأمين ودقة المعلومات والاتصالات، تشكيل فرق المعالجة والإدارة والتأثير في أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين .

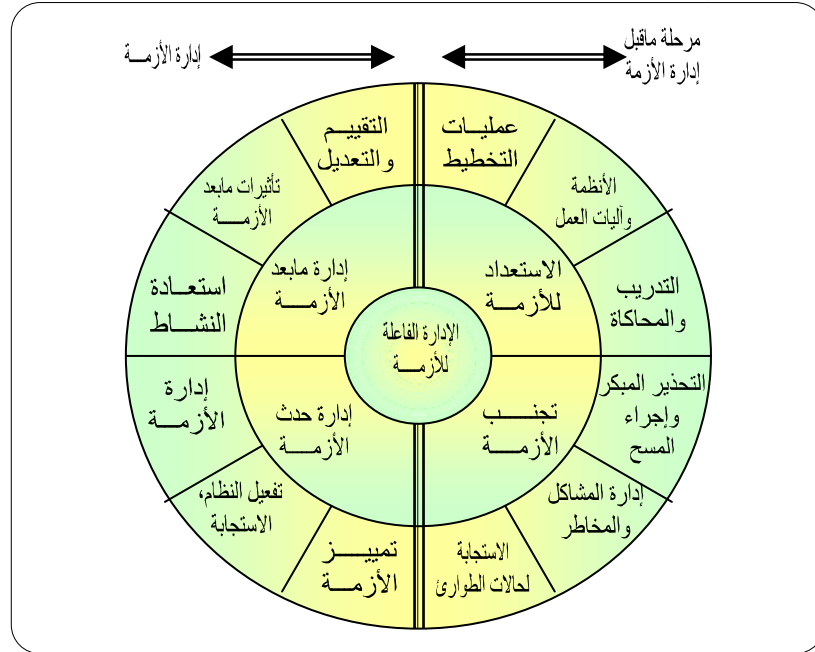
والتساؤل الذي يثار هنا ما الدلالات الفكرية لمعالجة الأزمات بوصفها حدثاً او عملية ؟ . إن النظرة إلى الأزمة بوصفها عملية نظامية (systematic process) بدلا من سلسلة أحداث سيوثر حتما في تحليل النتائج، ففي منظور الحدث تتم معالجة النتائج على أساس مدى سلبيتها او كونها تمثل تهديدات (Negative outcomes or Threats) أما بمنظور العملية فان الأزمات عادة ما تكون

مصحوبة بمستوى عال من عدم التأكد بصدد النتائج تصاحبها أنواعا من الفوضى والضبابية، وقد لا تكون تلك النتائج سلبية تماما، ويجب البحث عن النتائج الايجابية للأزمات لاسيما اذا ما صاحبها تغيرات او تحولات بالمستويات المختلفة من المنظمة، هذه التحولات سببها انهيار الافتراضات الأساس للمنظمة التي باتت غير كفوءة في التعامل مع حالة الأزمة . و يرى Fink 1986: 15 إنها اوقات او حالة غير مستقرة تنطوي على تغيير حاسم يهدد كيانا ذا إمكانات وقدرات مميزة وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة او نتائج ايجابية عالية ومرغوبة ومطلقة . ويتفق كل من Pauchant & Mitroff 1992: 12 ان الأزمة هي تعطيل او " عرقلة " له تأثيرات مادية على النظام ككل ويهدد افتراضاته الأساس والمعنى المجرد لذاته وجوهر وجوده وكيونته . اما علم إدارة الأزمات فانه يعد من العلوم الإنسانية حديثة النشأة وبرزت أهميته من خلال التغيرات العالمية التي أخلت بموازين القوى الإقليمية والعالمية وأوجبت رصدتها وتحليل حركتها واتجاهاتها ومن ثم يكون علم إدارة الأزمات هو علم المستقبل إذ يعمل على التكيف مع المتغيرات وتحريك الثوابت وقوى الفعل المختلفة ذات التأثير السياسي والاقتصادي والاجتماعي وكذلك الثقافي وإذا كان ذلك العلم من العلوم المستقلة بذاتها إلا انه في الوقت نفسه يتصل اتصالا مباشرا بالعلوم الإنسانية . (العساف ٢٠٠٩: ٨٣) ويرى Carnall : ١٩٩٠ 190 إن إدارة الأزمة مفهوم يعني حالة التمكين والتشخيص والمعالجة بدرجة تمكن المنظمة من إدراك وتشخيص الأزمة ومحاولة معالجتها وتسخير مختلف مواردها وتوجيه قيم المنظمة باتجاه حل الأزمة . في حين يرى Mittroff 1994: 2 هي الجهود الهادفة إلى تصميم وإعادة تصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم من الأزمات المتوقعة .

نموذج الإدارة الفاعلة للأزمات

يوضح الشكل (٦) النموذج ألعائقي لإدارة الأزمة الذي يمثل إدارة الأزمات كتركيب حلقي وهو نموذج متكامل تكاملا كثيرا ، وغير خطي وعلى عكس الكثير من النماذج القديمة التي تعتمد على تسلسل خطي، فان هذا التركيب غير الخطي يؤكد أن العناصر يجب ان لا ينظر لها على إنها خطوات متسلسلة بل على أنها تجمعات من النشاطات المترابطة والمتكاملة والتي يمكن ان تتداخل او تحدث بشكل متزامن. (Jaques 2010: 11) ان الطبيعة الدائرية للنموذج تؤكد أن الأزمات والمشاكل نادرا ما يمكن إيجاد الحلول لهما بالشكل التقليدي وخصوصا على المدى القصير، وان أنظمة الإدارة تحتاج أن تأخذ المكان الصحيح لكي تدير التأثيرات طويلة الأمد والتعلم من التغذية العكسية لكي تتمكن من مساعدة المنظمة لكي تكون أكثر استعدادا لمواجهة المشاكل المستقبلية . وهناك جانب مهم لهذا النموذج وهو تقسيم مرحلة ما قبل الأزمة إلى جزئين منفصلين وهما (الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتجنب الأزمة) وتمثل الاستعداد لمواجهة الأزمة العديد من الأنشطة الأساسية، مثل عمليات تخطيط وتوثيق الأنظمة واليات العمل والممارسات التقليدية والمحاكاة . إن هذه الجوانب مهمة في جعل المنظمة مستعدة أكثر للاستجابة عمليا للأزمات المستقبلية ولكنها لا تفي الغرض لتجنب حدوث الأزمات التي تستمر مسببة الضرر للمنظمة وسمعتها. وإلى جانب هذه هناك مجموعة منفصلة من الأنشطة التي توصف بأنها تمنع وقوع الأزمة، وهذه تمثل نظم الإنذار المبكر، إدارة المشاكل

والمخاطر، التنبؤ الاجتماعي، المسح البيئي، والاستجابة لحالات الطوارئ وفي الواقع فان هذين الجزئين المستقلين يفصلان بين ما هو آلي وما هو استراتيجي وفيهما تلميحات مباشرة عن كيفية تركيب وإدارة المنظمات (Jaques 2010: 12).



الشكل (٦) النموذج ألعائقي لإدارة الأزمة

Source: Jaques Tony " Reshaping crisis management: The challenge organizational design" Copyright of Organization Development Journal is the property of Organization Development Institute Volume 28 _ Number 1 _ Spring 2010

ومن استلهام المفاهيم النظرية التي تطرقت إليها الدراسة وجد الباحث إن أغلب الأدبيات التي تطرقت إلى دراسة الأزمة تتفق مع تعريف Mittroff من حيث المقياس الخماسي المعتمد في إدارة الأزمة .

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر : وهي تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في الوقت نفسه ويكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة إن جرس الإنذار او صفارة الخطر هما بداية التفاعل الايجابي للدفاع عن النفس وهو أمر مشروع وواجب سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المنظمة الإدارية (احمد ٢٠٠٩ : ٣٩) ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض لها المنظمات والمؤسسات المختلفة:

١ - إشارات الإنذار الخارجية: سواء التغيرات السياسية والتشريعية أم الاجتماعية والثقافية أم الاقتصادية والإدارية .

٢ - إشارات الإنذار الداخلية: مثل المؤشرات المالية او بيعيه تسويقية او مؤشرات إدارية (الظاهر ٢٠٠٩ : ١٤٠) فالمؤشرات المالية مثل (نسبة رأس المال العامل لإجمالي الأصول، ونسبة الأرباح المحققة لإجمالي الأصول، ونسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب لإجمالي الأصول، ونسبة

القيمة السوقية للأسهم إلى القيمة الدفترية للمديونية، والمبيعات لإجمالي الأصول) والمؤشرات الإدارية والتنظيمية تتمثل في (الإدارة بالاستثناء بدلا من التخطيط المرن، و عدم مواكبة الخطط الاستراتيجية للهيكـل والبيئة، وهيكـل تنظيمي راسي دون أي تفاعل بين الإدارات المختلفة فيه، الإشراف والمسؤولية المباشرة للمديرين لأكثر من خمس جهات تقدم تقارير للمدير، موظفون لهم أكثر من رئيس، سلسلة أوامر غير كاملة منقوصة، التسويق في الأسواق غير المناسبة، فقدان الميزة التنافسية، التغيرات التنظيمية المستمرة) (الصيرفي ٢٠٠٨ : ١٠٦-١٠٧)

الاستعداد والوقاية : وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة فهي مجموعة أساليب وقائية مطلوب اتخاذها في مرحلة اكتشاف الخطر، فيجب أن يتوافر لدى المؤسسة هذه الاستعدادات والأساليب للوقاية من الأزمات ويتلخص الهدف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها والسعي لمنع الأزمة من الوقوع وأن تديرها إدارة أفضل فيجب اتخاذ مجموعة إجراءات بديلة للوقاية من حدوث الأزمة. (هادي ٢٠١٠ : ٣٣) ويضيف جاد الله تشمل مرحلة الاستعداد والوقاية الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات ثم معالجتها .

احتواء الأضرار والحد منها : وتعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة . إن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتعد مهمة أساس من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن . ولا شك إن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة و يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهـم. (احمد ٢٠٠٩ : ٤٠) وهذه المرحلة تتوقف على طبيعة الأزمة وحجمها ونوعها واتساع تأثيرها، حيث تختلف الأضرار الناتجة عن حدوث حريق ما عن الأضرار الناتجة عن أزمة أخرى كوقوع زلزال أو تفشي مرض معين، فلكل أزمة أضرار يختلف حجمها عن الأزمات الأخرى، فقد تكون الأضرار مادية وقد تكون بشرية أو نفسية وتتوقف نتيجة الحد من أضرار الأزمة على قدرة وكفاءة فريق إدارة الأزمة في التعامل معها (الجهني ٢٠١٠ : ٢٢)

استعادة التوازن و النشاط

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لاستعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل وتمثل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل وتتضمن المرحلة جوانب عدة منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة خطر محدد . (جاد الله ٢٠٠٨ : ٥٢) ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل

الأزمة واستعادة مستويات النشاط فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث وتشير بعض الدراسات إلى إن هناك ثلاث مهام أساس لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن هي:

- ١ - الرغبة والاهتمام في إعادة التوازن .
- ٢ - المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن .
- ٣ - القدرة على انجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعما ماليا . (عبد المجيد ٢٠٠٨ : ٢٢٥)

التعلم

وفي ذلك قال رسول الله (ص) (لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين) المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم انجازه في الماضي إن التعلم يعد أمرا حيويا غير انه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة (شومان ٢٠٠٢ : ٤٠) وتتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط في عدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التطوير والتحسين (عبد العال ٢٠٠٩ : ٣٣) ويمكن للمنظمة أن تحسن من قدرتها في إدارة هذه المرحلة عن طريق ما يأتي :

- مراجعة الأزمات السابقة
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات من دون إلقاء اللوم على احد .
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى المحتملة .
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق إدارة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية. (عبد المجيد ٢٠٠٨ : ٢٢٧)

ثالثا : وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

تحقيقاً لمتطلبات منهجية الدراسة وبيان مدى سريان أنموذجها واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، وتعبيراً عن الإطار الميداني للدراسة، تعرض هذه الفقرة وصفاً تحليلياً ملخصاً لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بعوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي وأدائه وإدارة الأزمة، وتفسيراً لطبيعة علاقات الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات باعتماد مجموعة من البرامج الإحصائية المناسبة (MTP, SPSS, Data Analysis للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة وعواملها، لذا تتضمن هذه الفقرة الآتي :

- ١ - وصف وتحليل متغيرات الدراسة .
 - ٢ - اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .
 - ٣ - اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .
 - ١ - وصف وتحليل متغيرات الدراسة .
- لبيان مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة، وذلك في محاولة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، فقد قام الباحث بالآتي:

- ١ - عمل جداول تكرارية لبيانات الاستمارة.
- ٢ - تفرغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المئوي والأهمية النسبية) لتشخيص قوة الاستجابة على مستوى الفقرات والمحاور .
وبناء على ذلك فقد توصل الباحث الى المؤشرات التحليلية الآتية :
١. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي (3.13) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة. بانحراف معياري قدره (1.12) ووزن مئوي (44.71%).
٢. جاء بُعد الرؤية الإستراتيجية بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (50.5%) بوسط حسابي قدره (3.37) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية (التحليل الاستراتيجي الخارجي ، المقدرات الإستراتيجية) لتحل المرتبة الثانية والثالثة على التوالي في حين جاء بعد فرق العمل في المرتبة الاخيرة من حيث الاهمية النسبية .
٣. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال اداء تخطيط السيناريو الاستراتيجي (4.23) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة بانحراف معياري قدره (0.731) ووزن مئوي (89.3%) .
٤. جاء بعد تقليص فجوة اللاتأكد البيئي من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الاولى بوزن مئوي مقداره (90%) وبوسط حسابي قدره (4.01) في حين جاء بعد التكيف والمرونة الإستراتيجية بوزن مئوي مقداره (٨٨.٤%) ووسط حسابي مقداره (٤.٢١) ليحتل المرتبة الاخيرة .
٥. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال الادارة الفاعلة للزمات (3.36) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة بانحراف معياري قدره (1.13) ووزن مئوي (50.9%) .
٦. جاء بُعد اكتشاف اشارات الإنذار المبكر من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الاولى بوزن مئوي مقداره (61.1%) وبوسط حسابي قدره (3.49) في حين جاء بُعد التعلم الاستراتيجي بوزن مئوي مقداره (40.5) ووسط حسابي مقداره (3.13) ليحتل المرتبة الاخيرة .
٢ - اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .
بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها، تم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال معامل الارتباط البسيط والمتعدد، واستعمال اختبار (t) لاختبار معنوية الارتباط، وإعطاء إجابة دقيقة بشأن إثبات صحة الفرضيات الرئيسية او عدم صحتها تم اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ويمكن إيضاح النتائج بما يأتي .
١ - أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي موجب بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية عند مستوى دلالة ٥% .
٢ - أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي موجب بين كل عامل من عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي المستخدمة في نموذج الدراسة وأداء السيناريو الاستراتيجي ومؤشراته عند مستوى دلالة

٥% . ماعدا علاقة الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والتكيف والمرونة الاستراتيجية وتقليص فجوة اللاتأكد البيئي فقد كانت غير معنوية لان قيمة (t) المحسوبة اصغر من الجدولية .

٣- أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي موجب بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي والإدارة الفاعلة للزمات وعناصرها الأساس على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية عند مستوى دلالة ٥% .

٤- أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي موجب بين كل عامل من عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي المستخدمة في نموذج الدراسة والإدارة الفاعلة للزمات وعناصرها الأساس عند مستوى دلالة ٥% .

٥- أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي موجب بين مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي والإدارة الفاعلة للزمات وعناصرها الأساس على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية عند مستوى دلالة ٥% .

٦- أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي موجب بين كل مؤشر من مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي المستخدمة في نموذج الدراسة والإدارة الفاعلة للزمات وعناصرها الأساس عند مستوى دلالة ٥% .

٣- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

فيما يخص اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة تم التوصل الى النتائج التحليلية الآتية :

١- أشارت نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في الادارة الفاعلة للزمات، إذ بلغت قيمة (F) (43.927) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، و ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة (R²) والبالغة (55%)، وهذا يشير إلى ان عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي تفسر ما قيمته (٥٥%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالادارة الفاعلة للزمات . كما بلغت قيمة (t) (6.628) وهي قيمة عالية المعنوية تحت مستوى (٠.٠٥)، وتوضح هذه النتائج أهمية عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ودورها في تحقيق الإدارة الفاعلة للزمات على المستوى الكلي.

٢- اما نتائج تحليل التباين على مستوى الأبعاد فقد أشارت الى معنوية تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للزمات حيث بلغت القدرة التفسيرية لنموذج تأثير التحليل الاستراتيجي الخارجي (٣٧.٥%) وقيمة (F) (٢١.٥٧٧) وقيمة (t) (4.645) و بلغت القدرة التفسيرية لنموذج تأثير الرؤية الاستراتيجية (٢١.٨%) وقيمة (F) (10.061) وقيمة (t) (٣.١٧٢) و بلغت القدرة التفسيرية لنموذج تأثير المقدرات الاستراتيجية (٢٦.٢%) وقيمة (F) (12.769) وقيمة (t) (3.573) و بلغت القدرة التفسيرية لنموذج تأثير فرق العمل (٥٢.٩%) وقيمة (F) (٤٠.٤٥٧) وقيمة (t) (6.361).

٣- أشارت نتائج تحليل التباين، إلى معنوية تأثير مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للزمات، إذ بلغت قيمة (F) (35.944) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، و ان القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج جاءت مرتفعة وفقاً لقيمة (R²) والبالغة (50%)، وهذا

يشير إلى ان مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي تفسر ما قيمته (٥٠%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالإدارة الفاعلة للازمات كما بلغة قيمة (t) (٥.٩٩٥) وهي قيمة عالية المعنوية تحت مستوى (٠.٠٥)، وتوضح هذه النتائج أهمية مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي ودورها في تحقيق الإدارة الفاعلة للازمات على المستوى الكلي .

٤- اما نتائج تحليل التباين على مستوى الأبعاد فقد أشارت الى معنوية تأثير مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للازمات حيث بلغة القدرة التفسيرية لنموذج تأثير دعم عملية اتخاذ القرار (55.8%) وقيمة (F) (45.502) وقيمة (t) (6.746) و بلغة القدرة التفسيرية لنموذج تأثير تقليص فجوة عدم التأكد البيئي (٣٠.١%) وقيمة (F) (١٥.٤٧٩) وقيمة (t) (3.934) و بلغة القدرة التفسيرية لنموذج تأثير التكيف والمرونة الإستراتيجية (45.2%) وقيمة (F) (29.691) وقيمة (t) (5.449) .

٥- و بصدد الحديث عن اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة فقد تم اختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة وفقا لتحليل المسار وقد بينت النتائج إمكانية استخدام مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي كمغيرات وسيطة تسهم إسهاما فعالا في رفع تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للازمات وكانت النتائج كالآتي :

- أ- كان التأثير المباشر لفرق العمل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (٠.١٤-) في حين كان التأثير الغير المباشر بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (0.529) .
- ب - كان التأثير المباشر للمقدرات الإستراتيجية في الاستعداد والوقاية (٠.٠٣) في حين كان التأثير الغير المباشر بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (٠.٢٨٣) .
- ج- كان التأثير المباشر لفرق العمل في الاستعداد والوقاية (٠.٢٣) في حين كان التأثير الغير المباشر بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (٠.٣٤٩) .
- د- كانت التأثيرات غير المباشرة لعوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي في احتواء الأضرار والحد منها اكبر من التأثيرات غير المباشرة وبنسبة ١٠٠%

- هـ - كان التأثير المباشر للتحليل الاستراتيجي الخارجي في استعادة التوازن والنشاط (٠.١) في حين كان التأثير الغير المباشر بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (0.343) .
- ع - كان التأثير المباشر للرؤية الإستراتيجية في استعادة التوازن والنشاط (٠.١) في حين كان التأثير الغير المباشر بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (0.343) .
- غ - كان التأثير المباشر للمقدرات الإستراتيجية في استعادة التوازن والنشاط (٠.١٤-) في حين كان التأثير الغير المباشر بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (٠.٤٣٦) .
- ص - كان التأثير المباشر للتحليل الاستراتيجي الخارجي في التعلم الاستراتيجي (0.28) في حين كان التأثير الغير المباشر بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (0.265)
- ض - كان التأثير المباشر لفرق العمل في التعلم الاستراتيجي (٠.١٦) في حين كان التأثير الغير المباشر بواسطة مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (٠.٣٦٧) .

رابعاً : الاستنتاجات

أ - الاستنتاجات النظرية : وهي الاستنتاجات المستندة إلى الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة .

١ - تُعدّ عملية فهم وإدراك عوامل البيئة الخارجي من أهم متطلبات بناء السيناريوهات الإستراتيجية بوصفها الحقل الرئيس المتضمن مختلف أشكال السيناريوهات التي يتم اقتناصها كاشفةً في الوقت نفسه نوافذ متعددة من الفرص والتهديدات .

٢ - يجب الاحتفاظ بالسيناريوهات لأطول مدّة ممكنة وعدم إهمالها ذلك لان التغيير المتسارع والمضطرب في البيئة التي تعيش فيها المنظمة يمكن ان يتحكم في الأهمية النسبية للسيناريوهات التي تم وضعها .

٣ - الافتقار الملحوظ لعوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في الادارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف ولاسيما مقدراتها الإستراتيجية المتمثلة بالطاقات الفكرية والمعرفية والقدرة على التوصيف والاستدلال .

٤ - تعدّ السيناريوهات الإستراتيجية هي العين التي تبصر بها المنظمة بيئتها الخارجية وان هذا التبصر الاستراتيجي للبيئة الخارجية سيساعد المنظمة على مقابلة الموارد التنظيمية اللازمة استعداد للسيناريوهات المتوقعة ومن ثمّ تقليل عنصر المفاجأة، أي دعم جانب مهم من جوانب إدارة الأزمات .

٥ - افتقار الإدارة المحلية في محافظة النجف إلى منهجية علمية لإدارة الأزمات بدلالة عدم وجود منظومة متكاملة للتعامل مع الأزمات .

ب - الاستنتاجات العملية : من خلال اختبار نموذج الدراسة وفرضياته للبيئة توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات العملية أهمها :

(١) تبين ان الإدارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف لكلا السلطتين المبحثتين (السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية) لا تولي اهتماماً بالغاً للفرص الإستراتيجية التي تفتنصها جراء القيام بتحليل بيئتها الخارجية مع وجود ضعف في الاستعدادات اللازمة لتنفيذ تلك الفرص ولوحظ ايضا عدم الاهتمام الواضح في الإدارة المحلية على تجنب التهديدات البيئية التي تكتشفها، كما إنها لا تعطي نتائج التحليل البيئي أهمية كافية في تطوير السيناريوهات الخاصة بها وخططها الإستراتيجية البديلة .

(٢) توصلت الدراسة الى وجود ضعف في الانسجام والتناغم بين الرؤية الإستراتيجية للادارة المحلية ومواردها وقدراتها المستقبلية وهذا يعني ان الرؤية الإستراتيجية في الادارة المحلية تكون قد فقدت احد خصائصها المهمة وهي التوجه نحو المستقبل، كما لوحظ ايضا ان صيغة الرؤية الإستراتيجية لا تثير الحماس ولا تستنهض الهمم بالشكل المطلوب الذي يفترض ان تكون عليه وربما هذا يعود الى عدم اعتماد مبدأ المشاركة في صياغة الرؤية.

(٣) تبين ان الادارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف تعاني من ضعف كبير في توفير الموارد المالية والمادية الفريدة والمميزة التي تستخدمها في تحسين الأداء وانجاز المشاريع، كما لوحظ انخفاض مستوى الاستراتيجيات والخطط والهياكل والإجراءات البديلة لمواجهة الاحتمالات السيئة التي تواجهها

في البيئة ، كما تبين وجود تراجع ملحوظ في مستوى الخبرة والكفاءة في مجال التخطيط الاستراتيجي وهذا يعني كله انخفاض جانب مهم من جوانب المقدرات الإستراتيجية للإدارة المحلية التي تعد مهمة في رسم السيناريوهات المستقبلية.

(٤) توصلت الدراسة الى وجود تراجع كبير في متغير فرق العمل في الادارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف من خلال عدم تمكين فرق العمل والذي يمكن ان يتحقق في تكثيف التدريب والتعلم وتفويض الصلاحيات وتوضيح المسؤوليات كذلك انخفاض في مستوى المنهج ألفريقي التعاوني في جمع ومشاركة المعلومات والمعرفة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي، مع انخفاض مستوى الثقة والتماسك بين اعضاء فرق العمل .

(٥) اتضح وجود مستوى عالٍ من الفهم والإدراك لأفراد عينة الدراسة لما يؤديه السيناريو الاستراتيجي من دعم لعملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية وتقليص فجوة اللاتأكد البيئي ورفع مستوى التكيف والمرونة الإستراتيجية وهذا ما تؤيده قيمة الوسط الحسابي المرتفعة لهذا المتغير مما يعطي دليل واضح على اهمية هذا المتغير في رفع الاداء الاستراتيجي في الادارة المحلية ومؤشر على امكانية تطبيقه بفاعلية وكفاءة.

(٦) تبين ان الادارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف تواجه صعوبة في التفرقة بين اشارات الانذار المبكر الهامة وغير الهامة والتي تعتبر بدورها من اولى واهم المراحل الأساسية التي تتضمنها الادارة الفاعلة للازمات. كما لوحظ انخفاض في مستوى توفير قاعدة بيانات متقدمة تساعدها في اكتشاف مؤشرات حدوث ازمة. كما لوحظ ان العقوبات السياسية في المحافظة تؤدي وبشكل كبير إلى تقليل سرعة الاستجابة للإنذار المبكر وهذا ما تؤيده قيمة الوسط الحسابي المرتفعة لهذا المحور .

(٧) توصلت الدراسة الى عدم قيام الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف على اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة بالشكل المطلوب عند اكتشافها الى أي مؤشرات خطر توشي باحتمال وقوع ازمة، كما لوحظ عدم الاهتمام باستعمال برامج محاكاة الكترونية للتدريب على التعامل مع الأزمات، وانخفاض مستوى التشجيع على المشاركة في التعاطي مع الأزمات بقصد الوقاية المستقبلية منها .

(٨) أظهرت الدراسة ان الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف لا تعطي الاهتمام الكافي في ما يخص مواجهة الأزمات حال وقوعها بغية احتواءها والتقليل ما اثارها، وهذا يعود الى عدم الاهتمام بخطط الاستعداد والوقاية التي يجب ان تعد في المرحلة السابقة لوقوع الأزمة وفي الوقت نفسه يعود الى عدم توفير منظومة متقدمة لاحتواء الأزمة والتقليل من أثارها المتوقعة، كما ان اهتمام الادارة العليا في توفير الدعم والاسناد للتعامل مع الأزمات والاهتمام بعنصر الوقت باعتباره عامل حاسم في احتواء الأزمات أعطت مؤشرات مقبولة توشي بعدم كفاءة منظومة احتواء الأضرار الناشئة من الأزمات في الادارة المحلية .

(٩) توصلت الدراسة الى انخفاض في نشاطات التعلم الاستراتيجي من الأزمات التي تمر بها الادارة المحلية لمحافظة النجف الاشرف بدلالة إهمال نشاطات عرض الدروس المستفادة من الأزمة بصورة رسمية بهدف تحسين ثقافة التعلم من الأزمات وإتباع أسلوب الفاء اللوم على الآخرين عند الاطلاع على أسلوب ادارة الأزمة السابقة. مما يؤدي إلى إصابة الأفراد بالاحباط ويضعف من عملية التعلم الاستراتيجي من الأزمات .

١٠) تبين ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي الخارجي، الرؤية الإستراتيجية، المقدرات الإستراتيجية، فرق العمل) (منفردة أو مجتمعة) ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (دعم عملية صنع واتخاذ القرار ، تقليص فجوة اللاتاكاد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) مما يشير الى تماسك هذه المتغيرات وتفاعلها مع بعضها، ويعد ذلك مؤشرا الى موضوعية اختيارها، وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسة الاولى وجزء من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها .

١١) لم تستفد الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف بما تمتلكه من رؤية استراتيجية التي تعكس تصورات لما ترغب ان تكون عليه في المستقبل ، في رفع أداء السيناريو الاستراتيجي بالنسبة لمؤشر أداء (تقليص فجوة اللاتاكاد البيئي) ومؤشر أداء (التكيف والمرونة الإستراتيجية) مما انعكس على القبول الجزئي للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى للعلاقات البينية بين عامل الرؤية الإستراتيجية، ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي ، تقليص فجوة اللاتاكاد البيئي و التكيف والمرونة الإستراتيجية .

١٢) تبين ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي الخارجي، الرؤية الإستراتيجية، المقدرات الإستراتيجية، فرق العمل) (منفردة أو مجتمعة) والادارة الفاعلة للزمات من خلال مراحلها الأساس (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة التوازن والنشاط، التعلم الاستراتيجي) مما يشير الى تماسك هذه المتغيرات وتفاعلها مع بعضها، ويعد ذلك مؤشرا الى موضوعية اختيارها ، وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسة الثانية وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة منها ، وهذا يعني ان الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف يمكنها تفعيل منظومة إدارة الأزمات بالاعتماد على عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي.

١٣) تبين ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي (دعم عملية صنع واتخاذ القرار، تقليص فجوة اللاتاكاد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) (منفردة أو مجتمعة) والادارة الفاعلة للزمات من خلال مراحلها الأساس (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة التوازن والنشاط، التعلم الاستراتيجي) مما يشير الى تماسك هذه المتغيرات وتفاعلها مع بعضها، ويعد ذلك مؤشرا الى موضوعية اختيارها، وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسة الثالثة وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وهذا يعني ان الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف يمكنها تفعيل منظومة إدارة الأزمات بالاعتماد على مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي .

١٤) اتضح ان قوة تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة ذات مقدار عال الا ان ابرز العوامل التي كان لها الدور الأكبر في اغناء هذا التأثير هو عامل (فرق العمل) واستنادا الى ذلك فان عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي تستمد أهميتها من قوة تأثيرها في مراحل إدارة الأزمات .

١٥) اتضح ان قوة تأثير مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة ذات مقدار عال الا ان أبرز العوامل التي كان لها الدور الأكبر في أغناء هذا التأثير هما عاملي (دعم عملية صنع واتخاذ القرار، تقليص فجوة اللاتأكد البيئي) واستنادا الى ذلك فان مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي تستمد أهميتها من قوة تأثيرها في مراحل إدارة الأزمات .

١٦) اتضح ان لفرق العمل دور مهم في مرحلة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) اولى واهم مراحل إدارة الأزمات، وان الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف يمكنها زيادة فاعلية فرق العمل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات اداء (دعم عملية صنع واتخاذ القرار، تقليص فجوة اللاتأكد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية السادسة .

١٧) اتضح ان للرؤية الإستراتيجية وفرق العمل دور مهم في مرحلة (الاستعداد والوقاية) ثاني مراحل ادارة الأزمات، وان الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف يمكنها زيادة فاعلية الرؤية الإستراتيجية وفرق العمل في الاستعداد والوقاية عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء (دعم عملية صنع واتخاذ القرار، تقليص فجوة اللاتأكد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة .

١٨) توصلت الدراسة الى ان عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي تلعب دور مهم في مرحلة (احتواء الأضرار والحد منها) وان الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف يمكنها زيادة فاعلية عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي كافة في احتواء الأضرار والحد منها عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء (دعم عملية صنع واتخاذ القرار ، تقليص فجوة اللاتأكد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية السادسة .

١٩) تبين ان للتحليل الاستراتيجي الخارجي والرؤية الإستراتيجية والمقدرات الإستراتيجية، دور مهم في مرحلة (استعادة التوازن والنشاط) وان الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف يمكنها زيادة فاعلية عوامل النجاح المشار إليها أعلاه في استعادة التوازن والنشاط عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء (دعم عملية صنع واتخاذ القرار، تقليص فجوة اللاتأكد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية السادسة .

٢٠) اتضح ان للتحليل الاستراتيجي الخارجي وفرق العمل دور مهم في مرحلة (التعلم الاستراتيجي) وان الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف يمكنها زيادة فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي وفرق العمل في التعلم الاستراتيجي عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات اداء (دعم عملية صنع واتخاذ القرار، تقليص فجوة اللاتأكد البيئي، التكيف والمرونة الإستراتيجية) وهذا ينسجم مع مضمون الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية السادسة .

خامسا : التوصيات

تسعى هذه الفقرة واعتمادا على ما ورد من عرض وتحليل ومناقشات سابقة الى استثمارها في صياغة توصيات يمكن الاستفادة منها انطلاقا من الاستنتاجات التي تمخضت عنها هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بالاتي :

١. على الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف إعطاء الفرص التي تحصل عليها من نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أهمية كبيرة واستثمارها ضمن نطاق أدائها الاستراتيجي من دون إهمالها وجعلها موضع التنفيذ كما ولا بد من الاستعداد مادي ومالي وفقا لمتطلبات تنفيذ تلك الفرص الخارجية .

٢. إن وجود رؤية استراتيجية واضحة ويفهمها الجميع وتعكس تصورات لما تطمح أن تكون عليه المنظمة في المستقبل هو غير كافٍ بحد ذاته، حيث يجب أن تتناغم تلك الرؤية وتنسجم مع الموارد المادية والمالية للمنظمة وان تتطابق مع التطلعات المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وعلى الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف أن تلتزم بذلك .

٣. يجب أن تكون الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف متميزة في دعم وتوفير قدرات مادية ومالية وبشرية تساعد في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي وانجاز المشاريع ، وان توفر مستوى مناسب من الاستراتيجيات والخطط والهياكل والاجراءات البديلة لمواجهة الاحتمالات السيئة التي تواجهها في البيئة ، كما لا بد من توفير مجالات الخبرة والكفاءة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وبذلك تكون قد حققت جانب مهم من المقدرات الاستراتيجية التي تعد اساسية في رسم السيناريوهات المستقبلية .

٤. يجب أن تسعى الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف لرفع مستوى التمكين لدى فرق العمل من خلال تكثيف التدريب والتعلم وتفويض الصلاحيات وتوضيح المسؤوليات كما لا بد من دعم الثقة والتماسك بين اعضاء الفرق ، ذلك لان الارتقاء بمستوى روحية العمل الجماعي وتفعيل دوره من شأنه أن يعزز نمط التفكير الاستراتيجي.

٥. على الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف تفعيل تقنية السيناريوهات الاستراتيجية لدعم عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قدرة السيناريوهات على تفعيل قدرة الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف في خلق ومشاركة المعرفة والمعلومات .

٦. على الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف تفعيل تقنية السيناريوهات الاستراتيجية لتقليص فجوة التأكد البيئي من خلال قدرة السيناريوهات على تفعيل قدرة الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف على تجديد وتحديث معلوماتها ومعرفتها الاستراتيجية بالبيئة، وكذلك استشراف وتطوير تصورات بديلة للأهداف والخيارات الاستراتيجية .

٧. على الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف تفعيل تقنية السيناريوهات الاستراتيجية لدعم مستوى التكيف والمرونة الاستراتيجية لديها من خلال قدرة السيناريوهات على تحسين وتفعيل مرونة الموارد والقدرات والإمكانات المادية والبشرية و تحسين القدرة على بناء وتطوير بدائل وخيارات استراتيجية موقفية بحسب الموقف .

٨. على الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشراف أن تتنبه إلى أن أهم العقبات التي تؤدي إلى تقليل سرعة الاستجابة للإنذار المبكر هي العقبات السياسية والتي تعد المرحلة الأهم من مراحل إدارة الأزمات و عليها الاهتمام بوضع قواعد بيانات متقدمة تساعد في تحديد مؤشرات حدوث أزمة ، مع التأكيد على ضرورة التفرقة بين اشارات الانذار الهامة وغير الهامة .

٩. على الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشراف أن تسعى لاستعمال تقنية المحاكاة الالكترونية للتدريب على التعامل مع الأزمات بوصفها تمثل جانباً من الاستعداد والوقاية من الأزمات وان تشجع روح المشاركة في التعاطي مع الأزمات بقصد الوقاية المستقبلية منها .

١٠. في مقابل وقوع الأزمة يتوجب على الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشراف امتلاك منظومة متقدمة لاحتواء الأزمة والحد من أثارها والحيلولة دون تفاقمها من خلال تطبيق خطة الاستعداد والوقاية التي تم وضعها في المرحلة السابقة بفاعلية وكفاءة و النظر إلى الوقت بوصفه عاملاً مهماً في التعامل مع الأزمة ومن الضروري ايضاً توفير الدعم والإسناد الضروريين من قبل الإدارة العليا للجهات ذات العلاقة المتأثرة بفعل الأزمة .

١١. على الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشراف الإسراع بوضع خطط لاستعادة النشاط للأنظمة المتضررة بفعل الأزمة والعمل على متابعتها باستمرار لمحاولة إعادة الأنظمة المتضررة إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة .

١٢. على الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشراف أن تعرض الدروس المستفادة من الأزمات السابقة بصيغة رسمية بهدف تحسين ثقافة التعلم من الأزمات وان لا تلقي اللوم على احد عندما تنظر إلى أسلوب إدارة الأزمة السابقة لان ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى التعلم من الأزمات الذي يُعد من أهم المحاور التي تمنع من تكرار الأزمات .

١٣. من الممكن للإدارة المحلية في محافظة النجف الاشراف الاعتماد على ما تمتلكه من رؤية استراتيجية و التي تعكس تصورات لما ترغب ان تكون عليه في المستقبل في رفع معلوماتها عن البيئة المحيطة وتقليص فجوة الالتاكد البيئي فيما يخص جميع المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر على استراتيجياتها الحالية والمستقبلية كما يمكن الاعتماد على عنصر الرؤية الإستراتيجية في رفع مستوى الاستجابة للتغيرات البيئية المافاجئة ، حيث كلما كانت الرؤية تعكس تطلعات مستقبلية اوسع للمنظمة كلما ساعد ذلك على كشف بدائل استراتيجية اكثر وبالتالي رفع مستوى التكيف للإدارة المحلية.

١٤. ان مخرجات السيناريوهات الإستراتيجية والمتمثلة بتدليل تحديات الغموض البيئي وتعزيز عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية ورفع مستويات الاستجابة للضروف المتغيرة والمفاجئة ودعم عملية التعلم الاستراتيجي يجعلها اداة فاعلة وكفوءة في دعم المراحل الأساس للإدارة الفاعلة للآزمات.

١٥. ان الاعتماد على تقنية السيناريوهات الإستراتيجية تمكن الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشراف من رفع فاعلية وكفاءة فرق العمل على اكتشاف اشارات الانذار المبكر اولى واهم مراحل الإدارة الفاعلة للآزمات .

١٦. ان الاعتماد على تقنية السيناريوهات الإستراتيجية تمكن الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف من رفع فاعلية وكفاءة الرؤية الإستراتيجية وخلق العمل في الاستعداد والوقاية من الأزمات ثاني مرحلة من مراحل الادارة الفاعلة للزمات .

١٧. ان الاعتماد على تقنية السيناريوهات الإستراتيجية تمكن الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف من رفع فاعلية وكفاءة عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي كافة في احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمات والحد من تفاقمها ثالث مرحلة من مراحل الادارة الفاعلة للزمات .

١٨. ان الاعتماد على تقنية السيناريوهات الإستراتيجية تمكن الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف من رفع فاعلية وكفاءة التحليل الاستراتيجي الخارجي والرؤية الإستراتيجية والمقدرات الإستراتيجية في استعادة التوازن والنشاط للأنظمة المتضررة بفعل الأزمة الى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة رابع مرحلة من مراحل الادارة الفاعلة للزمات.

١٩. ان الاعتماد على تقنية السيناريوهات الإستراتيجية تمكن الادارة المحلية في محافظة النجف الاشرف من رفع فاعلية وكفاءة التحليل الاستراتيجي الخارجي وخلق العمل في رفع مستوى التعلم الاستراتيجي خامس مرحلة من مراحل الادارة الفاعلة للزمات.

سادسا : المصادر

١. أحمد، احمد إبراهيم، ٢٠٠٩ " خطة إجرائية في إدارة الأزمة المدرسية " دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط١ .
٢. ألغالبى ، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، 2007 " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر، ط١ .
٣. التل ، وائل عبد الرحمن ، وقفل ، عيسى محمد ، ٢٠٠٧ " البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية " دار الحامد للنشر والتوزيع، ط٢ .
٤. جاد الله، محمود، ٢٠٠٨ " إدارة الأزمات " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط١ .
٥. الجلبى ، سوسن شاكر مجيد ، ٢٠٠٧ "أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية" ديبونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن ، ط١ .
٦. الجهني، عبد الله مسعود غيث، ٢٠١٠ " أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز جدة .
٧. حسين، سعد مهدي، ٢٠٠٧ " أثر رأس المال البشري الإستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات" دراسة استطلاعية مقارنة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية .
٨. الحسيني ، فلاح حسن عداي، 2002 " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملاتها المعاصرة " ط١، دار وائل للطباعة والنشر .
٩. رشيد، صالح عبد الرضا، و د. جلاب، إحسان دهش، ٢٠٠٨ " الادارة الإستراتيجية مدخل تكاملي " دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان .
١٠. الرفاعي، احمد حسين ، ٢٠٠٩ " مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية " دار وائل للنشر، ط٦ .
١١. السعيدى ، يعرب عدنان حسين ، ٢٠١٠ " مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفوضى " دراسة اختباريه في عينة من الوزارات العراقية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .

١٢. شومان، محمد، ٢٠٠٢ "الإعلام والأزمات" مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٣. الصيرفي، محمد، ٢٠٠٨ " إدارة الأزمات"، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية
١٤. الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠٠٩ " إدارة الأزمات " عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، ط ١ .
١٥. عبد العال، رائد فؤاد محمد، ٢٠٠٩ " أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي" رسالة ماجستير في أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية غزة .
١٦. عبد المجيد، قدري علي، ٢٠٠٨ " اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات " دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة .
١٧. عيسات، حيدر وطوالبة، زياد، ٢٠٠٥ "دراسة ميدانية لمدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة
http://www.free- zones. Gov "
١٨. العساف، حسين موسى، ٢٠٠٩ " الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول " ورقة عمل مقدمة في ملتقى المناهج الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث، المملكة الأردنية الهاشمية، الناشر (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، ٢٠١٠ .) www.arado.org.eg
١٩. العمري، غسان داوود وآخرون، تحرير نور، محمود إبراهيم وآخرون، ٢٠١٠ " التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير " (الجزء الأول) مكتبة المجتمع العربي للنشر والطباعة، عمان الأردن، ط ١.
٢٠. ميا، علي و زاهر، بسام و سلطين، سومان، ٢٠٠٧ " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري " مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م ٢٩ ع ١٤.
٢١. هادي، حيدر صالح، ٢٠١٠ " مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء كليات جامعتي بغداد والمستنصرية، دراسة مقارنة " رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة المستنصرية كلية التربية الأساسية / إدارة تربوية .
22. Baaten , Dennis H.H.M , 2006 " Global Sourcing Strategy For IT Services " Master Thesis Management Of Technology Faculty Of Technology, Policy And Management Delft University Of Technology .
23. Cann A . 2010 " Scenario Based Strategic Planning In The U.S.A Army Corps Of Engineers " Int Http : // Www. lwr.Usace.Army.Mil .
24. Carnall , C. A., 1990 " Management Change In Organizations," New York, Prentice-Hall, Inc.,.
25. Cohen , S.G.& Bailey ,D.E. , 1997 " What Makes Team Work : Group Effectiveness Research From The Shape Floor To The Executive Suite " .Journal Of Management,23,239-299 .
26. Drew, S.A.W (2006) "Building technology foresight: using scenarios to embrace innovation" European Journal of Innovation Management Vol. 9 No. 3, pp. 241-257.
27. Fink, Alexander, & Schlake , Oliver , 2000 " Scenario Management—An Approach For Strategic Foresight " Competitive Intelligence Review, Vol. 11(1) 37-45 John Wiley & Sons, Inc.
28. Fink, Alexander,& Marr, Bernard,& Siebe,Andreas, &Kuhle, Jens-Peter; 2005 " The Future Scorecard: Combining External And Internal Scenarios To Create Strategic Foresight " Management Decision, Vol.43 No. 3.

29. Fink, S. (1986) "Crisis Management Planning for the Invisible" New York : American Management Association.
30. Finlay Paul , 2000 " Strategic Management : An Introduction To Business And Corporate Strategy " First Published Printed And Bound By Grafos S.A., Arte Sobre Papel , Barcelona , Spain
31. Fred, David R. 2009 "Strategic Management" Twelfth Edition, Hill Companies, New Jersey.
32. Fulton , K & Searce , D . 2004 " What If ? The Art Of Scenario Thinking For Nonprofit " (On Line) Global Business Net Work . Http ://Www.Gbn.Com
33. Global Business Net Work 2008 " Developing And Using Scenarios , Scenario Training Seminar For Nokia " : Htto ://Www.Gbn.Com /
34. Goeminne , Gert , 2007 " The Field Of Scenarios: Fuzziness As A Chance For Building Appealing Future Visions " Working Paper For The CONSENTSUS Project , Emilie Jempa Kanko Mutombo, IGEAT-CEDD, ULB .
35. Heijden V , H. 2005 " Scenario The Art Of Strategic Conversation And Edition " , John Wiley & Sons .
36. Jacques, J.-M., Gatot, L., & Wallemacq, A. (2007). "A cognitive approach to crisis management in organizations" In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Clair (Eds.), International Handbook of Organizational Crisis Management (pp. 161-192). Los Angeles: SAGE Publications.
37. Kpmg . Com . Au 2010 " Managing The Feture Through Scenario Planning " Int . Http://Www. Kpmg .Com
38. Lindgren Mats , Bandhold Hans , 2003 " Scenario Planning The Link Between Future And Strategy " , First Published By PALGRAVE MACMILLAN , Printed And Bound In Great Britain By Creative Print & Design (Wales), Ebbw Vale
39. Love, N.F & Midmore, P. & Thomas, D (2006) " Entrepreneurship and rural economic development: a scenario analysis approach" International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research , Vol. 12 No. 5, pp. 289-305.
40. Macmillan, Hugh & Tampo, Mahen ,2000 "Strategic Management , Control And Implementation " , Oxford University Press.
41. Mitroff, Ian I. , 1994 "Crisis Management And Environmentalism: A Natural Fit", California Management Review, Winter.
42. Note, Guidance, 2009, "Scenario Planning Foresight Horizon Scanning Centre" Government Office For Science. Alun Rhydderch
43. Parhald, C.K. & Hamel G. 1990 "The Core Competence Of The Corporation", Harvard Business Review, May. June.
44. Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). "Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies" San Francisco: Jossey-Bass Inc.

45. Pearce , John A & Robinson . Jr , Richard B , 2003 "Strategic Management", Ed8 , Formulation , Implementation , And Control , Mc Graw Hill , The International Edition Is Not Available In North America
46. Ratcliffe , John , 2000 " Scenario Building: A Suitable Method For Strategic Property Planning? " Futures Academy , Dublin Institute Of Technology .
47. Shrivastava, I., Mitroff, I., Miller, R., & Miglani, S. (1998). "Understanding Why Corporate And Industrial Crises Occur" The Antidote from CNBS, 21, 93.
48. Star .J & Randall , D . 2007 " Growth scenario : Tools to resolve Leaders " Denial and paralysis " journal of strategy and Leadership Vol . 35 . no. 2 .
49. Thompson, Jr., Arthur A , & Gamble John E., & Strickland III A.J , 2004 "Strategy : Core Concepts, Analytical Tools", Readings Which It Is Sold By Mcgraw-Hill. The International Edition Is Not Available In North America..
50. Torrieri , Francesca , Nijkamp , Peter, 2002 " Scenario Analysis In Spatial Impact Assessment" A Methodological Approach , Extrapolations .
51. Unido, 2005 "Technology Foresight Manual" ,Organization And Methods Volume 1 Vienna International Centrep.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria
52. Wack, P. (1985) " Scenario: Uncharted Waters ahead" Harvard Business Review, septembe–October.
53. White, Colin , 2004 " Strategic Management ", Editing And Origination By Aardvark Editorial, Mendham, Suffolk , Printed And Bound In China .

(١) البحث الحالي مستل من رسالة ماجستير للباحث (منتظر جاسم محمد) والموسوم (العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤثرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات - دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف) مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة بتاريخ ٢٠١١/١١/٣٠ وقد نالت درجة جيد جداً.