

### قياس مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية

دراسة مقارنة لآراء عدد من المدراء في شركتي (اسيا سيل) و (كورك تيليكوم) للاتصالات في إقليم كردستان / اربيل

Measure the performance indicators of strategic scenarios  
A comparative study of the views of a number of leaders of mobile communications companies Asia Cell & Korek Telecom in the Kurdistan region \ Erbil

م. حاضر صباح شعير<sup>1</sup> أ.م. كفاح عباس محييد<sup>2</sup> م. احمد خضير احمد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة تكريت كلية الادارة والاقتصاد / العراق. [Hathers@tu.edu.iq](mailto:Hathers@tu.edu.iq)

<sup>2</sup> جامعة تكريت كلية الادارة والاقتصاد / العراق. [kefahaijanapi@yahoo.com](mailto:kefahaijanapi@yahoo.com)

<sup>3</sup> جامعة تكريت كلية الادارة والاقتصاد / العراق. [Ahmed.kh.84@tu.edu.iq](mailto:Ahmed.kh.84@tu.edu.iq)

تاريخ التسليم: 2020/12/03، تاريخ المراجعة: 2020/02/27، تاريخ القبول: 2020/03/30

#### Abstract

L'objectif principal de cette recherche s'est concentré sur l'évaluation d'un objectif fondamental de mesure de la performance des scénarios stratégiques dans les sociétés de communications mobiles : Cell et Korek Telecom du gouvernement d'Erbil. L'échantillon de recherche comprenait un certain nombre de responsables des services administratifs et techniques des sites de deux sociétés à Erbil. L'échantillon de recherche a été testé à l'aide d'un certain nombre de mesures statistiques non paramétriques et de test (t) ainsi que (Wilcoxon W) sont utilisés pour atteindre les objectifs de recherche. La recherche a permis de constater qu'un résultat important était que la société Asia Cell a obtenu ces indicateurs à un niveau élevé par rapport au niveau obtenu par la société Korek Telecom. Ce résultat indique que le style de leadership et de gestion réussi de la direction de la Cell a activement contribué aux scénarios stratégiques en obtenant des résultats positifs pour elle, ce qui a renforcé sa performance stratégique pour le mieux et pendant de nombreuses années depuis sa création jusqu'à nos jours.

Le chercheur a également présenté un certain nombre de suggestions aux dirigeants de ces entreprises, en particulier ceux qui font partie de la société Korek Telecom, ce qui est cohérent avec les orientations et les objectifs de la recherche.

Mots clés: Scénarios stratégiques, indicateurs de performance.

#### الملخص

ركز البحث على تحقيق هدف جوهري تمثل في قياس مدى توفر مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في شركتي اسيا سيل وكورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة في محافظة اربيل ، وضمت عينة البحث عدد من المدراء في الأقسام الإدارية والفنية لمواقع الشركتين في هذه المحافظة والبالغ عددهم (62) مديراً، وجرى اختبار فرضيتي البحث اعتماداً على عدد من مقاييس الإحصاء الوصفي واختبار (t) وكذلك اختبار (Wilcoxon W) لتحقيق اهداف البحث، هذا ولقد خلص البحث الى نتيجة مهمة تمثلت في ان شركة اسيا سيل قد توفرت فيها تلك المؤشرات وبمستويات عالية مقارنة بالمستوى المتوسط لذات المؤشرات في نظيرتها كورك تيليكوم، وهذه النتيجة تشير الى ان الأسلوب والنمط القيادي والإداري الناجح الذي تتبعه القيادات الإدارية لشركة اسيا سيل يرجع الى استفادة تلك القيادات من السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق نتائج إيجابية للشركة عززت أدائها الاستراتيجي نحو الأفضل وعلى مدى سنوات طويلة منذ تأسيسها ولغاية وقتنا الحاضر.

كما قدم الباحث بدوره عدد من المقترحات للقيادات الإدارية في الشركتين المبحوثتين وبالأخص لمن هم في شركة كورك تيليكوم والتي تتسجم مع توجهات واهداف البحث.

الكلمات المفتاحية: السيناريوهات الاستراتيجية، مؤشرات الأداء.

المؤلف المراسل: حاضر صباح شعير : [Hathers@tu.edu.iq](mailto:Hathers@tu.edu.iq)

## 1. مقدمة:

استندت الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة إلى ان حقيقة التحولات والنمو المتسارع واتساع حدة المنافسة بين المنظمات في جميع أنحاء العالم وُلد الكثير من الضغوطات والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، ومن تلك التحديات شدة المنافسة وضغوط قلة الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرارات ، وهذا ما جعل تلك المنظمات بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة ببيئة عملها، فضلاً عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في التكهن المبكر لتوجهات منظماتها، وانسجاماً مع هذه التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الطروحات الفكرية لمواضيع لم تكن تناقش في السابق، بل أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل حاسمة لإدامة نجاح أية منظمة، الا وهي مؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية كأداة فاعلة لتخطي الصعوبات التي تواجه العمل، ولدعم خطط المنظمات وليس بديلاً عنها وتمكين القادة من استشراف المستقبل واستشعار الفرص المتاحة ، وتنشيط ودعم القدرات التنافسية وتحقيق أهداف المنظمة مستقبلاً ، ولحاجة بيئتنا ومنظماتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقها قياس هذه المؤشرات في قطاع الاتصالات ضمن البيئة العراقية في محافظة اربيل ( اقليم كردستان ) والذي هو بأمس الحاجة لمثل هذه الدراسات لمواجهة ازمان المستقبل والبيئات المضطربة بدلا من انتظار ما تفرزه و تفرضه بيئة التنافس وابتكار وسائل جديدة لمواجهتها من خلال رد الفعل(منهج المستجيب) والذي اطلق عليها مصطلح (الاداء التنافسي) وتجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية، والتي تفعل السيناريوهات الاستراتيجية.

ومما تقدم فإن هدف هذه الدراسة تجسد في الخوض بالجدل الفلسفي والفكري لمتغيرات الدراسة ( مؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية ) في جانبها النظري، وأما في الجانب العملي فهو الإجابة عن تساؤلات المشكلة الأساسية والمتمثلة بقياس تلك المؤشرات في شركتي اسياسيل وكورك تليكوم وقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث وكالاتي :

1. المبحث الاول : الاطار المنهجي للبحث.

2. المبحث الثاني : الاطار النظري .

3. المبحث الثالث: الاطار الميداني.

4. المبحث الرابع: الاستنتاجات و المقترحات.

### المبحث الاول: الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث : إن التحديات التي تواجه منظمات الاعمال اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال قد دفع بالمنظمات للوصول لموقع متميز في سوق المنافسة ولاسيما في بيئة معقدة وشديدة التغيير مثل البيئة العراقية لتأثرها بالاضطراب وتسارع الأحداث السياسية والاقتصادية التي تعصف بالبلد منذ مده طويلة من الزمن ، الامر الذي فرض على قادة المنظمات أن يكونوا على درجة من النضج الذهني لتكوين خيارات واعية عن تصورات ورؤى عملياتها المستقبلية، والتعامل مع كل ما هو جديد ومفاجئ ، وتوظيف الادوات الادارية ومنها مؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية والتي تسمح لهم بالاستجابة السريعة والتكيف مع التحولات والتوجهات الاستراتيجية لنشاطات المنظمة وتنشيط ودعم القدرات التنافسية وتحقيق الاداء التنافسي المتميز .

ومن خلال ما تقدم فان مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤلات التالية:

1. هل تتوفر مؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية في شركتي الاتصالات (اسيا سيل وكورك ) في محافظة اربيل من وجهة نظر عدد من المدراء فيها ؟

2. هل هناك فروق معنوية في درجة توفر تلك المؤشرات في هاتين الشركتين المبحوثتين من وجهة نظر مدراء الاقسام الادارية فيها ام لا ؟

ثانياً :- أهمية الدراسة :- يكتسب البحث اهميته من اهمية المتغيرات المبحوثة والموضوع الذي يعالجه من خلال طرح الاطر النظرية لمتغيراته المتمثلة بمؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية وتطبيقها في المنظمات العراقية .

ثالثاً:- أهداف الدراسة: من خلال التعرف على مشكلة البحث واهميته يمكن توضيح الهدف الرئيسي للبحث في النقاط الاتية :

1. التعريف بالسيناريوهات الاستراتيجية ومؤشرات ادائها لكونها تعد من المواضيع الادارية المعاصرة والساعية نحو الارتقاء بالأداء المنظمي وتحقيق ميزة التفوق التنافسي لها .

2. قياس تلك المؤشرات في هاتين الشركتين من وجهة نظر عدد من قيادتها الادارية والفنية .

3. تقديم مقترحات لإدارتي هاتين الشركتين المبحوثتين بناء على نتائج الاطار الميداني للبحث .

رابعاً :- فرضيات البحث: يختبر البحث فرضيتين هما :

الفرضية الاولى : تتوفر جميع مؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية في كلا الشركتين المبحوثتين (اسيا سيل وكورك ) وبدرجة متوسطة .

الفرضية الثانية : لا توجد فروق معنوية في درجة توفر مؤشرات الاداء الاستراتيجي في كلا الشركتين المبحوثتين (اسيا سيل وكورك ) من وجهة نظر مدراء الاقسام الادارية فقط فيها .

#### خامساً:حدود البحث

1. الحدود الموضوعية : تناول الجانب النظري للبحث مؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية التي تم اعتمادها بالاستناد الى دراسة كلا من (الحدراوي ومحمد ، 2013 ) والمتمثلة بالأبعاد الآتية

- ❖ دعم عملية صنع واتخاذ القرار .
- ❖ تقليص فجوة اللا تاكد البيئي .
- ❖ المرونة الاستراتيجية .

2. الحدود المكانية : يتمحور الاطار الميداني للبحث في شركتي (اسيا سيل وكورك تليكوم) للاتصالات المتنقلة في محافظة اربيل اقليم كردستان.

3. الحدود البشرية : اشتملت عينة البحث على عدد من القيادات الادارية في هاتين الشركتين والبالغة (62) فردا من مدراء الشعب والوحدات اذ تم توزيع (80) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين، وتم استرجاع (62) منها أي ان عدد الاستمارات الصالحة ما يعادل (77%).

#### سادساً: منهج البحث:

1. **المنهج الوصفي:** من خلال الاعتماد على بعض الكتب والدوريات ذات الصلة بتلك المؤشرات.
2. **المنهج التحليلي:** وذلك باستخدام استمارة الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية للحصول على البيانات الاولية اذ تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي(صفر،3،2،1) (لا اتفق بشدة ، لا اتفق ،اتفق، اتفق بشدة) وذلك لقياس استجابة الافراد المبحوثين وروعي عند تصميم الاستمارة اختيار ابعاد البحث والتي تعبر عن تلك الابعاد وبما يتناسب مع ميدان البحث .

#### الجدول (1) تركيبة استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	السيناريوهات	دعم صنع واتخاذ القرار	8	8-1

16-9	8	تقليص فجوة اللا تاكد البيئي	الاستراتيجية
24-17	8	المرونة الاستراتيجية	

من اعداد الباحث.

الجدول ( 2 ) عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الاحصائي

نسبة الاستجابة %	الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الموزعة	الشركة
80	32	37	40	اسيا سيل
75	30	34	40	كورك تيليكوم

من اعداد الباحث.

اذ نلاحظ من الجدول أعلاه بان نسبة استجابة الافراد المبحوثين في الشركتين عالية وتظهر تعاون وتجاوب الافراد المبحوثين مع الباحث.

اما فيما يخص المتغيرات الشخصية للأفراد المبحوثين فانه يمكن ايضاحها بالجدول (3) والذي يبين تفاصيلهم بالاعتماد على المعلومات الواردة في استمارة الاستبانة.

الجدول (3): وصف الافراد المبحوثين

شركة كورك تيليكوم		شركة اسيا سيل				
%	العدد	%	العدد			
87	26	78	25	بكالوريوس علوم إدارية واقتصادية	التحصيل الدراسي	المتغيرات الشخصية
13	4	22	7	بكالوريوس هندسة		
100	30	100	32	الإجمالي ∑		
17	5	62.5	12	أقل من (3) سنوات	مدة الخدمة في المنصب	
83	25	37.5	20	أكثر من (3) سنوات		
100	30	100	32	الإجمالي ∑		
87	26	78	25	اقسام إدارية	تصنيف المدرء	
13	4	22	7	اقسام فنية		
100	30	100	32	الإجمالي ∑		

من اعداد الباحث.

ومن خلال الاطلاع على الجدول أعلاه يمكن تأشير النقاط التالية:

- ان معظم الافراد المبحوثين لديهم خدمة في مناصبهم الإدارية تفوق (3) سنوات وفي كلا الشركتين، وهذا مؤشر على امتلاك الافراد المبحوثين الخبرة والمعرفة الكافية لإدارة اقسامهم نتيجة لسنوات الخدمة الطويلة التي قضاها في المنصب.
- نلاحظ ان نسبة مدراء الأقسام الإدارية تفوق نسبة مدراء الأقسام الفنية ضمن الافراد المبحوثين وفي كلا الشركتين، وهذا الامر يؤكد صحة اختيار الباحث لعينة البحث لكون ان مدراء الأقسام الإدارية هم على دراية ومعرفة اكثر واقرب الى مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية (دعم عملية صنع واتخاذ القرار، تقليص فجوة البيئي وكذلك المرونة الاستراتيجية) من مدراء الأقسام الفنية.

#### سابعا: الاساليب الاحصائية :

استخدم برنامجي (Spss V. 23) و (MS. Excel 2016) لتحليل البيانات المستحصلة والافراد المبحوثين وقد شملت الاساليب الاحصائية الاتية:

1. اختبار Cronbach Alpha وذلك لقياس ثبات الاستبانة.
  2. اختبار (T) وقيم الانحرافات المعيارية والاسواط الحسابية واوزانها النسبية لقياس مستوى توفر مؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية لدى كل شركة من الشركتين من وجهة نظر قياداتها الادارية .
  3. اختبار ( Wilcoxon ) للتعرف على مدى وجود فروق معنوية في درجة توفر مؤشراتها .
- ثامنا : ثبات الاستبانة :** تم احتساب ثبات الاستبانة بالاستناد على معامل Cronbach Alpha من وجهة نظر مدراء الاقسام الادارية في الشركتين المبحوثتين والجدول (4) يوضح قيم معاملات الثبات لكل مؤشر من تلك المؤشرات على المستوى الكلي والجزئي ولكلا الشركتين .

الجدول (4) قيم معاملات Cronbach Alpha لكل مؤشر ولجميع المؤشرات

مؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية	عدد الفقرات	قيم معاملات Cronbach Alpha
دعم عملية صنع واتخاذ القرار	8	90%
تقليص فجوة البيئي	8	92%
المرونة الاستراتيجية	8	91%
جميع المؤشرات	24	91%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

اذ يتضح من الجدول (4) بان قيم معاملات التباين لمؤشرات اداء السيناريوهات الاستراتيجية كانت عالية جدا مقارنة بالقيمة الادنى المقبولة لهذا العامل والتي تساوي 60% .

تاسعاً: نبذة مختصرة عن الشركتين المبحوثتين (اسياسيل وكورك تليكوم) للاتصالات المتنقلة في العراق:

1. شركة اسياسيل : هي المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات النقالة عالية الجودة في العراق ولديها أكثر من (12) مليون مشترك، وتعتبر آسيا سيل الشبكة الأولى في العراق، حيث وفرت الشركة خدماتها في جميع المحافظات العراقية الثمانية عشر بما في ذلك العاصمة بغداد وجميع المدن العراقية الرئيسية. وتغطي شبكة آسيا سيل 99.09% من سكان العراق مما يجعل تغطيتها الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات النقالة في العراق . تأسست شركة آسيا سيل للاتصالات الخلوية عام 1999، لتكون بذلك أول شركة اتصالات عراقية خلوية في العراق . في عام 2012 أعلنت شركة ألتاي Altai الفرنسية لأبحاث التسويق أن آسيا سيل هي العلامة التجارية الأولى في العراق ليس في مجال الاتصالات النقالة فحسب، بل في جميع القطاعات وهو ما يعكس الحضور القوي لعلامة آسيا سيل التجارية. تقدم آسيا سيل خدمات الاتصالات النقالة المدفوعة مسبقاً والتي شكلت 99% من مجموع قاعدة مستخدميها لغاية 14 تشرين الثاني 2014، تتضمن عروض الخطوط مسبقة الدفع عدداً من حزم العروض المعدلة لتناسب قطاعات مختلفة من السوق-بما في ذلك الشباب والنساء وخدمة مبتكرة تستهدف ملايين الزوار الذين يزورون العراق سنوياً. كما تقدم آسيا سيل خدمات خط الفاتورة للشركات والأفراد. في كانون الأول من عام 2014، حصلت آسيا سيل على جائزة أفضل حملة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في مهرجان (CommsMEA) الدولي في دبي ترميناً لبرامجها الخيرية والانسانية لدعم اللاجئين والنازحين في العراق و برامج متنوعة تهدف إلى مساعدتهم على التواصل مع بعضهم البعض. وفي إنجاز ريادي جديد حققتها مع بداية العام 2013، حصدت شركة آسيا سيل للاتصالات جائزة "mWomen" الممنوحة من قِبل الاتحاد العالمي للاتصالات المتنقلة عن فئة أفضل خدمات الاتصالات الموجهة للسيدات في الأسواق الناشئة، وذلك تقديراً لدورها الفاعل وجهودها

للارتقاء بصناعة الاتصالات في العراق والتي كلفتها بإطلاق خط ألاماس المبتكر و ذلك في مهرجان غلوبال موبايل اواردز التابعة للمؤتمر العالمي للاتصالات النقالة في مدينة برشلونة الإسبانية، وفي تشرين الثاني 2013 فازت آسيا سيل بالمركز الأول في فئة "تمويل الشركات" عن طرحها القياسي بسوق العراق للأوراق المالية عند توزيع جوائز جمعية (ACT) الرائدة في مجال الخزانة والمالية في 2013 خلال مؤتمر (ACTME) الدولي الذي عقد في دبي، وفي بداية عام 2015 حصلت آسيا سيل على رخصة تشغيل خدمات الجيل الثالث ضمن نطاق شبكتها في العراق لتقدم من خلاله جودة عالية في الاتصال الصوتي والفيديو وسرعة البيانات العالية الجودة، وتمتلك الآن ما يقارب 12 مليون مشترك تغطي كل انحاء العراق.  
(www.investinggroup.org)

2. شركة كورك تليكوم : شركة عراقية للاتصالات النقالة (الموبايل GSM Mobile operator) وهي مملوكة مع الشريك الفرنسي فرانس تيليكوم وهي من الثلاث شركات الحائزة على رخصة العمل في مجال الموبايل في العراق إلى جانب شركتي آسياسيل و زين العراق، فإنها تقدم خدمة الجيل الثالث (3G) لمستخدميها وتغطي شركة كورك جميع المحافظات الثمانية عشر في العراق، اذ انها شركة محدودة المسؤولية لتشغيل وتقديم خدمات الاتصالات اللاسلكية . بدأت كورك بالعمل في قطاع الاتصالات بالعراق منذ سنة 2000م وتحديدا في المناطق الشمالية من العراق. في عام 2007م، وقد حازت كورك على رخصة تشغيل وطنية لشبكة هاتف جوال في أنحاء العراق ومنذ ذلك الحين تقوم كورك بتقديم الخدمات في جميع أنحاء العراق. وتهدف الشركة أن تصبح أكبر وأوسع شبكة في العراق، منذ العام 2009 وهي تتوسع بحيث وسعت من رقة تغطيتها شبكتها وأصبح لديها ما يقارب (6) مليون مشترك، كما يوجد المقر الرئيسي للشركة في مصيف صلاح الدين التابع لمحافظة أربيل بالإضافة إلى عدة فروع في محافظات الاقليم والأقضية التابعة لهما بالإضافة إلى فروع في معظم المحافظات الاخرى.  
(www.investinggroup.org)

## المبحث الثاني

### التأصيل النظري للسيناريوهات الاستراتيجية

أولاً : ماهية السيناريوهات الاستراتيجية : ان الفعل الاستباقي للمنظمات اليوم بات مطلوباً منها لاستيعابها ومواجهتها التغيرات البيئية التي تشهدها ، وكان ذلك بحد ذاته دافع رئيس للدراسات الاستشرافية التي تعني بما سيكون خلافا للعلوم الاجتماعية التي تستند في مناهجها لفهم ما هو كائن، وهذا الامر دفع الدراسات المستقبلية والاستشرافية الى تبني السيناريوهات كتقنية ضمن إطار الأدوات المنهجية الأكثر استعمالاً في الدراسات المستقبلية ، بسبب التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات وبخاصة البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير المستمر، وصعوبة التكيف معها بطرق التفكير والتخطيط التقليدية (الفضيل ، 1988 ، 112) .

والغرض الرئيسي من السيناريوهات هو تحفيز التفكير للحوادث المحتملة، والافتراضات المتعلقة بهذه الحوادث والفرص والمخاطر المحتملة، ومسارات العمل (Duinker et al,2007,209) .  
وقد طور مفهوم السيناريو اولاً لأغراض العسكرية، ثم استخدم كأداة تنبؤيه من قبل المنظمات وبالأخص لأغراض استراتيجيات الاستثمار في الاجل الطويل ، ومصطلح للربط بين الشؤون العسكرية والدراسات الاستراتيجية (العبادي ، 11، 2015) .

من هنا تمثل السيناريوهات اداة ضرورية لتوجيه القرارات الاستراتيجية ويمثل الزمن احد اهم الضغوط على طريقة السيناريوهات ، ، لذلك يأتي دور السيناريو في تنشيط التفكير الاستراتيجي في المنظمات باتجاه إدراك متغيرات البيئة والتفاعل معها صوب المستقبل ، وبشكل عام تلزم عدة شهور لمتابعة المسار كله ، على ان يخصص جزء كبير من هذا الوقت لبناء القاعدة ، فاذا تعذر رصد الوقت الضروري لإنجاز الدراسة كان من الافضل تركيز المفكر على الوحدة التي تبدو الاهم (غوديه واخرون، 2008، 78) . ويذكر (عبد الحي، 2002، 119) بان الفكرة الاساسية للسيناريو الاستراتيجي تقوم على سلسلة من الفرضيات الاحتمالية القائمة على الفكرة التالية (إذا- فإن بمعنى إذا حدث) س (فإن النتيجة ستكون) ص(، أما إذا حدث) أ (فإن النتيجة ستكون ) ب... (إلخ .وبالتالي فالسيناريو الاستراتيجي يسعى إلى استعراض كل الاحتمالات والتنبؤ بما سيترتب على كل احتمال ، لذلك يذكر (غوديه واخرون، 2008، 77) بان مصطلح سيناريو غالبا ما يفرض في استعمالها لوصف اي مجموعة فرضيات ، بل وهناك شروط للسيناريوهات بشكل عام هي الوجاهة والتماسك والاحتمال

والاهمية والشفافية ، وتعتبر السيناريوهات الاستراتيجية من ادوات التخطيط الاستراتيجي التي يستخدمها كل من (الكرخي، 2018، 198) :

1. قادة المنظمات الذين يسعون لفهم الابعاد المحتملة للمستقبل لغرض اتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكيد .
2. مديري اقسام وانشطة التسويق والاستثمار في الاوراق المالية والابحاث والتطوير وكل من له علاقة باتخاذ قرارات ذات اثار مستقبلية بعيدة المدى .
3. الوزراء والمستشارين الاداريين الذين يساهمون في وضع الخطط الاستراتيجية الخمسية والخطط المتوسطة والطويلة الاجل للأنشطة الصناعية والاجتماعية والمنظمات الوطنية .
4. الباحثين الاداريين والخبراء المهتمين اكاديميا بمفهوم الادارة بالسيناريوهات ودراسة الابعاد المحتملة للمستقبل .

ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعه من التعاريف التي تناولت مفهوم السيناريوهات الاستراتيجية، وفقا لآراء وتصورات الباحثين ، وهذا ما يظهره الجدول رقم (5).

#### الجدول (5) تعريف السيناريوهات الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الكاتب و السنة	التعاريف
1	غوديه واخرون 2008، 77	هي عبارة عن بناء تصورات المستقبل الممكن ، ويتمثل مطمح هذه التصورات في ابراز النواحي الكبرى التي تحيط بالمنظمة بشكل عام والوضع التنافسي بشكل خاص ، ويتكون من وصف الاحداث التي تسمح بالمرور من الوضع الاصلي الى الوضع المستقبلي.
2	الدوري وصالح، 2009، 34	تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها، ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلا واحداً منها.
3	الحدراوي، 2013، 29 ،	هي سلسلة من الاحداث التي يمكن ان تقع في المستقبل ،تستخدم لمساعدة الافراد في الادراك بأن المستقبل خاضع للشك وينبغي التفكير في خيارات مستقبلية اخرى .
4	الكرخي ، 2018 ، 51	وصف موجز للأوضاع المستقبلية التي يمكن تحديدها من خلال التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والسائدة في الوقت الحاضر.

مجموعة من الحالات المستقبلية الممكنة التي تمتلك امكانية حدوث متساوية وبهذا ستكون السيناريوهات موجهة نحو استشراف المستقبل بهدف التعرف على الاحتمالات الممكنة من خلال معرفة الاشياء المؤكدة والحتمية والاشياء غير المؤكدة	العنزي والسعيد ، 2014، 2	5
---	-----------------------------	---

#### المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر المدرجة في الجدول

ثانيا: اهمية السيناريوهات الاستراتيجية :. يمكن تأشير بعض النقاط المهمة لأهمية السيناريوهات الاستراتيجية من خلال النقاط الآتية : (Fink et.al., 2000, 44) (عبد الحي ، 2002 ، 122) (عوض ، 2004، 113):

1. تنبيه صانع القرار بطبيعة المشاكل والنتائج التي تترتب على اختيار مسار معين من مسارات تطور الأحداث والظواهر .
2. يؤدي السيناريو الاستراتيجي إلى تعبئة صانع القرار في التخطيط أو التقويم لعمل ما، وفك ارتباطه بالماضي.
3. ان أغراض السيناريو تتمحور في تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة، وتشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية، وبالتالي تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية، وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية .
4. دعم اتخاذ القرار: تستخدم السيناريوهات لدعم مطالب الإدارة الاستراتيجية، وان أنشطة تخطيط السيناريو يجب ان تركز على مرحلة تحويل السيناريو.
5. تحفيز التفكير الاستراتيجي: تساهم السيناريوهات الاستراتيجية على تشجيع الموظفين للمشاركة فيه والتفاعل معه للنظر في منهجية خيارات التنمية المستقبلية فالسيناريوهات بمثابة محفز للتفكير الاستراتيجي .

#### ثالثا: مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية :

إن الاداء التنافسي هو الوسيلة التي تحقق الميزة التنافسية وهنا ينبغي الإشارة إلى انه الاسلوب الذي يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها وان الميزة التنافسية تمثل محور الاداء وجوهر رشه وان المعيار الأساسي الذي يميز القرارات الفعالة عن غيرها هو مدى اقترابها أو ابتعادها من

الهدف الأساسي للإدارة متمثلاً في تحقيق الميزة التنافسية ، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل البدائل الممكنة والمعتمدة على الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرارات (Garibaldi,2002,17) . ويمكن تحديد مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية بالاعتماد على دراسة ( الحدراوي ومحمد ،2013 ) وهي:

1. **دعم صنع واتخاذ القرار:** تعد السيناريوهات الاستراتيجية من النماذج الذهنية لمتخذي القرارات الاستراتيجية ، كونه يحدد الافتراضات الأساس لما يجب القيام به للبقاء والازدهار فضلاً على انه الأساس في عملية الرقابة الاستراتيجية وفي الكشف عن الفرص والتهديدات والبدائل الاستراتيجية والقوى الموجهة التي تشكل في النهاية النتائج المرغوبة. (الحدراوي ومحمد ،2013،270،

ويرى ( فتيحة ، 2016 ، 27 ) ان عملية اتخاذ القرار شيء واحد هي ليست مجرد اختيار لمسار العمل فالاختيار هو أحد الخطوات التي تؤدي إلى القرار وليس بالضرورة أهمها فعملية اتخاذ القرار تشمل جميع تلك الخطوات المتخذة من الوقت الذي يعتبر حافزاً للعمل إلى وقت إجراء هذا العمل (من نقطة اكتشاف المشكلة حتى الوصول إلى حلها ) ويعرف دعم القرار على أنه " النشاط الذي يعتمد على نماذج واضحة تساعد صانع القرار على الحصول على عناصر الإجابة على الأسئلة التي يطرحها في عملية صنع القرار وتعزيز السلوك المحتمل " .

ويؤكد (حمدان ،2010، 3) أن من أكثر المسؤوليات التي تواجه متخذ القرار بشكل أكثر تعقيداً هي عملية اتخاذ القرار وذلك لكونها تخضع لاعتبارات عدة من أهمها هي سرعة تحديد المشكلة مسبقاً، والتنبؤ بتطوراتها ، والقدرة لمواجهة تلك التطورات من أجل اتخاذ القرار اللازم والملائم لها ، وان جميعها تحتاج الى استجابة قوية ذات مرونة وتحمل ، وهنا يبرز مدخل السيناريو الاستراتيجي بوصفه مدخلاً فكرياً وتطبيقياً معاصراً يسهم في تحقيق الموائمة بين إمكانات المنظمة وواقعها ومستقبلها، لذا فان السيناريوهات الاستراتيجية بحد ذاتها لا تصنع القرارات و لا تمثل بديلاً عن الإدارة في المنظمات أو حتى في المشاريع، بل أنها تساعد على خلق رؤية مشتركة وتمكن الإدارة العليا من تفسير وفهم المعاني الاستراتيجية والمضامين المحتملة والكامنة بالنسبة لقرارات المنظمة.

2. **تقليص فجوة اللا تأكد البيئي :** يركز كل من (ادريس و الغالبي، 2012، 189) أن اللا تأكد البيئي مشكلة رئيسة بحد ذاتها تواجه المنظمات والتي تتمثل في نقص المعلومات الضرورية

لمواجهة الظروف والحالات السائدة بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر ، ولكي تدير المنظمات أعمالها في بيئة اللا تأكد فإن على المدراء مراقبة القوى المؤثرة على المنظمة وسرعة تغييرها وصياغة الاستراتيجيات لحماية الوصول لموارد المنظمة من البيئة، وكذلك التحوط من المتغيرات البيئية المفاجئة.

ان تقليص فجوة اللا تأكد البيئي تمثل أولى مخرجات تحليل السيناريو وهو عادة ما يبدأ بتحليل (SWOT) والذي يكشف تحليل الفرص والتهديدات وعناصر القوى والضعف لدى المنظمات ولجميع السيناريوهات الاستراتيجية التي ترغب المنظمة تحقيقها مستقبلا ، كما ان للسيناريو الاستراتيجي دور مهم وجوهري في محاكاة مستوى اللا تأكد او الاضطراب البيئي من خلال تحليل وتشخيص وتعريف تلك القوى البيئية وكيفية تفاعل المنظمة معها. (الحدراوي ومحمد، 2013، 269)

وان القرارات في حالة اللا تأكد التام تعدمن أكثر القرارات شيوعا واستخداما في الحياة العملية، وان المستويات المرتفعة من اللا تأكد البيئي ترتبط بنقص المعلومات والمعرفة المتعلقة ببدايات القرارات، والمعرفة المتعلقة باحتمال توافرها، مما يؤثر على قدرة متخذ القرار على احتساب او تقدير الكلف والمنافع والنتائج المرتبطة بكل قرار. وان اللا تأكد البيئي هو نتيجة لعدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية في المستقبل وان اللا تأكد البيئي يمكن تعريفه بأنه التقلب في البيئة الخارجية للمنظمات التي تضم العملاء، المنافسين، والقواعد الحكومية والنقابات العمالية. (حمادي و علي، 2017، 46)

3. المرونة الاستراتيجية : تعبر المرونة الاستراتيجية عن قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات الرئيسية في بيئتها الخارجية ، ويرى ( William, et al, 2008,46 ) قدرة المنظمة على إدراك وتقييم التهديدات واستغلالها للفرص في بيئة تنافسية دينامية.

وعرفت المرونة الاستراتيجية على أنها " قابلية المنظمة لتحديد التغييرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغييرات"، إذ أن قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار، ففي المرحلة الأولى تفعل القابليات مع الأخذ بالاعتبار التغذية العكسية السلبية، اما المرحلة الثانية فيتم فيها تفعيل قابلية تقييم البيانات السلبية بطريقة موضوعية، أما

المرحلة الأخيرة فإنها تمثل مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو تم مواجهة حالات اللا تأكد. (الشريف، 2015، 28)

وعلى صعيد آخر بين ( Bhandari, 2004, 14 ) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، ومن المنظور البيئي التنافسي وردت بأنها قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة . والمرونة الاستراتيجية تعزز من قدرات الشركات اتباعها استراتيجيات قادرة على ان تعزز ادائها من حيث التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في كل من تفضيلات العملاء، والاجراءات المتبعة، والنهوض بالتكنولوجيا والاتجاهات الاقتصادية للمنافسين.(حمادي و علي، 2017، 45) وللسيناريوهات الاستراتيجية دور في تفعيل المرونة الاستراتيجية وسرعة الاستجابة فقد اتفقت الأدبيات بانها اداة قوية لدعم قدرة المنظمات على المنافسة بنجاح في عالم متغير ومضطرب، لذا فان من اهم عوامل النجاح الحرجة في بيئة الأعمال التنافسية والمعقدة ميزة السرعة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن باعتبارها احد مظاهر المرونة الاستراتيجية وغالبا ما ينظر اليها على انها عامل حاسم في بيئة مضطربة وسريعة التغير، لذا فان المرونة الاستراتيجية تعبر عن القدرة على التعامل مع مستويات التعقيد البيئي ويمكن عدها افضل الحلول لمعالجة هذا التعقيد، هذا وان السيناريوهات الاستراتيجية يمكن ان تدعم المرونة الاستراتيجية للمنظمات باعتبارها أداة قوية لدعم قدرة المنظمات على المنافسة بنجاح في عالم متغير ومضطرب وخاصة في بيئة الأعمال التنافسية والمعقدة.(Grewal & Tansuhj, 2001, 72)

وأن أهمية تقنيات السيناريو الاستراتيجي تتجلى في انه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكان تأثيرها في أنشطة المنظمة وأهدافها. ( إدريس و الغالبي، 2007، 41)

### المبحث الثالث: الاطار الميداني

سيتناول هذا المبحث اختبار فرضيتي البحث من وجهة نظر الافراد المبحوثين.

اولاً: اختبار فرضية البحث الأولى:

تنص فرضية البحث الأولى على انه " تتوفر جميع مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في كلا الشركتين المبحوثتين (اسيا سيل وكورك تيليكوم) وبدرجة متوسطة"، ولغرض اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على دراسة (شحادة، 2016، 57) في تحديد المقياس المناسب لهذه الفرضية وفق الخطوات الآتية:

- 1- حساب الاوزان النسبية للأوساط الحسابية = (قيمة الوسط الحسابي ÷ عدد درجات المقياس) × 100%
- 2- حساب المدى: عبر طرح قيمة الحد الأعلى للمقياس من الحد الأدنى له: المدى = 3 - صفر = 3
- 3- حساب طول الفترة: عبر قسمة المدى على عدد درجات المقياس: طول الفترة = 4 ÷ 3 = 0.75

يتم بعد ذلك إضافة قيمة طول الفترة أعلاه (0.75) الى اقل قيمة في المقياس الا وهو (صفر) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، ويوضح الجدول (6) اطوال الفترات وما يقابلها من قيم الاوزان النسبية للأوساط الحسابية لتحديد مستويات توفر مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في كلا الشركتين من وجهة نظر الافراد المبحوثين.

الجدول (6) : مقياس مستوى توفر مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية

طول الفترة	قيم الاوزان النسبية للأوساط الحسابية	مستوى توفر الابعاد
من صفر - 0.75	من صفر — 18.75%	لا يوجد
من 0.76 - 1.51	من 19% - 37.75%	متدني
من 1.52 - 2.27	من 38% - 56.75%	متوسط
من 2.28 - 3	57% - 75 فاكثر	عالي

المصدر: من اعداد الباحث.

اما الجدول (7) يعرض نتائج الإحصاء الوصفي واختبار (t) التي تم التوصل اليها من خلال استجابات الافراد المبحوثين فيما يخص درجة توفر كل مؤشر من مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في شركة اسيا سيل من وجهة نظر الافراد المبحوثين.

الجدول (7): قياس مستوى توفر كل مؤشر من المؤشرات في شركة اسيا سيل من (N=32)

ت	مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوزن النسبي للوسط الحسابي %	ترتيباً لمؤشرات وفقاً لأوزانها النسبية	مستوى توفر المؤشر	
1	دعم عملية صنع واتخاذ القرار	11	0.00	معنوي	0.51	2.55	63.75	1	عالي
2	تقليص فجوة اللا تأكد البيئي	8	0.00	معنوي	0.56	2.41	60.25	3	عالي
3	المرونة الاستراتيجية	10	0.00	معنوي	0.48	2.49	62.25	2	عالي
	المؤشر الكلي لجميع ابعاد البحث	11.2	0.00	معنوي	0.45	2.45	61.25		عالي

### من اعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي لبرنامجي (MS-Excel) (SPSS)

يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه بان مستوى توفر كل مؤشر من مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في شركة (اسيا سيل) كان (عالياً) على المستوى الجزئي والكلبي، اذ نلاحظ بان قيم الوسط الحسابي جميعها اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي للمقياس والبالغ (1.5)، لذا توضح هذه القيم بان هناك نسبة اتفاق (عالية) من قبل الافراد المبحوثين بان المؤشرات تتوفر في شركتهم، كما يدعم كل تلك المؤشرات الإحصائية لنتائج الوصف والتشخيص والظاهرة في الجدول نتائج اختبار (t) اذ نجدها جميعاً قيم عالية ومعنوية وذلك لان قيم الوسط الحسابي التي اعتمدت في هذا الاختبار كلها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الافتراضي للبحث والبالغة (1.5)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى للبحث والتي تنص على انه " تتوفر جميع مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في كلا الشركتين المبحوثتين (اسيا سيل وكورك تيليكوم) وبدرجة متوسطة من وجهة نظر عدد من المدراء فيها"، لذا سيتم قبول فرضية البحث الأولى على مستوى الشركة الأولى.

ان تلك النتائج يمكن عدها مؤشراً واضحاً على قدرة شركة (اسيا سيل) على التوسع والنمو والتطوير في اعمالها وقدرتها على تنفيذ جميع تلك المؤشرات وبنجاح.

وفيما يتعلق بشركة (كورك تيليكوم) يعرض الجدول ( 8 ) نتائج الإحصاء الوصفي واختبار (t) التي تم التوصل اليها من خلال استجابات الافراد المبحوثين في هذه الشركة فيما يخص درجة توفر كل مؤشر من مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من المدراء فيها.

الجدول (8): قياس مستوى توفر كل مؤشر من المؤشرات في شركة كورك تيليكوم من وجهة نظر عدد من المدراء فيها (N=32)

مستوى توفر المؤشر	ترتيب المؤشرات وفقاً لأوزانها النسبية	الوزن النسبي للوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	قيمة (t) المحسوبة	مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية	ت
متوسط	1	53	2.12	0.40	معنوي	0.00	9 دعم عملية صنع واتخاذ القرار	1
متوسط	3	52	2.08	0.41	معنوي	0.00	7 تقليص فجوة اللاتأكد البيئي	2
متوسط	2	52.25	2.09	0.45	معنوي	0.00	8 المرونة الاستراتيجية	3
متوسط		52.75	2.11	0.45	معنوي	0.00	10 المؤشر الكلي لجميع المؤشرات	

من اعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي لبرنامجي (MS-Excel) (SPSS)

يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه بان مستوى توفر كل مؤشر من مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في شركة (كورك تيليكوم) كان (متوسطاً) على المستوى الجزئي والكلية، اذ نلاحظ بان قيم الوسط الحسابي جميعها اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي للمقياس والبالغ (1.5)، لذا تؤشر هذه القيم بان هناك نسبة اتفاق (متوسطة) من قبل الافراد المبحوثين بان تلك المؤشرات تتوفر في شركتهم، كما يدعم كل تلك المؤشرات الإحصائية لنتائج الوصف والتشخيص والظاهرة في الجدول نتائج اختبار (t) اذ نجدها جميعاً قيم جيدة ومعنوية وذلك لان قيم الوسط الحسابي التي اعتمدت في هذا الاختبار كلها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الافتراضي للبحث وبالغة (1.5)، ولكن بمستوى اقل من شركة (اسيا سيل) وعلى الرغم من ذلك سيتم قبول فرضية البحث الأولى على مستوى الشركة الثانية.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الاولى للبحث والتي تنص على انه " تتوفر جميع مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في كلا الشركتين المبحوثتين (اسيا سيل وكورك تيليكوم) وبدرجة متوسطة"، ان تلك النتائج يمكن عدّها مؤشراً واضحاً على قدرة الشركتين المبحوثتين على التوسع والنمو والتطوير في اعمالها وقدرتها على تنفيذ جميع تلك المؤشرات وبنجاح.

ثانياً: اختبار فرضية البحث الثانية:

ولغرض اختبار صحة الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على انه "هناك فروق معنوية في درجة توفر مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في كلا الشركتين المبحوثتين (اسيا سيل وكورك) من وجهة نظر (مدراء الأقسام الإدارية فقط) فيهما"، فقد تم استخدام اختبار (Wilcoxon W) لاختبار هذه الفرضية، وفيما يلي عرضاً موضحاً لنتائج اختبار الفرضية الثانية وكما موضح كالاتي:

الجدول (9): نتائج اختبار (Wilcoxon W) لاختبار الفرضية الثانية للبحث في كلا الشركتين المبحوثتين

الدلالة الاحصائية	Sig	قيم W	متوسط الرتب لمدراء الأقسام الإدارية		مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية	ت
			شركة كورك تيليكوم	شركة اسيا سيل		
معنوي	0.04	177	16.90	13.60	دعم عملية صنع واتخاذ القرار	1
معنوي	0.03	161	17.80	12.40	تقليص فجوة اللا تأكد البيئي	2
معنوي	0.03	178	16.80	13.70	المرونة الاستراتيجية	3
معنوي	0.01	179	16.70	13.80	المؤشر الكلي	

من اعداد الباحث بالاستعانة بنتائج التحليل الاحصائي لبرنامجي (MS-Excel) (SPSS)

لقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول اعلاه بان قيمة مستوى الدلالة لكل مؤشر من مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية وحتى بالنسبة للمؤشر الكلي ولكلا الشركتين المبحوثتين اقل من مستوى الدلالة الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، مما يعني ذلك قبول الفرضية الثانية للبحث والتي تشير الى انه "هناك فروق معنوية في درجة توفر مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في كلا الشركتين المبحوثتين (اسيا سيل وكورك) من وجهة نظر (مدراء الأقسام الإدارية فقط) فيهما"،

ويمكن ان نعزو السبب في ذلك الى ان عمر وتاريخ تأسيس شركة ( اسيا سيل) يمتد لأكثر من (20) عاماً مقارنة بنظيرتها (كورك تيليكوم) والذي يقدر بـ (15) عاماً وهذه الميزة يمكن ان نعزو الى ان مدراء الشركة الأولى لديهم الخبرة والدراية والمعرفة الاوسع من نظيرتها الثانية وبالإضافة الى تفوق الأولى في اعداد المشتركين مقارنة بالثانية وهذا الامر القى بمسؤولية اكبر على عاتق مدراء الأقسام الإدارية في (اسيا سيل) للتعامل مع السيناريوهات الاستراتيجية للشركة بكل حرفية ودقة للوصول الى افضل نتائج الأداء الاستراتيجي المستقبلية بالاستناد الى تلك السيناريوهات.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات و المقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- أظهرت نتائج وصف الافراد المبحوثين بان هناك اعداد كبيرة من المدراء في كلا الشركتين (اسيا سيل وكورك تيليكوم) من حاملي الشهادة الجامعية الأولية ( البكالوريوس)، وهذا الامر يدعو الشركتين الى ضرورة تطوير هذه الشريحة نحو الأفضل.
- 2- قدرة ومهارة شركة (اسيا سيل) في التعامل مع السيناريوهات الاستراتيجية بمرونة وكفاءة وفاعلية عالية من شركة (كورك تيليكوم) وذلك لكون ان الشركة الأولى اثبتت نجاحها وعلى مدى سنوات طويلة ومنذ تأسيسها في زيادة حصتها السوقية واتساع الرقعة الجغرافية لخدماتها وعلى مستوى القطر بأكمله، مقارنة بشركة (كورك تيليكوم) والتي أظهرت نتائج البحث تدني مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية فيها ويمكن ان نعزو هذا الامر الى قلة سنوات الخبرة لمدراء هذه الشركة في التعامل مع السيناريوهات الاستراتيجية.
- 3- ظهرت فروقات معنوية في درجة توفر مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في كلا الشركتين من وجهة نظر مدراء الأقسام الإدارية فيهما، وهذا الامر يمكن ان يعزى الى ان مدراء الأقسام الإدارية في شركة اسيا سيل قد استفادوا من تجارب الشركات الأجنبية المتقدمة والمماثلة لها فيما يتعلق بكيفية التعامل مع السيناريوهات الاستراتيجية وكيفية توظيفها على ارض الميدان في أنشطة وفعاليات الشركة المستقبلية افضل مما عليه الحال في شركة كورك تيليكوم.

ثانياً: المقترحات: في ضوء الاستنتاجات السابقة يقدم الباحث عدد من المقترحات التي تعزز الاطار البحثي وعلى النحو الاتي:

- 1- ضرورة قيام إدارة الشركتين بأحد الخيارين اما أولهما تعيين اكبر عدد من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) وذلك لغرض الاستفادة منهم مستقبلاً في تطوير الجوانب العلمية والمهنية للملاكات الإدارية والفنية او ثانيهما فتح المجال امام مدراءها لحصولهم على شهادات عليا جامعية ( كالماجستير والدكتوراه) وذلك لغرض تطوير خبراتهم ومعارفهم العلمية والمهنية في مجالات تخصصاتهم الإدارية والفنية، واطلاعهم على احدث الأساليب والطرق العلمية المعتمدة في الشركات المماثلة لها في الدول المتقدمة بغية نقل تلك التجارب الناجحة الى شركاتهم.
- 2- ضرورة قيام شركة كورك تيليكوم بوضع خطط ودراسات مستقبلية لدعم وتنمية جانب البحث والتطوير العلمي فيها مادياً ومالياً ومعنوياً وخاصة فيما يتعلق بموضوع السيناريوهات الاستراتيجية وذلك لأهميتها في تحقيق النتائج الإيجابية والفاعلة في التعامل مع التغييرات والاحداث في بيئتها الخارجية بكل مكوناتها الخاصة والعامة.
- 3- ضرورة انفتاح وتواصل القيادات الإدارية في شركة كورك تيليكوم مع المكاتب الاستشارية في كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات المحلية والأجنبية بغية الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في كيفية التعامل مع السيناريوهات الاستراتيجية بشكل اكثر كفاءة وفاعلية بهدف النهوض بالأداء الاستراتيجي للشركة نحو الأفضل، وهذا الامر يمكن ان يمنح الشركة مستقبلاً وساماً ورمزاً لها يسمو بها نحو الأفضل ويرفع من قيمتها تجاه أصحاب المصلحة.

#### المصادر

#### اولاً : العربية

- 1- إدريس ، وائل محمد صبحي ، و الغالبي ، طاهر محسن منصور . (2009). " سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي " ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى عمان: دار وائل للنشر .
- 2- ادريس، وائل محمد صبحي و الغالبي، طاهر محسن منصور.(2012). "السيناريو والعملية التخطيطية - مفاهيم اساسية". عمان: دار وائل للنشر.
- 3- الغالبي ، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي " (2007).الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل . عمان: دار وائل للنشر.

- 4- الحدراوي ، حامد كريم ومحمد، منتظر جاسم.(2013). "العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات اداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للآزمات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 8(29).
- 5- حمادي ،انتصار عباس وعلي، لبنى قحطان محمد.(2017). "تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتاكد البيئي في الصحة التنظيمية"، بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية .مجلة دنانير العدد الثامن.
- 6- حمدان ، محمد كمال .( 2010 ). "الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية". الجامعة الاسلامية غزة ، دولة فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة .
- 7- الدوري، زكريا، وصالح أحمد ، ( 2009 ) "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال" قراءات وبحوث". عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 8- شحادة ،محمد ماهر سليمان .(2016).متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي :دراسة تطبيقية على الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة. جامعة الازهر، غزة: كلية الادارة والاقتصاد والعلوم .
- 9- الشريف ، روان باسم عيد .(2015). "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة الاردن : كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط.
- 10- العبادي، هاشم فوزي ومنهل، محمد حسين، (2015)، "السيناريو الاستراتيجي -التخطيط -البناء- التنفيذ". عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 11- العبادي، هاشم فوزي.(2015). "استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17(04) .
- 12- عبد الحي ، وليد .( 2002 ). "مدخل الى تحليل الدراسات المستقبلية" ، ط/1 . عمان: المركز العلمي للدراسات السياسية.
- 13- العنزلي ، سعد والسعيد ، يعرب عدنان.( 2014 ). "فلسفة نظرية السيناريوهات ومنهجيتها" ، كئيّة الإدارة والاقتصاد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 41 (77) .
- 14- عوض، أحمد محمد. (2004). "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية .الإسكندرية: الدار الجامعية.

- 15- غوديه، ميشال، دوران، فيليب، الهمامي، قيس، تعريب قلالة، محمد سليم.(2008). "الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والاقاليم"، منشورات منظمة الامم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، Unesco
- 16- الفضيل ، محمود عبد .( 1988 ). "الجهود العربية في مجال استشراف المستقبل" . مجلة عالم الفكر. المجلد الثامن عشر(04).
- 17- الكرخي ، مجيد .( 2018 ). "التخطيط الاستراتيجي بالسيناريو" . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 18- فتيحة ، بن ام سعد.( 2016 ). "دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة – الجزائر"، أطروحة دكتوراة غير منشورة . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 19- منهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي. (2014). "السيناريو الاستراتيجي التخطيط والبناء والتنفيذ". عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

#### ثانياً : الاجنبية

1. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh. (2004). "Flexibility in Business Strategy: A Requirement for Success", Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5, No. 2 & 3: 11-22, USA.
2. Duinker, P. N., Greig, L. A. (2007). Scenario analysis in environmental impact assessment: improving explorations of the future. Environmental Impact Assessment Review, 27(3), 206-219, USA.
3. Fink, Alexander, & Schlake, Oliver. (2000). "Scenario Management—An Approach For Strategic Foresight", Competitive Intelligence Review, Vol. 11(1) 37–45 John Wiley & Sons, Inc , USA.
4. Gerard, Garibaldi, L'analyse stratégique.(2002). 3ème édition, d'organisation, France.
5. Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001): Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility, Journal of Marketing, Vol.65, No.2: 67-80, USA .
6. William, M., Gerald, G. & David, C.(2008). Enterprise Information Systems & Strategic Flexibility, USA .
7. <http://www.investingroup.org/publications/kurdistan/overview/telecom>.