

تأثير رأس المال البشري في صياغة السيناريو
الاستراتيجي

Effect of Human Capital in Formulation of Strategic Scenario

المدرس الدكتور علي موات السوداني

الباحث رياض يوسف سلمان

جامعة بغداد / كلية الإدارة

riyadhys@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار علاقة وتأثير رأس المال البشري كمتغير مستقل في تخطيط السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد، وتناول المفاهيم الخاصة برأس المال البشري وأهمية المزوجة بين المورد الأهم في عالم الأعمال اليوم (رأس المال البشري)، وصياغة سيناريو استراتيجي مستندا إلى مكوناته ومتطلباته ومعتمدا على رؤى وأفكار رأس المال البشري، ومن ثم محاولة الخروج بجملة من التوصيات لتسهم في المحافظة وتطوير رأس المال البشري من خلال الأخذ بأبعاده في عملية التخطيط الاستراتيجي وبمختلف أساليبه، ولاسيما أسلوب تخطيط السيناريو الاستراتيجي الذي يعد من أنجح تلك الأساليب، وأكثرها مرونة ومحاكاة للواقع والمستقبل، مما يعزز مكانة المنظمة في استثمار ميزتها التنافسية، اعتمد في هذا البحث (المنهج الوصفي التحليلي) في دائرة بحوث البناء التابعة لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات، بالاعتماد على الاستبانة التي ضمت (54) فقرة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية التي تعد أدوات مساعدة في جمعها، واعتمد في البحث البرنامج الإحصائي (SPSS)، ومن أبرز استنتاجات البحث أن أبعاد رأس المال البشري تؤثر في تخطيط السيناريو الاستراتيجي بنسب متفاوتة بالإضافة إلى أن المنظمات أضحت تولي اهتماما كبيرا برأس المال البشري كونه يشكل عماد التحول نحو التنافس والنمو ومن دونه تكون المنظمات منزوية في حدود التآكل والإندثار، كما تعد صياغة السيناريو السبيل الرئيس لبناء مستقبل المنظمات في ظل بيئة مضطربة فهو يهدف لبناء جيل معرفي يهتم بالحدس والإدراك والخبرات المدعمة بقاعدة البيانات ونظم دعم القرارات والخبرة وتكنولوجيا عالية، وخرج البحث بجملة من التوصيات أهمها استثمار العلاقة بين رأس المال البشري والسيناريو الاستراتيجي وتوفير الآليات الداعمة لهذه العلاقة في سبيل بناء المنظمة من جديد وجعلها تحاكي التطورات البيئية المحيطة من خلال العمل الجاد في محور هذين البعدين. ولقد أضاف البحث قيمة علمية بتطبيقه في قطاع المختبرات الإنشائية، والإسهام في توضيح الترابط بين متغيرات البحث.

Abstract

This research "Effect of Human Capital in Formulation of Strategic Scenario" is done with an aim to examine the relevance and impact of The Human Capital as an independent variable in strategic scenario planning as a dependent variable. It deals with concepts of The Human Capital and the importance of pairing between the main source of business world nowadays (Human Capital) and modeling strategic scenario depending on its components and requirements with the support of human capital. Then introducing a number of instructions that can contribute developing of The Human Capital through depending on it in strategic planning in all its modes, especially Strategic Scenario Planning method which is considered as most successful and flexible of all methods. The most simulated to reality and future, which boost the organization status in exploitation of its competitive advantage.

This research depends on (case study and descriptive process) in Construction Research Department of Iraqi Ministry of Construction and Housing. With the help of a questionnaire that contains 54 questions, additionally depending on field observation and special interviews I made with employees of the department. This study relay on SPSS statistic program. Main conclusion of this study is that The Human Capital dimensions affect strategic scenario planning in various proportions. Also, a number of instructions being made the major one benefit from the reactive mutual relationship between The Human Capital and Strategic Scenario Planning. Finally, this study added a scientific value when it applied in construction laboratories, as well as the clarification of connections between its variables.

المبحث الأول: المنهجية

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث : تتلخص مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

1. ما أبرز اسهامات الفكر الإداري والجهود التنظيرية المتعلقة بمتغيرات البحث؟
2. ما مدى توافر متطلبات تطبيق نموذج تخطيط السيناريو ذو الخطوات الست في إدارة رأس المال البشري لدى الدائرة المبحوثة؟
3. ما شكل وطبيعة العلاقة بين رأس المال البشري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي؟
4. ما الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد رأس المال البشري في خطوات نموذج تخطيط السيناريو الاستراتيجي؟
5. هل تستند دائرة بحوث البناء على رأس المال البشري عند صياغة السيناريو الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث: تثبثق أهمية هذا البحث من خلال:

1. بناء رؤية معاصرة لمفهوم السيناريو الاستراتيجي وأهميته في دائرة بحوث البناء من أجل اكتشاف وتحليل ووضع خطط تساهم في المحافظة وتطوير رأس المال البشري.
2. تثقيف مجتمع البحث بآخر المستجدات المعرفية لمتغيرات البحث وإبراز الأفكار الجوهرية المتعلقة بالإطار النظري.
3. تفعيل العلاقة بين المتغير المستقل للبحث (رأس المال البشري) والمتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي) لإفادة دائرة بحوث البناء لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
4. عرض وتحليل المؤشرات الخاصة برأس المال البشري وتأثيرها في أبعاد تخطيط السيناريو الاستراتيجي وعلاقة الارتباط والتأثير فيما بين المتغيرين.
5. تحديد أهمية أبعاد رأس المال البشري في نموذج تخطيط السيناريو ومدى اهتمام دائرة بحوث البناء بهذه الأبعاد.

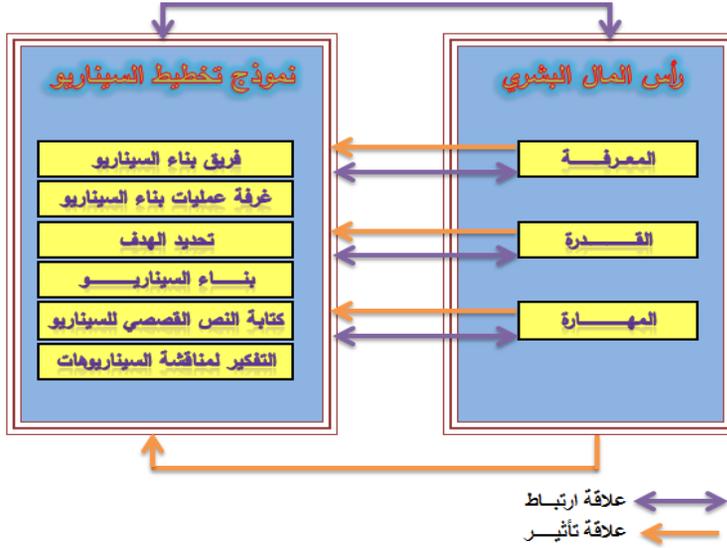
ثالثاً: أهداف البحث : يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص واقع رأس المال البشري في دائرة بحوث البناء وتسايط الضوء على الجوانب المعرفية والمناهج الأكاديمية الحديثة لمتغيرات البحث (رأس المال البشري والسيناريو الاستراتيجي)
2. تحديد أبعاد رأس المال البشري الأكثر تأثيراً في صياغة السيناريو الاستراتيجي.
3. التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين عوامل رأس المال البشري والسيناريو الاستراتيجي.
4. بناء رأس مال بشري يوظف تقنية تخطيط السيناريو في جميع المجالات والخطط المستقبلية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري تصميم مخطط فرضي والذي يشير إلى وجود علاقة بين رأس المال البشري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده. لقد اعتمد البحث في تصميمه للمخطط على أبعاد رأس المال البشري التي تمثل المتغير التفسيري الأول في الدراسة، والتي أشار إليها (Chaudhry & Roomi, 2010): (المعرفة، القدرة، المهارة) ، ونموذج تخطيط السيناريو ذو الست خطوات لـ(الدوري وصالح، 2009) التي مثلت المتغير الاستجابي في الدراسة والشكل (1) يبين المخطط الفرضي للدراسة المتغير المستقل (Independent Variable): المتضمن أبعاد رأس المال البشري المتمثلة بـ(المعرفة، القدرة، المهارة)، والمتغير المعتمد (Dependent Variable): ويتضمن أبعاد نموذج تخطيط السيناريو

الاستراتيجي المتمثلة ب(فريق بناء السيناريو ، غرفة عمليات بناء السيناريو ، تحديد الهدف ، بناء السيناريو ، كتابة النص القصصي للسيناريو ، التفكير لمناقشة السيناريوهات).

الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث:

تعد الفرضيات كل تخمين يتوصل إليه الباحث ويتمسك به مؤقتاً، فهي أشبه برأي للباحث مبدئي في حل المشكلة، فهي ليست استنتاج أو تفسير عشوائي وإنما تبنى على معلومات تعبر عن المسببات والأبعاد التي كونت مشكلة البحث، وبناءً على تلك المشكلة وفي إطار مخططها الفرضي، تم صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية كالتالي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي) ومن الفرضية الرئيسية أعلاه انبثقت الفروض الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القدرة وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي)

- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القدرة وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارة وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.

سادساً: حدود البحث :

أ- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي امتدت منذ بدأ المقابلات والاستقصاء وتوزيع واستلام استمارة الاستبيان على مجتمع البحث للفترة من (2016/12/13) ولغاية (2016/2/28)

ب- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث بدائرة بحوث البناء التابعة لوزارة الاعمار والاسكان.
سابعاً: منهج البحث:

يمثل المنهج انعكاساً لأفكار الباحث ونتيجة لإدراكه المشكلة والمحاولة لإيجاد الحلول لها (قنديلجي، 2010: 92)، ويمكن عده تصميمياً يتم من خلاله وضع خطط لجمع المعلومات التي تساهم في جعل البحث يظهر بطريقة مبسطة ومرتبطة، ومن أجل الإيفاء بما يتطلبه البحث الحالي وتحقيق الأهداف المتوخاة منه فقد تم اعتماد (المنهج الوصفي التحليلي) لغرض تحديد المشكلة وتأطير أبعادها من خلال المقابلات والاستبانة التي ضمت متغيرات البحث، حيث أن المنهج الوصفي يستعمل في دراسة الأوضاع الحالية للظواهر من خصائص، وعلاقات، وأشكال، والعوامل المؤثرة في ذلك، من خلال الرصد والمتابعة بالطرق الكمية والنوعية من أجل التعرف على الظاهر بالمحتوى والمضمون، والتوصل إلى النتائج والتعميمات التي تساعد في فهم الواقع (فارس والصريرة، 2011: 56).

ثامناً: طرائق وأساليب جمع وتحليل البيانات:

اعتمد الباحثين في تغطية موضوع البحث على جانبين:

- 1- الجانب النظري: المصادر العربية والأجنبية التي تتناول متغيرات البحث وما متوفر من معلومات على الشبكة العنكبوتية الدولية وما تضمنته البحوث والرسائل والاطاريح والمقالات العربية والاجنبية، إضافة إلى سجلات وتقارير دائرة بحوث البناء، التي كان اهدف منها تحديد مجتمع البحث والعينة بشكل دقيق.
- 2- الجانب العملي: اعتمد الباحث على الاستبانة بعدها المصدر الرئيس في جمع البيانات والمعلومات لغرض استكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول إلى النتائج، حيث سيتم من خلالها التعرف واستكشاف آراء أفراد مجتمع البحث، وسوف يعتمد الباحث مقياس ليكرت السباعي، والذي يؤكد على علاقة قوية موجبة (طردية)، إلى علاقة قوية سلبية (عكسية)، وفق الأوزان والقيم (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)، وكذلك تم تعزيز الاستبانة بالمعلومات من خلال المقابلات الشخصية التي تم توظيفها في صياغة مشكلة البحث وفي الإطار العملي بشكل خاص. وضوء المشكلة وأسئلتها وفرضياتها تم تطوير استبانة البحث مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول منها يحوي أسئلة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية لمجتمع البحث، والمتضمنة (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الشهادة والتخصص، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة، كتب الشكر، المشاركة في الدورات، إعداد البحوث)، أما القسم الثاني فخصصت فقراته للمتغير المستقل (رأس المال البشري)، والقسم الثالث للمتغير المعتمد (تخطيط السيناريو الاستراتيجي). وقد اعتمد الباحثين في بناء مقاييس البحث على أهم الدراسات والأبحاث السابقة، والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث وفقراتها مع المقاييس المعتمدة

المتغير	الأبعاد	عدد الأسئلة	المصدر المعتمد
رأس المال البشري	المعرفة	7	Chaudhry & Roomi, 2010
	القدرة	6	
	المهارة	7	
تخطيط السيناريو الاستراتيجي	فريق بناء السيناريو	5	Garratt, et. al., 1998, Cummings & Wilson, 2004
	غرفة عمليات بناء السيناريو	4	
	تحديد الهدف	4	الدوري وصالح، 2009 السعيد، 2010 آل شيروزة، 2011
	بناء السيناريو	12	
	كتابة النص القصصي للسيناريوهات	4	
	التفكير لمناقشة السيناريوهات	5	

ثامناً: قياس صدق وثبات الاستبانة:

يعد صدق وثبات الاستبانة من الأمور اللازمة لبناء الاختبارات والمقياس، ويمثل الصدق قابلية المقياس لقياس ما يراد حقاً بقياسه، أما الثبات فيعني درجة الثقة كون المقياس يمكن اعتماده والوثوق به لعملية القياس (البياتي والقاضي، 2010: 100).

الجدول (2): ثبات وصدق مقياس البحث

المتغير	أبعاد أداة القياس	الرمز	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
رأس المال البشري	المعرفة	x1	7	0.865
	القدرة	x2	6	0.839
	المهارة	x3	7	0.837
تخطيط السيناريو الاستراتيجي	فريق بناء السيناريو	y1	5	0.839
	غرفة عمليات بناء السيناريو	y2	4	0.837
	تحديد الهدف	y3	4	0.834
	بناء السيناريو	y4	12	0.836
	كتابة النص القصصي للسيناريوهات	y5	4	0.841
	التفكير لمناقشة السيناريوهات	y6	5	0.835
الاستبانة بشكل عام				
الصدق				
				0.79
				0.89

تاسعاً: أدوات تحليل البيانات:

تم الاستعانة بمجموعة أساليب إحصائية وتتمثل ببرنامج (SPSS) الاحصائي من أجل قياس واختبار متغيرات وفرضيات البحث، وتتمثل بالآتي:

- ❖ النسبة المئوية: وتستخدم في تحديد نسبة الاجابات على متغيرات البحث، إذ تمثل حاصل قسمة القيمة الجزئية على القيمة الكلية مضروبة ب(100).
- ❖ الوسط الحسابي: يستخدم الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاجابات للمتغيرات أو الأبعاد المبحوثة في فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى معرفة مستوى المتغيرات.
- ❖ الانحراف المعياري: وهو من أهم مقاييس التشتت المطلقة، حيث يمثل اصل الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحراف قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

- ❖ **معامل الاختلاف:** وهو أحد مقاييس التشتت، إذ يستخدم للمقارنة بين درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية، ويشكل نسب مئوية تسهل معها إمكانية المقارنة كونه غير محدد بوحدة قياس معينة ويستخرج من خلال ساب النسبة المئوية لحاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.
- ❖ **معامل الارتباط البسيط (Pearson):** يستخدم لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية من خلال ملازمة القيم الكبيرة للظاهرة الأولى للقيم الكبيرة في الظاهرة الثانية، فيكون الارتباط موجب أو طردياً، أو عندما تسير إحدى الظاهرتين باتجاه مصاد لاتجاه الأخرى فعندها يكون الارتباط سالباً أو عكسياً، وتكون القيم غير مبنوية وعلى شكل أرقام.
- ❖ **الانحدار الخطي البسيط:** يستخدم لقياس تأثير المتغيرات المستقلة أو التوضيحية معنوياً على المتغير المعتمد، أو ما يسمى بمتغير الاستجابة.
- معامل التحديد R^2 : يستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب والتي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري.

المبحث الثاني: الجانب النظري - المحور الأول: رأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري:

وهو عبارة عن مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة من ذوي القابليات والقدرات المتفوقة والمميزة، والتي تستطيع المنظمة بجهودهم الوصول إلى أهدافها بكل فاعلية وكفاءة بسبب امتلاك هؤلاء الأفراد للخبرة والمهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز المهام المناطة بهم (Arvan, et. al., 2016: 23)، كما يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري والعنصر الأساسي له (صالح، 2009: 13)، ويتمثل بالقوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، ويحتل أهمية كبيرة لكونه مصدر من مصادر الإبداع والتجديد الاستراتيجي، ويمكن تنميته من خلال تحسين المهارات الشخصية (جبار، 2013: 21). ويرى (Arvan, et. al., 2016: 26) بأن رأس المال الفكري يمثل التعليم والمعارف وعملية التدريب والتجارب واكتساب الخبرة والطاقات والحماس والإبداع والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، ويضاف إلى ذلك القيم التي يحصل عليها من الاستثمار في التعليم، إذ يعد رأس المال البشري المصدر الرئيس لإدارة رأس المال الفكري والخطوة الأولى لتحقيق رأس مال فكري ذو قيمة مضافة، كون رأس المال البشري يمثل كل ما يمتلكه العاملين من معرفة ومهارات، وما يقوم به المدراء من إدارة للمعرفة وتنظيم ومراقبة للطاقات، كما أن رأس المال البشري هو نتاج عمليات متابعة معقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها (خليفة، 2011: 8). ويعد رأس المال البشري مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحددة للتنمية، وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد من أن ينصب التفصيل والاهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتكريساً للخبرة ودعمًا للقدرة الإدارية، إذ أن بتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استعمال باقي رؤوس الأموال أفضل استعمال، ولذلك فإن الدول الناشئة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو تطوير كفاية رأس المال البشري (الجنابي، 2013: 154). وهناك اتفاق على اعتبار أن رأس المال البشري هو الجزء الأهم من رأس المال الفكري، إذ يعد بعض الكتاب رأس المال الفكري هو رأس المال البشري، أو يعدونهما مترادفين إذ يتمثل رأس المال البشري بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمهارة الخاصة بتوليد أو تكوين الثروات للمنظمة (الحلالمة، 2009: 18). ويعبر عنهم

بأنهم النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديلاً لهم، وتعدهم منظماتهم موجودات فكرية، وتقدر وجودهم، وهم عمال ماهرين أصحاب مواهب فكرية فائقة من مهندسين ومديرين، ورجال بيع وشراء (Kelley, 1998: 76). وأشار (Hitt, et. al., 2007: 18) أن ليس كل الموارد لديها الإمكانيات لأن تكون مصدراً للميزة التنافسية، وهذه الاحتمالات تتحقق عندما تمتاز الموارد بالآتي:

1. يجب أن تكون الموارد ذات قيمة عالية : هذه الموارد تسمح للمنظمة بالحصول على المزايا من الفرص وتعمل على تحييد التهديدات في البيئة الخارجية.
 2. يجب أن تكون الموارد نادرة: وتكون الموارد نادرة عندما تمتلكها منظمات قليلة، منافسين محتملين وحاليين.
 3. يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد: وتصبح مكلفة للتقليد عندما لا تتمكن الشركات الأخرى الحصول عليها أو تحصل عليها بكلفة عالية مقارنة بالمنظمات التي تمتلكها مسبقاً.
 4. يجب أن تكون الموارد غير قابلة للاستبدال: أي الموارد التي لا يوجد لها مكافئ استراتيجي.
- وهذا ما ذهب إليه (العبادي وآخرون، 2013: 94): بأن تلك المعايير عند الإيفاء بها، فإن الموارد والقابليات تصبح مقدرات جوهرية وهذه المقدرات هي الموارد والقابليات التي تستعمل للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة.

ثانياً: مكونات رأس المال البشري:

اختلف الباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فقد حددها (Lothgren, 1999: 15) بـ:(الابتكار والمقدرة الحرفية، والمقدرة الاجتماعية)، بينما أشار (Chaudhry & Roomi, 2010: 179) إلى أن أهم مكونات رأس المال البشري هي: (المعرفة، والقدرة، والمهارة)، والتي اعتمدها الباحثان كأبعاد لرأس المال البشري، وفيما يأتي شرح لهذه المكونات:

1- المعرفة Knowledge: تعد المعرفة كل شيء سواء كان ضمنياً أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة (الكبيسي، 2002: 48). كما تعد المعرفة قوة وثروة في آن واحد، قوة بوصفها أكثر أهمية من موارد رأس المال وقوة العمل، وانها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة، وإنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة (حسن، 2008: 15). وتعد أهمية رأس المال البشري في خلق الإبداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية (Perez & Pablos, 2003: 82).

2- القدرة Capability: إن القدرات التي يتمتع بها المورد البشري والذي من المتوقع أن يشغل مدرء الموارد البشرية دور قيادي في استراتيجية المنظمة العامة، كما أن العديد من هذه المنظمات ستحتاج إلى مدرء يمتازون بمجموعة من القدرات يمكن تخيصها بالآتي (Arthur, 1994: 682):

❖ **براعة (إجادة) الأعمال:** ينبغي أن يعرف مدرء الموارد البشرية معرفة مليئة بأعمال منظماتهم، وهذا يتطلب إدراكاً لاقتصاد المنظمة وقدرتها المالية لكي يتمكنوا من الالتحاق بفريق العمل، وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر على زبائنهم.

❖ **براعة الموارد البشرية:** يعد مدرء الموارد البشرية خبراء العلم السلوكي في المنظمة، ففي مجالات التوظيف والتطوير والتقييم والمكافآت وبناء الفريق والاتصالات يجب على هؤلاء المدرء أن يطوروا من كفاءاتهم مواكبة مع التغيرات البيئية العديدة.

❖ **براعة التغيير:** ينبغي أن يكونوا قادرين على إدارة التغيير في العمليات لكي يتم إنجاز فعاليات الموارد البشرية بصورة فعالة، وفقاً لاحتياجات العمل في المنظمة وهذا يشمل إمكانية حل المشاكل الشخصية والمهارات وكذلك الإبداع والتطوير.

❖ **المصادقية الشخصية:** ينبغي أن يتمتع مدرء الموارد البشرية بمكانة عالية من الصدق، إذ أن عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن أن تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية مع الزبائن، وذلك من خلال توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة في التعامل مع الآخرين.

3- المهارات Skills: إن المنظمات العريقة بكبرها وتقدمها وتطويرها الأصيل على يد أكبر العقول، تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يمتلكون ما يمكن أن يطلق عليهم بالمهارات فوق العادة، لأهمية تكليفهم بمهام خاصة على مستوى الأنشطة التصنيعية والإدارية والتسويقية والمالية (العنزي، 2004: 206). إن المهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين عملية الإنتاج في منظمات الأعمال من حيث جودة وكمية الإنتاج، والذي بدوره يزيد من أرباحها (العبادي، 2014: 176).

المحور الثاني: السيناريو الاستراتيجي

أولاً: مفهوم السيناريو الاستراتيجي:

إن السيناريو الاستراتيجي ليس عمليات تنبؤ تقليدية بل عمليات تحاكي إجابات بناءً على تحليل ورؤية لما يمكن أن يحدث مستقبلاً وكيفية التعامل مع هذه الأحداث المستقبلية برؤية منهجية مدروسة، إن مفهوم السيناريو (Scenario) يختلف عن التنبؤ (Forecast) أو الرؤية (Vision) لوحدها كمفهوم قائم على استشراف المستقبل (Revealing The Future)، فالتنبؤ والرؤية لوحدها يعطيان تصوراً فيه ميلاً للتعامل مع الأخطار من خلال استبعاد المؤثر منها في حين أن السيناريو يرسم طرقاً ومنهجيات للتعامل مع المخاطر وجعل ذلك أمراً ممكناً ومتاحاً من خلال سرد قصصي للمستقبل باحتمالاته المهمة (إدريس، الغالي، 2012: 224)، وقد يكون السيناريو وصف مكتوب لبعض الحالات المستقبلية، من حيث المتغيرات والقضايا الرئيسية، أو أنه قد يتولد من خلال تركيبة من تقنيات التنبؤ الأخرى (Wheelen, et., al., 2015, 153).

فالسيناريو ليس واقع المستقبل وإنما هو طريقة لتمثله من أجل توير الفعل الحاضر في ضوء المستقبلات الممكنة والمأمولة (غودي والهامي، 2006: 40). وأشار (Nettelmann, 2013: 7) إلى أن السيناريو ليس عملية تنبؤ ولكن سلسلة من الأشياء التي تحدث بطريقة خاصة وبشكل منتظم، وبالرغ من من أن السيناريوهات قد لا تتنبأ بالمستقبل فإنها تلقي الضوء على العوامل المتسببة في حدوث التغيير، مما يمنح المديرين مزيداً من السيطرة عندما تتغير أحوال السوق، ونجاح المؤسسات في المستقبل سيتوقف على كيفية استجابة مديرها للمجهول (كوردي، 2011: 126). ويبنى السيناريو على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة (منتزرج، 1994: 3)، والغرض من السيناريو المستقبلي لجذب انتباه المستخدم فيما يتعلق بعمليات السببية ونقاط اتخاذ القرار. مما يعني أن الأحداث في فترة زمنية معينة والتي تنتمي إلى حقل خاص لها عدة اتصالات مع

بعضها البعض (7: 2013, Nettelmann). ويُعد تخطيط السيناريو تخطيط هرمي، يبدأ من احتمال رئيس إلى احتمالات فرعية وتتفرع منها احتمالات فرعية أخرى (الكرخي، 2016: 98). ومن خلال مراجعة واستلها المضاامين الأساسية لما اشارت إليه المفاهيم السابقة، يرى الباحثان ان التعريف الاجرائي لتخطيط السيناريو الاستراتيجي هو: (مرحلة سابقة لمرحلة التخطيط الإستراتيجي توظفها المنظمات لتطوير وصياغة الاستراتيجيات والخطط طويلة الأمد والنظر إلى الأحداث المحتملة وعواقبها، لتوفير سياق يستطيع المديرون من أن يصنعوا قراراتهم على ضوءه).

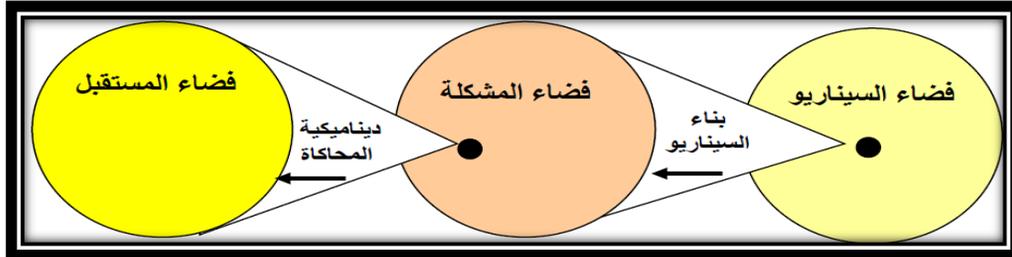
ثانياً: أهمية وفوائد تخطيط السيناريو:

استعمل تخطيط السيناريو لعدة عقود في مختلف التخصصات، بما في ذلك الإدارة والهندسة، والدفاع، والطب، والمالية والاقتصاد (1: 2012, Dutta & Babel) كما استعمل من قبل القطاع الخاص في إدارة المخاطر ووضع خطط استراتيجية صلبة لمواجهة المستقبل المجهول، ونجح في مساعدة إدارة منظمات الاستثمار الرأسمالية الكبيرة في تغيير استراتيجياتهم مما جعل منه أداة قياسية في التخطيط الاستراتيجي على المدى المتوسط والطويل، كما ساعدت السيناريوهات الوكالات والقطاع العام وتخطيط النمو السكاني والتنمية الإقليمية، واستثمارات النقل الدولية وكذلك استخدمت السيناريوهات لتسليط الضوء والمفاضلة بين الفرص والتهديدات، والمقايضات والنقاشات في السياسة الوطنية (63: 2001, Maack). كما يعد استخدام تخطيط السيناريو مهماً من خلال إمكانية تحقيق الأهداف من عدمه، كما يساعد تخطيط السيناريو على الوصول لفهم أفضل لكيفية تأثير العوامل المختلفة المؤثرة في العمل بعضها على بعض؛ فهو يكشف الصلة بين العوامل التي تبدو في الظاهر غير مترابطة، والأهم أنه يعطي فهماً أعمق للعوامل المستقبلية، مما يمنح ميزة تنافسية حقيقية (كوردي، 2011: 126).

وقد أشار (عامر، 2015: 47) إلى أهمية أسلوب تخطيط السيناريو الاستراتيجي من خلال الآتي:

- 1- تعد دراسة المستقبل من خلال السيناريوهات مناسبة ليس فقط لاستطلاع الآفاق المستقبلية لمجتمع ما أو لقطاع معين فيه، وإنما هي مناسبة أيضاً للتأمل في واقع هذا المجتمع أو القطاع الآن، وكيف وصل إلى الحالة التي هي عليها.
- 2- تبرز دراسة المستقبل من خلال وضع السيناريوهات كعمل تنويري في المقام الأول، فمن خلال السيناريوهات يمكن للمجتمع أن يميز بين ماهو موضوعي وحتمي، وما هو ذاتي وإرادي في تحديد ملامح المستقبل ومن خلال ذلك يمكن الوقوف على مدى إمكانية حركة المجتمع المستقبلية في حالي تغير المعطيات سواء كانت موضوعية أو افتراضية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- 3- تعد دراسة المستقبل من خلال السيناريوهات عمل توجيهي أو إرشادي وبذلك فهي ترشد رجال السياسة او الاقتصاد أو الاجتماع المسؤول عن اتخاذ القرارات إلى ماهو ممكن وما هو محتمل، كما ترشد إلى نوع التغيير الذي يمكن إحداثه، وهل هو تغيير جذري أو تطوري.
- 4- يمكن اعتبار السيناريوهات أدوات علمية تساعد على استقراء الواقع المجتمعي، والتعرف على التغيرات الجوهرية التي يتعرض لها المجتمع في حركته، واستكشاف الاحتمالات المنتظرة والممكنة في مسارات المستقبل، مع حساب ما ينطوي عليه كل مسار من منافع وتكاليف، مما يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات المناسبة.

ويسبب العوامل المتعددة كالأحداث الخارجية العشوائية، فإن كل نشاط محاكاة يمكن أن يتخذ مساراً منفرداً وينتج عن ذلك ظروف مستقبلية مختلفة (العبادي، 2015: 15)، ويوضح الشكل (2) الصور المتعددة للمستقبل المحتمل ضمن مشكلة محددة أو مجموعة من المشاكل لإنجاز السيناريو.



الشكل (2): سيناريوهات استراتيجية مع التمييز بين (السيناريوهات) و(تحديد المشكلات) و(ديناميكيات المحاكاة لتوليد المستقبل)

Source: Whitacre, James & Hussein Abaas, Hussein Sarker, & Axel Bender & Stephen Baker, (2012), "Strategic Positioning in Tactical Scenario planning", 2ed ed., New York, p4.

ثالثاً: أهداف السيناريو الاستراتيجي:

ما يميز تخطيط السيناريو هو الغرض منه، إذ يميز نفسه عن غيره من أساليب التخطيط الاستراتيجي التقليدية، وذلك من خلال نهجه الواضح نحو الغموض وعدم التأكد في المسائل الإستراتيجية وفي حالة عدم التأكد فإن التخطيط يصبح التعلم الذي لا يتوقف أبداً وهو الغرض النهائي لمخطط السيناريو بإنشاء منظمة أكثر تكيفاً والتي تعترف بالتغيير وعدم التأكد وتستعمله لمصلحتها (Wright, 2005: 93)، كما أن ليس هنالك إجماع بين المختصين والباحثين في دراسات المستقبل التي من الممكن يتعين السعي لتحقيقها من خلال مثل عمليتي البناء والتحليل للسيناريوهات المستقبلية، فقد حدد (Zanoli et. al., 2012: 27) هدفين أساسيين للسيناريو الاستراتيجي لغرض التخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهما:

- 1- التنبؤ بالبيئة الاقتصادية التي تعمل ضمنها المنظمات من أجل وضع الأهداف بعيدة المدى.
- 2- تقييم البدائل الاستراتيجية المختلفة، فيمكن للسيناريوهات أن تعتبر مؤشرات للاقتداء أو أداء مقارن لبقية الاستراتيجيات البديلة.

رابعاً: خطوات السيناريو الاستراتيجي

وضع (الدوري وصالح، 2009: 37) أنموذجاً لخطوات بناء السيناريوهات وهو معتمد من قبل (Garrat, et. 2009: 256-266) و (Comings & Wilson, 2004: 322) و (al., 1998: 256-266) و (نجم، 2003: 92)، يتكون من (6) ست خطوات، مع متطلبات البناء، كالإهتمام بالمتغيرات الحاكمة لعالم الأعمال وضرورة شمول التفكير لانطباعات واسعة المدى عن الشكل الذي تسير به حركة العالم، فكما كان الفهم عميقاً للعوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كلما انعكس هذا الفهم في تمثيل العوامل داخل السيناريوهات الأكثر شمولية، كما يفترض ان يكون المجال القصصي المرتبط بالسيناريو داخل نطاق وحدود المنظمة وكذلك أهمية إدراك المشاركين في بناءها، وما يجب أن يفعلوه بشكل جدي إذا جاء المستقبل فعلاً على عكس ما كانوا يتوقعونه (الدوري وصالح، 2009: 36)، وتتمثل الخطوات الست للسيناريو وفقاً لأنموذج (الدوري وصالح، 2009) بالآتي:

- 1- اختيار فريق السيناريو وفق الخصائص الآتية:
 - ❖ حس ذاتي عالي وإدراك متميز.
 - ❖ التقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة.
 - ❖ خبرة في النظرة إلى المصالح الأوسع.
 - ❖ السماح بالغموض
- 2- تأسيس غرفة عمليات بناء السيناريو على وفق المواصفات الآتية:
 - ❖ توفر قواعد بيانات واسعة.
 - ❖ توفر نظمدعم القرارات والنظم الخبيرة.
 - ❖ توفر الأجهزة والمعدات.
- 3- ج- تحديد لهدف الذي يحتمل تحقيقه في المواقف، وذلك عن طريق:
 - ❖ وضع مجموعة الافتراضات أساسية التي تحكم الموقف.
 - ❖ إجراء الترابطات، إما بإسقاط النفس في جوهر الموقف أو/ والنظر إلى المشاكل في وضع مختلف أو/ وبعتماد الخيالية والتصور.
- 4- إعداد ثلاثة أشكال من السيناريوهات (في العادة)، أو أكثر وتكون بشكل مختلف معطيات كل واحد عن الآخر لمواجهة المستقبل الذي نتخيله.
- 5- كتابة نص قصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الأحداث أو سير التطورات التي أدت إلى تغيير شكل البيئة الخارجية عن الوضع الذي عليه الآن إلى الحالة التي تتوقعها بعد عدة سنوات.
- 6- إطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل النصوص وتشخيص التحديات الاستراتيجية المختلفة التي يوفرها كل سيناريو وتدقيق صحة الافتراضات (الدوري وصالح، 2009: 37).

المبحث الثالث: الجانب العملي

المحور الأول: تحليل استجابات عينة البحث

يتناول هذا المحور التعرف على واقع اجابات عينة البحث من خلال الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي لتلك الاجابة بهدف رسم صورة عامة لتفضيل المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وتم توزيع الاستبانة على (81) مستجيب، وقد تضمنت الاستبانة على (54) فقرة توزعت على محورين، خصصت اول (20) فقرة للمتغير المستقل (رأس المال البشري بأبعاده)، فيما كانت (34) فقرة مخصصة للمتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي بأبعاده).

ولقد اعتمد هذا المبحث على المقياس ليكرت (Likart) الترتيبي السباعي، وستتمثل درجة الاجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة محصورة بسبعة مستويات، اذ تتضمن مستويات الاجابة في حالة الزيادة على ثلاثة مستويات عن الوسط الفرضي البالغ (4) وحسب طول الفنة ($7-1/7=0.85$) ، فيكون متوفر نسبياً اذ ما تراوح بين (- 4.44 5.29)، ومتوفر في حال وقوعها في الفنة (6.15 - 5.30) بينما يكون متوفر وبدرجة جيد جداً اذ ما كان في

الفترة (6.16-7)، فيما يتضمن ثلاث مستويات عند انخفاضه عن الوسط الفرضي، إذ يكون ضعيفاً نسبياً للفترة (2.7- 3.57)، وضعيف للفترة (1.86- 2.71) ، وضعيف جداً عندما يكون في الفترة الواقعة بين (1-1.85) وعلى الترتيب وكما موضح بالجدول (3).

الجدول (3) قوة المتوسطات الحسابية

درجات المقياس	ضعيف جداً	ضعيف	ضعيف نسبياً	حول الوسط	متوفر نسبياً	متوفر	متوفر عالي
طول الفئة	1-1.85	1.86-2.71	2.72 - 3.57	3.58- 4.43	4.44 - 5.29	5.30-6.15	6.16 - 7

أولاً : تحليل استجابة عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري):

الجدول (4) : تحليل استجابات عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري):

المعرفة	القدرة	المهارة	المتغير رأس المال البشري
5.10	4.77	4.83	4.9
1.38	1.61	1.41	1.05
0.29	0.34	0.31	0.21

ثانياً: تحليل استجابة عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي):

الجدول (5): تحليل استجابة عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي):

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بعد فريق بناء السيناريو	4.68	1.34	0.29
بعد غرفة بناء لسيناريوهات	4.68	1.34	0.29
بعد تحديد الهدف	4.68	1.34	0.29
بعد بناء السيناريو	4.91	1.39	0.29
بعد كتابة النص القصصي للسيناريوهات	4.73	1.35	0.29
بعد التفكير لمناقشة السيناريوهات	5.03	1.38	0.28
المتغير المعتمد السيناريو الاستراتيجي	5	1.09	0.21

المحور الثاني: تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والسيناريو الاستراتيجي

الجدول (6) معاملات الارتباط بين رأس المال البشري والسيناريو الاستراتيجي بأبعاده

إجمالي رأس المال البشري	المهارة	القدرة	المعرفة	رأس المال البشري
				السيناريو الاستراتيجي
0.60 ^(**)	0.53 ^(**)	0.51 ^(**)	0.29 ^(*)	فريق بناء السيناريو
0.000	0.000	0.000	0.008	Sig.
0.44 ^(**)	0.39 ^(**)	0.29 ^(*)	0.29 ^(*)	غرفة عمليات بناء السيناريوهات
0.000	0.000	0.008	0.007	Sig.
0.70 ^(**)	0.57 ^(**)	0.61 ^(**)	0.39 ^(**)	تحديد الهدف
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.
0.62 ^(**)	0.59 ^(**)	0.52 ^(**)	0.23 ^(*)	بناء السيناريو
0.000	0.000	0.000	0.03	Sig.
0.51 ^(**)	0.41 ^(**)	0.43 ^(**)	0.23 ^(*)	كتابة النص القصصي للسيناريوهات
0.000	0.000	0.000	0.004	Sig.
0.435 ^(**)	0.28 ^(*)	0.34 ^(*)	0.34 ^(*)	التفكير لمناقشة السيناريوهات
0.000	0.01	0.002	0.002	Sig.
0.40 ^(**)	0.447 ^(**)	0.495 ^(**)	0.431 ^(**)	إجمالي السيناريو الاستراتيجي
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.

المحور الثالث: اختبار وتحليل فرضيات التأثير

يهدف هذا المحور لاختبار فرضيات التأثير، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها قبولاً أو رفضاً، إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط وكالاتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots \text{etc.}$$

وتمثل (a) Constant مقداراً ثابتاً، إذ تعد العلاقة بين السيناريو الاستراتيجي (Y) كدالة للقيمة الحقيقية لإبعاد رأس المال البشري (المعرفة X1، القدرة X2، المهارة X3)، وحسبت تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الاحصائية على مستوى عينة البحث والبالغ عددها (81) فرد، علماً ان قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.01=7.17)، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05=4.03)، وقد تم تحليل مستويات التأثير بين هذه المتغيرات وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى (تؤثر المعرفة معنوياً بالسيناريو الاستراتيجي بأبعاده):

من خلال الجدول (7) بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (20.24) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.17) عند مستوى دلالة (0.01)، وبناءً على هذه النتيجة تقبل الفرضية، إذ تشير لوجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المعرفة في السيناريو الاستراتيجي في دائرة بحوث البناء عند المستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%)، مما يؤكد بأن المعرفة لها دور فاعل واساسي في صياغة السيناريو الاستراتيجي للمنظمة ونقلها الى الهدف المنشود من صياغة ذلك السيناريو، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) مقدار قدره (0.185)، إذ تفسر المعرفة ما نسبته (18.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي)، اما النسبة المتبقية ومقدارها (73%) فتعزى لمتغيرات اخرى لم تدخل في نموذج البحث الحالي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي

(β) والبالغ (0.425) بأن زيادة الاهتمام ببعد المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الاهتمام بالسيناريو الاستراتيجي بمقدار (0.425) ، وبهذا تكون الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية قد قبلت وفقا للنتائج وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الكلية:

$$\text{السيناريو الاستراتيجي} = (0.15) + (0.425) \text{ المعرفة}$$

الجدول (7) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر المعرفة في السيناريو الاستراتيجي

المتغير	a	F	R ²	β	P VALUE	السيناريو الاستراتيجي
المعرفة	0.15	20.24	0.185	0.425	0.000	

اما على مستوى السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد وأبعاده، ومن الجدول (8) فقد أثرت المعرفة كمتغير مستقل في (تحديد الهدف) اكثر من بقية الأبعاد الأخرى، اذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار (0.49)، ويتضح ان المتغير المستقل المعرفة قادرا على تفسير (49%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (تحديد الهدف) وما تبقى من نسبة فتابعة لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في نموذج البحث، فيما كانت قيمة معامل الميل الحدي (β) مقدار (0.298) ، اي ان زيادة الاهتمام بوحدة واحدة من المعرفة سيؤدي الى زيادة الاهتمام بتحديد الهدف بنفس المقدار. اما اقل تأثير للمتغير المستقل (المعرفة) فقد كان في البعد المعتمد (التفكير لمناقشة السيناريوهات)، اذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار وقدره (0.19)، اذ تفسر المعرفة كمتغير مستقل ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على البعد المعتمد التفكير لمناقشة السيناريو، وما تبقى من نسبة فتعزى لمتغيرات اخرى لم تدخل في نموذج البحث، فيما كانت قيمة المعامل للميل الحدي (β) مقدارا وقدره (0.23) اي ان التغير في المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في التفكير لمناقشة السيناريو بمقدار (0.23).

الجدول (8) خلاصة مؤشرات تأثير المعرفة في ابعاد السيناريو الاستراتيجي

المتغير Y	P VALUE	F	R ²	B	المتغير X
تحديد الهدف	0.000	24.7	0.49	0.298	المعرفة
بناء السيناريو	0.000	16.51	0.39	0.08	
فريق بناء السيناريو	0.000	14.4	0.36	0.13	
كتابة النص القصصي للسيناريو	0.000	9.26	0.26	0.20	
غرفة عمليات السيناريوهات	0.001	6.46	0.20	0.15	
التفكير لمناقشة السيناريوهات	0.001	6.28	0.19	0.23	

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توثر القدرة معنويا بالسيناريو الاستراتيجي بأبعاده) .

من خلال الجدول (9) بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (19.108) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.17) عند مستوى دلالة (0.01) ، وبناءً على هذه النتيجة تقبل الفرضية، اذا تشير لوجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعد (القدرة) في السيناريو الاستراتيجي في دائرة بحوث البناء عند المستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) ، مما يؤكد بأن (القدرة) لها دور فاعل واساسي في صياغة السيناريو الاستراتيجي للمنظمة ونقلها الى الهدف المنشود من صياغة ذلك السيناريو، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار قدره (0.25)، اذ تفسر القدرة ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي)، اما النسبة المتبقية

فتعزى لمتغيرات اخرى لم تدخل في نموذج البحث الحالي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) والبالغ (0.572) بأن زيادة الاهتمام ببعد القدرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الاهتمام بالسيناريو الاستراتيجي بمقدار (0.572) ، وبهذا تكون الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية قد قبلت وفقاً للنتائج وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الكلية :

$$\text{السيناريو الاستراتيجي} = (0.24) + (0.572) \text{ القدرة}$$

الجدول (9) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر القدرة في السيناريو الاستراتيجي

المتغير	a	F	R ²	β	P VALUE	السيناريو الاستراتيجي
القدرة	0.24	19.108	0.25	0.572	0.000	

اما على مستوى السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد وأبعاده، ومن الجدول (10) فقد أثرت القدرة كمتغير مستقل في (تحديد الهدف) أكثر من بقية الأبعاد الأخرى، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار (0.49)، يتضح ان المتغير المستقل القدرة قادراً على تفسير (49%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (تحديد الهدف) وما تبقى من نسبة فتابعة لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في نموذج البحث، فيما كانت قيمة معامل الميل الحدي (β) مقدار (0.40) ، اي ان زيادة الاهتمام بوحدة واحدة من (القدرة) سيؤدي الى زيادة الاهتمام بتحديد الهدف بنفس المقدار. اما اقل تأثير للمتغير المستقل (القدرة) فقد كان في البعد المعتمد (التفكير لمناقشة السيناريوهات)، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار وقدره (0.19)، إذ تفسر (القدرة) كمتغير مستقل ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على البعد المعتمد التفكير لمناقشة السيناريو، وما تبقى من نسبة فتعزى لمتغيرات اخرى لم تدخل في نموذج البحث، فيما كانت قيمة المعامل للميل الحدي (β) مقداراً وقدره (0.18) أي ان التغير في (القدرة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في التفكير لمناقشة السيناريو بمقدار (0.18) .

الجدول(10) خلاصة مؤشرات تأثير القدرة في ابعاد السيناريو الاستراتيجي

المتغير X	B	R ²	F	P VALUE	المتغير Y
القدرة	0.40	0.49	24.7	0.000	تحديد الهدف
	0.19	0.39	16.51	0.000	بناء السيناريو
	0.20	0.36	14.4	0.000	فريق بناء السيناريو
	0.22	0.26	9.26	0.000	كتابة النص القصصي للسيناريو
	0.20	0.20	6.46	0.001	غرفة عمليات السيناريوهات
	0.18	0.19	6.28	0.001	التفكير لمناقشة السيناريوهات

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (توتر المهارة معنوياً بالسيناريو الاستراتيجي بأبعاده) .

من خلال الجدول (11) بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (13.225) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.17) عند مستوى دلالة (0.01)، وبناءً على هذه النتيجة تقبل الفرضية، اذا تشير لوجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعد (المهارة) في السيناريو الاستراتيجي في دائرة بحوث البناء عند المستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%)، مما يؤكد بأن (المهارة) لها دور فاعل وأساسي في صياغة السيناريو الاستراتيجي للمنظمة ونقلها الى الهدف

المنشود من صياغة ذلك السيناريو، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار قدره (0.20)، إذ تفسر (المعرفة) ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي)، أما النسبة المتبقية فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج البحث الحالي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) والبالغ (0.484) بأن زيادة الاهتمام بعيد (المهارة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاهتمام بالسيناريو الاستراتيجي بمقدار (0.484)، وبهذا تكون الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية قد قبلت وفقاً للنتائج وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الكلية :

$$\text{السيناريو الاستراتيجي} = (0.175) + (0.484) \text{ المهارة}$$

الجدول (11) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر المهارة في السيناريو الاستراتيجي

السيناريو الاستراتيجي	P VALUE	β	R^2	F	a	المتغير
	0.000	0.484	0.20	13.225	1.175	المهارة

وعلى مستوى السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد وأبعاده، ومن الجدول (12) فقد أثرت (المهارة) كمتغير مستقل في (تحديد الهدف) أكثر من بقية الأبعاد الأخرى، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار (0.49)، يتضح ان المتغير المستقل (المهارة) قادراً على تفسير (49%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (تحديد الهدف) وما تبقى من نسبة فتابعة لمتغيرات أخرى عشوائية غير داخلية في نموذج البحث، فيما كانت قيمة معامل الميل الحدي (β) مقدار (0.297)، أي أن زيادة الاهتمام بوحدة واحدة من المهارة سيؤدي إلى زيادة الاهتمام بتحديد الهدف بنفس المقدار. أما أقل تأثير للمتغير المستقل (المهارة) فقد كان في البعد المعتمد (التفكير لمناقشة السيناريوهات)، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار وقدره (0.19)، إذ تفسر المهارة متغير مستقل ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على البعد المعتمد التفكير لمناقشة السيناريو، وما تبقى من نسبة فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج البحث، فيما كانت قيمة المعامل للميل الحدي (β) مقداراً وقدره (0.05) أي ان التغير في المهارة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التفكير لمناقشة السيناريو بمقدار (0.05).

الجدول (12) خلاصة مؤشرات تأثير المهارة في أبعاد السيناريو الاستراتيجي

المتغير Y	P VALUE	F	R^2	B	المتغير X
تحديد الهدف	0.000	24.7	0.49	0.297	المهارة
بناء السيناريو	0.000	16.51	0.39	0.39	
فريق بناء السيناريو	0.000	14.4	0.36	0.24	
كتابة النص القصصي للسيناريو	0.000	9.26	0.26	0.15	
غرفة عمليات السيناريوهات	0.001	6.46	0.20	0.21	
التفكير لمناقشة السيناريوهات	0.001	6.28	0.19	0.05	

4. ولاحتمار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (بؤثر رأس المال البشري في السيناريو الاستراتيجي بأبعاده) . من خلال الاطلاع على الجدول (13) تبين ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (15.80) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.19) ، عند مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية للبحث بؤثر رأس المال البشري في السيناريو الاستراتيجي بأبعاده، وبحسب الجدول (13) فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لإجمالي (رأس المال البشري) (0.16) أي أن المتغير (المستقل رأس المال البشري) قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات الطارئة على السيناريو الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية فأنها تمثل عناصر و متغيرات مؤثرة

لم تظهر في الانموذج، في حين كان مقدار الميل الحدي (β) فقد بلغ (0.42) اذ يشير الى التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل (رأس المال البشري) سيؤدي الى التغير في المتغير المعتمد السيناريو الاستراتيجي بمقدار (0.42)، واستنادا الى ما اظهرته نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على حجم التأثير فقد توفر دعما للفرضية الرئيسية الثانية وتم قبولها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية :

$$\text{السيناريو الاستراتيجي} = (0.167) + (0.42) \text{ رأس المال البشري}$$

الجدول (13) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر رأس المال البشري في السيناريو الاستراتيجي

المتغير	a	F	R ²	β	P VALUE	السيناريو الاستراتيجي
رأس المال البشري	0.167	15.8	0.16	0.42	0.000	

مصفوفة تأثير ابعاد راس المال البشري في السيناريو الاستراتيجي :

في ضوء الاطلاع على الجدول (14) في تشخيص مصفوفة التأثير المتعدد لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتمثلة بـ(المعرفة، والقدرة، والمهارة) وتأثيرها على الترتيب في السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد يتأثر بشكل تلقائي بالمتغير المستقل وابعاد السيناريو الاستراتيجي ومدى تأثيرها بأبعاد المتغيرات المستقلة وكالاتي:

الجدول (14) خلاصة المؤشرات التحليلية لأبعاد رأس المال البشري في مستوى تأثيرها في ابعاد السيناريو

الاستراتيجي

المهارة	القدرة	المعرفة	رأس المال البشري السيناريو الاستراتيجي
مرتفع	متوسط	منخفض	فريق بناء السيناريو
مرتفع	منخفض	متوسط	غرفة عمليات بناء السيناريو
منخفض	مرتفع	متوسط	تحديد الهدف
مرتفع	متوسط	منخفض	بناء السيناريو
منخفض	مرتفع	متوسط	كتابة النص القصصي للسيناريوهات
منخفض	متوسط	مرتفع	التفكير لمناقشة السيناريوهات
50%	33.4%	16.6%	نسبة تكرار المستوى المرتفع
لايوجد	50%	50%	نسبة تكرار المستوى المتوسط
50%	16.6%	33.4%	نسبة تكرار المستوى المنخفض

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول: الاستنتاجات

- يحاول الباحثان من خلال هذا المبحث تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها معتمدين في ذلك على الطروحات النظرية ونتائج تحليل الجانب العملي للبحث ويمكن تحديدها بالاتي :
1. أصبحت منظمات تولي اهتماما كبيرا برأس المال البشري كونه يشكل عماد التحول نحو التنافس والنمو ومن دونه تكون المنظمات منزوية في حدود التآكل والإندثار لذلك تزايد الطلب على المعرفة والقدرة والمهارة بشكل مضطرد.
 2. تعد صناعة السيناريو السبيل الرئيس لبناء مستقبل المنظمات في ظل بيئة مضطربة فهو يهدف لبناء جيل معرفي يهتم بالحدس والإدراك والخبرات والمدعمة بقاعدة البيانات ونظم دعم القرارات الخبيرة وتكنولوجيا عالية مطوعا لها هياكل تنظيمية مرنة لتوليد نتائج ذات قيمة استراتيجية ومتكيفا مع التحديات وموظفاً للتحالفات في سبيل تقديم مزيج خدمات متطورة تعود بالنفع على الزبون الداخلي والخارجي للمنظمة .
 3. يوجد تأثير لرأس المال البشري بصورة مباشرة في السيناريو الاستراتيجي، من خلال ابعاده المعرفة والقدرة والمهارة.
 4. تبين ان دائرة بحوث البناء لديها مزيجاً من راس المال البشري تعمل من خلاله عند شروعها في صياغة السيناريو الاستراتيجي، تستعمله وفقا لكل مرحلة من مراحل الصياغة، فضلا عن استعمال مزيج معين تجعله خيارها عند محاولتها الارتفاع في ادائها الحالي والمستقبلي.
 5. يوجد ضعف في اهتمام دائرة بحوث البناء في راس مالها البشري الامر الذي ادى الى نقل العديد من كوادرها الفنية والهندسية والتي تعد ميزتها التنافسية وخاصة بعد عام 2003 وهو آخر عام شهد براءة اختراع للدائرة.
 6. تبين ان تمويلها ذاتي الامر الذي يجعله عائقا في طريق تطويرها ، كون جوهر عملها بحثي يحتاج للتمويل المركزي نظرا للتكاليف التي ترافق البحوث مما أثر سلبا على مخرجاتها البحثية .
 7. وجد ضعفا في قلة المبالغ المرصودة لتجديد مختبراتها ومعداتنا واجهزتها، اذ اصبحت معظم اجهزتها ومعداتنا متقادمة ، فضلا عن عدم ملائمتها للتطور التكنولوجي الحاصل في البحوث التطبيقيو وعالم البناء والانشاءات.

المحور الثاني: التوصيات:

- بعد التوصل لأبرز الاستنتاجات في المبحث السابق، يعمل الباحث على تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى تلك النتائج ، وكالاتي :
- 1 ضرورة زيادة اهتمام دائرة بحوث البناء برأس مالها البشري من خلال دعمه مادياً ومعنوياً.
 - 2 الاهتمام بالسيناريو الاستراتيجي ومراحله كونه الضامن لمستقبل الدائرة بتوفير كافة متطلباته والاعتماد على مراحله وآلياته ويشكل مستمر .
 - 3 استثمار العلاقة بين رأس المال البشري والسيناريو الاستراتيجي وتوفير الآليات الداعمة لهذه العلاقة في سبيل بناء الدائرة من جديد وجعلها تحاكي التطور في البيئة المحيطة من خلال العمل الجاد في محور هذين البعدين.

- 4 الاستثمار الأفضل لرأس المال البشري لدائرة بحوث البناء وتعزيز حالات الرضا الوظيفي لهم وضمان استمرارهم في العمل وبوتيرة متصاعدة من خلال توفير ظروف عمل تناسب التزامهم بالواجبات والمهام الملقاة على عاتقهم ، مع ضرورة تدعيم وتشجيع لأفراد الفريق المهياً لأعداد سيناريو مستقبل المنظمة .
- 5 أهمية توفير خدمة الإنترنت في وحدات المنظمة التي تخدم الاهداف التي اوجدت لأجلها كون هذه الخدمة تسهم بالاطلاع على معارف جديدة وتدعيم المعلومات القديمة.
- 6 تدعيم حالات الالتزام بثقافة المنظمة فضلا عن ايجاد مدونات العمل والتي تسهم في تقليل الاجهاد النفسي والالتباس في الدائرة .
- 7 زيادة الاهتمام بالخدمة المقدمة من قبل دائرة بحوث البناء لزيائنها الحاليين والمتوقعين وتجسير الفجوات والاعتماد على تسليم المنتجات وضمن الوقت المحدد ، لدعم سمعتها الجيدة .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. البياتي، محمود والقاضي، دلال، (2010)، البحث العلمي وأساليبه في استخدام SPSS، الطبعة الثانية، البيئة للطباعة والنشر، بغداد.
2. جبار، فارس راضي، (2013)، دور رأس المال الفكري في تطوير المؤسسات الصحية، بحث دبلوم عالي، ادارة مستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، غير منشور.
3. الجناحي، أكرم سالم، (2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
4. حسن، حسين عجلان، (2008)، استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
5. الحلامة، محمد عزات، (2009)، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر.
6. خليفة، منية، (2011)، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، بحث مقدم الى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي – الشلف - الجزائر.
7. الدوري، زكريا وصالح، احمد علي ، 2009 الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن .
8. السعيد، يعرب عدنان حسين، 2010 مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفوضى دراسة اختبارية في عينة من الوزارات العراقية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
9. آل شيروزة، منتظر جاسم محمد، (2011)، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
10. صالح، رضا إبراهيم، (2009)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية.
11. عامر، طارق، (2004)، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
12. عامر، طارق، (2004)، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
13. العبادي، هاشم فوزي، (2014)، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد لثامن، العدد الحادي والثلاثون.
14. العبادي، هاشم فوزي، (2015)، استخدام السيناريو الإستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (4).
15. غوديه ميشال، دوران فيليب والهمامي، قيس، تعريب قلاله، محمد سليم، الهمامي، قيس، 2008 الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم Lipsor العربي.
16. فارس، عز محمود والصرايرة، خالد أحمد، (2011)، البحث العلمي وفنية الكتابة العلمية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان – الأردن.
17. قنديلجي، عامر، (2010)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية: أسسه –أساليبه – مفاهيمه – أدواته، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
18. الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.

19. الكرخي، مجيد، (2016)، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة (SWOT)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
20. كوردي، جبريمي، (2011)، استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة سمية ممدوح الشامي، مراجعة سامح رفعت مهران، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة - مصر.
21. منتزيرج، هنري، (1994)، صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الثانية، العدد 15، القاهرة.
22. نجم، عبود، (2003)، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Arvan, Meysam, Omidvar, Aschkan & Ghodsi, Reza, (2016), Intellectual capital evaluation using fuzzy cognitive maps: A scenario-based development planning, Expert Systems With Applications, (55), pp. 21–36.
2. Chaudhry, N. & Roomi, M., (2010), Accounting for the development of Human Capital in Manufacturing Organization a study of Pakistan Textile Sector, Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. (14), No. (3).
3. Cummings, S. & Wilson, D., (2004), Images of Strategy, Black well publishing, UK.
4. Garret, et. al., (1998), Developing Strategic Thought Redis Covering the Art of direction giving, McGraw Hill book company, New York.
5. Kelly, R. E., (1998), How to be a star work 9 break through strategies you need to success, Times Business, N.Y.
6. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", 1st ed., South-Western, New York.
7. Lothgren, Anders, (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in law, submit to Gothenburg school of Economics and Commercial. P:15.
8. Perez, R. & Pablos, P. (2003), "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human capital Analysis", Journal of Knowledge management, Vol. (7), No. (3).
9. Arthur Yeung, Wayne Brock bank, and Dave Ulrich, (1994), "Lower Cost, Higher Value: Human Resources Function in Transformation." Reprinted with Permission from Human Resources Planning, Vol. 17. No. 3 . Copyright 1994 by The Human Resources Planning Society, 317 Madison Avenue, Suite 1509, New York.
10. Wheelen, Thomas L., et. al., (2015), Strategic Management and Business Ploicy, 14th edition, Pearson Education Limited, USA.
11. Whitacre, james, et. al., (2012), Strategic Positioning in Tactical Scenario Planning, Dublin Institute of Technology Republic of Irland.
12. Wright, A., (2005) The role of scenarios as prospective sensemaking devices Management Decision, Vol. 43 No. 1, pp. 86-101.
13. Zanolì, Raffaele & Gambelli, Danilo & Vairo, Daniela, (2012), Scenarios of the organic food market in Europe, journal homepage: www.elsevier.com/locate/foodpol.
14. Nettelmann, Mories, (2014), Two Future Scenarios for Fossil-free Transportation in Uppsala by 2050 with the Help of Bioenergy, Master Thesis in Sustainable Development, Uppsala University, Department of Earth Sciences, Sweden.

-
15. Babel , David F. & Dutta, Kabir K., (2012), Scenario Analysis in the Measurement of Operational Risk Capital: A Change of Measure Approach, Charles River Associaion, Boston.
 16. Maack, J.N., 2001, Scenario Analysis: A Tool for Task Managers, in: Social Development Paper 36, Social Analysis: Selected Tools and Techniques. Washington, pp. 62-87. Accessed on July 8th.