

صياغة سيناريو استراتيجي للمختبرات الانشائية بالاستناد إلى رأس المال الفكري (*)
Formulation of Strategic Scenario for Laboratory Construction
Based on Intellectual Capital

الباحث: رياض يوسف سلمان
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/
rivadhys@yahoo.com

07713134603
07901651022

م. د. علي موات السوداني
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/
قسم إدارة الأعمال

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار علاقة وتأثير رأس المال الفكري كمتغير مستقل في تخطيط السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد، وتناول المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري وأهمية المزوجة بين المورد الأهم في عالم الأعمال اليوم (رأس المال الفكري)، 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 الفكري من خلال الاستناد عليه 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 الفكري تؤثر في تخطيط السيناريو الاستراتيجي بنسب متفاوتة بالإضافة إلى أن المنظمات أضحت تولي اهتماما كبيرا برأس المال الفكري 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 الخيرة وتكنولوجيا عالية، وخرج البحث بجملة من التوصيات أهمها استثمار العلاقة بين رأس المال الفكري والسيناريو الاستراتيجي وتوفير الآليات الداعمة لهذه العلاقة في سبيل بناء الدائرة 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 "Formulation of Strategic Scenario for Laboratory Construction Based On Intellectual Capital" is done with an aim to examine the relevance and impact of The Intellectual Capital as an independent variable in strategic scenario planning as a dependent variable. It deals with concepts of The Intellectual Capital and the importance of pairing between the main source of business world nowadays (Intellectual 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 Intellectual 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

(*) بحث مستقل من رسالة ماجستير .

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 Intellectual 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 Intellectual 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.

المقدمة

يعد رأس المال الفكري بمثابة موجودات في اغلب أشكالها غير ملموسة إذ إنها تمثل معارف ضمنية وجوهرية تكمن في عقول العاملين، تعمل على تطويرها المنظمات والتغلب على المشاكل من خلالها وتحقيق الأهداف، ويتسع مفهوم رأس المال الفكري ليشتمل على الخاصية الفكرية مثل براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر والتأليف، وهذه المسميات كلها تتركز على أساس واحد هو قيمة المعرفة التي تكمن في عقول البشر، وأن رأس المال الفكري هو ذهنية مجتمعة، تتشكل من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة والتي تمثل المواد الأولية لاقتصاد المعرفة، وهي بالمجمل أصول غير ملموسة.

ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة التي تتمحور حول صياغة السيناريو الاستراتيجي وأدائه بالاستناد إلى رأس المال الفكري، وقد تم اختيار دائرة بحوث البناء التابعة لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات ميدانا للجانب التطبيقي للدراسة سعياً من الباحث بإمكانية قيام القيادات العليا في الدائرة باعتماد أسلوب السيناريوهات الإستراتيجية للارتقاء بمستوى التفكير الاستراتيجي في رأس المال الفكري، وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضياته. إذ تضمن البحث أربعة مباحث وكالاتي:-

المبحث الأول يتضمن محور منهجية البحث المتمثلة في مشكلة البحث وأهميته وهدفه وفرضياته ومخطط البحث والأدوات والمقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة والمبحث الثاني يتضمن محورين لاستعراض التأطير النظري لمتغيرات البحث، حيث تضمن المحور الأول عن رأس المال الفكري، والمحور الثاني عن (السيناريو الاستراتيجي)، أما المبحث الثالث يتناول الجانب التطبيقي في ثلاثة مباحث، تضمن المحور الأول تحليل استجابات عينة البحث، فيما كان المحور الثاني: تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والسيناريو الاستراتيجي، وأخيراً المحور الثالث: اختبار وتحليل فرضيات التأثير، بينما جاء المبحث الرابع بمحورين، الأول يتناول الاستنتاجات، والثاني يتضمن التوصيات والمقترحات.

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 الفكري لدى الدائرة المبحوثة؟

3. ما شكل وطبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي؟
4. ما الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري في خطوات نموذج تخطيط السيناريو الاستراتيجي؟
5. هل تستند دائرة بحوث البناء على رأس المال الفكري عند صياغة السيناريو الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من خلال:

1. محاولة تكوين رؤية معاصرة عن مفهوم السيناريو الاستراتيجي وأهميته في مساعدة المنظمات على اكتشاف وتحليل ووضع خطط تساهم في المحافظة وتطوير رأس المال الفكري.
2. تأطير الجانب النظري بإطار شامل يستوفي موضوع الدراسة والوقوف على آخر المستجدات في مجال متغيرات البحث مع إبراز الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعاته (رأس المال الفكري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي).
3. الاستفادة من طبيعة وأهمية العلاقة بين متغيرات البحث (رأس المال الفكري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي) في تطوير المختبرات الإنشائية وزيادة إنتاج المواد الريادية.
4. عرض وتحليل المؤشرات الخاصة برأس المال الفكري وتأثيرها في أبعاد تخطيط السيناريو الاستراتيجي وعلاقة الارتباط والتأثير فيما بين المتغيرين.
5. تحديد الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري في نموذج تخطيط السيناريو ومدى اهتمام دائرة بحوث البناء بهذه الأبعاد.

ثالثاً: أهداف البحث :

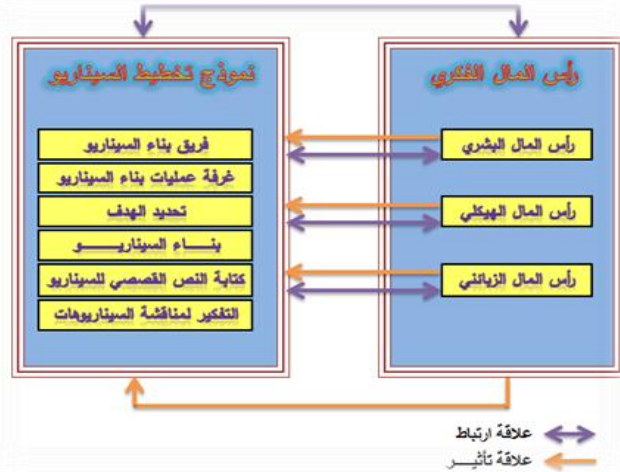
يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص واقع رأس المال الفكري في دائرة بحوث البناء وتبسيط الضوء على الجوانب المعرفية والمناهج الأكاديمية الحديثة لمتغيرات البحث (رأس المال الفكري والسيناريو الاستراتيجي)
2. وتحديد أبعاد رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً في صياغة السيناريو الاستراتيجي.
3. التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين عوامل رأس المال الفكري والسيناريو الاستراتيجي.
4. بناء رأس مال فكري 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 الفكري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده. لقد اعتمد البحث في تصميمه للمخطط على أبعاد رأس المال الفكري التي تمثل المتغير التفسيري الأول في الدراسة، والتي أشار إليها (Arvan, et. al., 2016): (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)، 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 الفكري المتمثلة بـ(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)، والمتغير المعتمد (Dependent Variable): ويتضمن أبعاد نموذج تخطيط السيناريو الاستراتيجي المتمثلة بـ(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 كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتخطيط السيناريو (الاستراتيجي)

ومن الفرضية الرئيسية أعلاه انبثقت الفروض الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلائقي وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتخطيط السيناريو

(الاستراتيجي)

- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتخطيط السيناريو الاستراتيجي بأبعاده.
- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلائقي 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 (2016/7/13) ولغاية (2016/12/25)
- ب- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث بدائرة بحوث البناء التابعة لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة.

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 ومترابطة، 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: عينة البحث:

تم اعتماد اسلوب العينة القصدية أو العمدية (Purposive Sample)، كأسلوب من أساليب المعاينة غير العشوائية في اختيار مجتمع البحث (جميع الأفراد ولأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث)، إذ يكون الاختيار على اساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث تكون غنية بالمعلومات من اجل الدراسة المعمقة للموقف او الظاهرة دونما الرغبة او الحاجة للتعميم بما يحقق هذا الاختيار هدف البحث المطلوب، كما أنه يؤدي إلى تحقيق الدقة في النتائج ليكون مجتمع البحث بكامله بعد حصره بشكل تام، إذ تم تحديد موظفي دائرة بحوث البناء الذين يمثلون رأس المال الفكري والقيادات العليا كونهم يمثلون القيادات الاستراتيجية المسؤولة، وكلاهما لديهم اطلاع بمتغيرات البحث ويتمتعون بمستوى علمي وثقافي، ولديهم خبرات وظيفية بحكم عملهم لسنوات طويلة في مجال الابحاث التطبيقية ومستوياتهم الإدارية ومشاركة العديد منهم في نشر الأبحاث وإلقاء المحاضرات والدورات، وإمكانية الوصول الى المستجيب وتوجيه الاستبيان له، تم اختيار مجتمع البحث بما يمثل مجموع العينة كامل القيادات العليا ورأس المال الفكري في دائرة بحوث البناء، وعلى هذا الأساس تطابقت العينة مع مجتمع البحث، وأمكن تعميم النتائج دون قيد أو شرط، حيث حصر كامل مجتمع البحث بدائرة بحوث البناء بمجموع (81) مستجيب، إذ تم توزيع (95) استبانة، وقد تم استرجاع والرد على فقرات (81) استبانة من أفراد مجتمع المجتمع، وهذا يدل على تفاعل مع البحث الحالي.

تاسعاً: 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 والاطارح 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 إطار 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 الفكري)، والقسم الثاني للمتغير المعتمد (تخطيط السيناريو الاستراتيجي). وقد اعتمد الباحثين في بناء مقاييس البحث على أهم الدراسات والأبحاث السابقة، والجدول (2) يوضح ذلك:

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

| المتغير | الأبعاد | عدد الأسئلة | المصدر المعتمد |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------|--|
| رأس المال الفكري | رأس المال البشري | 7 | Arvan, et. al., 2016 |
| | رأس المال الهيكلي | 6 | |
| | رأس المال العلائقي | 7 | |
| تخطيط السيناريو الاستراتيجي | فريق بناء السيناريو | 5 | Garratt, et. al., 1998, Cummings & Wilson, 2004 الدوري وصالح، 2009 السعيد، 2010 آل شيروزة، 2011 |
| | غرفة عمليات بناء السيناريو | 4 | |
| | تحديد الهدف | 4 | |
| | بناء السيناريو | 12 | |
| | كتابة النص القصصي للسيناريوهات | 4 | |
| | التفكير لمناقشة السيناريوهات | 5 | |

عاشراً: 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 والثوق 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 الفكري | | X | 20 | 0.639 |
| | رأس المال البشري | x1 | 7 | 0.865 |
| | رأس المال الهيكلي | x2 | 6 | 0.839 |
| | رأس المال العلائقي | x3 | 7 | 0.837 |
| تخطيط السيناريو الاستراتيجي | | Y | 34 | 0.806 |
| | 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 | | | | 0.79 |
| الصدق | | | | 0.89 |

أحد عشر : 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، وبشكل 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 مضااد لاتجاه الاخرى فعندها يكون الارتباط سالباً أو عكسياً، وتكون القيم غير مبنوية وعلى شكل أرقام.
 - الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لقياس تأثير المتغيرات المستقلة او التوضيحية معنوياً على المتغير المعتمد، أو ما يسمى بمتغير الاستجابة.
 - معامل التحديد R^2 : ويستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب والتي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: رأس المال الفكري

أولاً: النشأة والتطور:

يُعد رأس المال الفكري أحد الموارد الاستراتيجية المهمة في اقتصاد المعرفة فضلاً عن كونه من الحقول الحديثة التي بدأت الدراسات والبحوث والأكاديمية تهتم به في الثمانينات من القرن الماضي (سلمان، 2005: 74). كما عد (جبار، 2013: 17) الفترة الممتدة بين (1980-1990) من القرن العشرين تمثل ولادة مصطلح رأس المال الفكري، والبداية الحقيقية له في مطلع التسعينات، وقام (Stewart) في عام 1991 بتطويره بشكل شامل حيث رأى بأنه مجموعة الميزات المكتسبة في سوق معروف من قبل جميع المنافسين (الإبراهيمي، 2013: 22).

إذ ظهر مفهوم رأس المال الفكري في ظل اعتبار المصادر الطبيعية هي الثروة الحقيقية والوحيدة للمنظمة - قبل التسعينات - وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً للقدرة على المنافسة ومعياراً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها (عمر ومعمر، 2011: 4)، وعلى الرغم من أن مفهوم رأس المال الفكري وضع لأول مرة كإطار لتحليل إسهامات الموارد الفكرية في المؤسسات الهادفة للربح، إلا أنه تم تبنيه من قبل المنظمات العامة وغير الربحية نظراً لأهميته الكبيرة (Ramirez & Gordillo, 2014: 173). وقد ظهر مصطلح رأس المال الفكري لأول مرة من قبل

(Senior) في عام 1836 كمصطلح مرادف لرأس المال البشري، وأشار إلى أن رأس المال الفكري هو مجموع ما يملكه الشخص من معرفة ومهارات (الإبراهيمي، 2013: 22). وفي العام 1980 لاحظ (Itami) بأن هناك حالة من عدم الاستقرار تحتاح المنظمات في اليابان، وتمكن من تحديد سبب هذا التذبذب، وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها تلك المنظمات، وتوصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات، كما أنها قابلة للاستعمال وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة (العامري، 2010: 60). كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين؛ إذ أكد الاقتصادي (Petty Williams) على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً بـ (رأس المال البشري)، واستمدت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، ففي عام 1779 أشار (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الانتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في آدائهم (بن صوشة وخريف، 2011: 3). وقد تم التمييز بين رأس المال البشري عن غيره من رؤوس الأموال بمنحنى انتاجيته التي تتعامد بنفس منحني خبراته ومهاراته فضلاً عن أن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر (Ramirez & Gordillo, 2014: 175).

وجاء (Theodore Schulz) و (Jacob Mincer) في نهاية الخمسينات ليتوسعوا بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال (مستقلة) عن رأس المال التقليدي، آخذين بنظر الاعتبار خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه (Nerdrn & Eribson, 2001: 3). ثم جاء (Galbraith) في العام 1969 ليبين أن رأس المال الفكري لا يعد من أنواع الموارد غير الملموسة فقط بل هو الاستعمال الأمثل للمعرفة التي تُعد طريقاً لتحقيق الأهداف، إذ شهدت هذه المرحلة وحتى نهاية السبعينات تطورا سريعاً في نظرية رأس المال البشري من خلال الفهم الواضح للسلوك الإنساني على المستوى الفردي والاجتماعي (Yang & Guo, 2011: 563). وفي منتصف التسعينات من القرن الماضي بدأت الجهود البحثية تكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات حول الاتفاق على المبادئ والممارسات لهذا الموضوع (العنزي وصالح، 2009: 162). إذ طور (Robert Kaplan) من مدرسة (Harvard) للأعمال و (David Norton) من جماعة حركة النهضة الأوروبية المتطورة للاستراتيجية، أول طريقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري، من خلال اقتراح بطاقة الأداء الموزونة (Balanced Scorecard) (Mertins, et. al., 2001: 65)، وفي عام 1993 اهتمت شركة (Duo Chemical) بتطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي اهتمت سابقاً، وقامت بتعيين (Gordon Petrast) كمدير للموجودات الفكرية (Yakhelf & Morling, 1999: 15). وشهد العام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام، فقد تركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهات وطرائق قياسه، ومستوياته وأبعاده، وفي اكتوبر من نفس العام أعدت وزارة الاقتصاد الدنماركية تقريراً عن كيفية إدارة رأس المال الفكري، وعقد في عام 2000 مؤتمر بنيويورك لإدارة رأس المال الفكري، وقد تم التأكيد فيه على أهمية رأس المال الفكري وقدرته على توليد ثروة خيالية من خلال ما يسجله من براءات اختراع (Koenig, 2001: 1).

ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري:

تبلورت أغلب الإسهامات حول قضية إيجاد إطار فكري وحدود معرفية يمكن أن تتطوي ضمنه مفاهيم ومكونات رأس المال الفكري، كونه يشكل موجوداً غير ملموس ذو أهمية بالغة في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية (شيع، 2013: 40). إذ يرى (Ulrich, 1998: 126) أن رأس المال الفكري يتمثل بكل المهارات

المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة بالشكل الذي يجعلها قادرة على أن تكون منظمة مواكبة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا، كما وصفه (Jean, 2002: 3) بالموجودات غير الملموسة التي يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمات في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تركز على الابتكار والإبداع والذي يعد وسيلة لبقاء واستمرار المنظمات في بيئة الأعمال. إن رأس المال الفكري يعد من المحددات الأساسية لما تصبوا إليه المنظمة من أرباح، وما يُمكن من التفرة بين مستويات أداء المنظمات هو اختلافها في مقدار ما تستعمله من موجودات غير مادية، إذ يعتبر جزء من رأس المال البشري لدى المنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يتميزون عن غيرهم من العاملين بمقدرات معرفية وتنظيمية، تمكنهم من خلق وابتكار الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة التي تمكن المنظمة من التوسع وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع مميز (دراجي، 2011: 2). بينما يرى (Stewart) أن رأس المال الفكري يمثل المادة الفكرية (المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة) التي تستعمل من أجل توليد الثروة (Tovstiga & Tulugurova, 2009: 71).

ولعدم وجود تعريف موحد لرأس المال الفكري وعدم فهمه من قبل أغلب الناس، قام بعض الباحثين بتقريب الصورة، وذلك من خلال تشبيهه بأشياء مادية ملموسة، فقام (Bonits, 2000: 50) بتشبيهه بخزان ماء موجود لخدمة مجموعة من الأفراد، ومقدار ما يؤخذ منه يتمثل بتدفق المعرفة منه، ويكون هذ التدفق محكوم بمقدار أو حجم الأنبوب الذي يؤخذ منه، مع اختلاف رأس المال الفكري عن خزان الماء بأنه لا ينقص عند استخدامه وإنما عند تقادم المعرفة المكونة له تصبح غير نافعة.

وهناك من أشار إلى أن ليس كل العاملين في المنظمة يعدون رأس مال فكري، فهناك مصطلح رأس المال البشري الذي يطلق على خبرة الفرد ومهاراته ذات الصلة بتوليد وتكوين ثروات المنظمة، إذ ليس كل مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم تعد رأس المال الفكري، ولكن يمكن عدّها كذلك إذا ما كانت هذه المهارات والمعارف متميزة بحيث لا تملك مثلها المنظمات المنافسة، بالإضافة إلى أن تكون استراتيجية لمستوى يجعل الزبون يدفع ثمناً للاستفادة منها على شكل منتجات أو خدمة متميزة (جواد وإسماعيل، 2009، 132).

وبعد الاطلاع على بعض ما كُتب عن هذا المفهوم، يرى الباحثين أن المفهوم الإجرائي لرأس المال الفكري هو: ((جميع ما تمتلكه المنظمة من موجودات معرفية ومقدرات جوهرية يؤدي الاستثمار فيها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وخلق قيمة مضافة على منتجاتها)).

ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري:

تعد المنظمة عبارة عن مجموعة من الأصول، حسب القانون والنظرية الاقتصادية، بينما تعد بحسب عصر المعلومات بأنها في حقيقة الأمر خلية من الأفكار، وتأتي وأهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي وفي ظل اقتصاد المعرفة كونه يتمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية على أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال المنظمات التي تعيش ظروفاً في غاية الصعوبة، ناتجة عن متشده البيئة من تحديات معاصرة وتغيرات سريعة ومستمرة في كافة المجالات، وذلك بالنظر إلى التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانفجار الإبداع التكنولوجي، وعولمة الأسواق، وشدة المنافسة، والتوجه نحو اقتصاد مبني على لمعرفة التي نجدها متراكمة في عقول الموارد البشرية والنااتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجه والمساندة من المدراء والقادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، لذلك فإن الحكومات والدول المتقدمة أخذت تتسابق بشكل محموم ومصيري في استثمار المزيد من الأموال والموارد في تنمية ثرواتها البشرية والمعرفية ويعتبر ذلك خيارها الاستثماري الراجح دائماً، والذي لا يخيب أبداً. إذ إن بوابة

نجاح المنظمة وسر بقاءها يتجسد بضرورة وجود إدارة فاعلة لرأس المال الفكري والاستثمار الصحيح لطاقتها الفكرية، كونه يمثل رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة، ويمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري من خلال: (طالب والعبادي، 2006: 23)

1- يعد رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات، المتمثلة بالذكاء الخام الذي يتمتع به العاملين في المنظمة ويمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تجعل المنظمة قادر على زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية، ويعد السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم والقوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة (Koenig, 2000: 1).

2- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة لا تكون أبعداً حاسمة في تمييز عمل المنظمة وتوقعها على غيرها من المنظمات المنافسة، وإنما البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا سبب دقة إجراءات اختيار العاملين (عمر ومعمر، 2011: 6)، وهذا هو الأساس لخلق منظمات ناجحة، ومن أمثلة أولئك الذين يمثلون عقول وأفكار تمكنوا من خلالها تأسيس شركات عملاقة مثل (Marvin Bower) الذي أسس شركة (Mckinsey & Alber Company)، و (Einsten) الذي أسس معهد (Princet) للدراسات المتقدمة في مجال رسم الخرائط الجغرافية، و (Gates & Ailen) اللذين أسسا عملاق البرمجيات (Microsof) (Quinn, et. al., 2000: 73).

3- يعد وجوده في المنظمة بمثابة مصدر للميزة التنافسية، إذ أن استراتيجية التميز لا تتحقق إلا من خلال التنافسيات الفكرية المتمثلة بالإبداع (يوسف، 2005: 38)، ونتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس من معرفة مفيدة وقدرة المنظمات على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية (جواد وإسماعيل، 2009، 134).

4- المنظمات الراغبة في النجاح، ولكون المنظمات تواجه تغيرات سريعة، يجب عليها أن تمتلك أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها (جبار، 2013: 19)، وذلك من خلال التوافق بين القدرات التقنية من جانب والفكرية من جانب آخر للتكيف مع هذه التغيرات (الطالباني، 2005: 20).

ومن أبرز ما ذكر حول أهمية رأس المال الفكري، ما أشار إليه (Reston) العقل البارز في الاقتصاد الأمريكي، إذ قال في كتابه الشهير (أقوال السيادة): "إن أهم سوق في العالم هو سوق رأس المال الفكري، وأكثر أنواع رأس المال تحراً من القيود الوطنية، كونه يذهب حيث يكون مطلوباً ويمضي حيث المعاملة الحسنة ويتضاعف حيث يسمح له بالحصول على أفضل العوائد، والدول التي تحترم حرية رأس المال الفكري، وتتكيف له تبعاً لذلك ستزدهر في الاقتصاد العالمي، أما الدول التي تتخيل أنه يمكن استعادة أو تذليل هذا الشكل القوي من رأس المال فإنها ستزوي" (شياح، 2013: 46).

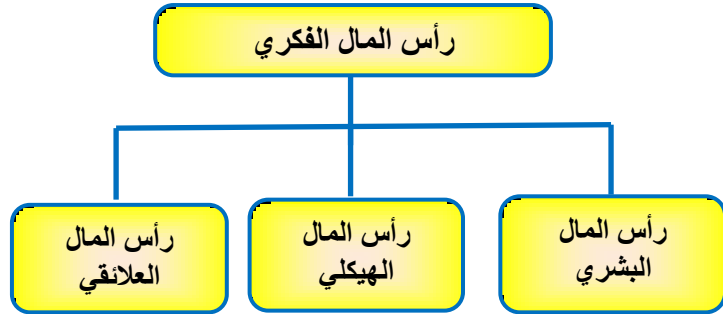
ثالثاً: قياس رأس المال الفكري:

أصبح رأس المال الفكري متغيراً ذا أهمية وتأثير كبير على المنظمات بالنجاح أو الفشل، لذلك أضحت المنظمات الناجحة تركز على قياس رأس المال الفكري، من خلال البحث عن أفضل المقاييس التي من الممكن أن تكون قادرة على القياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري، وهذا ما أشار إليه (Roos, et. al., 2002: 38): بأنه من الضروري بناء نموذج فاعل لقياس رأس المال الفكري ليحقق النجاح إذا كان قادراً على تضمين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية معاً بصورة تعكس العمليات المنظمة في ضوء تأثير ما يسمى باقتصاد المعرفة، مما ينبغي على إدارات المنظمات أن تسعى إلى المساهمة الأكيدة في زيادة إنتاجية العمل المعرفي كونها تعد المصدر الجوهرى للميزة التنافسية (Drucker, 1999: 71). وذكر (العنزى وصالح، 2009: 275) أن عملية قياس رأس المال الفكري ذات أهمية كبيرة لأنه من خلالها يمكن إقناع الإدارة والمالكين بأهمية دور رأس المال الفكري من أجل تطويره والانفاق عليه لتوسعة دور قيادة المبادرا المعرفية للمنظمة، ويلخص (Skyrme, 1999: 21) ضرورات قياس رأس المال الفكري:

- 1- يوفر أساساً لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، كما يرى (Berg, 2003: 7) أن رأس المال الفكري يعد الأساس في تحديد قيمة المنظمات وأداء الاقتصاد الوطني.
- 2- يستعمل كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد، وهذا ما أيده (Malhotra, 2003: 21) إذ أشار لرأس المال الفكري كونه يمثل الإمكانية الوطنية المخفية للتطور في المستقبل.
- 3- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن الرئيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، ولكن على وجود طرائق لقياسها وتقييمها (العنزى وصالح، 2009: 276).

رابعاً: مكونات رأس المال الفكري:

قسم (Stewart, 1999: 11) رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري (Human Capital) ورأس المال الهيكلي (Structural Capital)، ورأس المال العلائقي (Relational Capital)، وهو من النماذج التي تتضمن مكونات لرأس المال الفكري اتفق عليه أكثر الكتاب والباحثين:



شكل (2): مكونات رأس المال الفكري حسب رأي (Stewart, 1999)

1- رأس المال البشري (Human Capital (HC):

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 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 التفضيل والاهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتكريساً للخبرة ودعماً للقدررة الإدارية، إذ أن بتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استعمال باقي رؤوس الأموال أفضل استعمال، ولذلك فإن الدول الناشطة 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).

2- رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يمثل رأس المال الهيكلي كل شيء في المنظمة يدعم الموظفون (رأس المال البشري) في عملهم فهو مجموعة من الاجراءات والأنظمة الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة (الجبوري، 2009: 29)، كما أنه يشكل قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل من الممكن مشاركة المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة بنظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، وحماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، وأن قيمة العلامة التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها للمنظمة والزبون، إذ ترفع قيمة العلامة عندما تستثمر المنظمة فيها وعندما ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون في قراره الشرائي ورضاه عن المنتج، والمنظمة تزيد من كفاءة برامجها التسويقية وفعاليتها وزيادة منتجاتها التي تحمل علامتها (بشير وعمار، 2011: 4).

ويتكون رأس المال الهيكلي في أي منظمة من العناصر التالية: (Hubert, 1996: 14):

- ❖ النظم: أي الطريقة التي تتم من خلالها القيام بعمليات المنظمة (كالمعلومات والاتصالات وعمليات صنع القرار والمخرجات).
 - ❖ الهيكل: أي ترتيب الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكن أفراد المنظمة من القيام بعملهم.
 - ❖ الاستراتيجية: وهي غايات المنظمة والوسائل التي يمكن أن تساعد في تنفيذ هذه الغايات.
 - ❖ الثقافة: وتتضمن مجموع أفكار وآراء وقيم ومبادرات أفراد المنظمة.
- ويشير (جبار، 2013: 24) إلى أهمية رأس المال الهيكلي بالآتي:
- ❖ الاستفادة القصوى من طاقات الموجودات الإدارية والمادية والتي يمكن لها أن تحقق التميز التشغيلي خلال تحسين العمليات التشغيلية واللوجستية التي تهدف إلى تحقيق الجودة العالية والكلفة المنخفضة.
 - ❖ تحسين تدفق الانتاج بسرعة ومن دون أعطال أو إسراف في استخدام الموارد.
 - ❖ رفع جودة الانتاج وخفض مستوى التلف.
 - ❖ خفض مستوى المخزون إلى أدنى حد.

3- رأس المال العلائقي Relational Capital:

ويطلق عليه أيضا بد(رأس المال الزبائني) كونه يمثل العلاقة بين المنظمة والزبون، و(رأس المال الخارجي) لأنه يكون خارج المنظمة وتكون سيطرة المنظمة عليه بشكل غير مباشر (الجبوري، 2009: 31). بينما يحدده (عبدالامير، 2015: 48) بمجموعة العلاقات التبادلية ما بين أقسام المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في نجاح لمنظمة عن طريق بناء الثقة المتبادلة مع هذه الاطراف مثل الزبائن إذ ينبغي على المنظمة تحقيق رضاهم ليستمرروا بالولاء للمنظمة والمجهزين الذين يوردون احتياجات المنظمة من المواد الأولية وغيرها التي تكون ضرورية لإنتاج السلع از أداء الخدمات وكذلك مع المنظمات والجهات الحكومية وغير الحكومية والتي تؤثر على أداء المنظمة بشكل أو بآخر، كما أن رأس المال العلائقي يعكس طبيعة العلاقات الاستراتيجية التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها ومنافسيها (جبار، 2013: 24). ويتلخص رأس المال العلائقي بعدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون (بتلبية حاجاته ورغباته)، وولائه (من خلال تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة)، والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائه لديها)، وتمكينه (بالاهتمام بأرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار (العززي وصالح، 2009: 231). وتتمثل أهميته بالآتي: (Kaplan & Norton, 2004: 55)

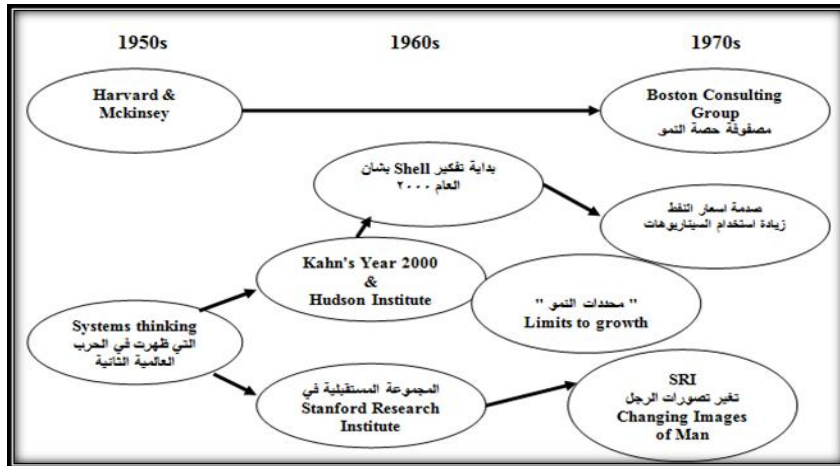
- ❖ يحقق تفوق وتميز عن طريق الإبداع والتطوير كإيجاد منتجات جديدة وكسب زبائن جدد واختراق أسواق جديدة.
- ❖ يؤدي إلى زيادة القيمة للزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتوسيع العلاقة مع الزبائن الحاليين.
- ❖ يخفض أوقات التسليم أو السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن.

❖ يرسخ علاقة حقيقية وفعالة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

المحور الثاني: السيناريو الاستراتيجي

أولاً: نشأة وتطور مفهوم السيناريو الاستراتيجي:

تعود كلمة السيناريو إلى أصلها الإيطالي (Scenario) وهو أحد أهم الأساليب المستعملة في دراسات المستقبل (منهل والعبادي، 2015: 25). وهي كلمة لاتينية الأصل تعني بالعربية المشهد او المنظر، وحاول قاموس أكسفورد الإنجليزي أن يقدم تفسيراً لمعنى كلمة السيناريو التي تستعمل بكثرة في صناعة السينما، وعرف القاموس المصطلح على انه يعني "مجموعة او سلسلة متعاقبة من الأحداث التي تقع ضمن مسرحية، باليه او رواية، وتتطوي هذه الأحداث على تفاصيل دقيقة" وبعبارة أخرى، فالسيناريو حالة متخيلة او مفترضة من الأحداث المتعاقبة (المرسومي، 2007: 139). ويعد السيناريو الاستراتيجي أداة هامة في عملية صنع القرار، وقد تم استعماله لعدة عقود في مختلف التخصصات، بما في ذلك الإدارة والهندسة، والدفاع، والطب، والمالية والاقتصاد (Dutta & Babel, 2012: 1) وإن جذور تخطيط السيناريو تعود إلى التاريخ العسكري، وبالتحديد في منتصف القرن التاسع عشر والعمل المشترك بين مؤسسة راند (Rand Corporation) والقوات الجوية الأمريكية في الحرب العالمية الثانية (Raspin & Terjesen, 2007: 2). إن جذور تخطيط السيناريو تعود إلى الدراسات الاستراتيجية العسكرية، وأن (Herman Khan) أول من أوجد التخطيط على أساس السيناريو في عمله الخاص بالسيناريوهات المحتملة والمرتبطة بالحروب النووية تحت عنوان (التفكير بما لا يمكن التفكير به) (Zanoli, et. al., 2012: 42). وتم تكوينه او تطويره مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية على يد الفيزيائي الذي تحول إلى مستقبلي (Herman Khan) في شركة (Gate, RAND) (13: 2010). ومن ثم في معهد Hudson والذي عرف على انه الأب لتحليل السيناريو، واستعمل في كتابه ((في الحرب الحرارية النووية)) تخطيط السيناريو للتفكير في احتمالية حصول حرب نووية وأخذ بالاعتبار العواقب التي تنتج عن تلك الحرب، وفي كتاب لاحق بعنوان ((العام 2000)) فقد كتب Kahn & Weiner إن طريقة "تخطيط السيناريو" ذات قيمة وبشكل خاص في دراسة وتقييم تفاعل العوامل المعقدة وغير المؤكدة (6: 2009) (Farber & Lakhtakia). وقد ذكر (السعيد، 2010: 37) بأن (Wack) قاد بنفسه مشروع السيناريو في (Royal Dutch Shell)، كما قام أيضاً بتطوير أربعة سيناريوهات لظروف عالمية خاصة بالطلب على الطاقة والأسعار. واستمرت النظرة لمفهوم للسيناريو ومنهجيته ولثلاثة عقود لاحقة على انها قواعد ذهبية يتم من خلالها توليد السيناريوهات، وقد جرى استعمال السيناريو أيضاً في تقارير عالمية بالغة الأهمية، وفي مقدمتها تقرير حدود النمو لنادي روما (العيسوي، 2000: 28). وقد وضع (Art Kleiner) في عام (1996) مخطط يوضح فيه الارتباطات بين المنظمات وبين البدايات المبكرة للاشتراك في تخطيط السيناريو خلال تلك المدة المبكرة.



الشكل (3): نشأة تطبيقات تخطيط السيناريو

Source: Ringland, Gill, (1998) " Scenario Planning Managing for the future", John Wiley & Sons Ltd, Baffins Lane, Chester, England, P13.

ثانياً: 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، الغالبي، 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 تنوير 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 منظم، وبالرغم 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). ويبين السيناريو على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة (منتزج، 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 (Nettelmann, 2013: 7). ويُعد تخطيط السيناريو تخطيط هرمي، يبدأ من احتمال رئيس إلى احتمالات فرعية وتفرع منها احتمالات فرعية أخرى (الكرخي، 2016: 98).

وأورد (Lindgren, Bandhold, 2003: 24) فروقات واختلافات بين السيناريو والتنبؤ والرؤية، كما في الجدول (3).

الجدول (3): الفروقات والاختلافات فيما بين السيناريو والرؤية والتنبؤ

| السيناريو | التنبؤ | الرؤية |
|---------------------------------------|--|------------------------------|
| الأمر المستقبلية الممكنة | الأمر المستقبلية المحتملة | تعبير عن المستقبل المرغوب |
| يستند على أساس اللاتأكد | يستند على أساس العلاقات | يستند على أساس القيم |
| يوضح المخاطر | يخفي المخاطر | يخفي المخاطر |
| طابعها نوعي او كمي | طابعها كمي | عادة كمي |
| حاجتها لمعرفة مانقره | حاجتها لبناء القدرة على اتخاذ القرار | حاجتها لزيادة القدرات |
| نادرة الاستخدام | استخدام يومي | استخدامها اوسع نسبياً |
| قوي في المنظور المتوسط الى البعيد | قوي في المنظور القصير، ومنخفض في حالة اللاتأكد | استخدامه للتحفيز على التغيير |
| المدى، ومتوسط في حالة اللاتأكد العالي | | النزعي |

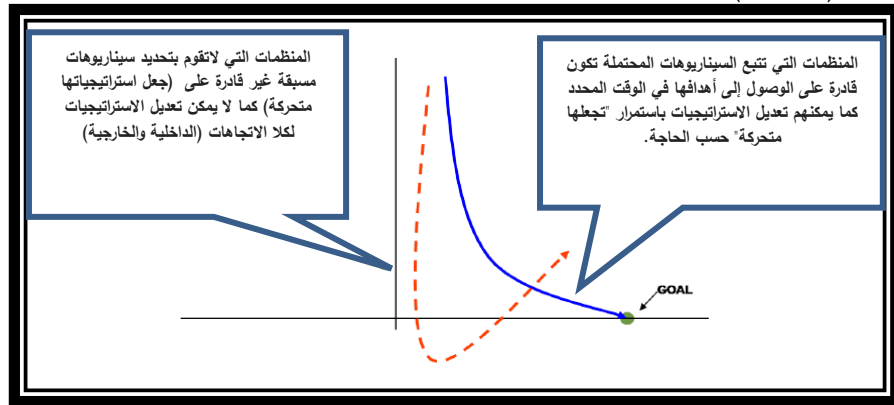
Source : Lindgren Mats , Bandhold Hans "Scenario Planning The link between future and strategy " 2003 , First published by PALGRAVE MACMILLAN , Printed and bound in Great Britain by Creative Print & Design (Wales), Ebbw Vale . p.24

ومن خلال مراجعة واستلهم المضامين 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 المدبرون من أن يصنعوا قراراتهم على ضوءه).

ثالثاً: أهمية وفوائد تخطيط السيناريو:

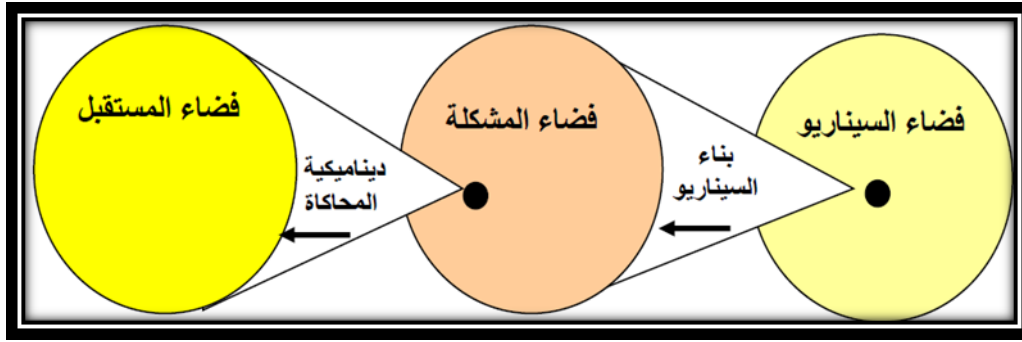
استعمل تخطيط السيناريو لعدة عقود في مختلف التخصصات، بما في ذلك الإدارة والهندسة، والدفاع، والطب، والمالية والاقتصاد (Dutta & Babbel, 2012: 1) كما استعمل من قبل القطاع الخاص في إدارة المخاطر ووضع خطط استراتيجية صلبة لمواجهة المستقبل المجهول، ونجح في مساعدة إدارة منظمات الاستثمار الرأسمالية الكبيرة في 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 والتحديات، والمقايضات والنقاشات في السياسة الوطنية (Maack, 2001: 63). كما يعد استخدام تخطيط السيناريو مهماً من خلال إمكانية تحقيق الأهداف من عدمه، وقد أعد (Paper, 2009: 5) مخطط يوضح فيه الفرق بين المنظمات التي تستعمل تخطيط السيناريو وإمكانية وصولها الى الأهداف المنشودة، والمنظمات التي لا تستعمله في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وكيف أنها تتباعد عن تحقيق الاهداف (الشكل 4).

الشكل (4): الفرق بين المنظمات التي تستعمل تخطيط السيناريو عن غيرها



Resource: Paper, White, 2009, "Scenario Planning Long Range Planning in an Uncertain World", ADAYANA Co., Steve Wilson Vice President, Industry Operations, p. 5.

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 (5) الصور المتعددة للمستقبل المحتمل ضمن مشكلة محددة أو مجموعة من المشاكل لإنجاز السيناريو.



الشكل (5): 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.

خامساً: 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 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.

و يرى (Duiker & Greig, 2006: 209) الهدف الرئيس من تطوير السيناريوهات لتحفيز التفكير في الحوادث المحتملة والافتراضات المتعلقة بهذه الحوادث وكذلك الفرص والمخاطر المحتملة ومسارات العمل. فيما حدد (Mohammed, et, al, 2009: 803) أن الهدف من تخطيط السيناريو يكون في:

- 1- تعزيز التفاهم وتسهيل الاتصالات مع أصحاب المصلحة، إذ يحتاج الانموذج المستعمل لتخطيط السيناريو لأن يكون واقعياً بما فيه الكفاية وذلك لتحقيق نتائج ذات مصداقية، كما ينبغي أن يكون على مستوى مناسب من التعقيد حتى يتمكن أصحاب المصلحة من فهمه. وأنه يعزز الشفافية والاكتمال التي تُعدّ بالغة الأهمية في التواصل مع الجهات المعنية.
- 2- للاستحواذ على عوامل القرار الرئيسية.

3- تعمل على تحديد منطق السيناريو من خلال تصور يتضمن تحديد المبادئ والفرضيات والافتراضات المتعلقة بعلاقات النظام والتغذية العكسية، والتدفقات التي تقدم، من النموذج المنظور وكل سيناريو ينبغي أن يكون منطقياً متماسكاً متنسقاً ومعقولاً.

سادساً: خطوات السيناريو الاستراتيجي

وضع (الدوري وصالح، 2009: 37) أنموذجاً لخطوات بناء السيناريوهات وهو معتمد من قبل (Garrat, et. al., 1998: 256-266) و (Comings & Wilson, 2004: 322) و (نجم، 2003: 92)، يتكون من (6) ست خطوات، مع متطلبات البناء، كإهتمام بالمتغيرات الحاكمة لعالم الأعمال وضرورة شمول التفكير لانطباعات واسعة المدى عن الشكل الذي تسير به حركة العالم، فكلمة 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.
- ❖ النقاط 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 نظم دعم 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 الفكري 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 الفئة ($7-1/7=0.85$) ، فيكون متوفر نسبياً اذ ما تراوح بين (4.44 - 5.29)، ومتوفر في حال وقوعها في الفترة (5.30- 6.15) بينما يكون متوفر وبدرجة جيد جداً اذ ما كان في الفترة (6.16 – 7)، فيما يتضمن ثلاث مستويات عند انخفاضه عن الوسط الفرضي، اذ يكون ضعيفاً نسبياً للفترة (3.57 – 2.72)، وضعيف للفترة (2.71 – 1.86) ، وضعيف جداً عندما يكون في الفترة الواقعة بين (1.85 – 1) وعلى الترتيب وكما موضح بالجدول (.)

الجدول (4) قوة المتوسطات الحسابية

| درجات المقياس | ضعيف جدا | ضعيف | ضعيف نسبيا | حول الوسط | متوفر نسبيا | 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 وفقا لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري):

الجدول (5) : تحليل استجابات عينة البحث وفقا لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري):

| البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|--------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| راس المال البشري | 5.10 | 1.38 | 0.29 |
| راس المال الهيكلي | 4.77 | 1.61 | 0.34 |
| راس المال العلائقي | 4.83 | 1.41 | 0.31 |
| المتغير رأس المال الفكري | 4.9 | 1.05 | 0.21 |

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

الجدول (6): 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 الفكري والسيناريو الاستراتيجي

الجدول (7) معاملات الارتباط بين رأس المال الفكري والسيناريو الاستراتيجي بأبعاده

| إجمالي رأس المال الفكري | رأس المال العلائقي | رأس المال الهيكلي | رأس المال البشري | رأس المال الفكري 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:

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

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

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى (يؤثر رأس المال البشري معنوياً بالسيناريو الاستراتيجي بأبعاده):

من خلال الجدول (8) 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 ، اذا تشير لوجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها رأس المال البشري في السيناريو الاستراتيجي في دائرة بحوث البناء عند المستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) ، مما يؤكد بأن رأس المال البشري له 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 يفسر رأس المال البشري 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 رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الاهتمام بالسيناريو الاستراتيجي بمقدار (0.425) ، وبهذا تكون الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية قد قبلت وفقاً للنتائج وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الكلية:

$$\text{السيناريو الاستراتيجي} = (0.185) + (0.425) \text{ رأس المال البشري}$$

الجدول (8) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر رأس المال البشري في السيناريو الاستراتيجي

| المتغير | F | R ² | β | P VALUE | السيناريو الاستراتيجي |
|------------------|-------|----------------|-------|---------|-----------------------|
| رأس المال البشري | 20.24 | 0.185 | 0.425 | 0.000 | |

اما على مستوى السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد وأبعاده، ومن الجدول (9) فقد أثر راس المال البشري كمتغير مستقل في (تحديد الهدف) اكثر من بقية الأبعاد الاخرى، إذ بلغ معامل التحديد (R²) مقدار (0.49) ، يتضح ان المتغير المستقل رأس المال البشري 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 (0.298) ، اي ان زيادة الاهتمام بوحدة واحدة من رأس المال البشري سيؤدي الى زيادة الاهتمام بتحديد الهدف بنفس المقدار .

اما اقل تأثير للمتغير المستقل (رأس المال البشري) فقد كان في البعد المعتمد (التفكير لمناقشة السيناريوهات)، إذ بلغ معامل التحديد (R²) مقدار وقدره (0.19)، إذ يفسر راس المال البشري متغير 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 (0.23) اي ان التغير في رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في التفكير لمناقشة السيناريو بمقدار (0.23).

الجدول(9) خلاصة مؤشرات تأثير رأس المال البشري في ابعاد السيناريو الاستراتيجي

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

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر رأس المال الهيكلي معنويًا بالسيناريو الاستراتيجي بأبعاده) . من خلال الجدول (10) بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره (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 رأس المال الهيكلي في السيناريو الاستراتيجي في دائرة بحوث البناء عند المستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) ، مما يؤكد بأن رأس المال الهيكلي له دور فاعل واساسي في صياغة السيناريو الاستراتيجي للمنظمة ونقلها الى الهدف المنشود من صياغة ذلك السيناريو ، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) مقدار قدره (0.25) ، اذ يفسر رأس المال الهيكلي ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي) اما النسبة المتبقية ومقدارها (75%) فتعزى لمتغيرات اخرى لم تدخل في نموذج البحث الحالي ، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) والبالغ (0.572) بأن زيادة الاهتمام ببعد رأس المال الهيكلي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الاهتمام بالسيناريو الاستراتيجي بمقدار (0.572) ، وبهذا تكون الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية قد قبلت وفقا للنتائج وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الكلية :

$$\text{السيناريو الاستراتيجي} = (0.25) + (0.572) \text{ رأس المال الهيكلي}$$

الجدول (10) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر رأس المال الهيكلي في السيناريو الاستراتيجي

| المتغير | F | R ² | β | P VALUE | السيناريو الاستراتيجي |
|-------------------|--------|----------------|---------|---------|-----------------------|
| رأس المال الهيكلي | 19.108 | 0.25 | 0.572 | 0.000 | |

اما على مستوى السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد وأبعاده ، ومن الجدول (11) فقد أثر رأس المال الهيكلي كمتغير مستقل في (تحديد الهدف) اكثر من بقية الابعاد الاخرى، اذ بلغ معامل التحديد (R²) مقدار (0.49) ، يتضح ان المتغير المستقل رأس المال الهيكلي قادرا على تفسير (49%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (تحديد الهدف) وما تبقى من نسبة فتابعة لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخله في نموذج البحث ، فيما كانت قيمة معامل الميل الحدي (β) مقدار (0.40) ، اي ان زيادة الاهتمام بوحدة واحدة من رأس المال الهيكلي سيؤدي الى زيادة الاهتمام بتحديد الهدف بنفس المقدار .

اما اقل تأثير للمتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) فقد كان في البعد المعتمد (التفكير لمناقشة السيناريوهات)، اذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار وقدره (0.19) ، اذ يفسر رأس المال الهيكلي متغير 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) اي ان التغير في رأس المال الهيكلي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في التفكير لمناقشة السيناريو بمقدار (0.18) .

الجدول (11) خلاصة مؤشرات تأثير رأس المال الهيكلي في ابعاد السيناريو الاستراتيجي

| المتغير X | B | R^2 | F | P VALUE | المتغير Y |
|-------------------|------|-------|-------|---------|------------------------------|
| رأس المال الهيكلي | 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 (يؤثر رأس المال العلائقي معنوياً بالسيناريو الاستراتيجي بأبعاده) .

من خلال الجدول (12) بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره (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 رأس المال العلائقي في السيناريو الاستراتيجي في دائرة بحوث البناء عند المستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) ، مما يؤكد بأن رأس المال العلائقي له دور فاعل و اساسي في صياغة السيناريو الاستراتيجي للمنظمة ونقلها الى الهدف المنشود من صياغة ذلك السيناريو، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار قدره (0.20) ، اذ يفسر رأس المال الهيكلي ما نسبته (20%) 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 (0.484) بأن زيادة الاهتمام ببعد رأس المال الهيكلي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى 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 :

$$\text{السيناريو الاستراتيجي} = (0.20) + (0.484) \text{ رأس المال العلائقي}$$

الجدول (12) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر رأس المال العلائقي في السيناريو الاستراتيجي

| المتغير | F | R^2 | β | P VALUE | السيناريو الاستراتيجي |
|--------------------|--------|-------|---------|---------|-----------------------|
| رأس المال العلائقي | 13.225 | 0.20 | 0.484 | 0.000 | |

اما على مستوى السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد وأبعاده ، ومن الجدول (13) فقد أثر رأس المال العلائقي كمتغير مستقل في (تحديد الهدف) اكثر من بقية الابعاد الاخرى، اذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار (0.49) ، يتضح ان المتغير المستقل رأس المال العلائقي 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

الحدى (β) مقدار (0.297) ، اي ان زيادة الاهتمام بوحدة واحدة من رأس المال العلائقي سيؤدي الى زيادة الاهتمام بتحديد الهدف بنفس المقدار .

اما اقل تأثير للمتغير المستقل (رأس المال العلائقي) فقد كان في البعد المعتمد (التفكير لمناقشة السيناريوهات)، اذ بلغ معامل التحديد (R^2) مقدار وقدره (0.19) ، اذ يفسر راس المال العلائقي متغير 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 الحدى (β) مقداراً وقدره (0.05) اي ان التغير في رأس المال العلائقي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في التفكير لمناقشة السيناريو بمقدار (0.05).

الجدول (13) خلاصة مؤشرات تأثير راس المال العلائقي في ابعاد السيناريو الاستراتيجي

| المتغير Y | P VALUE | F | R ² | B | المتغير X |
|------------------------------|---------|-------|----------------|-------|--------------------|
| تحديد الهدف | 0.000 | 24.7 | 0.49 | 0.297 | راس المال العلائقي |
| 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. ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (يؤثر رأس المال الفكري في السيناريو الاستراتيجي بأبعاده) . من خلال الاطلاع على الجدول (14) 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 ، الرئيسة الثانية للبحث يؤثر راس المال الفكري في السيناريو الاستراتيجي بأبعاده، وبحسب الجدول (18) فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لإجمالي رأس المال الفكري (0.16) اي ان المتغير المستقل رأس المال الفكري قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات الطارئة على السيناريو الاستراتيجي ، اما النسبة المتبقية فأنها تمثل عناصر ومتغيرات مؤثرة لم تظهر في النموذج ، في حين كان مقدار الميل الحدى (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 دعماً للفرضية الرئيسية الثانية وتم قبولها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية :

$$\text{السيناريو الاستراتيجي} = (0.16) + (0.42) \text{ رأس المال الفكري}$$

الجدول (14) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر رأس المال الفكري في السيناريو الاستراتيجي

| المتغير | F | R ² | β | P VALUE | السيناريو الاستراتيجي |
|------------------|------|----------------|---------|---------|-----------------------|
| رأس المال الفكري | 15.8 | 0.16 | 0.42 | 0.000 | |

مصنوفة تأثير ابعاد راس المال الفكري في السيناريو الاستراتيجي :

في ضوء الاطلاع على الجدول (15) في تشخيص مصفوفة التأثير المتعدد لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتمثلة برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي وتأثيرها على الترتيب في السيناريو الاستراتيجي كمتغير معتمد يتأثر بشكل تلقائي بالمتغير المستقل وابعاد السيناريو الاستراتيجي ومدى تأثرها بأبعاد المتغيرات المستقلة وكالاتي:

الجدول (15) خلاصة المؤشرات التحليلية لأبعاد رأس المال الفكري في مستوى تأثيرها في ابعاد السيناريو الاستراتيجي

| المتغيرات | رأس المال البشري | رأس المال الهيكلي | رأس المال العلائقي |
|--------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| فريق بناء السيناريو | منخفض | متوسط | مرتفع |
| غرفة عمليات بناء السيناريو | متوسط | منخفض | مرتفع |
| تحديد الهدف | متوسط | مرتفع | منخفض |
| بناء السيناريو | منخفض | متوسط | مرتفع |
| كتابة النص القصصي للسيناريوهات | متوسط | مرتفع | منخفض |
| التفكير لمناقشة السيناريوهات | مرتفع | متوسط | منخفض |
| نسبة تكرار المستوى المرتفع | 16.6% | 33.4% | 50% |
| نسبة تكرار المستوى المتوسط | 50% | 50% | لا يوجد |
| نسبة تكرار المستوى المنخفض | 33.4% | 16.6% | 50% |

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 كبيراً برأس المال الفكري كونه يشكل عماد التحول نحو التنافس والنمو ومن دونه تكون المنظمات منزوية في حدود التآكل والاندثار لذلك تزايد الطلب على رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية 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 وموظفا للتحالفات في سبيل تقديم مزيج خدمات متطورة تعود بالنفع على الزبون الداخلي والخارجي للمنظمة .
 3. يوجد تأثير لرأس المال الفكري بصورة مباشرة في السيناريو الاستراتيجي، من خلال ابعاده رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي ثم رأس المال البشري.
 4. بالرغم من ضعف توفر خدمة الانترنت في دائرة بحوث البناء الا ان هذا الامر لم يؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة لدائرة بحوث البناء المتمسمة بالحفاظ على قيمها وتقاليدها واعرافها التنظيمية السائدة فيها.

5. تحظى دائرة بحوث البناء بسمعة جيدة بفعل جودة الخدمة المقدمة إلا أنها قد تفشل احيانا في تلبية طلبات زبائنها في الوقت المحدد.
6. تبين ان دائرة بحوث البناء لديها مزيجاً من راس المال الفكري تعمل من خلاله عند شروعها في صياغة السيناريو الاستراتيجي، تستعمله وفقاً لكل مرحلة من مراحل الصياغة، فضلاً عن استعمال مزيج معين تجعله خيارها عند محاولتها الارتفاع في ادائها الحالي والمستقبلي.
7. 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.
8. تبين ان تمويلها ذاتي الامر الذي يجعله عائقاً في طريق تطويرها ، كون جوهر عملها بحثي يحتاج للتمويل المركزي نظراً للتكاليف التي ترافق البحوث مما أثر سلباً على مخرجاتها البحثية .
9. وجد ضعفاً في قلة المبالغ المرصودة لتجديد مختبراتها ومعداتنا واجهزتها، اذ اصبحت معظم اجهزتها ومعداتنا متقادمة ، فضلاً عن عدم ملائمتها للتطور التكنولوجي الحاصل في البحوث التطبيقية وعالم البناء والانشاءات.
10. اتضح ان بناية دائرة بحوث البناء قديمة وتحتاج للكثير من الترميم والتوسيع والصيانة، فضلاً عن الحاجة لفصل مراكز البحوث عن المختبرات نظراً لخصوصية كل جانب.

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 الفكري من خلال دعم رأس مالها البشري مادياً ومعنوياً والاهتمام برأس مالها الهيكلية والعلائقية من خلال تطوير الهياكل والاستراتيجيات وبناء اتصالات متطورة وأنظمة دعم القرارات والبرمجيات التي تخص جوهر عمل الدائرة .
 2. الاهتمام بالسيناريو الاستراتيجي ومراحل كونه الضامن لمستقبل الدائرة بتوفير كافة متطلباته والاعتماد على مراحله وآلياته وبشكل مستمر .
 3. استثمار العلاقة بين رأس المال الفكري 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 أفراد 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 فضلاً عن ايجاد مدونات العمل والتي تسهم في تقليل الاجهاد النفسي والالتباس في الدائرة .
 7. زيادة الاهتمام بالخدمة المقدمة من قبل دائرة بحوث البناء لزبائنها الحاليين والمتوقعين وتجسير الفجوات والاعتماد على تسليم المنتجات وضمن الوقت المحدد ، لدعم سمعتها الجيدة .
 8. التركيز على نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة وتوفير قاعدة بيانات تسهم في زيادة فهم دائرة بحوث البناء بمؤشرات البيئة .

9. ينبغي على دائرة بحوث البناء ان تضع لنفسها افتراضات اساسية تحكم جميع المواقف التي تواجهها على المديين الحالي والمستقبلي ، وذلك للحيلولة دون خسارة المزيد من الفرص .
10. توفير مختبرات تلامع جوهر عمل الدائرة مما يسهم في زيادة مخرجاتها ، فضلا عن اقامة بناية الدائرة وتخصيص الأماكن المناسبة للعمل بعيدا عن التداخل .

المصادر:

11. أولاً: المصادر العربية
12. الإبراهيمي، محمد فرحان داخل، (2013)، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي، بحث دبلوم عالي، ادارة مستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، غير منشور.
13. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبى ، طاهر محسن منصور، (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، ط1، عمان.
14. 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 الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
15. بشير، بن عيشى وعمار، بن عيشى، (2011)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف - الجزائر.
16. الجنابي، أكرم سالم، (2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
17. جواد، ناظم وإسماعيل، ندى، (2009)، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 14.
18. 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.
19. 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.
20. دراجي، عيسى، (2011)، الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف - الجزائر.
21. الدوري، زكريا وصالح، احمد علي ، 2009 الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن .
22. السعيدى، يعرب عدنان حسين، 2010 مدخل صياغة السيناريوهات في إطار نظريتي التوازن والفوضى دراسة اختباريه في عينة من الوزارات العراقية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
23. سلمان، قيس حمد، (2005)، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، غير منشورة.

24. شياع، حسام حسين، (2013)، قياس جاهزية رأس المال الفكري من منظور بطاقة الدرجات الموزونة، اطروحة دكتوراه إدارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، غير منشورة.
25. صالح، أحمد علي، (2001)، انماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المشترك - رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
26. صالح، رضا إبراهيم، (2009)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية.
27. طالب، علاء فرحان والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
28. الطالباني، خوله عبد الحميد ، (2005) ، اثر رأس المال الفكري في الإبداع ألمنظمي دراسة تحليلية في جامعة بابل رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، غير منشورة
29. عامر، طارق، (2004)، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
30. العامري، فراس محمد اسماعيل، (2010)، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة، رسالة ماجستير ادارة عامة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، غير منشورة.
31. العبادي، هاشم فوزي، (2015)، استخدام السيناريو الإستراتيجي 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)، العدد (4).
32. عبدالامير، عماد عبدالوهاب، (2015)، تحليل أثر رأس المال الفكري في جودة الخدمات الطبية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، غير منشورة.
33. عمر، أيت مختار ومعمر، حمدي، (2011)، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بو علي - الشلف - الجزائر.
34. العنزي، سعد وصالح، احمد علي ، (2009) ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
35. العيسوي، ابراهيم، (2000)، الدراسات المستقبلية ومشروع مصر (2020)، مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، منتدى العالم الثالث، مصر.
36. غوديه ميشال، دوران فيليب والهامي، قيس، تعريب قلاله، محمد سليم، الهمامي، قيس، 2008 الاستشراق الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم Lipsor العربي.
37. فارس، عز محمود والصرابرة، خالد أحمد، (2011)، البحث العلمي وفنية الكتابة العلمية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.
38. قنديلجي، عامر، (2010)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية: أسسه -أساليبه - مفاهيمه - أدواته، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
39. الكرخي، مجيد، (2016)، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة (SWOT)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

40. 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 .
41. المرسومي، عماد مؤيد جاسم، (2007)، اثر دراسة قوى التغيير في استشراف مستقبل الدول القومية أطروحة دكتوراه كلية العلوم السياسية، قسم الإستراتيجية، جامعة النهريين .
42. منتزرج، هنري، (1994)، صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الثانية، العدد 15، القاهرة.
43. منهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي، 2015، السيناريو الاستراتيجي (التخطيط - التنفيذ - البناء)، دار الرضوان لنشر والتوزيع، عمان.
44. نجم، عبود، (2003)، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
45. يوسف، د. عبد الستار حسين، 2005، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 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. Garret, et. al., (1998), Developing Strategic Thought Redis Covering the Art of direction giving, McGraw Hill book company, New York.
3. Cummings, S. & Wilson, D., (2004), Images of Strategy, Black well publishing, UK.
4. Ramirez, Y., Gordillo, S., (2014), Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities, Journal of Intellectual Capital 1/2014; 15(1).
5. Nerdrum , L. , & Erikaon , T. ,(2001) , Intellectual Capital : A human Capital Perspective , Journal Of Intellectual Capital, Vol:2 , No:2.
6. Mertins, K. & Heising, P. Vorbeck J.,(2001), Knowledge Management: Best Practice in Europe, Springer – verlag Berlin Heidelberg.
7. Despres, C. & Chauvel, D., (2000), A Thematic Analysis of the Thinking in Knowledge Management, Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. Butterworth-Heinemann.
8. Brooking, A., (1996), Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise, Thompson Business Press, London.
9. Bowen, Bi., (1998), A hands-on look at Intellectual capital, management review, (44), No. 4.
10. Hamel, G. and Prahalad, C.K, (1994), Competing for the Future., Boston, MA, Harvard Business School Press.
11. Daft, R.L.:(2001), Organization: Theory & Design, 7th Ed., South Western, Ohio.
12. Duinker A Peter N. , Greig B , Lorne , 2006 A. Scenario Analysis In Environmental Impact Assessment:Mproving Explorations Of The Future Www.Elsevier.Com/Locate/Eiar.
13. Bontis, Nick, (2000), Intellectual capital and business performance in Malaysian industries, Journal of Intellectual capital, Vol. 1, Issue 1.
14. Quinn, J.B., & Anderson, P., & Finkelstein, S., (2000), Managing professional intellect, Harvard Business Review,(March-April), 71–83.
15. Roos, G. Guthrie's, J. Steane, P., Fleteher, A, and Pikes., (2002); Mapping a transparent enterprise; on Australian third sector organization and under standing diverse stake

- holders Perce options of intangibles, the transparent enterprise, The value of intangibles; in Madrid, Spain, in November 25-26-2002.
16. Petty, R. & Guthrie, J., (2000), Intellectual Capital Literature Review, Measurement Reporting And Management, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2.
 17. Malhotra , Y., (2002), Why knowledge management system fail?., available from , [http:// www brit.org.html](http://www.brit.org.html).
 18. Stewart , Thomas A., (1999), Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations , Doubleday – Currancy , New York
 19. Drucker, P.F., (1999), Knowledge worker productivity: The biggest challenge, California management Review, VOL .41 .No. 2.
 20. Skyrme, D., (1999), Samples to Measure the Intellectual Capital.: www.skyrme.com
 21. Berg, H., (2003), Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation, California Management Review, Vol. 40, No. 3.
 22. Kelly, R. E., (1998), How to be a star work 9 break through strategies you need to success, Times Business, N.Y.
 23. Hubert, S.O., (1996), Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. Strategy and Leadership ,Vol. 24, No. 2, pp. 10-14
 24. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. a., (2004), Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press.
 25. 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.
 26. Rospin, P. & Terjesen, S (2007) Strategy making: what have we learned about forecasting the future BUSINESS STRATEGY SERIES, VOL. 8, NO. 2.
 27. Paper, White, 2009, Scenario Planning Long Range Planning in an Uncertain World, ADAYANA Co., Steve Wilson Vice President, Industry Operations.
 28. Gates, Linda Parker, (2010), Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework, TECHNICAL REPORT, Acquisition Support Program, Carnegie Mellon University.
 29. Farber, Darryl and Lakhtakia, Akhlesh, Scenario Planning and Nanotechnological Futures, Science, Technology, and Society Program, Pennsylvania State University.
 30. Ringland, Gill, (1998) Scenario Planning Managing for the future, John Wiley & Sons Ltd, Baffins Lane, Chichester, England.
 31. Wheelen, Thomas L., et. al., (2015), Strategic Management and Business Ploicy, 14th edition, Pearson Education Limited, USA.
 32. 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.
 33. Blyth, Michael J., (2005), Learning from the future through scenario planning, Four Scenes Pty Ltd., March.
 34. Ahmed, Daud, Sundaram, David & Srinivasan, Ananth, (2011), Scenario Driven Decision Systems: Concepts and Implementation, Copyright EMMSAD'03.
 35. Schwenker, Burkhard & Wulf, Torsten, (2013), Scenario-Based Strategic Planning, Roland Berger School of Strategy and Economics, Springer Gabler, Germany.
 36. Whitacre, james, et. al., (2012), Strategic Positioning in Tactical Scenario Planning, Dublin Institute of Technology Republic of Ireland.
 37. Wright, A., (2005) The role of scenarios as prospective sensemaking devices Management Decision, Vol. 43 No. 1, pp. 86-101.