

اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط

دراسة إختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان - الأردن

**Top Management Attitudes Toward Scenario Planning and
their impact on building Talent Capital : Performance
Management as mediator**

**A testing Study in Jordanian Private Universities in
Amman - Jordan**

إعداد الطالب

أحمد محمد عبد العال

إشراف الدكتور:

أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني ، 2017

التفويض

أنا الموقع أدناه "أحمد محمد عبد العال" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم : أحمد محمد عبد العال

التاريخ : 2017 / 2 / 12

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

" اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط"

(دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة)

وقد أجازت بتاريخ : 2017/1/22

الاسم	أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور أحمد علي صالح	مشرفاً	
الدكتور نضال الصالحي	رئيساً	
الأستاذ الدكتور محفوظ جودة	عضواً خارجياً	

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الصبر والسداد بأن أتم عملي هذا، وبعد الصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد عليه أفضل الصلوات....

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي ومعلمي الدكتور أحمد علي صالح لما بذله من جهد ومتابعة مستمرة طيلة فترة إنجازي هذه الرسالة متمنياً من الله عز وجل أن يحفظه ويديم الصحة والعافية له.

وكما لا يفوتني أن أشكر عطفة الدكتور يعقوب ناصر الدين رئيس مجلس الأمناء، وكما أسجل شكري وإمتناني إلى الأستاذ الدكتور محمد الحيلة رئيس الجامعة للجهود الكبيرة في إنجاز دراستي.

وأقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل في قسم الإدارة وكلية الأعمال لما أبدوه من حرص وتفاني في تعليمنا طيلة فترة الدراسة، وشكري الكبير إلى لجنة المناقشة الكرام لما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة .

وشكري الخاص إلى والدي العزيز الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي لما بذله من جهد ونصائح وتوجيهات في رسم طريقي العلمي والبحثي، وشكري إلى جامعتي جامعة الشرق الأوسط.

الباحث : أحمد محمد عبد العال

الإهداء

إلى

من قال بحقهما الله "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة"

والدي ووالدتي برّاً وإحساناً .

أخواتي حباً وإحتراماً

أصدقائي وكل من ساندني ووقف في جانبي إعتزازاً وتقديراً

أهدي لهم ثمرة جهدي.....

الباحث أحمد محمد عبد العال

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض الجامعة
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الآهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
م	الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
2	(1- 1): مقدمة
3	(2- 1): مشكلة الدراسة
4	(3-1): أهداف الدراسة
5	(4-1): أهمية الدراسة
6	(5-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
10	(6-1): أنموذج الدراسة

12	(7-1): حدود الدراسة
12	(8-1): محددات الدراسة
13	(9-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
15	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
16	(1-2): الأدب النظري
57	(2-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
74	(3-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
76	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
77	المقدمة (1-3):
77	منهجية الدراسة (2-3):
77	مجتمع الدراسة (3-3):
77	عينة الدراسة (4-3):
78	وحدة التحليل (5-3):
81	متغيرات الدراسة (6-3):
82	ادوات الدراسة وطرق جمع المعلومات (7-3):
84	صدق اداة الدراسة وثباتها (8-3):
96	الوسائل الاحصائية للدراسة (9-3):
98	الفصل الرابع

	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وأختبار الفرضيات
99	(1-4) المقدمة
99	(2-4) نتائج التحليل الاحصائي للدراسة
110	(3-4) تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة
113	(4-4) أختبار فرضيات الدراسة
146	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
147	(1-5) المقدمة
147	(2-5) مناقشة النتائج
152	(3-5) التوصيات والمقترحات
155	قائمة المراجع
156	أولا : المراجع العربية
162	ثانيا : المراجع الاجنبية
166	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل-الجدول
26	تصنيف القوى و العوامل المؤثرة عند بناء سيناريو	1-2
78	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس	1-3
79	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب العمر	2-3
80	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب المؤهل العلمي	3-3
80	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب عدد سنوات الخبرة	4-3
81	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب مركز الفئة الوظيفية	5-3
84	مصادر تطوير الاستبانة وعدد فقراتها	6-3
87	التحليل الاستكشافي لمتغير الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو	7-3
88	التحليل الاستكشافي لمتغير راس مال الموهبة	8-3
88	التحليل الاستكشافي لمتغير إدارة الاداء	9-3
95	معامل ثبات الاتساق الداخلي لابعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ الفا)	10-3
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المحسوبة لاجابات افراد العينة على اتجاهاتهم نحو تخطيط السيناريو	1-4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المحسوبة لاجابات افراد العينة على الادراك الصحيح لراس مال الموهبة	2-4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المحسوبة لاجابات افراد العينة على المساواة المتأصلة	3-4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المحسوبة لاجابات افراد العينة على نظم التعويضات	4-4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المحسوبة لاجابات افراد العينة على اليات	5-4

	الحاكمية	
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المحسوبة لاجابات افراد العينة على البعد الهيكلية	6-4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المحسوبة لاجابات افراد العينة على البعد السلوكي	7-4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم المحسوبة لاجابات افراد العينة على البعد المتعلق بالمحاذاة	8-4
110	الالتواء والتفطرح	9-4
111	أختبار التداخل الخطي لمتغيرات الدراسة المستقلة حسب نموذج الدراسة	10-4
113	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الاولى	11-4
115	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى	12-4
117	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	13-4
119	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	14-4
121	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	15-4
123	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية	16-4
125	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	17-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل-الشكل
11	نموذج الدراسة	1-1
24	خطوات تخطيط السيناريو	1-2
38	مصادر راس مال الموهبة	2-2
53	دورة ادارة الاداء	3-2
57	مخطط عرض ومناقشة الدراسات السابقة	4-2
91	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو	1-3
92	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير راس مال الموهبة بأبعاده الاربعة	2-3
94	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الاداء	3-3
128	أثار المباشر لاتجاهات الادارة العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء راس مال الموهبة	1-4
129	أختبار الاثر الغير مباشر مع وجود المتغير الوسيط إدارة الاداء	2-4
131	أختبار الاثر المباشر لاتجاهات الادارة العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء الادراك الصحيح لراس مال الموهبة	3-4
133	اختيار الاثر الغير مباشر مع المتغير الوسيط إدارة الاداء	4-4
135	أختبار الاثر المباشر لاتجاهات الادارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء المساواة المتصلة	5-4
137	اختيار الاثر الغير المباشر مع أضافة المتغير الوسيط	6-4
139	نتائج اختبار الاثر المباشر لاتجاهات الادارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء نظم التعويضات	7-4
140	أختبار الاثر الغير مباشر بعد اضافة المتغير الوسيط	8-4
142	أختبار الاثر المباشر لاتجاهات الادارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء اليات	9-4

	الحاكمية	
144	أختبار الاثر الغير مباشر بعد اضافة المتغير الوسيط	10-4

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
167	أسماء السادة المحكمي اداة الدراسة (الاستبانة)	1
168	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	2
174	الموافقات على حصول المعلومات للاستبانة	3

اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط

دراسة إختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان - الاردن

إعداد الباحث

أحمد محمد عبد العال

إشراف

الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ابعاد تخطيط السيناريو وإدارة الاداء كمتمغير وسيط ومدى تأثيرهما على راس مال الموهبة وطبقت الدراسة على سبع جامعات خاصة في العاصمة عمان وشملت على اعضاء مجالس الامناء والجامعة والعمداء ومجالس الكليات وبلغ عددهم 265 عضوا واستخدمت الاستبانة كاداة للقياس، علما بان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 215 استبانة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كون الدراسة هي دراسة سببية ذات سمة كمية لغرض تحديد قوة العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج والتوصيات من اهمها ان مستوى الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو بالجامعات كان مرتفعاً اضافة الى مستوى راس مال الموهبة كان مرتفعاً ايضا بكافة أبعاده وكذلك ايضا ادارة الاداء بكافة ابعادها . كما توصلت ايضا الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لاتجاهات الادارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء راس مال الموهبة كمتمغير

وسيط واوصت الدراسة القيادات الجامعية بضرورة تبني تخطيط السيناريو في اعداد الخطط الجامعية كذلك بالبرامج التي تعمل على تطوير قدرات الموهبين وذلك لتحقيق الميزة التنافسية اضافة الى تشجيع نظام الحوافر وتصميم انظمة ملائمة لنظام ادارة الاداء.

الكلمات المفتاحية :- اتجاهات الادارات العليا , تخطيط السيناريو , راس مال الموهبة , ادارة الاداء , الجامعات الخاصة في الاردن .

Top Management Attitudes toward Scenario Planning and their impact on building Talent Capital through Performance Management

A testing Study in Jordanian Private Universities in Amman

Prepared by

Ahmad Mohammed

Supervisor

DR. Ahmed Ali Saleh

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of scenario planning and performance management as mediating variable on the talent capital this study applied to seven private university in Amman- Jordan , the sample contains a number of boards of trustees , university council , the council of deans and collage council members .and the number of sample was all about 265 members , the questioner used as a tool to catering data and it based on previous studies and letruteurs review , and it has been developed to suite the universities . valid questioner where analysis around 215 in quantitive methods approach was use causal for the aim of determining the strength of relationship between variables and effecting study and use the descriptive studies to explain the demographic variable .

The study delivered major results, the level of direction scenario planning in private Jordanian university was up to the level and also the performance management was high. The results showed that there is a significant impact related in all aspects of top managers about scenario planning. Support the capital talent by performance management. The study suggested that we should bear in mind the programs that related

to develop and increase the awareness and ability of humans under the shallow of performance management .In addition, qualified academic tutors are highly recommended to be in universities in order to increase the awareness of capital talent. Performance management could be very effective and that is by using governance and transparency and justice.

Keywords : Top Management Attitudes, Scenario Planning ,Building Talent Capital, Performance Management , Jordanian Private Universities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1): المقدمة

(2-1): مشكلة الدراسة

(3-1): أهداف الدراسة

(4-1): أهمية الدراسة

(5-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها

(6-1): أنموذج الدراسة

(7-1): حدود الدراسة

(8-1): محددات الدراسة

(9-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1): المقدمة

إهتمت العديد من المنظمات - ومنها الجامعات بشكل خاص - بدراسة وتحليل البيئة الخارجية والمتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الخطط الاستراتيجية للمنظمات مما حذى بالعديد من تلك المنظمات لوضع خطط استراتيجية بديلة لمواجهة هذه المتغيرات ووضع عدد من السيناريوهات المحتملة التي من الممكن أن تكون أكثر مرونة في مواجهة العقبات والظروف غير الطبيعية، ولذا لجأ العديد من المخططين الاستراتيجيين إلى اتباع تقنيات حديثة في مجال التخطيط المستقبلي لفترات طويلة المدى.

ويُعرف تخطيط السيناريو على أساس وسيلة لخلق وتعزيز وتطوير المنظمة الساعية للتعلم والتي تعتمد على المعلومات والحقائق التي يعتمد عليها المخططون لغرض بناء سيناريو يحاكي الواقع ويمكن اعتماده للمستقبل (Thomas, 2006) إضافة إلى استخدام الأساليب الكمية في تحليل البيانات مع إيجاد العلاقات بين التخطيط للسيناريو والظواهر المحيطة في المنظمة.

كما يُعرف تخطيط السيناريو على أنه تدريب ذهني وعملي لغرض زيادة خبرات المسؤولين في المنظمات وإكسابهم المهارات العالية في بناء السيناريوهات المستقبلية آخذين بالاعتبار الظروف البيئية وتقييم الوضع الراهن وإتخاذ القرارات المناسبة (الدوري، صالح 2009)

ويمكن اعتبار السمة الأساسية التي تميز التخطيط للسيناريو عن الأساليب التقليدية للتخطيط في تركيز الاهتمام الكبير في مجال معرفة الغموض والشك الذي يُلازم التخطيط للاستراتيجيات وعلى هذا الأساس يعكس تخطيط السيناريو ممارسة للتعلم التنظيمي والاستراتيجي في أداء المنظمة المستقبلية وعليه فإن المنظمات التي تعتمد على تخطيط السيناريو يكون أدائها

أفضل من تلك الغير مطبقة لتخطيط السيناريو (Othman, 2008) ولذلك فإن إدارة الأداء ورأس مال الموهبة التي تحتاج إلى الاعتماد بشكل كبير على تخطيط السيناريوهات لأن ذلك يعتمد على الحفاظ على رأس المال البشري وخاصةً في الجامعات التي تعتبر مراكز إبداع وإبتكار ومصنع لإنتاج القوى العاملة التي تدعم المنظمات والمؤسسات.

وعليه فإن إدارة الأداء التي عرفها (kuye & oghojafo,2011) بأنها عملية منهجية تترك فيها المنظمة وموظفيها بوصفهم أفراداً وأعضاء في المجموعة ويساهمون في تحسين أداء وفعالية المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف.

ويتواءم هذا المتغير مع رأس مال الموهبة الذي يعزز تخطيط السيناريو معتمداً على إدارة الأداء ولذا فإن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، تعتمد على تطوير وبناء رأس مال الموهبة بإعتباره عنصراً مهماً في تصميم نظام إدارة الأداء آخذين بالإعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات.

وتم اختيار عينة من الجامعات الخاصة في مدينة عمان لغرض اختبار الاتجاهات الموجودة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات بإعتمادها تخطيط السيناريو مع وجود نظام إدارة الأداء للوصول إلى بناء رأس مال الموهبة.

(2-1): مشكلة الدراسة

من خلال قيام الباحث ببعض المقابلات مع عدد من المسؤولين في جامعتي البترا والزيتونة وسؤالهما حول آليات قيامهم بتطوير سيناريوهات بديلة لرأس مال الموهبة، إضافة إلى العلاقة التي تربط نظام إدارة الأداء المعمول به في جامعاتهم ورأس مال الموهبة، تبين أنهم يواجهون مشكلة في تحديد مضامين رأس مال الموهبة ضمن أنظمة إدارة الأداء لديهم إضافة إلى عدم اعتماد تخطيط

السيناريو في بناء خطط الجامعات مما قد ينعكس على ضعف صياغة هذه الخطط من جهة، ومن جهة أخرى يعكس الضعف في الربط بين تخطيط السيناريو ورأس مال الموهبة من جهة كذلك الربط ما بين إدارة الأداء ورأس مال الموهبة ومن جهة ثالثة الربط ما بين المتغيرات الثلاثة، وبالتالي استنتج الباحث إلى وجود نقص في إجراء مثل هكذا دراسة.

كما أن الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية إما أنها تناولت موضوع واحد أو موضوعين اثنين ولم تتوصل إلى نتائج واضحة بشكل كبير كما في دراسة كل من عثمان (Othman, 2008) ودراسة كويه وأوجهوجافور (Kuye&Oghojafo, 2011) ودراسة هاجبارايت (Haghparast, 2012) ودراسة مقري وحياوي (2014).

ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة الحالية وذلك من خلال التعمق في الدراسة والبحث في مجال المتغيرات الثلاثة معاً.

(1-3): أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو التعرف على الدور الذي يلعبه المتغير الوسيط بإدارة الأداء في أثر اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة الثلاثة الرئيسية وبين طبيعة العلاقات بينها في إطار الأدبيات المتخصصة.

2. التعرف على اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

3. التعرف على مستوى إدارة الأداء بأبعادها في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

4. التعرف على مستوى متطلبات بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

5. تحديد أثر اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات بناء رأس مال الموهبة بأبعاده في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

6. التعرف على أثر اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على إدارة الأداء في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

7. بيان أثر إدارة الأداء بأبعاده على متطلبات بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

8. تحديد الدور الوسيط لإدارة الأداء بأبعاده على أثر اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

(1-4): أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

أ- الأهمية النظرية:

1- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله إذ يعد مدخل تخطيط السيناريو وإدارة الأداء من أدوات نجاح المنظمات بغض النظر عن نوع القطاع الذي تنتمي إليه، كما تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تبين مدى الحاجة إلى تخطيط السيناريو وإدارة الأداء في بناء رأس مال الموهبة.

2- تأتي أهمية الدراسة من الاهتمام المتزايد برأس مال الموهبة إلا أنه لا يوجد تحديد واضح لمفاهيمه وكيفية الاستدلال عليه وبالتالي فهناك حاجة إلى تحديد إطار لتوضيحها وكيفية الاستدلال عليها.

3- تنطلق أهمية الدراسة من أهمية تخطيط السيناريو وإدارة الأداء في بناء رأس مال الموهبة وذلك للاستفادة منها في تحقيق النجاح على المدى البعيد.

ب- الأهمية العملية:

1- تتبع أهمية القطاع المبحوث المتمثل بالجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان بوصفها منظمات معرفية مسؤولة عن إعداد القيادات المستقبلية في بناء رأس مال الموهبة.

2- تتبع أهمية النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الحالية والتي تقيد الإدارات العليا للجامعات المبحوثة باتخاذ قرارات ذات كفاءة وفاعلية تساهم في تطوير حاضر الجامعة ومستقبلها في المجالات الأكاديمية، والعلمية، والبحثية، وخدمة المجتمع.

(1-5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة والأهداف المحددة لها، تم صياغة الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي: هل هناك أثر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان بوجود إدارة الأداء كمتغير وسيط.

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان؟

2. ما مستوى إدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد المتعلق بالمحاذاة) في

الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان؟

3. ما مستوى متطلبات رأس مال الموهبة بأبعاده (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة

المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان؟

4. هل تؤثر إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات بناء رأس مال الموهبة

(الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في

الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان؟

5. هل تؤثر إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على إدارة الأداء في الجامعات

الأردنية الخاصة بمدينة عمان؟

6. هل تؤثر إدارة الأداء في متطلبات بناء رأس مال الموهبة (الإدراك الصحيح لرأس مال

الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الأردنية الخاصة

بمدينة عمان؟

7. إلى أي مدى تؤثر إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على متطلبات بناء رأس

مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان بوجود إدارة الأداء كمتغير وسيط؟

وعليه، وإعتماداً على أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية، التي

سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H0₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0₁₋₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H0₁₋₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على المساواة المتأصلة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H0₁₋₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على نظم التعويضات في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H0₁₋₄: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على آليات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسة الثانية:

H0₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على إدارة الأداء في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

الفرضية الرئيسة الثالثة

H0₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في متطلبات بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

الفرضية الرئيسة الرابعة

H0₄: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات بناء رأس مال الموهبة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

يشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0₄₋₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

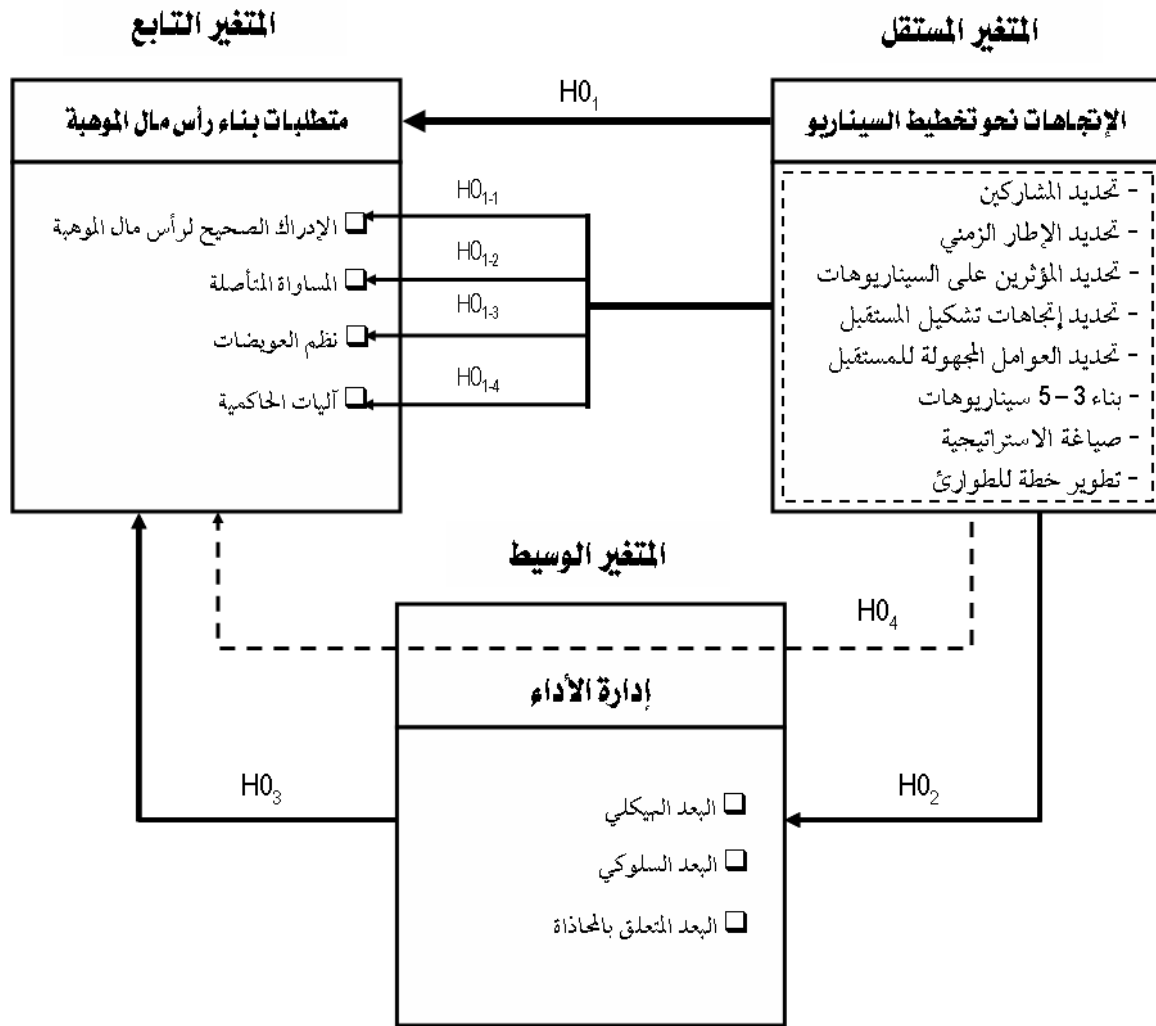
H0₄₋₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء المساواة المتأصلة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H0₄₋₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء نظم التعويضات بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

H0₄₋₄: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء آليات الحاكمية بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

(6-1): أنموذج الدراسة

- يوضح الشكل (1- 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود ثلاثة متغيرات، الأول مستقل والمتضمن الإتجاهات نحو تخطيط السيناريو ويقاس كوحدة متكاملة كونه يعكس نظام متكون من عمليات مترابطة ومتسلسلة، والثاني المتغير الوسيط والمتضمن إدارة الأداء بأبعاده ويقاس كوحدة متكاملة لأنه يمثل مكونات لا يمكن تجزئتها والثالث المتغير التابع وهو متطلبات بناء رأس مال الموهبة بأبعاده.



شكل (1-1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث بالإستناد إلى دراسة كويه وأوجهوجافو (Kuye & Ogbojafo, 2011) لقياس مراحل تخطيط السيناريو ودي وال وفان دير هيبين (De Waal&Van der Heijden, 2015) لقياس إدارة الأداء بأبعادها، يرونج وديدي (Yirong&Daidai, 2015) لقياس متطلبات بناء رأس مال الموهبة بأبعاده.

(1-7): حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة بالجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات، وهي جامعة البترا، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الإسراء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان الأهلية.
- **الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تشمل كافة القيادات الجامعية العليا في الجامعات المستهدفة ممثلة برؤساء وأعضاء مجالس (الأمناء، والجامعة، والعمداء، والكليات)
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية لإنجاز الدراسة، من بداية آب 2016 ولغاية منتصف كانون الأول من العام 2016.

(1-8): محددات الدراسة

1. محدودية الدراسات التي تناولت الربط بين متغيرات الدراسة الثلاث الأساسية على حد علم الباحث مما تتطلب الكثير من الوقت والجهد والتحليل.
2. الدراسة الحالية طبقت على الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على باقي الجامعات الحكومية والمنظمات الأخرى.
3. تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة وبالتالي فإنّ درجة مصداقية نتائجها يعتمد على موضوعية استجابات أفراد وحدة التحليل.

(1-9): التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمصطلحات الدراسة

الاتجاهات Attitudes: التصريحات التقييمية والأحكام المتعلقة بآراء الأفراد (Robbins & Judge, 2015).

تعرف إجرائياً بالجوانب التقييمية والإدراكية والسلوكية لآراء الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان.

الإدارات العليا Top Managements: مراكز القرار العليا في الهيكل التنظيمي للجامعات الأردنية الخاصة والتي تشمل رؤساء وأعضاء مجالس (الأمناء، والجامعة، والعمداء، والكليات) بمدينة عمان والمسؤولة عن بناء التوجه الاستراتيجي ومستقبل تطور الجامعة بالتشارك بالمعرفة والخبرة وبالمشاركة في صناعة وإتخاذ القرارات من أعلى إلى أدنى - ومن أدنى إلى أعلى.

تخطيط السيناريو Scenario Planning : ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع حالات عدم التأكد المستقبلية (Lindgren & Bandhold, 2003).

ويعرف إجرائياً بأنه مدخل لمساعدة قيادة الجامعات للحكم على كيفية صناعة القرارات الفعالة في ظل حالات اللاتأكد المستقبلية، وسيتم قياسه من خلال الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو المتضمنة (تحديد المشاركين، تحديد الإطار الزمني، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء 3 - 5 سيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ).

إدارة الأداء Performance Management: مجموعة النشاطات الهادفة إلى التأكد من أن كافة الأهداف قد أنجزت بطريقة فعالة وكفؤة (Sharma; Sharma & Agarwal, 2016).

تعرف إجرائياً بأنه عملية شاملة تتكون من مجموعة أبعاد تشمل (البعد الهيكلي؛ البعد السلوكي؛ البعد المتعلق بالمحاذاة) تلتزم بها إدارة الجامعة وتطبقها لأغراض التقييم العادل لأداء مواردها البشرية وتطوير قدراتهم وترقية أدائهم بالشكل الذي ينعكس على رفع كفاءة أداء الجامعة وفعاليتها وتحسين مركزها العلمي والأكاديمي والتنافسي.

رأس مال الموهبة Talent Capital: مفهوم متجسد في الموهبة نفسها ومنافعها الاجتماعية والإقتصادية وكمية ونوعية ومستوى المعرفة والقدرة والإبتكار وتحقيق العمل خصوصاً الإبداعي منها وزيادة مساهمتها في قيمة رأس المال البشري (Wang & Wang, 2015). ويعرف إجرائياً بأنه الثروة الحقيقية لدى الجامعات والعامل الرئيسي لتحقيق النجاح والوصول إلى قمة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز، وسيتم قياسه بدلالة أبعاده، وهي الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية.

الجامعات الأردنية الخاصة Jordanian Private Universities: الجامعة مؤسسة وطنية خاصة للتعليم العالي تملكها جهة غير حكومية وتتشأ بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي المعمول به، شريطة أن لا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى عن أربع سنوات أو ما يعادلها، (تعريف الجامعات الأردنية الخاصة وتعديلاته، المنشور على الصفحة 3628 الجريدة الرسمية رقم 2503 بتاريخ 29 / 8 / 2001).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) : المقدمة

(2-2) : تخطيط السيناريو

(3-2) : رأس مال الموهبة

(4-2) : إدارة الأداء

(5-2) : الدراسات السابقة

(6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

يهدف الفصل الثاني في هذه الدراسة إلى توضيح الإطار النظري العام المرتبط بكل من المتغيرات المستخدمة والتي تشمل المتغير المستقل والمتمثل في (الإتجاهات نحو تخطيط السيناريو)، المتغير التابع (متطلبات بناء رأس مال الموهبة) والمتغير الوسيط المتمثل في (إدارة الأداء)، كما ويشمل هذا الفصل استعراض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة والتي اعتمدها الباحث كمراجع وذلك كما يلي:

(2-2): تخطيط السيناريو:

أولاً- نشأة وتطور تخطيط السيناريو: في البدء يكتسب مفهوم السيناريو أهميته وتطوره منذ قديم الزمان من أيام المزارعون القدامى حيث تعلم المزارعون البسطاء أنهم عندما يركزون على زراعة نوع واحد من المحاصيل فإنهم يعرضون أرباحهم للخطر وبالتالي مستقبلهم ومستقبل أولادهم للخطر، فإذا ما حدث تغيير مفاجئ بالمناخ أو حلّ بالحقول أحد المشاكل التي تقضي على هذا النوع من المحاصيل، ظهرت فكرة أن يقومون بتنويع المحاصيل التي يزرعونها في الموسم الواحد والفكرة مشابهة لموضوع تنويع الاستثمارات في وقتنا الحالي مثل أن يقوم المستثمر بتنويع محفظة أوراقه المالية (السن، 2009).

المزارعين والمستثمرين يبحثون عن وسائل لتأمين المستقبل وتقليل المخاطر الممكنة ومن هنا ظهرت فكرة السيناريو والتي تأخذ بعين الاعتبار فكرة الرهان على المستقبل: فمن الممكن لرجل الأعمال أن يغامر بموارد متاحة له مثل الوقت والجهد والمال لتحقيق أرباح بعد 5 أو 10 سنوات، وتدور الإستراتيجية دائماً حول شيء واحد وهو المفاضلة بين البدائل المتاحة.

ونتيجة لما سبق ذكره فإنه من الممكن القول أنه قد يشكل تعدد الاحتمالات الممكنة للمستقبل (شنودة، 2010)، وظهور اتجاهات جديدة في الحياة، والتغيرات المفاجئة التي من الممكن أن يشهدها العالم في السنوات الأخيرة مثل ظهور المزيد من الضغوط والتحديات للمخططين ومتخذي القرارات حول العالم، مما قد يدفع الأفراد إلى ضرورة فهم ومواجهة الغموض الذي يكتنف المستقبل والحاضر، وهنا يظهر أسلوب السيناريو كأحد أساليب الدراسات المستقبلية في مواجهة هذا الغموض، حيث أدى عدم وجود رؤية مستقبلية في الماضي إلى أن أصبح الحاضر يعج بمسائل تستوجب الاجابة والتحقيق وإيجاد الحلول (راشد، 2008).

فالعالم المتغير بدأ يفرض مرونة استراتيجية وغالباً ما يكون الحال هو الاستجابة للمتغيرات اليومية في التصرف مع محاولة المحافظة على الأهداف الأساسية وتقديم ردود أفعال مستعجلة في مواجهة المستقبل تلغي بدورها بعض الرغبات المنشودة، مما يعيق كنتيجة تحقيق بعض الأهداف في كثير من المجالات، وهنا تكمن المشكلة؛ ويكمن بروز دور السيناريوهات لتقدم تلك الأشكال المختلفة من المستقبل، وتقدم المسارات إليها، والنتائج المترتبة عن الأحداث والاتجاهات والتصرفات، فتحدد بذلك خصائص الرؤية المستقبلية المطلوبة، فنجاح هذه الرؤية من قد يكون من خلال العملية التخطيطية يرتبط والشك بالتصرف المناسب في الوقت المناسب (Tomas, 2006)، على أن السيناريوهات ليست واقع المستقبل، وإنما طريقة لتمثيله بهدف تنوير الفعل الحاضر في ضوء الحالات المستقبلية المرغوبة أو الممكنة، وبالتالي تقود إلى تقديم فرص للتحكم في التاريخ والحاضر والمستقبل ولكن يبقى السؤال المهم الآن والذي يجب الإجابة عنه في ظل هذه الدراسة ما هو مفهوم السيناريو؟ ما هي أغراضه؟ خطوات وافتراضات المرتبطة بالسيناريو؟ أبعاد وتخطيط السيناريو وما أهمية استخدامه في قطاع التعليم في الجامعات الأردنية.

1- مفهوم السيناريو:

من الممكن تعريف المقصود في السيناريو بأنه الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع (الحدراوي، 2011)، وعندما نتكلم عن سيناريوهات المستقبل فإننا نقصد بها ذلك الوصف التمثيلي لأبعاد المستقبل الممكنة، بدءاً من الوضع الراهن، وبلوغاً إلى نقطة محددة في المستقبل كما أنه من الممكن أن نعتبر السيناريوهات من أدوات التخطيط الاستراتيجي في الشركات والتي قد تساعد متخذي القرارات، وأيضاً يستخدمها كل من قادة المؤسسات الذين يسعون لفهم الأبعاد المحتملة للمستقبل بغرض إتخاذ القرارات الحالية بأقصى درجة ممكنة من التأكد من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات ومن لهم علاقة بإتخاذ قرارات ذات آثار مستقبلية بعيدة المدى بالإضافة إلى الوزراء والمستشارين الإداريين الذين يساهمون في وضع الخطط الاقتصادية والخطط المتوسطة والطويلة الأجل للأنشطة الصناعية والاجتماعية للمؤسسات الباحثين الإداريين والخبراء المهتمين بمفهوم الإدارة بالسيناريوهات ودراسة الأبعاد المحتملة للمستقبل في تطبيق مفهوم في الجامعات الأردنية (شنودة، 2010).

ويظهر من المعلومات السابقة؛ أن السيناريو وصف إستباقي لحالة المستقبل يساعد في تخيل مؤثراته وإتخاذ القرارات الملائمة لها.

2- مفهوم تخطيط السيناريو

طرح الأديبات المتخصصة العديد من المفاهيم الأساسية لتخطيط السيناريو وعلى النحو

الآتي:

يعرفه بورتير (Porter, 1985) على أنه أداة منظمة لتخيل المستقبل الذي تتخذ فيه

قرارات منظمة، بينما يرى ليندرين وباندهولد (Lindgren and Bandhold, 2003) بأنه

رؤية Vision مستقبلية تحاول الإجابة عن مجموعة أسئلة ماذا يحدث مستقبلاً؟ وما هي الرؤى المرسومة بهدف تجنب المخاطر؟ ويضيف أن العقل البشري يولد مئات السيناريوهات يومياً من خلال التوفيق بين المستقبل المحتمل والمستقبل المرغوب باستخدام مسارات المستقبل الممكن، وما علينا إلا أن نقوم بتغذية طردية feed – forward مع التغذية العكسية feed back بحيث تتكامل الرؤية ويتفق هذا مع كون السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب (Phillips, 2001).

كما يعرف أنه وصف أو قصة لوضع مستقبلي ممكن الحدث عند توافر شروط معينة في مجال معين، أو هو مجموعة من الافتراضات المتناسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة، أو هو حدث مستقبلي ممكن الوقوع مرغوب فيه، أو غير مرغوب فيه، أو مرغوب عنه مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي (wright, 2000).

يعرف أيضاً بأنه وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض، وبتعريف آخر أنه مسار Path يصل بين نقطتين زمنيتين الأولى معلومة وفي مجال الثانية مبرهنة بامتداد الرؤية زمنياً (Notten, 2003).

وينظر له الدوري وصالح (2009) على أنه: تدريب ذهني لتصور النصوص المستقبلية التي تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلاً؛ والنظر إليها بأكثر من صورة، وعرفه (sevaguru, 2009) عبارة دالة من التخطيط السيناريو الذي يلبي متطلبات الاستدامة لفترات بعيدة المدى ويُبقي المنظمات في حالة الاستمرارية والتطور.

من الممكن القول من منظور الدراسة الحالية:

- إن السيناريو أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبني على فروض منطقية وواقعية ومبرهن بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية، وفي الحقيقة يوجد تعريفات عدة السيناريو تختلف باختلاف المنظور بين المجالات المتداخلة بل وفي المجال الواحد.
- إن تخطيط السيناريو يمثل مجموعة مؤشرات مستقبلية تشمل:
- رؤية مستقبلية.
- مجموعة افتراضات للأوضاع القادمة.
- التعامل متغيرات بعيدة المدى.
- إتخاذ قرارات استراتيجية لمواجهة الحالة المستقبلية.

ثانياً- أغراض (أهداف السيناريو): ليس هناك إجماع بين المشتغلين بالدراسات المستقبلية على الأهداف التي يتعين السعي لتحقيقها من وراء عمليتي بناء وتحليل السيناريوهات المستقبلية، فهناك فريق يسعى لنزع صفة الاستهدافية عن الدراسات المستقبلية بمعنى أن تكون محايدة ومحررة من الأحكام القيمية حتى لا يتم فرض رؤية مستقبلية معينة على الناس، وبالتالي يريد هذا الفريق إسباغ صفة الموضوعية والعلمية على الدراسات المستقبلية من خلال حصر أهداف الدراسات المستقبلية والتي تمثل السيناريوهات أحد أساليب البحثية، لذلك تتعدد أهداف السيناريوهات كأحد أساليب الدراسة العلمية للمستقبل - طبقاً لآراء هذا الفريق لتشمل (العيسوي، 2008)؛ (السن، 2009):

1- عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية كما

تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.

2- عرض النتائج المترتبة على الخيارات أو البدائل المختلفة.

3- تركيز انتباه الناس على: الفاعلين الرئيسيين واستراتيجيتهم والعمليات أو العلاقات السببية، والنقاط الحرجة لإتخاذ القرارات، والقضايا التي يجب أن تحظى بالأولوية في اهتماماتهم.

4- استشارة الفكر والتأمل حول قضايا وهموم المستقبل من خلال المسارات الاحتمالية، مما يؤدي إلى تنشيط خيال الناس وبالتالي مساعدتهم على إتخاذ قرارات أفضل بشأن مستقبلهم من الآن وطبقاً لآراء هذا الفريق فإن تأثير الدراسات المستقبلية على فكر الناس وتوجيهاتهم نحو المستقبل يمثل تأثيراً عاماً يتمثل في تنمية البعد المستقبلي من تفكير الناس من خلال تقديم تصورات بديلة لمسارات المستقبل، والناس لهم الحق في اختيار أو رفض أي من هذه التصورات، وهناك فريق ثانٍ ينظر إلى الدراسات المستقبلية على أنها مزيج من العلم والاستهداف كما هو الحال في بناء وتحليل السيناريوهات والمقارنة بينها فهي عملية موضوعية من جهة لأنها تعتمد على العقل والمنطق في التعامل مع الحاضر وتطورات المستقبل، كذلك لأنها تنطلق من علاقات السببية والتي تمثل صيغة استهدافية من جهة أخرى، لأنها لابد أن تستند إلى أهداف وقيم يتم ترجمتها في صورة معايير أو مؤشرات يتم الاحتكام إليها في تقييم السيناريوهات البديلة وبالتالي المفاضلة بينهما، كذلك لأن الاختيار الأول للسيناريوهات يكون محملاً بالضرورة بأحكام قيمية أو أهداف ضمنية، وبالتالي ينظر هذا الفريق إلى الدراسات المستقبلية وأساليبها كما هو الحال في السيناريوهات على أنها أداة لفهم وتغيير العالم وليس لفهمه فقط، ومن ثم تتمثل أهداف الدراسات المستقبلية طبقاً لآراء هذا الفريق في الآتي (شليبي، 2006):

1. صياغة رؤية مستقبلية معينة من خلال توصيات صريحة بشأن الإختيارات والقرارات التي ينبغي إتخاذها من الآن للوصول إلى الوضع المستقبلي المرغوب.

2. تحريك الناس وتعديل قراراتهم في اتجاه تحويل هذه الرؤية المستقبلية المرغوبة إلى واقع. على

الرغم من تباين الرؤى بين المشتغلين بالدراسات المستقبلية إلا أنهم يجمعون على أن الأهداف

التي تسعى السيناريوهات المستقبلية إلى تحقيقها تتحدد في الآتي:

- عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية

كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.

- عرض النتائج المترتبة على الخيارات المختلفة في السيناريو وتركيز انتباه متخذي القرار

في الفاعلين الرئيسيين واستراتيجياتهم، وفي العمليات أو العلاقات السببية، والنقاط الحرجة.

- تمكين الجماهير من التفكير في كل الأمور المتعلقة بالمستقبل واستثارة النقاش فيها

واستدعاء وردود الفعل في شأنها.

- التوصل إلى توصيات في شأن الخيارات والقرارات التي ينبغي إتخاذها من الآن للوصول

إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه بعد فترة زمنية محددة.

ترتبط أهداف السيناريوهات والغرض منها بنوع السيناريو ففي حالة السيناريوهات

الاستطلاعية يستهدف هذه السيناريوهات تقديم صورة للاحتمالات والخيارات البديلة التي تنطوي

عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها هذه السيناريوهات وهي بذلك تقدم لصاحب القرار

مجموعة من البدائل في ضوءها، ويمكن لصاحب القرار إتخاذ ما يراه مناسباً لتحسين الأوضاع في

المستقبل بالنسبة لمجتمع ما أو مؤسسة معينة كما أن السيناريو مستدعي الناس للتفكير في

احتمالات المستقبل وإثارة النقاش حوله، واستدعاء ردود الأفعال حول صورة هذا المستقبل، أما

في حالة السيناريوهات الاستهدافية (Thomas,2006) فإن السيناريوهات تستهدف استجلاء صورة

معينة مرغوبة فيها في المستقبل، وهي بذلك ذات قيمة في تحويل المجتمع إلى صورة أفضل

فالدراسات المستقبلية ليست دراسات علمية محايدة، وإنما هي مزيج من العمل والاستهداف فهي من

ناحية تعتمد على أعمال العقل والمنطق في التعامل مع الحاضر والمستقبل، وهي استهدافية من حيث أنها لا يمكن أن تكون متحررة تماماً من القيم أو الأحكام القيمية وإنما هي أداة لإحداث تغيير مقصود وبالتالي فمن الضروري أن ينتهي السيناريو إلى توصيات صريحة بشأن الإختيارات والقرارات التي ينبغي إتخاذها للوصول إلى وضع مرغوب فيه ولذلك يمكن الربط بين التخطيط للسيناريو والبناء الهيكلي للمنظمات المتعلمة لأن المنظمة الساعية للتعلم لديها المرونة الكافية في تقبل السيناريو الملائم لها.

ثالثاً- خطوات وافتراضات تخطيط السيناريو: وتتم عملية بناء السيناريوهات من خلال مراحل ثلاث:

أولهما: جمع المعلومات، وإجراء مسح شامل لتحديد القوى المحركة للظاهرة المدروسة، وأهم التوجهات المستقبلية المتوقعة.

ثانيهما: تصميم هيكل السيناريو، وتشكيل مجموعة من الصور المستقبلية البديلة التي يتم فحصها والتأكد من مدى تماسك مكوناتها الداخلية.

ثالثهما: يتم بناء استراتيجية متكاملة ورسم المسارات التي يمكن أن تؤدي لهذه الصور المستقبلية. ومن المهم تحديد الإتجاهات والأحداث التي يشمل عليها كل سيناريو للتعرف على معيار

ثبات السيناريو، وتسير خطوات بناء السيناريو وفق الخطوات التالية (Phillips,2001):

الخطوة الأولى: وصف الوضع الراهن والإتجاهات العامة.

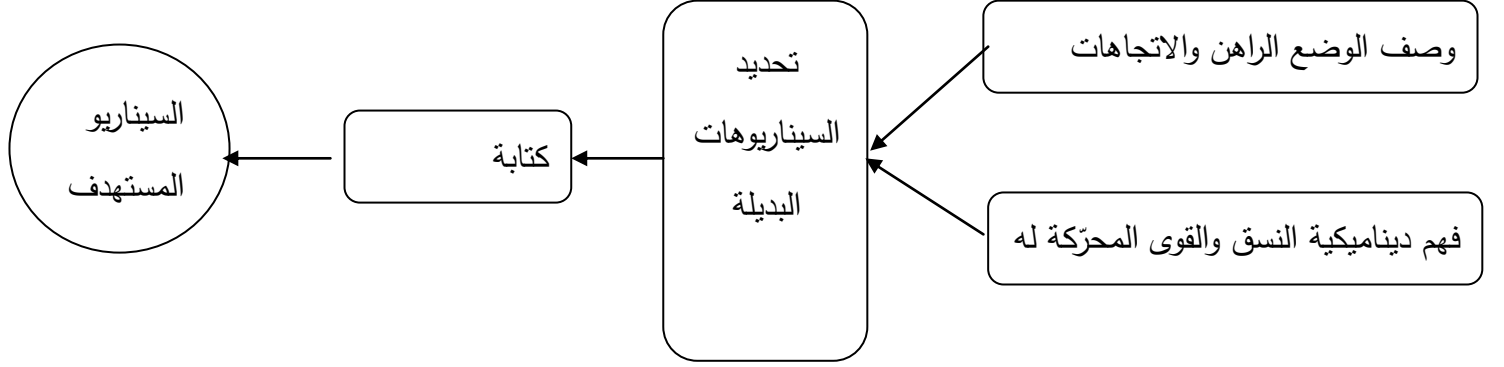
الخطوة الثانية: فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له.

الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات البديلة.

الخطوة الرابعة: كتابة السيناريوهات.

الخطوة الخامسة: تحليل نتائج السيناريوهات (السيناريو المستهدف).

وتصور الدراسة الحالية خطوات تخطيط السيناريو



شكل رقم (1-2) خطوات تخطيط السيناريو

المصدر: من إعداد الباحث

وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات:

الخطوة الأولى: وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة: تشمل هذه الخطوة على استعراض العناصر الرئيسة في الوضع الراهن وبيان نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة والسائدة، والاتجاهات العامة البازغة أو إرهاصات التغيير التي تُنبئ بتحويلات مهمة في المستقبل، ثم يتم استخلاص المشكلات أو القضايا الرئيسة التي يهتم بها الباحث عن إجابات لها عند كتابة السيناريوهات، حيث يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات داخلية تنتمي إلى النسق محل الدراسة، ومتغيرات خارجية تعبر عن البيئة التي يعمل فيها النسق (راشد، 2008).

الخطوة الثانية: فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له: تعد من أهم خطوات بناء السيناريوهات، فالهدف من هذه الخطوة الكشف عن القوى المحركة في النسق وتحليل العلاقات والتشابكات بما يساعد على فهم ديناميكية النسق، أي يتم تحديد جوانب وحدود النظام والعلاقات

بين أجزائه والإتجاهات المؤثرة، ويقصد بالقوى المحركة أو الفاعلين الرئيسيين: هم أولئك الفاعلين الذين يمارسون درجة محسوسة من السيطرة أو التحكم بشكل مباشر أو غير مباشر في النسق، ولا توجد طريقة نظامية محددة يمكن إتباعها لتحديد هؤلاء الفاعلين، فعادة ما يتم تحديد الفاعلين بشكل حدسي اعتماداً على المعلومات المتوافرة عن النسق، ويمكن تقسيم القوى المحركة للنسق أو النظام إلى قوى على المستوى الكبير Macro مثل الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والمجتمعية، وقوى على مستوى النظام المدروس Micro، ويمكن الاستعانة في هذه الخطوة بأسلوب "بتحليل الآثار" باستخدام المصفوفة الشبكية ومصفوفة الآثار المقطعية. Cross-Impact Matrix لفهم ديناميكية النسق للنظام أو للمؤسسة التعليمية، والكشف عن القوى المحركة لهذا النسق (Love,2006).

وتقوم هذه المصفوفة على أساس فرضية مؤداها أن معظم الأحداث والإتجاهات ترتبط بطريقة أو بأخرى بتأثير متبادل فيما بينها؛ لذا فإن هذه المصفوفة تستخدم لتنظيم البيانات التي تجمع عن مؤسسة ما وللفحص المنظم للعلاقات المتبادلة بين مختلف الأحداث الممكنة إحصائياً، وهذه العلاقات المتبادلة والمتداخلة تسمى بالتأثير المتقاطع، ويمكن تصنيف تلك القوى الفاعلة أو المؤثرة من حيث قوة تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي تتسم بها، حيث يمكن وضع مقياس يمثل أبعاداً ثلاثة هي (عالٍ/متوسط/ضعيف)، كما يوضح ذلك الشكل التالي (زاهر، 2002) :

تصنيف القوى والعوامل المؤثر عند بناء السيناريو

جدول رقم (1-2)

مستوى التأثير			
عالٍ	تأثير عال ودرجة عدم يقين ضعيفة		تأثير عال درجة عدم يقين عالية
متوسط			

تأثير ضعيف ودرجة عدم يقين عالية		تأثير ضعيف درجة عدم يقين ضعيفة	ضعيف
عالٍ	متوسط	ضعيف	

Source: (Goeminne, Gert, 2007)

تبعاً لمستوى تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي يتسم بها المستقبل نحوها، ويشمل ذلك:

1. القوى والعوامل (عالية التأثير مع وجود درجة عالية من عدم اليقين).
2. القوى والعوامل (عالية التأثير مع وجود درجة ضعيفة من عدم اليقين).
3. القوى والعوامل (ضعيفة التأثير مع وجود درجة عالية من عدم اليقين).
4. القوى والعوامل (ضعيفة التأثير مع وجود درجة ضعيفة من عدم اليقين).

الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات البديلة: الغرض من هذه الخطوة هو حصر البدائل الممكنة بالنسبة للعوامل المختلفة الداخلة في كل مجال من مجالات التأثير وذلك في ضوء فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له وسلوك الفاعلين، ويتم ذلك إما عن طريق تحليل العوامل المؤثرة على تحريك النسق وتحديد عدد من البدائل الممكنة، أو عن طريق تحديد العوامل الرئيسية داخل كل مجال من مجالات التي تؤثر في النسق، ويتم وصف الحالة الراهنة لكل عامل، وعرض الإسقاطات أو التنبؤات البديلة لكل عامل خلال الأفق الزمني المحدد لكل سيناريو، وهذه الطريقة أكثر تفصيلاً في تحديد ملامح السيناريوهات البديلة، وفي هذا السياق، يمكن القول أن الدراسات المستقبلية تعتمد على نوعين من الأساليب المنهجية (Lindgren, 2003) وهما: الأساليب التنبؤية Predictive التي تهدف على توقع مستقبل معين، وثانيهما الأساليب الإبداعية Creative التي تتعامل مع المستقبل على أنه مجال مفتوح للتأثير الإنساني بهدف استكشاف البدائل المستقبلية الممكنة أو المحتملة، حيث أن الدراسات المستقبلية مجال متعدد التخصصات Multidisciplinary

يهتم بدراسة البدائل والمسارات المستقبلية الممكنة أو المحتملة، وتتضمن هذه الخطوة من خطوات بناء السيناريوهات وصف الحالة الراهنة لأبعاد الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض التنبؤات المستقبلية البديلة، ويمكن أن تتضمن البدائل المحتملة للسيناريوهات الاستطلاعية ثلاثة بدائل:

1. استمرار الوضع القائم حيث يكون هناك مقاومة للتغيير والإصلاح، هذا بالإضافة إلى إمكانية

حدوث تدهور الوضع القائم إلى الأسوأ.

2. حدوث بعض أوجه الإصلاح والتطوير الجزئي، وذلك بين الرغبة في الإصلاح والتطوير

الجزئي، وذلك بين الرغبة في الإصلاح والرغبة في بقاء الأوضاع كما هي من أجل تحقيق

الاستقرار.

3. حدوث تحول كفي ونقلة نوعية من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية الخلاقة،

والاعتماد على المبادرة الاستباقية بدلاً من الأساليب القائمة على رد الفعل.

الخطوة الرابعة: كتابة السيناريوهات: يسبق هذه الخطوة خطوة ضمنية تتعلق بفرز السيناريوهات

البديلة والمقارنة بينها لاستكشاف التمايز بينها لتحديد عدة بدائل مستقبلية، تقتضي عملية كتابة

وتفسير السيناريوهات المختارة استيفاء مدخلات السيناريوهات من المعلومات سواء بإضافة عوامل

أو تفاصيل معينة، أو بدمج تطورات مستقبلية أخرى في السيناريوهات المختارة، ثم التعرف على

ردود الفعل المحتملة (التصرفات) لكل الأطراف المعنية للتطورات التي يشمل عليها كل

سيناريو (Ralston, 2006) وفي النهاية يتم صياغة كل سيناريو بشكل سردي، وهنا ينبغي إبراز

صياغة العناصر الثلاثة للسيناريو: الشروط الابتدائية، والمسار المستقبلي، الوضع المستقبلي.

الخطوة الخامسة: تحليل نتائج السيناريوهات (السيناريو المستهدف): يتوقف ما يتم إنجازه في

هذه الخطوة الأخيرة في عملية بناء وتحليل السيناريوهات على الغرض الذي أجريت من أجله هذه

العملية أصلاً، فهذا الغرض يمكن أن يكون مجرد الاكتفاء بتحليل مقارن للسيناريوهات حين تأخذ الدراسة المستقبلية طابعاً استطلاعياً، أما إذا كان طابع الدراسة استهدافياً فإنه يجعل من تحليل السيناريوهات مجرد معبر للتخطيط ورسم السياسات طويلة المدى، وما هي الاستراتيجية الواجب الالتزام بها لوضع الرؤية المستقبلية موضع التطبيق. وحتى تكون السيناريوهات قابلة للتطبيق، ومحددة لرؤية مستقبلية واقعية فعليها أن تتميز بمجموعة خصائص يفضل توافرها في السيناريوهات أو في عملية بنائها وتحليلها، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- السيناريوهات الجيدة سهلة الفهم والاستيعاب حتى يمكنها المساعدة على التعلم وتعديل التصرفات والأولويات لإتخاذ القرار المناسب (Heijden, 2005).
- أن تكون قادرة على استكشاف النتائج والآثار المحتملة للاختيارات، ومن ثم دعم القرار المتعلق بالمستقبل الذي يتسم باللايقين.
- أن يكون بين السيناريوهات قدراً واضحاً من الاختلاف والتمايز حتى يتسع نطاق الاحتمالات والاختيارات.
- أن يكون السيناريو ممكن الحدوث وليس محض خيال، بمعنى أن يتم الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة منطقية منظمة.
- أن يتسم السيناريو بالقدرة على الكشف عن نقاط التحول في المسارات، والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب أو المؤدية للانحراف عن المسار الطبيعي للأحداث.
- قد لا يكون هناك قيمة للسيناريوهات، ولا معنى لتحليلها إن لم تكن فيها فائدة لعملية صنع القرارات، والتخطيط لمستقبل أفضل، ومن أهم الأساليب المؤدية على زيادة فائدة السيناريوهات إشراك المستخدمين المحتملين لهذه السيناريوهات في عملية بنائها وتحليلها.

من الممكن القول إن عملية بناء السيناريوهات تستهدف تحديد أحداث المستقبل، وتوجيه المستقبل في مسارات وإتجاهات مختلفة، ويمكن أن تفيد صناع القرار في اكتشاف القوى المحركة للمستقبل، فالسيناريوهات تحقق فوائد متعددة للتخطيط التربوي لاسيما توفير قدر مناسب من المعلومات المتعلقة بالخطط والمشروعات المستقبلية للمنظمة، وتحديد العوامل الفاعلة الخاصة بالبيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على النمو المستقبلي للمؤسسات التعليمية، وتحسين فرص رد الفعل والتكيف مع التغيرات المتوقعة، وإتاحة فرص التفكير الإبداعي، تحديد استراتيجيات التطوير، والفرص والمخاطر المترتبة على تنفيذها (العمرى، 2010).

رابعاً- أبعاد عملية تخطيط السيناريو: يعد تخطيط السيناريو عملية متكاملة ومتراصة تتكون من مجموعة من الأبعاد التي تربطهم علاقة تسلسلية اعتمادية أي أن البعد الثاني لا يعمل إلا بعد إنتهاء مهمة البعد الأول وهكذا، وتوجد العديد من الأبعاد التي طرحتها الدراسات والبحوث؛ إلا أن الدراسة الحالية استخدمت أبعاد عملية تخطيط السيناريو التي ذكرها (Kuye & Oghojafo, 2011) كون تلك الأبعاد ملائمة لأهداف الدراسة الحالية وتوجهاتها بالإضافة إلى أنها تعكس مهام العمل الجامعي، وهذه الأبعاد تم عرضها بنموذج الدراسة في الفصل الأول ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1- **تحديد المشاركين:** السيناريو وصف لوضع مستقبلي محتمل، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك إنطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض"، والأصل أن تنتهي كل الدراسات المستقبلية إلى سيناريوهات ولكن السؤال المهم الآن كيف يتم تحديد المشاركين في عملية السيناريو؟ من الممكن القول أن تحديد

المشاركين بالسيناريو يعتمد على كيفية إنتاج السيناريوهات حيث أنها تتنوع تنوعاً كبيراً، فالسيناريوهات تُبنى بطرق محددة كما أنها في ذات الوقت يمكن أن تُبنى بطرق مختلفة تعتمد على الخيال العلمي والأدبي، وعموماً فإن السيناريوهات تصف إمكانيات بديلة للمستقبل، وتقدم عرضاً للاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنساني، مع بيان نتائجها المتوقعة، وقد ينطوي تحليل السيناريوهات على توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغي عمله وبالتالي فإن الأفراد المشاركين في تخطيط السيناريو يجب أن يمتلكوا المقدرة على تحقيق أهداف ومواصفات السيناريوهات المطلوبة (Baaten,2006).

وترى الدراسة الحالية أن تحديد عدد المشاركين عملية معقدة تحكمها مجموعة مؤشرات أهمها التناسق الفكري للمشاركين، والاختصاص المتشابه أو المتقارب، والخبرة المتجانسة.

2- **تحديد الإطار الزمني:** لطالما كان الزمن العامل المهم في تحديد مدى قدرة إدارة المشاريع على تحديد وتحقيق الأهداف المرجوة، إذ يلعب الزمن دوراً مهماً في بيان مدى تحقيق السيناريو وأهدافه التي وضع من أجله (ogily,2005)، إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار عدد المشاركين في السيناريو، وأهداف السيناريو وما إذا كان هناك إمكانية لتمديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة من السيناريو.

وترى الدراسة الحالية هنا أن نأخذ بعين الاعتبار التكلفة التي قد تترتب على وضع السيناريو في حال تم تأجيل أو تقديم الفترة اللازمة لتحقيق أهداف معينة ومن هنا تظهر أهمية الإطار الزمني حيث أنه مرتبط بعدد المشاركين والذي يمثل البعد الأول في هذه الدراسة والعوامل المؤثرة على السيناريوهات.

3- تحديد المؤثرين على السيناريوهات: ما هي العوامل التي قد تؤثر على السيناريو؟ وما هي

الأمر الواجب أخذها بالحسبان عند تخطيط السيناريوهات؟ يمثل هذا البعد حلقة وصل بين عدد المشاركين والإطار الزمني من جهة والأمور الواجب توافرها بالسيناريو الناجح من جهة أخرى وتمثل ما يلي: (Borjeson,2006) الأحداث المحركة (وتقسم إلى الأحداث التي يمكن السيطرة عليها، محركات داخلية تقع تحت سيطرة الشركة)، المنطق ويمثل العنصر المهم بنجاح أي عمل في العالم فمن دون وجود المنطق في السيناريو لن يكون هناك عمل متكامل يحاكي الواقع ويساعد بالتنبؤ بالمستقبل، القصة: وتمثل العنصر المهم إذا ترابطت الأحداث ووجود خطوط واضحة تمثل أهم معالم السيناريو الناجح، البدايات والنهايات للسيناريو تعتبر من أهم العوامل المؤثرة بمدى نجاح السيناريو حيث يجب عند تخطيط السيناريو وجود ما يسمى بالحبكة التخطيطية والتي تجمع بين بداية ملفتة ومنطق ونهاية تقود الأفراد بالمجتمع لتحقيق ما يسمى بالتنبؤ المستقبلي، وترى الدراسة الحالية ضرورة التعامل مع هذا البعد بحذر شديد ودون تسرع من أجل بناء معالم السيناريو بشكل منطقي متسلسل بالشكل الذي يجعل المشهد المستقبلي واضح المعالم.

4- تحديد اتجاهات تحديد المستقبل: من ما لا شك فيه أن اتجاهات المستقبل تعتبر من أهم

أبعاد السيناريو الناجح حيث يعتبر التنبؤ بالمستقبل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة سيناريو ما حيث أنه هناك العديد من نماذج وأمثلة السيناريوهات التي تصادفنا يومياً، فمثلاً عندما نسمع أن نسبة مبيعات منظمة ما قد تراجعت نتوقع أن مبيعات شركة أخرى قد زادت، والعكس بالعكس، ويدلنا هذا على أن التغيير الحادث لدى أي طرف يستتبع تغييراً موازياً لدى طرف آخر، لذا فإنه عند كتابة السيناريو يمثل توقع التغيير نصف

المهمة، أما النصف الآخر فهو كتابة الإستجابة التي يقوم بها الطرف الآخر للتكيف مع هذا التغيير، التغيير لا يعود تغييراً بعد فترة من الزمن بل يتحول إلى تقليد جديد ثم إلى تقليد عتيق (Owolabi,2011). وترى الدراسة الحالية أن هذا البعد يمثل دالة لاكتمال الصياغة والتوجه نحو التنفيذ لذلك يحتاج إلى وقت كبير للمراجعة والتحليل والتجريب.

5- تحديد العوامل المجهولة للمستقبل: من الممكن تحديد العوامل المجهولة بالسيناريو من خلال القيام بالإجراءات والتي تسمى إجراءات إحترازية وتشمل ما يلي مع ضرورة ربط تحديد العوامل المجهولة مع الإتجاهات التي تم تحديدها سابقاً واعتمادها كبعدين مكملين لبعضهما البعض حيث يرى كل من (Liam fahi, Robert,2012) أنه من الممكن تحديد العوامل المجهولة من خلال قيام المدراء بسلسلة من الخطوات متمثلة بما يلي:

1. تحديد فريق واضعي سيناريوهات.

2. تحديد بؤرة السيناريوهات.

3. تحديد الأحداث المحركة.

6- بناء من 3-5 سيناريوهات: ويقصد بها وجود خطة بديلة للسيناريوهات في حال فشل الأول الانتقال للثاني ومن ثم للآخر وهكذا ولكن يبقى السؤال المهم ما مدى فعالية هذا البعد؟ وكيف ممكن القيام بهذه الخطوة ؟ في هذه الحالة من الممكن القول أنه يلجأ المدراء إلى ما يسمى بأسلوب الترجيح من بين محركات السيناريو وذلك بمنح آل من أعضاء الفريق عدداً متساوياً من النقاط التي يوزعها كل مشارك على الأحداث المحركة تبعاً لرؤيته الشخصية لأهمية الحدث المحرك، وفي النهاية يتم جمع النقاط التي يحصل عليها آل محرك، يلي ذلك ترتيب محركات السيناريو تبعاً لدرجة الأهمية مع الأخذ بعين الاعتبار اللاتأكد والظروف البيئية

(Berchout,2002). وترى الدراسة الحالية أن هذا البعد يمثل مرشد ودليل لمراكز القرار الاستراتيجي من خلال تذكيرهم بأن سيناريو واحد لا يمكن أن يواجة متطلبات البيئة المتغيرة والصحيح هو تهيئة عدد من السيناريوهات البديلة لاستخدامها بدائل استراتيجية حسب الموقف.

7- **صياغة الاستراتيجية:** إن تكوين الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذلك استغلال الموارد والإمكانيات مصادر القوة وتجنب أو تحديد مواطن الضعف في الجامعات، وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف، وعلى سبيل تحديد هذه الاستراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبالأساليب المتاحة، وفي أي وقت يتحقق منها أعلى عائد ممكن (عبدالمجيد، 2008). وترى الدراسة الحالية أن هذا البعد سيحدد الاختيارات الاستراتيجية الملائمة لكل سيناريو من السيناريوهات الأساسية والبديلة.

8- **تطوير خطة للطوارئ:** تعرف خطة الطوارئ بأنها الإجراءات الواجب إتباعها في حال حدوث أمر غير متوقع يعمل على تغيير خط سير الأمور وحرفها عن مسارها الطبيعي، توضع خطط الطوارئ من قبل جميع العاملين على اختلاف أعمالهم وأماكنهم ووظائفهم، فكل إنسان قد يصادف أمراً طارئاً في حياته، لذا يجب أن يكون الجميع مستعدون لكل ما هو طارئ من الأمور، ولكن خطط الطوارئ تتخذ أهمية أكبر عندما يكون القيادات الإدارية الجامعية

مسؤولين عن عدد كبير من الأشخاص تحت إدارتهم (السن، 2009)، كالدول والشركات والمؤسسات وما إلى ذلك، فالدول على سبيل المثال تحتاج إلى خطط الطوارئ بشكل كبير نظراً لأن هذه الدولة قد تتعرض إلى العديد من الأمور على مستويات متعددة ومختلفة، فمثلاً قد تتعرض الدولة لكوارث طبيعية كالزلازل أو البراكين أو الأزمات المالية والحروب وما إلى ذلك، أما الجامعات والمؤسسات فقد تحتاج لوضع خطة طوارئ لمواجهة متغيرات التسجيل والقبول وإعادة النظر بالهيكلية التنظيمية واستحداث التخصصات الظرفية التي تفرضها متطلبات البيئة والعمل، وإدارة المخاطر، ومن هنا نجد أن جميع المجالات بحاجة إلى أن نضع خططاً للطوارئ لأجلها. وترى الدراسة الحالية أن هذا البعد في غاية الأهمية لأنه يحدد السبل والوسائل اللازمة لمواجهة التغيرات المتسارعة ضمن منظور السيناريو.

(2-3): رأس مال الموهبة:

أصبح الاهتمام بالموهب في الإدارة بصورة عامة والأعمال وبشكل خاص ضرورياً لتحقيق أداء عالٍ وبالذات في المنظمات ذات الطابع الأكاديمي والتي تسعى إلى تحقيق ونشر أكبر قدر ممكن المعرفة وتغطية أكبر شريحة ممكنة من المجتمع، سيتم في هذا الجزء من الفصل عرض مفهوم الموهبة كرأس مال وتوضيح مدى أهميته وتطوره وذلك كما يلي:

أولاً: تطور فكرة رأس مال الموهبة: التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكاراً إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم أو مصطلح إدارة رأس مال الموهبة أو المواهب في الإدارة، وزاد الاهتمام به أخيراً بصفته مفهوماً يركز على مفهوم الاهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية، حيث بدأ الاهتمام بإختيار وتعيين

الموظفين والعاملين والمديرين في منشآت العمل منذ زمن طويل، وقد تطور أسلوب الاختيار والتعيين بتطور الإدارة بشكل عام وإدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية، والتي تعددت وتتنوع مسمياتها بتنوع وتعدد مهامها وأهدافها وأساليبها، وقد تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفد واتكنس David Watkins في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، ورد مصطلح ومفهوم رأس مال الموهبة في التسعينيات واستمر بعد تكييفه، واستخدامه من قبل العديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت العديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها (عودة، 2015).

ومن هنا يجب التركيز على مدى أهمية مفهوم الموارد البشرية ومدى تطوره في السنوات الأخيرة ليظهر كحقل معرفي يستفيد ويدعم حقلي الإدارة وإدارة الأعمال والسلوك التنظيمي وبالذات في القطاعات الجامعية في الأردن، ويستفيد من تطوراتها، إلا أننا نلاحظ أن إدارة رأس مال الموهبة كمفهوم جديد بدأ يبرز في السنوات القليلة الأخيرة، ليس حقلاً جديداً في إدارة الأعمال فحسب، لكنه منهجية وأسلوب وتقنية جديدة لتفعيل دور الموهبة/المواهب، والتركيز عليها في العمليات والتغيير التنظيمي، وليس لاختيار القادة والمديرين والموظفين والعاملين الموهوبين في كافة المجالات، وذلك لتطوير جودة الموارد البشرية وتركيز العمليات عليها، وكذلك سعي لتوظيف الفئات الموهوبة منها لتحقيق إنجازات عالية في الإدارة والأعمال.

ثانياً: مفهوم وأهداف رأس مال الموهبة: من الممكن تعريف إدارة رأس مال الموهبة بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير

العاملين الجدد وحتى القديمين، وجذب العاملين الموهوبين بكل المجالات من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

ويعتبر رأس مال الموهبة حالة خاصة من رأس المال البشري، حيث أشار (Bai,2010) في هذا الصدد أن رأس مال الموهبة هو المكون الأكثر فاعلية في معادلة رأس المال البشري وإدارته.

ويرى (Jashapara,2011) أن رأس مال الموهبة يمثل القيمة العالية المستخلصة من المعرفة، والمهارات، والقدرات.

وقال (Khalique etal, 2001) أن رأس مال الموهبة يعني الحالة المتقدمة لرأس المال البشري المسؤول عن ابتكار القيمة.

وعبر عنه (Yirong & Daidai, 2015) بأنه مجموعة من العوامل التي تشمل:

1- التصور والإدراك: ويتكون من العناصر الآتية (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، الحوافز غير الملائمة).

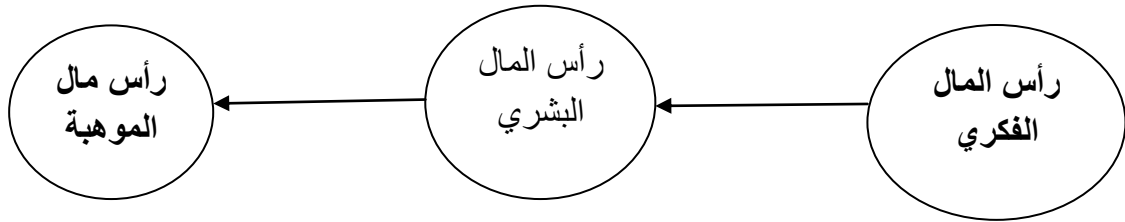
2- مستويات الإدارة: ويتكون من العناصر الآتية (عدم وجود نظام معقول لتقييم الأداء، آليات الحاكمية، نظم التعويضات).

3- السياسات والبيئة الخارجية: ويتكون من العناصر الآتية (زيادة الضرائب على مدخولات الأفراد، مخاطر الأعمال المالية، الأوراق المالية المحظورة).

4- إيجاد حلول العمليات: ويتكون من العناصر الخاصة بكيفية قياس وتخصيص حق ملكية رأس المال البشري.

وكانت أكثر العناصر أهمية في التحليل العاملي للعوامل الأربعة الرئيسية والصالحة لقياس رأس مال الموهبة، هي (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية).

وتصور الدراسة الحالية مصادر رأس مال الموهبة



الشكل (2-2) مصادر رأس مال الموهبة

المصدر: من إعداد الباحث

يجدر بنا عند الحديث عن رأس مال الموهبة التركيز على الجوانب المرتبطة في إدارة الموهبة والمواهب حيث يرى متخصصو إدارة الموارد البشرية أن إدارة الموهب ترتبط بالجوانب التالية: (عودة، 2015)

- 1- التركيز على مواهب الموارد البشرية المنافسة كأهم موارد المؤسسة أو الشركة.
- 2- جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
- 3- إدارة وتحديد رواتب المنافسين.
- 4- فرص التدريب والتطوير المستمرة.
- 5- إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة.
- 6- برنامج الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.

من الممكن القول أن الجامعات المتميزة إنخرطت في وضع استراتيجيات جديدة في إدارة رأس مال الموهبة / المواهب أو إدارة رأس المال البشري ودرستها مالياً من حيث كيفية التركيز عليها في عملياتها واختيارها وجذبها وتدريبها وترقيتها، والإبقاء عليها كمصادر بشرية منافسة، وتحريك العاملين في الجامعة كمصادر بشرية مهمة، كما يعني مصطلح إدارة رأس مال الموهبة لدى بعض الجامعات أيضاً كيفية إدارة الأداء من حيث أنها تدفع بأداء الموظفين إلى أعلى مستوى

ممكن لتحقيق أعلى أرباح ممكنة، وإدارة الموهبة يعني عدة أشياء لعدة أشخاص، فيعني للبعض إدارة القيمة العالية للأفراد (الموهوبين)، ولل البعض الآخر يعني كيف يمكن إدارة الموهبة بشكل عام، أي لجميع الموظفين، وهذا يعني أن جميع الموظفين لديهم مواهب، وعلينا تحديدها واكتشافها وتحريرها، ومصطلح إدارة رأس مال الموهبة عادة ما يرتبط بالمنافسة، المعتمدة عليها تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإن قرارات إدارة الموهبة دائماً تأتي من قبل مجموعة جوهر المنافسات التنظيمية set of organizational core competencies كما هو الحال من المراكز الأساسية المنافسة، ومجموعة التنافسية يمكن أن تتكون من المعرفة، والمهارات، والخبرات والتجارب، والأنماط الشخصية (عبد الحميد، 2012).

يرى البروفيسور إدوارد لولير (Edward Lalwer, 2015) أستاذ إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، أن الموهبة تعني في عصرنا الحاضر أن يكون الناس هم الميزة التنافسية في الجامعة ويؤكد لولير في كتابه إدارة الموهبة وفي محاضراته ولقاءاته أن رؤساء ومديري الجامعات عادة ما يقولون موظفونا هم أكبر أصولنا وأهم ما نملك ومن دونهم لا نملك المقدرة للعمل كما وأنه يريد من هذه الجامعات أن تبدأ العمل بمنتهى الجدية بدلاً من مجرد الحديث، ونركز هنا على ضرورة العمل الجدي لتحقيق المطلوب كخطوة جوهرية لتحقيق وزيادة إمكانية رأس مال الموهبة، ومن خلال دراسات لولير المتعددة على قائمة أهم 100 جامعة حسب تصنيف مجلة "فورتن" Fortune اتضح له مدى تقليل الشركات والجامعات من قيمة إدارة المواهب: حيث يشعر 40% فقط من كبار المسؤولين التنفيذيين أن أقسام الموارد البشرية تشارك في تطوير استراتيجية الشركة، كما أن نسبة حضور رئيس الموارد البشرية لاجتماعات مجلس الإدارة هي 20% فقط من مجمل الشركات والجامعات التي تم إجراء الدراسة عليها.

ويبقى السؤال المهم الذي يجب الإجابة عنه هو مدى أهمية وأهداف تسخير رأس مال الموهبه في الجامعات والشركات في الوطن العربي بصورة عامة وفي الأردن بصورة خاصة ويعزو لولير السبب الرئيسي في عدم التواصل والمتابعه لمثل هكذا موضوع مهم إلى أن معظم المؤسسات والجامعات تدار بأسلوب بيروقراطي صعب السيطرة عليه كما ويتمركز حول الهيكل الإداري فقط، بمعنى أنهم يحاولون استمداد مزاياهم التنافسية من تشغيل كياناتهم بفاعلية بدلاً من تسخير مواهب الموارد البشرية لديهم، كما يؤكد أن الجامعات يجب أن تعتمد على أداء موظفيها لتحقيق النجاح، يجب أن تكون متمركزة حول الموارد البشرية أي تعتمد على مواردها البشرية، وبضيف أنه حتى يتم القيام بذلك بشكل فعال، يجب أن تقوم الشركات بتنظيم نفسها ليكون هدفها الأساسي هو دعم موظفيها، وفي الجانب الآخر يعزو لولير نجاح بعض الشركات والجامعات الأمريكية الكبيرة إلى أسلوبها الفعال في الإدارة الجيدة لمواهبها والاستفادة منها، وليس بسبب تقديمها المنتج الصحيح أو بسبب التمويل الجيد.

ووضح لولير أنه "يجب على الشركات والجامعات أن تترجم الكفاءات والقدرات التي تخلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات معينة تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء التي تقوم بها"، ومن خلال التعمق بموضوع رأس مال الموهبة يجب أن نسأل أنفسنا ما الفائدة من تطبيق إدارة رأس مال الموهبة في الجامعات بالأردن وهذا ما يسمى (الهدف من) حيث تهدف استراتيجية وبرامج تطبيق إدارة رأس مال الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر أساسي للتنافس وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم، كما تساعد الأعمال للاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس، إن الجامعات الأردنية التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطور سمعة عامة لتكون مكاناً عظيماً وجذاباً للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين

الموظفين الحاليين. كما أن المرشحين الموهوبين سيكونون أكثر متعة لأنهم سيعملون في شركات تقدر مواهب موظفيها وتمنحهم فرص لإكمال نجاحهم (العبادي، 2008).

ثالثاً: متطلبات رأس مال الموهبة (كيفية استخدام مثل هذا سلاح معنوي): يتطلب بناء رأس مال موهبي ناجح قيام رؤساء الجامعات ببعض الإجراءات منها (جبري، 2013):
أولاً: يمكنك الاستعانة بمستشار مختص لمراجعة عمليات الأعمال والخطط الدراسية لكافة البرامج التعليمية بما فيها البكالوريوس، ماجستير والدكتوراه، لتقييم المنطقة الحرجة في الجامعة، وكشف المنطقة الضعيفة التي تحتاج إلى تحسين وعمل إضافي.

ثانياً: على رؤساء الجامعات استخدام برنامج نظام محاسبي لمساعدة الجامعة والمحافظة وإدارة عملياتها، وهناك الكثير من مواقع الإنترنت المستضيفه لهذه المهام التقنية والتي تقدم حلولاً تقنية، ويمكنك التوحد والتكامل في برامج خطط الموارد والمحاسبة وأنظمة أخرى مساعدة لتسهيل عمليات الموارد البشرية بشكل عام أو بشكل متخصص.

ثالثاً: بالإضافة إلى أهمية ودور الأنظمة المحاسبية في الإدارة ويعتبر برنامج نظام إدارة الموارد البشرية عاملاً مساعداً للجامعات وذلك من خلال تزويد إدارة الموهبة فيها بالجوانب التالية:

3-1 التركيز على الترقّيات وذلك من خلال التركيز على الترقّيات المستقبلية.

3-2 التركيز على برامج التحفيز التي تجذب وتبقى المواهب العالية.

3-3 استخدام ما يسمى في إحصائية لقياس المواهب الحالية والتحوّلات الصناعية، وفي الوقت نفسه التركيز للاحتياجات المستقبلية.

رابعاً: أبعاد رأس مال الموهبة: تتسم دراسة وقياس رأس مال الموهبة بالندرة حيث أن الدراسات المتخصصة في هذا الجانب لا زالت محدودة جداً، وعلى هذا الأساس استخدمت الدراسة الحالية

العناصر الذي ذكرتها دراسة (Yirong & Daidai,2015) والتي تمثل دراسة ريادية، هذه العناصر التي تم عرضها في النموذج بالفصل الأول كذلك عند الحديث عن مفهوم وأهداف رأس مال الموهبة وتشمل ما يلي:

1- الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة: وترى إحدى الدراسات المرتبطة برأس مال الموهبي

(صالح، بونعجة، 2011) أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الإقتصادية والاجتماعية المختلفة بإعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد إزدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانقل بذلك مركز الثقل للنمو الإقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية. ومن هنا أصبحت المؤسسات الإقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق إنتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الإستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير رأس المال الموهبي، ومن هنا كان الإهتمام المتزايد بهذا موضوع (ثجيل، طبائية، 2011: 2).

ويشير مصطفى(2004) إلى أن قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الموهبي إلى قيمة يستطيع إدراكها الأفراد بالمجتمع على نوعية القيمة التي ترغب الجامعة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها (عبد الحميد، 2012):

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

2- المساواة المتأصلة: تحقيق عنصر المساواة والتأصل بين أفراد الجامعات سواء موظفين أو

أعضاء هيئة تدريس يمثل جزء مهم وضروري للمحافظة على رأس مال الموهبة ومن الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لابد وأن يتسم بالاستمرارية والتأصل والمساواة وأن يكون مسؤولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في المنظمة الأكاديمية، وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن هناك عاملاً هاماً يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة بالإضافة إلى وجود الموهبة، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس مال الموهبة)، وبالتالي يجب على الجامعات في الأردن معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الموهبي، وكذلك ضرورة المحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين أو النقل والتقادم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه الجامعة (العبادي، 2008).

3- نظم التعويضات: من غير الممكن إنكار أهمية وجود نظام تعويضي معنوي ومادي عند

تأسيس رأس مال الموهبة فبات من غير الممكن عدم تعويض أشخاص موهوبين ويقدمون للجامعة من علمهم وثقافتهم لتطوير رأس مال ذو طابع فريد ومميز حيث يجدر هنا إلقاء نظرة على مفهوم التعويض المباشر في الجوانب المادية على شكل رواتب، أجور، علاوات مالية، والذي يقدم خلال زمن قصير من صاحب العمل لأي عامل فيها باختلاف وظيفته لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة، إلا إن هذا الأجر المقابل لا يسمى بالثمن بل يدعى بالتعويض المادي، ويسمى التعويض المادي بالراتب عندما يعطى للعامل نتيجة عمله بالتعيين بشكل دائم، ويدعى بالأجر عندما يكون العمل لفترة أيام أو ساعات، ولضمان استمرار عملية التعويض المباشر للعاملين، لابد لهم بالإستمرار بالدوام في وظائفهم والإلتزام ببعض الأسس مثل القدرة على التطوير المستمر وزيادة الخبرة، وأداء العمل بشكل كفؤ وماهر، والتزام السلوك الجيد بالعمل، وغالباً ما يتم تنظيم التعويضات المباشرة ويتم الإتفاق عليها مع العاملين بواسطة العقود القانونية والمعتمدة على أسس معينة يتفق عليها الطرفان حيث أن هذه العقود تضمن حقهما أمام القانون، وهذه العقود تلزم العاملين بتقديم خدماتهم للمنظمة ولمدة معينة ضمن أسس يتفق عليها للدوام بالزمن المعين والمكان المعين وحتى تحت شروط معينة، كما تلزم المنظمة بتقديم التعويض المالي للعاملين نتيجة هذا الإتفاق ما داموا ملتزمين بأداء واجبهم بإخلاص وإتقان، فالأجر الذي يحصل عليه العامل إثر عمله ضروري لإستمرار حياته وتغطية تكاليف معيشته وإعالة نفسه، وصاحب العمل لا بد له من تشغيل العاملين لأداء العمل والحصول على مهاراتهم، وبالإضافة إلى هذه العلاقة النسبية

فهناك مميزات أخرى تحققها وتقدمها التعويضات الوظيفية المباشرة للعاملين يكمن إهمها في ما يلي:

- الالتزام في المواعيد وتقديم المطلوب ضمن مواعيد دقيقة.
- العدالة في القيمة المقدمة للعمال في حالة تطابق الجهد المقدم وعدم الإنحياز لبعضهم نتيجة التحيز الشخصي.
- تقديم التعويضات المباشرة وتحقيق الأمان الوظيفي ما دام العاملون مستمرين بتقديم جهودهم للمنظمة.

4- آليات الحاكمية: يحاول الباحث بهذا البعد التركيز على دور وأهمية وجود آلية حاكمية ذات

طابع رشيد يتسم بالعدل والاعتزان بنفس الوقت على حماية رأس المال الموهبي حيث تعمل الإدارات الحكومية وغير الحكومية على خلق آليات من أجل إحداث تطورات وتغييرات تساعد في تحقيق جزء من التنمية الشاملة، في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وذلك بالقيام بمراجعة دقيقة ومستمرة لسلوكياتها وعلاقاتها مع كافة الشركاء وعلى كافة الأصعدة الوطنية والعالمية من خلال ما يعرف بالحاكمة الرشيدة والتي تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة، من أجل تحقيق مزيداً من العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص. وقد كان للتغيرات والتطورات المتسارعة والظاهرة في البيئتين المحلية والدولية ممثلة في العولمة بكافة أنواعها، وثورة المعلومات والاتصالات، والتجارة العالمية، والأسواق المفتوحة، والمطالبات الكثيفة للحد من الفقر، والجهل، والفساد، والإقصاء الاجتماعي والمطالبة بحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين كل هذه التطورات وغيرها حثت ودعت الحكومات والهيئات الدولية إلى تبني واستخدام الحاكمية الرشيدة بكافة معاييرها كسلوك إداري وحوكمي لمواجهة مثل هذه

الظروف وغيرها لتحقيق العدالة الاجتماعية الشاملة، كما إن الحكومة الرشيدة تقوم على وجود مؤسسات كفؤة تستجيب لحاجات السكان وتعزز العدالة الاجتماعية وتضمن المساواة في الحصول على الخدمات وهي آلية تعمل على طرح القضايا الهامة في الدولة وتعتبر قيمة هامة لتعزيز مبدأ الحق في الديمقراطية وأهمية مشاركة المواطنين في القضايا العامة لمجتمعاتهم ولأوطانهم مما يمكنهم من المساهمة في تحديد حاجاتهم وأولوياتهم التنموية والمشاركة في صنع القرار الاقتصادي والاجتماعي الخاص بهم وبأسرهم وبالمجتمع الذي يعيشون فيه (رشيدات، 2013).

(2-4): إدارة الأداء

يحاول الباحث في هذا المبحث ومن خلال استخدام إدارة الأداء كمتغير وسيط أن يسلط الضوء على إدارة الأداء كعنصر مهم بالجامعات الأردنية حيث إن كافة الجامعات في يومنا هذا بدأت تركز على أداء الأفراد بشكل مهم وذلك لما يمثله العنصر البشري من أهمية للجامعات، إن مفهوم إدارة الأداء يركز على التعاون بين المدير والمرؤوسين في عملية تخطيط ومراقبة وتقييم الأداء بشكل مشترك حتى يشعر الموظف بأهميته كعنصر فعال في الجامعة، وكذلك من أجل أن يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منه باعتباره أصبح جزءاً مهماً في وضعها (Sharma, 2016). وإدارة الأداء تركز على التقييم الدوري للعاملين ليس من أجل إتخاذ أشد العقوبات بقدر ما تركز على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملين أثناء العمل وذلك من أجل تخفيض الأخطاء إلى أقل قدر ممكن حتى تتحول المنظمة إلى منظمة كفؤة وفعالة قادرة على استغلال كافة الطاقات المتوافرة لديها من موارد بشرية (علي، 2010).

أولاً- تطور إدارة الأداء (من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء): يجدر بنا التركيز على تطور ونشأة إدارة الأداء كمفهوم عصري مهم ومطلوب بالمنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة وذلك

من خلال الأخذ بعين الاعتبار تقييم الأداء، كما إن تطبيق عملية تقييم أداء العاملين يتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات مؤشرات متعددة، بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة من هذه العملية، ومن أجل الوصول إلى تطور واضح لعملية تقييم الأداء، ومن ثم التخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها على أسس علمية سليمة، فإنه من المفيد أن تتعامل المؤسسة مع هذه العملية على نظام متكامل، مكون من عدة طرق يجب السير عليها، بغية التغلب على المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق أهدافها وبالتالي عدم فعاليتها (jong,2015).

ولكن يبقى السؤال المهم الآن هو ما معنى تقييم الأداء وما هي أهدافه؟ من الممكن تعريف تقييم الأداء أنه عملية مراجعة أداء الموظف وتقييمه حتى يتطور هذا الموظف من كافة النواحي حيث أن تقييمات الأداء هي عبارة عن تقارير يتم بها نقد سلوك الموظفين إيجابياً بهدف تطويرهم ودعمهم وتحسينهم ودفعهم إلى الأمام، وهي أيضاً تقارير تتخذ الصورة الدورية المنتظمة، بحيث يجري وضع تقييم شامل للعاملين يشمل كافة الأمور المتعلقة به، ومن هنا فإن هذا التقييم كفيل بأن يكون الأساس الذي يرى فيه العامل نفسه، كما أنه كفيل بأن يعطي انطباعاً عن أداء هذا العامل إلى المدراء، ولكن كيف يمكن تقييم الأداء للموارد البشرية ويمكن ذلك من خلال (بلقاسمي,2015)

:

- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها استخداماً، ويتم من خلالها تقييم أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التزام في المواعيد، حيث يتم استخدام مقياس تدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 15 أو 25 كأعلى قيمة، ويقوم الشخص المسؤول بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير

الشخص، فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمسؤول أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتلخيص الإحصائي لتساعد المدراء على التعرف على نقاط الضعف ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولتها إلا أن رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المسؤولين بالتقييم (سلطان، 2003).

- **طريقة الترتيب:** تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب الأفضل والأقل كفاءة، وهي نوعان: الترتيب البسيط والمقارنة الثنائية (Hartog, 2004).

ثانياً- مفهوم وأهداف إدارة الأداء: من الممكن تعريف إدارة الأداء على أنها عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع.

تري الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بأن إدارة الأداء ترتبط بشكل كبير بالعوامل

التالية (2015, 2, www.abahe.co.uk) :

1- تقدير الأداء - بصفة عامة، عندما يتم طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسات عن عملية إدارة الأداء التي يقومون يتم بشرح النظام الخاص بتقدير الأداء ولا يمكن الحياد منه من عملية إدارة وبينما تمثل المقابلة الخاصة بتقدير الأداء جزءاً من هذه العملية فقط (Krishnan, 2016).

2- عملية إدارة الأداء ليست من اختصاصات مدير شؤون الأفراد غالباً هناك ميل إلى النظر إلى عملية إدارة الأداء فقط على تقنية خاصة بإدارة الموارد، وعادة ما يكون ذلك لأن هذا هو

القسم الذي تبدأ فيه العملية ويتم من خلاله الإشراف على المعايير الحفاظ على السجلات الشخصية، في الواقع فإنه يجب أن يقوم العملية مديرو المنظمة.

3- عملية تحديد الأهداف أخرى على الرغم من أن عملية تحديد الأهداف عملية إدارة الأداء تمثل جزءاً أساسياً من الأهداف ثم ترك الأشخاص يحاولون تحقيقها دون توفير الدعم الذي يأخذ شكل التدريب وتوفير الموارد والتشجيع والالتزام الفعال الذي يؤدي إلى الوصول لتحقيق أهداف المنظمة.

4- عملية إدارة الأداء ليست موضحة أو تقليدية في أية مؤسسة يتم تكوين آراء بشأن العمل على أساس طريقة الأشخاص في الأداء وكيفية الوصول إلى بعض النتائج، وفي الواقع، فإن الأمر يتعلق بما إذا كان يتم بناء هذه الآراء على أساس عمليات تقييم صحيحة وموضوعية أم لا، وإذا كانت النتائج أو المخرجات تتطابق مع النتائج المرجوة وإذا كانت تتفق من حيث الكم من المستوى الصحيح (Kuye,2011).

ثالثاً- أهداف إدارة الأداء: بناء على المنطق السابق الذكر، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء. وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة (بلقاسمي، 2015) تتطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليتته هو استثمار وتنمية قدرات

الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتتمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية (Sharma,2016):

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً. (موقع التنمية الإدارية، 2015).

رابعاً- أغراض ونماذج إدارة الأداء: تهدف إدارة الأداء إلى تحقيق الأغراض التالية (Krishnan,2016) :

- 1- العدل والتوافق بين أفراد المجتمع والمنظمات حيث تسعى إدارة الأداء في كل منظمة إلى تحقيق العدل والإنساق بين الأفراد ككل.
- 2- يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسة.
- 3- تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.

4- - آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته: والكشف عن معوقاته وسلبياته إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.

5- - آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

6- - أساس موضوعي لإتخاذ قرارات: الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.

7- - توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.

8- - توفير النفقات: بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

النماذج الأساسية المرتبطة بإدارة الأداء:

1- نموذج الأعمال: يقوم النموذج الأول على أساس أن إدارة الأداء تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ويركز هذا النموذج على اعتبار أن إدارة الموارد الأداء هي وسيلة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة، وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة (kuye,2011).

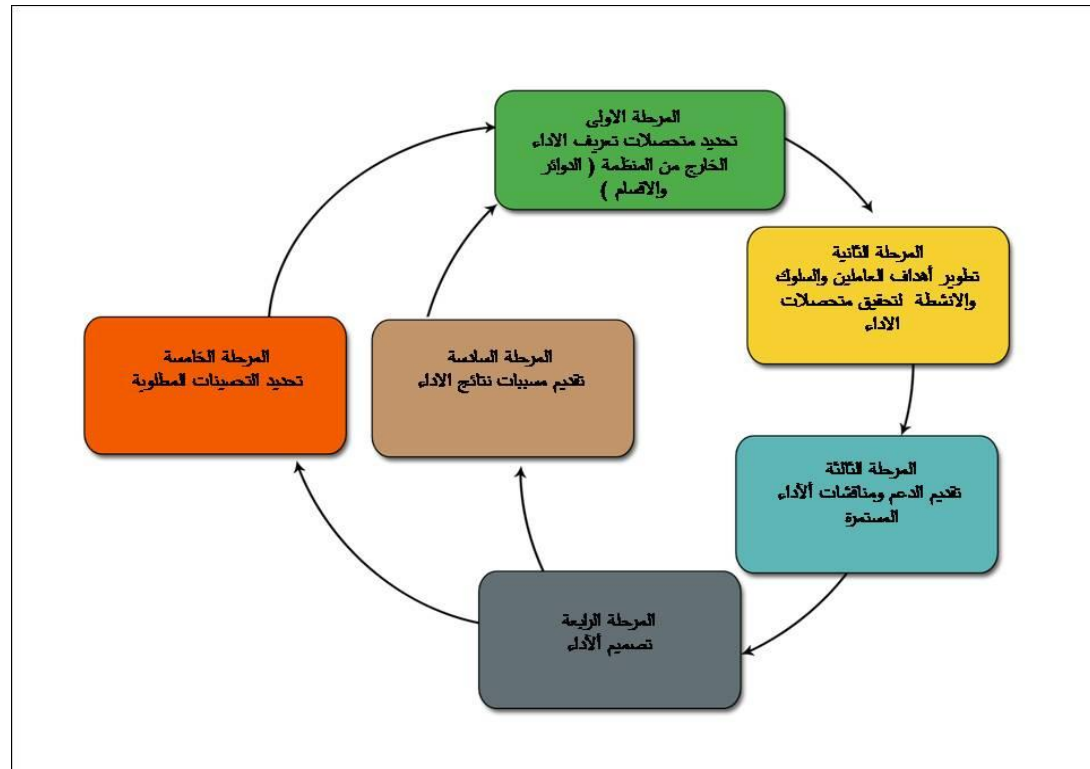
2 - النموذج الاستراتيجي المتناسق : يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الأداء هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

3- نموذج شديد الالتزام: حيث يركز هذا النموذج في إدارة الأداء على التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات المحددة نابغاً دون فرض من جهة خارجية.

4- نموذج الأداء العالي والمميز: يركز النموذج الرابع على إدارة الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية وغرضه أن تحقق المنظمة برفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها مثل الإنتاجية على أساسياً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تأثير الجودة، خدمة العملاء، النمو، الأرباح ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال (Armstrong, 2003).

5- نموذج التدريب الأفضل: يرى أصحاب هذا النموذج أن مدخل إدارة الأداء يكتمل عند وضع الملامح التالية في المنظمة، ضمان الأمان الوظيفي الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد بنتائج الأداء (الأكاديمية العربية البريطانية، 2015).

- **نموذج دورة إدارة الأداء:** يعرض الشكل رقم (2 - 3) دورة إدارة الأداء وتتكون من ست مراحل متسلسلة ومتكاملة، تبدأ بتحديد متحصلات نتائج الأداء، ثم تطوير أهداف العاملين وسلوكهم، بعدها تقديم الدعم، لتأتي المرحلة الرابعة تقييم الأداء فإذا كانت النتائج مطابق للمخطط نعبّر إلى المرحلة الخامسة وهي تحديد التحسينات المطلوب؛ أما إذا كانت النتائج غير مطابقة للمخطط نستخدم المرحلة السادسة التي تشمل تقديم مسببات نتائج الأداء.



الشكل (2-3) دورة إدارة الاداء

Source: (Noe et al., 2015)

خامساً- أبعاد إدارة الأداء: استخدمت الدراسة الحالية الأبعاد التي ذكرت في دراسة (De Waal & Van der Heijden, 2015), (Andre, 2015) كونها أبعاد حديثة وأكثر شمولية ووضوح في القياس بالإضافة إلى أنها تلائم العمل بالجامعات، علماً أن هذه الأبعاد ذكرت في الفصل الأول وتشمل:

- أولاً: البعد الهيكلي

- ثانياً: البعد السلوكي

- ثالثاً: البعد المتعلق بالمحاذاة

1- البعد الهيكلي: يكون للهيكل والتصميم التنظيمي العديد من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد والمجموعات التي تكون التنظيم وهي عبارة عن القوانين التشغيلية ببيئة عالم الأعمال العالمي اليوم التي تجعل من الاعتبارات الهيكلية والتصميمية صعبة، ويواجه المديرين اليوم إسهام العديد من الاحتمالات الهيكلية حيث أنه يمكنهم من خلال تصميم الهيكل تأسيس التوقعات الخاصة عن ما

سوف يفعله الأفراد والمجموعات لإنجاز الأغراض الخاصة بالمنظمة، ولكن وقبل إنجاز مثل هذه الأغراض، فإن هنالك شخص ما يجب أن يفعل فعل ما، وليس فقط من الواجب على الناس عمل ما، بل عليهم أن يؤدوا العمل الصحيح. وذلك يدفع بنا إلى الهيكل التنظيمي، لأنه من خلال الهيكل يقرر المديرين الكيفية التي سوف يتم بها إنجاز الأغراض الخاصة بالمنظمة، ويكون للمنظمة غرض في توجيه الأهداف، لذلك فإن فكرة هيكل المنظمة يكون وفقاً للتعريف من حيث أن له غرض وموجه نحو هدف ما. ويضع مفهوم هيكل المنظمة كينونة الأغراض والأهداف وتوجهنا بأنه على الإدارة التفكير الواسع في الهيكل من ناحية إسهامه في التأثير التنظيمي، على الرغم من صعوبة التعرف على طبيعة العلاقة بين الهيكل وتأثيره. ويتوجب أن تعكس القرارات الهيكلية (التكوينية) القيم الخاصة بالشركة والعقيدة المشتركة والاعتبارات البيئية (Brudan,2010)، سوف يكون بهذا الفصل فعلاً الحكم فيما يخص القضايا العديدة ذات العلاقة بالقيم والعقائد التي هي المحور لبعض الطرق السائدة بالنسبة للتصميم والهيكل التكويني للمنظمة.

3-البعد السلوكي: ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو

السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي، أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع (Sharma,2016). أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات، وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك

الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى وفي الواقع فإن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه، ومن جهة أخرى يمكن القول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين.

3- البعد المتعلق بالمحاذاة: يهدف الباحث بهذا المتغير إلى توضيح مبدأ المحاذاة حيث من الممكن تعريفه أنه عبارة عن مبدأ يستخدم لخلق أنشطة التعليم بين أفراد المجتمع، ومهام التقييم التي تتعامل بشكل مباشر مع نتائج التعليم التي يتم ترتيبها بطريقة لا يمكن تحقيقها بشكل نموذجي من خلال المحاضرات والفصول التعليمية والإختبارات النموذجية (Biggs and Tang, 2007) () وقد قام البروفسور جون بي بيجز بوضع مصطلح المحاذاة المرتبطة في إدارة الأداء، وهو يمثل ارتباطاً وثيقاً بين فهم البنائين لطبيعة التعلم والتصميم المحاذي للتعليم القائم على النتائج، وتعد المحاذاة كمفهوم مرتبط بإدارة الأداء المفهوم الأساسي خلف المتطلبات الحالية لمواصفات وإعلانات ونتائج التعليم، بالإضافة إلى معايير التقييم واستخدام التقييم القائم على المعايير، هناك مفهومان أساسيان خلف المحاذاة في إدارة الأداء ويمكن تلخيص هذه المفاهيم كما يلي (de : (waal,2015

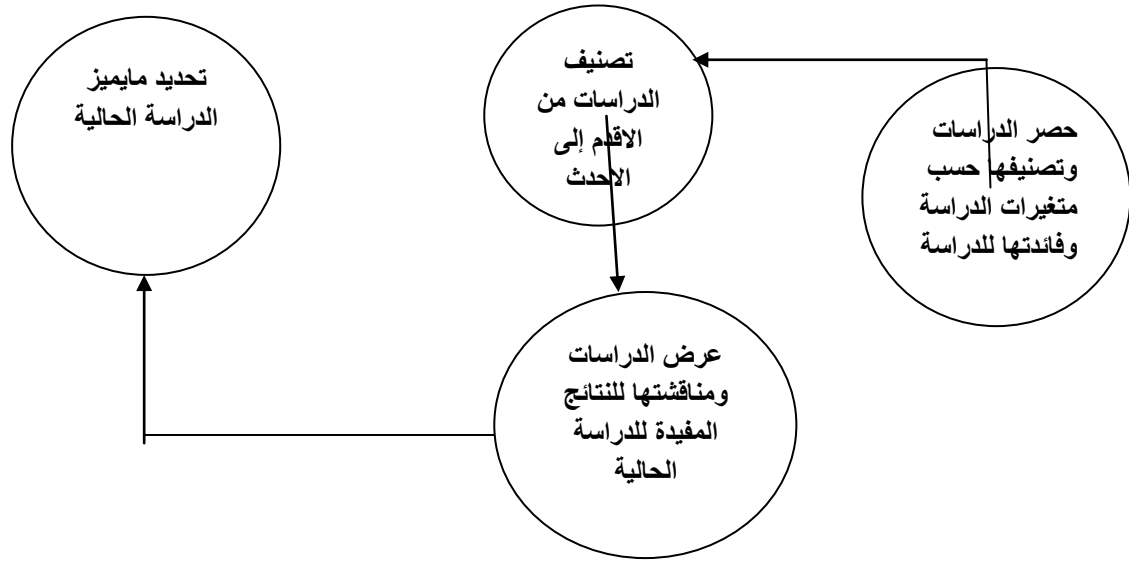
- يقوم المتعلمون بتشكيل المعنى مما يتعلمونه هذا المفهوم مشتق من علم النفس المعرفي ونظرية البنائين مع إدراك أهمية الربط بين المواد والمفاهيم والخبرات في ذاكرة المتعلم والتقدير الاستقرائي للسيناريوهات المحتملة مستقبلاً من خلال تجريد المفاهيم الأساسية من خلال التفكير.

- يقوم المعلم بخلق محاذاة مدروسة ومحددة بين أنشطة التعليم المخططة ونتائج التعليم. ويمثل ذلك جهداً مقصوداً لتوفير أهداف محددة بوضوح أو نشاط تعليمي مصمم بشكل جيد أو أنشطة تتناسب المهمة للمتعلم، بالإضافة إلى معايير تقييم مصممة بشكل جيد من أجل منح الملاحظات للمتعلم، وقد ظهر أحد فروع نظرية تقييم التعليم يركز على المحاذاة البناءة كعنصر رئيسي في تصميم التعليم الفعال، وهذه المنهجية التي يطلق عليها اسم التقييم الذي يركز على التصميم (Smith, 2008) تهدف إلى الحصول على ملاحظات الطلاب حول فاعلية المحاذاة التي يتم تصميمها بين نتائج التعليم المستهدفة وأنشطة التعليم والتعلم التي يشارك فيها الطلاب أثناء الدراسة في الجامعة.

(2-5) : الدراسات السابقة

المقدمة:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية من الدراسة الأقدم إلى الأحدث، ومن ثم مناقشتها وأخيراً بيان ما يميز هذه الدراسات عن الدراسة الحالية. ويعرض الشكل رقم (2-4) مخطط سير بيانات ومعلومات هذا الجزء:



شكل رقم (2-4)
مخطط عرض ومناقشة الدراسات السابقة

دراسة رايت (A.D.Wright,2000)

cenario Planning: continuous improvement approach to strategy

هدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن تخطيط السيناريو يمثل منهجاً لتحسين المستمر للاستراتيجية باعتبار أن أسلوب تخطيط السيناريو يعد من الأساليب المتطورة التي تختلف تماماً عن الأساليب التقليدية وقد حددت الدراسة أن هناك مرحلتين مهمتين في تخطيط السيناريو وهي:

أ- أن بناء السيناريو تعتمد على أن المستقبل يصعب التنبؤ به لكن تم الاعتماد على واقع الحال في المرحلة الحالية أخذ بنظر الاعتبار الأحداث والمتغيرات الممكن توقعها اعتماداً على التعرف على الأحداث المتشابهة المبنية على التوقعات المحتملة.

ب- يعتمد تخطيط السيناريو على الوصف الدقيق والإجراءات مع النظرة الدقيقة لقراءات الواقع التي سيتم تقدير الأحداث المستقبلية ويعتمد بن على رؤية جديدة واكتساب المعرفة الواسعة.

وخلصت الدراسة إلى أن تخطيط السيناريو يعتبر من الأساليب الحديثة التي تعطي للمنظمة القدرة على المحافظة على جودتها وتحقيق أهدافها باستمرار بما يضمن لها الاستدامة والتقدم وذلك كان واضح من خلال ملاحظة عينة الدراسة ذات الطابع الجغرافي المرتبط بعدد السكان، حيث كانت عينة الدراسة تشمل شركات وأفراد وقطاعات ذات طابع إداري، علماً بأن هذه الدراسة ذات تحليل محتوى من المصادر النظرية.

- دراسة جولي فيرتي (Julie verity 2003)

Scenario planning as a strategy technique

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق تخطيط السيناريو في مجالات الأعمال بشكل كبير وخاصة في مجال بيئة عدم التأكد بوصفه أسلوب استراتيجي للتفكير بالمستقبل إضافة إلى أن المنظمات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لمديات زمنية طويلة تكون بأمر الحاجة إلى إتباع التخطيط الاستراتيجي للسيناريو، ولقد أضافت الدراسة على أن أسلوب السيناريو بما يلائم ظروف المنظمات يجب أن يعتمد على استراتيجية المنافسة بعد تحديد الإمكانيات والقدرات التي تحكمها المنظمات في مجال تخصصها فمثلاً في مجال التسويق يجب أن تتمتع المنظمة بمرونة عالية لفرض التكيف مع الاحتمالات المتوقعة في الأسواق، وحددت الدراسة وعينتها المكونة من عدد الأفراد ذوي خبرة استراتيجية في المجلس العالمي للسيناريو كما اهتم وركز عليها الباحث أن عملية وضع وبناء السيناريو يعتبر من الأمور التي تحتاج إلى معلومات غزيرة لغرض تحديد أي من السيناريوهات المناسبة لبيئة عمل المنظمة وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم التحديات للقادة الإداريين هو كيف يتم اختيار السيناريو الملائم للمنظمة وعلى القيادات الإدارية دراسة الواقع بشكل دقيق مع وضع كافة الاحتمالات الممكنة للمستقبل والتوقعات ومهامها بشكل واسع آخذين بنظر الاعتبار المؤشرات والخبرات والمعلومات المتوفرة لدى القادة لغرض بناء السيناريو المناسب، علماً بأن الدراسة نوعية.

- دراسة بورن (Bourne,2003) "Corporate performance management"

هدفت الدراسة إلى بيان نتائج الأداء تبعاً لاختلاف طرق قياس الأداء حيث طبقت الدراسة على مجموعة من الشركات الأوروبية الكبيرة والتي تتراوح بين خمسون إلى 80 شركة عالمية على

مستوى أوروبي، وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز على إدارة الأداء كان له الأثر الأكبر في التطوير المستمر وتحسين أدائها بشكل كون إدارة الأداء تقدم نتائج موضوعية وتحدد مواطن القوة والضعف بدقة وتصف الأساليب اللازمة للتطوير، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الواقع المالي وإستدامة الشركات وتطوير القدرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وبقاء المنظمة في المستقبل.

- دراسة هارنوج وآخرون (Hartog et al.,2004)

"Performance Management : A model and research agenda "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهميته إدارة الأداء بإعتباره أحد عناصر القوة للمنظمة في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتحفيز العاملين لزيادة كفاءة أدائهم بكل كبير وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأداء تحتوي على عدة مستويات من الأداء تربط بشكل كبير جداً مع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية المعتمدة على تقييم أدائهم.

توصلت الدراسة وعينتها المرتبطة بالقطاعات المنافسة في المجتمع أيضاً لوضع نموذج خاص يتضمن أغلب العناصر المكونة لعملية تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والجوانب النفسية للعاملين إضافة إلى وضع عدة مستويات من التقييم لكافة العاملين، إضافة إلى إدراج مفهوم الموقف وعلاقته مع المديرين والمشرفين ووضع قواعد ثابتة للتقييم إدارة الأداء، وتعتبر هذه الدراسة ذات تحليل محتوى ومهمة لأنها بينت التحديات المستقبلية للواقع الذي تمر به الشركات.

- دراسة ثوماس وآخرون (Thomas et.al2006),

"Exploring the relationship between scenario planning and perception of learning organization characteristics"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين تخطيط السيناريو ومنظور المنظمة الساعية للتعلم، حيث وضحت الدراسة أهمية الاعتماد على تخطيط السيناريو رغم وجود بيانات كمية يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ للمستقبل أي بيانات حقيقة وليست تقديرية أو تخمينية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في ما يخص المنظمة الساعية للتعلم وأعطائها التصنيف الممكن والمستوى التي تتمتع به هذه المنظمة من التعلم.

وقد تم تطبيق الدراسة على أساس وضع السيناريو للمنظمة وتقدير مستواها في التعلم وبعد تطبيق السيناريو لغرض قياس مستوى تأثير تخطيط السيناريو على المنظمة وما هي النتائج التي يمكن الحصول عليها في تحديد التحسينات التي يمكن اعتمادها لغرض التنبؤ بالمستقبل.

- دراسة بورجيسون (Borjeson,2006)

" Scenario types and techniques: towards a user's guide "

هدفت الدراسة إلى استعراض أنواع وأساليب السيناريو ودورها في استكشاف معالم المستقبل من خلال النظرة العامة للأحداث ومعرفتها وتحديد الاحتياجات المستقبلية اعتماداً على المعلومات التي تمكن تخطيط السيناريو أن يعتمد عليها في وضع الخطط اللازمة والاحتمالات الممكنة في بناء خطته وما هي الأهداف الممكنة التي تقود المخطط لوضع هذه الافتراضات. آخذين بعين الاعتبار بكافة المعلومات المتوفرة وتناسق الأحداث وتكاملها من خلال استخدام التقنيات المتطورة للحصول على المعلومات المطلوبة وقد خلص البحث ببيان أهميته وضع السيناريوهات المستقبلية باعتبارها دليل عمل لغرض التطوير والتقدم للمنظمات لمواجهة الاحتمالات الغير متوقعة وتكون دليلاً

للاستمرار والنمو والتقدم وعدم الوقوع في الأخطاء التي تؤدي إلى مشاكل كبيرة تعرض المنظمة إلى الخسارة والإنهيار والتي اعتمدت على الدراسات النوعية.

ـبارك (Park 2009)

" The Relationship between top managers environmental Attitudes and environmental management in hotel companies

تناولت الدراسة أهمية البيئة المنظمة وإستدامتها في قطاع الضيافة في مجال الفنادق وعلاقتها مع توجهات الإدارة العليا ومدى تأثيرها على خلق بيئة جيدة للمنظمة من خلال التوجهات للقيادات الإدارية في تلك المنظمات.

وتم أخذ عينة طبقية من ثلاث أصناف من الفنادق في (11) ولاية إمركية وصنفت الفنادق على أساس عدد الغرف حيث كان الصنف الأول أقل من 100 غرفة والصنف الثاني من (100 – 399) غرفة والصنف الثالث أكثر من (400) غرفة وتم توزيع الاستبانات من خلال الإنترنت على كافة مدراء الفنادق وتم تحليل الاستبانة بالطرق الإحصائية لإيجاد مدى تأثير إتجاهات المدراء في تحديد المواقف البيئية والمشاركة التنظيمية في إدارة البيئة وتوصلت الدراسة بوجود علاقة قوية بين إتجاهات المديرين والبيئة التنظيمية مما جعل المنظمة أكثر إلتزاماً بالقواعد والتعليمات في تقديم خدماتها في مجال الإدارة الفندقية.

ـالجندي (2009)" إتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة للوظائف الإدارية والقيادية " (دراسة ميدانية في ولاية مسقط وصحار الرشاق)

تناولت الدراسة دور المرأة في إسهامها الحقيقي في بناء المجتمعات من خلال تبعيتها وتقدمها، وركزت الدراسة على دور المرأة في القيادات الإدارية وإتخاذ القرارات وخلصت الدراسة دور المرأة العمانية في المجتمع العماني وأهمية الرعاية وإسناد المرأة العمانية وإعطائها الفرص

الكافية في تولي المهام الإدارية العليا، إضافة إلى أن الدراسة جددت الفروق بين إتجاهات العاملين من الرجال وإتجاهات العاملين في ضوء متغيرات الجنسين من حيث الحالة الاجتماعية والخبرة في العمل والعمر والمستوى التعليمي وتم تحديد عينة الدراسة من (149) من العاملين والعاملات في القطاعين العام والخاص في سلطنة عمان ولالية مسقط وصحارى الرشتاق وكانت العينة عشوائية . وتوصلت الدراسة إلى أن المرأة العمانية قادرة على تحمل المسؤوليات والإسهام في مجالات التنمية إضافة إلى أن الدراسة توصلت على عدم وجود فروق معنوية بين إتجاهات العاملين والعاملات بغض النظر عن العمر والخبرة والمستوى التعليمي في المجتمع العماني.

-دراسة الكرموي (2010) "البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية".

وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات التي تم جمعها بموجب أداة الاستبانة والتطوير على وفق مقياس Likert الخماسي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعات تقيد الدراسة، كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعات بمستوى الأبعاد والبنية التحتية، وأهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فتمثلت بضرورة تنمية الوعي الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مجال دور إدارة الموهبة في تحسين تنافسية الجامعات وأدائها واستدامتها، طالما أن جوهر الأداء الجامعي يرتكز على تنمية وتطوير مراكز الموهبة والمحافظة عليها، فضلاً عن ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال إدارة الموهبة ودورها في تحسين مصادر الميزة التنافسية للمنظمات. هدفت الدراسة إلى

تحليل العلاقة السببية بين إدارة الموهبة من حيث البنية التحتية والأبعاد والأداء العالي في جامعتي الكوفة والقادسية باعتبار أن الجامعات هي مصانع الموهبة ومركزها بالإضافة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية الفاعلة لإدارة الموهبة في الجامعات، وما هي عوامل النجاح الحرجة ومكونات البنية التحتية الأساسية لإدارة الموهبة، وكيف تسهم إدارة الموهبة في تحسين مؤشرات الأداء العالي ضمن عينة الدراسة السادة رئيسي الجامعة ومساعدتها والسادة عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعتين وبواقع (48) لجامعة القادسية، و(40) لجامعة الكوفة.

- دراسة أسعد (2011) "إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية:

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية".

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على خدمة جديدة / تحسين خدمة موجودة وعملية جديدة / تحسين عملية موجودة في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الموهبة (المشاركة في استراتيجية المنظمة وقيمتها الأساسية؛ التعاون؛ التطوير والتحسين المستمر) على الاتصال والمرونة والمسح التكنولوجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05). كما وهدفت الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الموهبة على الإبداع التقني ودور الجدارات التكنولوجية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع

المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (73) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

—دراسة شامي (Shaemietal. , 2011)

" Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran)

هدفت إلى بيان إختبار أثر استراتيجية إدارة الموهبة على الذكاء العاطفي للموظفين العاملين في بلدية اصفهان بايران. تكونت عينة الدراسة من (217) موظف يعملون في بلدية اصفهان بايران. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة أداة رئيسة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ومنها نماذج تحليل المعادلات الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي ومعنوي لاستراتيجية إدارة الموهبة على الذكاء العاطفي، وان كل من المناخ والاتصالات كانت العوامل الأكثر تأثيراً على الذكاء العاطفي.

—دراسة اولابي (Owolbi,2011)

**Scenario Planning a recipe for corporate performance : the
Nigerian manufacturing sector experience .**

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تخطيط السيناريو في إدارة وتوجيه أداء الشركة وطبقت الدراسة في قطاع الصناعات التحويلية النيجرية وانطلقت هذه الدراسة من افتراض أن العالم يعيش حالة عدم التأكد وبشكل متزايد نتيجة التقدم السريع في جميع القطاعات إضافة إلى الأحداث والمتغيرات السريعة وعليه تتطلب من القادة الإداريين أن يكونوا لديهم الخبرات والمهارات العالية في استقرار المستقبل والتهيئة له من خلال وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة كافة الاحتمالات المتوقعة ويجب وضع الفرضيات المحتملة للمستقبل.

وتم جمع البيانات اللازمة لغرض إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار ومعاملات الارتباط لغرض تحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة ومعرفة القوة المؤثرة على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الذي كان يمثل كفاءة أداء المصنع باستخدام السيناريو و تم اختيار الفرضيات التي اعتمدتها الدراسة وكانت النتائج بأن المصانع التي اعتمدت تخطيط السيناريو كانت ذات تأثير عالي في نجاح عملها وتقييم كفاءة أدائها عن المصانع التي لم تعد تخطيط السيناريو .

—دراسة كويه وأوجهوجافور (Kuye&Oghojafo, 2011)

**Scenario Planning as a Recipe for Corporate Performance: The "
Nigerian Manufacturing Sector Experience**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء المؤسسي في قطاع الصناعة في نيجيريا، وتكون مجتمع الدراسة من (2250) مصنع من قطاع الصناعة في نيجيريا. أما عينة الدراسة فقد شملت من (670) مصنع من قطاع الصناعة في نيجيريا، والتي تم إختيارها

بشكل عشوائي، ولتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط دالة بين تخطيط السيناريو والأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن هناك إختلاف بين أداء المصانع التي تطبق تخطيط السيناريو بشكل مرتفع والمطبقة لتخطيط السيناريو بشكل منخفض.

-دراسة هيفنر وآخرون (Haeffner; 2012)

"The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of "Learning Organization Characteristics"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تخطيط السيناريو على تصورات المشاركين لخصائص المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من (10) شركات تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. أما عينة الدراسة فقد شملت من (133) فرداً عملوا في (10) شركات وشاركوا في مشاريع تخطيط السيناريو فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وتحسين التصورات لخصائص المنظمة المتعلمة.

-دراسة شيرماك ونيمون (Chermack & Nimon, 2013)

Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation "

" analysis

هدفت إلى تحديد موجهات ومتحصلات تخطيط السيناريو من خلال إجراء تحليل إرتباط تشابكي، تكونت عينة الدراسة من (162) فرداً يعملون في (8) منظمات بالولايات المتحدة الامريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج.

-دراسة الحدراوي ومحمد (2013) العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف".

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي، إضافة إلى وجود تأثير تفاعلي لعوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه في الإدارة الفاعلة للأزمات في الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف.هدفت الدراسة هذه إلى تعرف تأثير العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي وأدائه في الإدارة الفاعلة للأزمات في الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف. تكونت عينة الدراسة من (38) فرداً يمثلون القيادات العليا للإدارة المحلية لمحافظة النجف الأشرف. ولتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر الأكثر شيوعاً بين المناهج.

–دراسة صالح والناجي (Salih & Alnaji, 2014)

"The Impact of Talent Management in Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study on the Jordanian Telecommunications Companies."

هدفت إلى تعرف أثر إدارة المواهب بوصفها المظلة الأكبر لرأس مال الموهبة في تحسين السمعة التنظيمية، حيث أجريت الدراسة على ثلاث شركات للاتصالات في الأردن، هي زين، وأورانج، وأمنيه. وتكونت عينة الدراسة من (378) موظف. جمعت المعلومات منهم بواسطة الاستبانة وتم تحليل النتائج باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبرت فرضيات الدراسة بأسلوب تحليل المسار، وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب لها أثر معنوي ومباشر في تحسين سمعة المنظمة وتعزيزها.

–دراسة شيرماك (Chermack, 2015)

"The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Creative Organizational Climate"

هدفت إلى بيان أثر تخطيط السيناريو على تصورات المشاركين للمناخ التنظيمي الإبداعي في الولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (48) فرداً بأسلوب العينة لميسرة يعملون في (4) شركات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وتحسين التصورات للمناخ التنظيمي الإبداعي.

-دراسة دي وال (Dewaal,2015)

"The role of performance management in creating and maintaining a high-performance organization"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الأداء في توليد والمحافظة على الأداء العالي للمنظمة وانطلقت الدراسة من افتراضات هي: أن كفاءة الأداء تحدد وضع المنظور المالي ومعرفة أدائه وتحديد الأوضاع والمعايير الأخرى الغير مالية ونقصد هنا أداء العاملين الذي يجب أن يكون ذات تأثير إيجابي، ومن أهم الخطوات التي اعتمدها البحث هو تحديد العوامل التي يمكن من خلالها معرفة قوة العلاقة بين دور إدارة الأداء في الحفاظ على أفضل أداء في المنظمة ومدى تكامل هذين العاملين وتم توزيع الاستبانات على مجموعة شركات عالمية بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي ومعنوي بين عوامل إدارة الأداء وعامل الأداء العالي للمنظمة إضافة إلى أن عوامل إدارة الأداء لها علاقة قوية مع سلوكيات العاملين داخل المنظمة وعلاقتها بالأداء المالي وغير المالي في المنظمة.

-دراسة جونك (jonk,2015)

"The impact of performance management on performance in public organization negligible yet increasing"

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر إدارة الاداء على اداء المنظمة في القطاع العام وبينت الدراسة ان القطاع العام يعتمد على اسس ومعايير مختلفة الى حد كبير مع القطاعات الخاصة وذلك لعدم اعتماد العديد من المؤسسات في القطاع العام على قواعد واضحة وثابته ولذلك وضحت هذه الدراسة العلاقة بين ادارة الاداء في القطاع العام، وقد اعتمدت هذه الدراسة على اكثر من 49 دراسة سابقة في مجال العلاقة بين تقييم ادارة الاداء في المؤسسات القطاع العام .

استخد في هذا المجال تحليل (meta Analysis) وتعتمد هذه الطريقة على عزل العوامل المؤثرة وبيان مدى مساهمة كل عامل من العوامل في ادارة الاداء وكان لهذه الطريقة الفضل الاكبر في تحديد مساهمة كل متغير من المتغيرات في زيادة كفاءته ادارة الاداء وهذا ساعده الباحثين بشكل كبير في تحديد كافة الظواهر والمتغيرات التي لها اثر كبير في التخطيط الاستراتيجي لادارة الاداء .

–دراسة يرونج وديدي (Yirong&Daidai, 2015)

Company Property Share Would Motivate Talent Staff in Hi-tech "
"Enterprise

هدفت إلى حساب رأس مال الموهبة لمدينة Changzhou في الصين للأعوام 2001 – 2010. إضافة إلى تحديد العوامل الأساسية المتضمنة لرأس مال الموهبة. وقد تم تحديد بيانات الدراسة الحالية من ثلاثة مصادر، هي الكتاب الإحصائي السنوي لمدينة Changzhou الصينية، البيانات الفعلية لعدد الموهوبين ومستوى تعليمهم، وأخيراً، بيانات المسح الميداني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أربعة عوامل أساسية لقياس رأس مال الموهبة وهي الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية.

–دراسة سعيد وكاطع (2016) "دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة:

دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا".

ولتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط

معنوية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الموهبة، كما ظهر أن هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في ممارسات إدارة الموهبة، وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد القيادة الاستراتيجية ودورها في وزارة العلوم والتكنولوجيا نحو تبني ممارسات إدارة الموهبة. هدفت الدراسة إلى إختبار علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الموهبة لدى المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية. تكون مجتمع الدراسة من (279) مديراً. اما عينة الدراسة فقد شملت (74) مديراً بأسلوب العينة العشوائية الطبقية.

مايميز الدراسة الحالية :

1. ربطت الدراسة الحالية بين ثلاثة متغيرات هي (الاتجاهات نحو وإدارة الاداء ، ورأس مال الموهبة) وهذا ما لم تدرس أي دراسة سابقة مما يشكل اضافة نوعية للدراسات العربية .
2. جميع الدراسة السابقة التي تناولت موضوع الموهبة ركزت على دراسة إدارة المواهب وعلاقتها مع متغيرات أخرى مثل الابداع و الاداء والسمعة التنظيمية ، ولم تتناول هذه الدراسات سواء كانت عربية او اجنبية رأس مال الموهبة باستثناء دراسة (Yirong&Daidai, 2015) واجريت في الصين ، وبذلك تعد هذه الدراسة الدراسة العربية الاولى في دراسة رأس مال الموهبة .
3. جميع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاداء كانت درات اجنبية واغلبها درست إدارة الاداء مع الاداء ومتحصلات الاداء ولمدراسة عربية من بينها تناولت هذا الموضوع، وعلى هذا الاساس تعتبر الدراسة الحالية من اوائل الدراسات العربية في هذا المجال .

4. تناولت الدراسة الحالية تخطيط السيناريو، وهذا الموضوع كانت اغلب دراسته هي

اجنبية عدأ دراسة عربية واحدة هي دراسة (الحدراويومحمد،2013)ودرست الموضوع

مع ادارة الازمات، وبذلك تعتبر الدراسة الحالية من اوائل الدراسات التي تتناول

الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو مع إدارة الاداء ورأس مال الموهبة .

5. طبقت هذه الدراسة على الجامعات الاردنية بالمتغيرات الثلاثة الاساسية (الاتجاهات

تخطيط السيناريو وإدارة الاداء, رأس مال الموهبة) وهذا لم تدرسه اي من الدراسات

العربية والاجنبية وخاصة على الجامعات.

-دراسة شيرام (Sharma,2016)

Measuring employee perception of performance management

هدفت الدراسة إلى تحليل النظم الفعالة لإدارة الأداء وطرق قياس وتقييم هذه النظم بعدة

طرق مختلفة بما يلائم واقع المنظمات. ركزت الدراسة حول مدى تقبل العاملين لهذه الانظمة

ومدى أدراكهم بأهمية تقييم ادارة الاداء لغرض تحديد كفاءاتهم في الجوانب الايجابية التي تعزز

رفع كفاءة المنظمة نحو التطور والنمو وقد حددت الدراسة معايير محددة لغرض قياس مستوى

الاداء بصورة دقيقة وعادلة مما يتيح للعاملين الشعور بأن تقييم ادارة الاداء عادلة بأستخدام نموذج

سميه بالنموذج المختلط في طرق البحث.

توصلت الدراسة الى تحديد عاملين مهمين بها :

أ- إدارة الاداء عامل مؤثر جدأفي زيادة أنتاجية العاملة .

ب- اختلاف الثقافات للعاملين كان مؤثر جداً وذلك لشعور العاملين بوجود قواعد ثابتة

وواضحة في عمليات تقييم ادارة الاداء بغض النظر عن هوية العامل او ثقافته.

-دراسة كرشنان (Krishnan,2016)

"7 Elements of effective performance management "

هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية لإدارة الأداء الفاعل وبينت الدراسة ان من اهم العوامل الجوهرية للموارد البشرية هو عامل ادارة الاداء وهذا ما يهتم القادة الاداريين في جميع الفترات الزمنية ويعود السبب الى ان ادارة الاداء هبة عامل للمحافظة رضا العاملين والبقاء على استمرارهم بالعمل واندفاعهم في تأدية مهامهم بشكل افضل .وأكدت الدراسة بان عوامل تقييم ادارة الاداء يجب تكون من ضمن الاساسيات في بناء الاستراتيجية لاي منظمة لغرض قياس كفاءة اداء وتنفيذ الاستراتيجية وتعتبر هذه العوامل من الامور المهمة جدا في نجاح عمل المنظمات وقد اعتمدت الدراسة على عوامل اطلق عليها العوامل الناعمة والعوامل الصلبة ويجب ان تكون هذه العوامل متكاملة لغرض نمو المنظمة والمحافظة على استدامتها وبناء قاعدة متينة من الولاء الكبير للعاملين بحيث يكون لها خصوصية كبيرة وسمعة عالية بين المنظمات وخلص البحث بتحديد مجموعة من العوامل .

(6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. ربطت الدراسة الحالية بين ثلاثة متغيرات هي (الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو وإدارة الاداء ، ورأس مال الموهبة) وهذا ما لم تدرسه أي دراسة سابقة مما يشكل اضافة نوعية للدراسات العربية .
2. جميع الدراسة السابقة التي تناولت موضوع الموهبة ركزت على دراسة إدارة المواهب وعلاقتها مع متغيرات أخرى مثل الابداع و الاداء والسمعة التنظيمية، ولم تتناول هذه الدراسات سواء كانت عربية او اجنبية رأس مال الموهبة باستثناء دراسة (Yirong&Daidai, 2015) واجريت في الصين، وبذلك تعد هذه الدراسة الدراسة العربية الاولى في دراسة رأس مال الموهبة .

3. جميع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاداء كانت دراسات اجنبية واغلبها درست إدارة الاداء مع الاداء ومتحصلات الاداء ولا توجد دراسة عربية من بينها تناولت هذا الموضوع، وعلى هذا الاساس تعتبر الدراسة الحالية من اوائل الدراسات العربية في هذا المجال بحسب علم الباحث.

4. تناولت الدراسة الحالية تخطيط السيناريو، وهذا الموضوع كانت اغلب الدراسات هي اجنبية عدأ دراسة عربية واحدة هي دراسة (الحدراوي ومحمد، 2013) ودرست الموضوع مع ادارة الازمات، وبذلك تعتبر الدراسة الحالية من اوائل الدراسات التي تتناول الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو مع إدارة الاداء ورأس مال الموهبة .

5. طبقت هذه الدراسة على الجامعات الاردنية بالمتغيرات الثلاثة الاساسية (الاتجاهات تخطيط السيناريو وإدارة الاداء, رأس مال الموهبة) وهذا لم تدرس اي من الدراسات العربية والاجنبية وخاصة على الجامعات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3- 1) : المقدمة

(3- 2) : منهجية الدراسة

(3- 3) : مجتمع الدراسة

(3- 4) : عينة الدراسة

(3- 5) : وحدة التحليل

(3- 6) : متغيرات الدراسة

(3- 7) : أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

(3- 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3- 9) : الوسائل الاحصائية لدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة:

يقدم هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

(2-3) منهجية الدراسة

تعد الدراسة الحالية دراسة سببية ذات طبيعة كمية، لذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة التي التي تم تطويرها بالإستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وبالإعتماد على مقاييس طورت من قبل العديد من الباحثين وبما يلائم بيئة الجامعات.

(3-3) مجتمع الدراسة

كان مجال الدراسة الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (17) جامعة، أما مجتمع الدراسة فسيكون مجموعة الإدارات العليا في هذه الجامعات والتي تشمل رؤساء وأعضاء مجالس (الكليات والعمداء والجامعة والأمناء).

(4-3) عينة الدراسة

طبقت الدراسة على الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات وهي؛ جامعة البترا، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الإسراء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمان الأهلية. أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية، بسبب طبيعة متغيرات الدراسة الحالية ونوعية البيانات والمعلومات المطلوبة لها وتكونت من (265) مفردة من مفردات المجتمع والذين يمثلون الإدارات العليا حصراً.

(5-3) وحدة التحليل

كانت وحدة التحليل للدراسة الحالية من القيادات الجامعية العليا في تلك الجامعات ممثلة بكل من (مجلس الكلية، مجلس العمداء، مجلس الجامعة، مجلس الأمناء) والذين تم اختيارهم بشكل قصدي (عمدي)، وقد تم توزيع 265 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (228) وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل (215) بنسبة مئوية (81.1%) من الاستبانات الموزعة.

ويوضح الجدول أدناه أهم الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

جدول (3-1)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	166	77.2
انثى	49	22.8
المجموع	215	100

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذكور بلغ (166) ما نسبته (77.2%) وعدد أفراد العينة الإناث بلغ (49) ما نسبته (22.8%) وهذا يوضح أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة كانوا ذكوراً، وهذا قد يعود إلى تفضيل الجامعات الخاصة إلى توظيف الذكور في الوظائف الإدارية وذلك لأن الوظائف الإدارية تحتاج إلى مسؤولية عالية وإنجاز عال، والذكور لديهم القدرة على تحمل هذه المسؤوليات أكثر من الإناث.

جدول (3-2)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب العمر

النوع	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل	3	1.4
من 31 - أقل من 35 سنة	22	10.2
من 35 - أقل من 40 سنة	27	12.6
من 40 - أقل من 45 سنة	54	25.1
من 45 - أقل من 50 سنة	44	20.5
50 سنة فأكثر	65	30.2
المجموع	215	100

توضح النتائج في الجدول أعلاه أن معظم أعمار أفراد العينة كانت تتراوح ما بين (40-50) سنة، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين كانت أعمارهم تتراوح ما بين (40 - أقل من 45) (25.1%)، في حين بلغت النسبة الأكبر للذين تتراوح أعمارهم 50 سنة فأكثر حيث بلغت هذه النسبة (30.2%)، لكن بلغت النسبة الأقل للموظفين الذي تتراوح أعمارهم 30 سنة فأقل حيث بلغت هذه النسبة (1.4%)، وهذه النتائج تدعم أن الوصول للمراكز الإدارية العليا في الجامعات يتطلب معرفة وخبرة كافية تتيح له القيام بالواجبات والمسؤوليات الملقاه على عاتقه بأكمل وجه.

جدول (3-3)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	النوع
14.4	31	بكالوريوس
2.8	6	دبلوم عالي
16.7	36	ماجستير
66	142	دكتوراه
100	215	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، وأوضحت النتائج أن معظم

أفراد العينة كانوا من حملة درجة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (66%) ثم حملة الماجستير

(16.7%) يليها البكالوريوس ثم الدبلوم وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة تعطي الأولوية

والأفضلية للتعيين في الوظائف الإدارية أن يكون من حملة شهادات الدراسات العليا وهذا بدوره

يعكس توافر المعرفة العلمية.

جدول (3-4)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	النوع
4.2	9	5 سنوات فأقل
22.3	48	من 6 - أقل من 10 سنوات
25.1	54	من 10 - أقل من 15 سنة
48.4	104	15 سنة فأكثر
100	215	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث أوضحت النتائج أعلاه أن النسبة الأكبر كانت لمن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (48.4%)، وبينت النتائج أعلاه أن (25.1%) من الموظفين لديهم خبرة من (10- أقل من 15 سنة) وهذه النتائج تتفق مع نتائج العمر والمؤهل العلمي، إذ أن الوصول للراتب الأكاديمية العليا والوظائف الإدارية العليا يحتاج إلى وقت زمني وخبرة.

جدول (3-5)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب مركز الفئة الوظيفية

النسبة	التكرار	النوع
54.9	118	مجلس الكلية
35.8	77	مجلس العمداء
6.5	14	مجلس الجامعة
2.8	6	مجلس الأمناء
100	215	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد وحدة التحليل حسب مركز الفئة الوظيفية، حيث أوضحت النتائج أعلاه النسبة الأعلى كانت (54.9%) وهي لمجلس الكلية ثم (35.8%) لأعضاء مجلس العمداء يليه مجلس الجامعة ثم مجلس الأمناء.

(3-6) متغيرات الدراسة

قام الباحث بتحديد متغير الدراسة المستقل الأول مراحل تخطيط السيناريو (تحديد المشاركين، تحديد الإطار الزمني، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء 3 - 5 سيناريوهات، صياغة الاستراتيجية

وتطوير خطة للطوارئ) بالإستناد إلى ما حدده كويه وأوجه وجافور (Kuye & Ogchojafo, 2011)، أما متغير الدراسة الوسيط إدارة الأداء بأبعاده (البعد الهيكلي؛ البعد السلوكي؛ البعد المتعلق بالمحاذاة) فقد تم تحديد وفقاً لما حدد وال وفان دير هيدن (De Waal & Van der Heijden, 2015). وقد تم تحديد المتغير التابع والمتمثل متطلبات بناء رأس مال الموهبة بأبعاده (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) بالإستناد إلى يرونج وديدي (Yirong & Daidai, 2015).

(3-7) أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم تطوير الأداة بعد الرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة، تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، إن إعداد الإطار النظري للدراسة تم بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، إذ أن هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال تطوير استبانة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة كأداة رئيسية للدراسة، وسوف تشمل الإستبانة

على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وسيتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية.

وتكونت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) من أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول:

ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل من خلال (5) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)

الجزء الثاني:

مقياس متغير الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو والذي يتكون من (16) فقرة.

الجزء الثالث:

مقياس متغير رأس مال الموهبة عبر أربعة أبعاد هي (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) تضمنت (19) فقرة.

الجزء الرابع:

مقياس متغير إدارة الأداء عبر ثلاثة أبعاد هي (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد المتعلق بالمحاذاة) تضمنت (18) فقرة. وأصبحت الاستبانة بشكلها الأولي مكونة من (53) فقرة.

ويوضح الجدول التالي مصادر تطوير الاستبانة وعدد فقراتها.

جدول (3-6)

مصادر تطوير الاستبانة وعدد فقراتها

المتغيرات وعدد الفقرات	المصادر
<u>المتغير المستقل</u> : الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو عدد الفقرات : (16) فقرة تشكل (30%)	Kuye & oghojaf , 2011 Park ,2009 Wheelen et al., 2015
<u>المتغير التابع</u> : بناء رأس مال الموهبة عدد الفقرات : (19) فقرة تشكل (36%)	Yirong & Daidai . 2015 Chatterjee et al., 2014 Bai,2010
<u>المتغير الوسيط</u> : إدارة الاداء عدد الفقرات : (118) فقرة تشكل (34%)	De waal & van der heijden , 2015 Sharma et al., 2016
مجموع الفقرات : (53) فقرة بنسبة (100%)	

(3-8) صدق أداة الدراسة وثباتها:

استخدم الباحث طريقتين للصدق، هما الصدق الظاهري والصدق البنائي من خلال التحليل العاملي التوكيدي لضمان أن أداة القياس تقيس ما وضعت من أجله. وفيما يأتي توضيح للطريقتين:

أ- الصدق الظاهري:

لضمان أن فقرات الاستبانة تقيس متغيراتها بشكل موضوعي، قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء تكونت من (10) محكمين (الملحق رقم 1) من المتخصصين بمجال الدراسة وذلك من أجل التقييم والحكم على أداة الدراسة، وضمان صلاحية جمع البيانات، وبعد استرداد استبانة، قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين قبل أن يتم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تم حذف خمس فقرات ودمج فقرتين بفقرة واحد وبذلك أصبح الاستبانة مكونة من (47) فقرة .

ب- الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي:

يركز التحليل العاملي الاستكشافي على صحة بناء أدوات الدراسة؛ بحيث قام الباحث باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من أن جميع الفقرات لكل متغير محملة على عامل واحد بحيث تكون قيمة العامل أكبر من 0.4 وأن تكون قيمة Eigen value أكبر من 1 صحيح (Laher, 2010). ولتأكيد مدى ملائمة التحليل العاملي قام الباحث باستخدام اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) والذي بدوره يؤكد مدى كفاية العينة للتحليل (Hari et al., 2009). إضافة إلى ذلك قام الباحث أيضاً من القيام باستخدام اختبار (Bartlett's test of sphericity) وذلك للتأكد من مدى تجانس الفروق؛ وفي هذه الدراسة طريقتين وهما:

1- likelihood factor extraction

2- Alpha factoring

وذلك لأن (Fabrigar, 1999) بين أنه إذا كانت بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً أو تقترب من التوزيع الطبيعي، فإن الطريقتين أعلاه هما أنسب طريقتين للاستخدام في التحليل

العاملية الاستكشافية "لأن استخدام هاتين الطريقتين يسمح بحساب مجموعة واسعة من المؤشرات التي تؤكد على مدى ملائمة نموذج الدراسة؛ كما ويسمح باحتساب الدلالة الإحصائية للعوامل المحملة وقيم الارتباط بين العوامل، إضافة إلى احتساب فترات الثقة (ص:277). وبما يتعلق بطريقة Rotation التي تستخدم لتبسيط وتوضيح بنية البيانات، لم يرق الباحث باستخدام أية طريقة في هذه الدراسة وذلك لأن هذه الطريقة تقوم بتحسين الجوانب الأساسية للتحليل/ مثل مقدار التباين المستخرجة من البنود.

هناك طريقتان للقيام بالتحليل العاملية الاستكشافية، وهما كما يلي:

أ- الطريقة الأولى: وهي استكشاف أو الحصول على عدد العوامل التي تؤثر على المتغيرات ومعرفة ماهي عدد العوامل التي ترجع لها المتغيرات، أي القيام بادخال جميع فقرات الدراسة في التحليل مرة واحدة للحصول على عوامل جديدة ترجع اليها متغيرات الدراسة، وهذه الطريقة يتم استخدامها لإعادة هيكلة استبانة الدراسة من جديد والقيام بالتحليل مرة أخرى ومقارنة نتائج الاستبانة الأولى بنتائج الإستبانة الثانية (Decoster, 1998).

ب- الطريقة الثانية: وهي الطريقة التي يقوم بها الباحث بادخال فقرات كل متغير على حدى والتأكد من أن جميع هذه الفقرات ترجع لمتغير واحد، وذلك للتأكد على صحة ومصداقية البناء لهذه الفقرات، مع التأكد من أن جميع العوامل للفقرات تكون محمله على قيم أكبر من 0.4 (Tucker and MacCallum, 1997)، وبناءا على ذلك سوف يقوم الباحث باستخدام الطريقة الثانية كما يلي:

جدول رقم (7-3)

التحليل الاستكشافي لمتغير الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو

الأسئلة	قيمة العامل	الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو
Q1	0.400	
Q2	0.664	
Q3	0.704	
Q4	0.646	
Q5	0.666	
Q6	0.637	
Q7	0.492	
Q8	0.638	
Q9	0.771	
Q10	0.483	
Q11	0.577	
Q12	0.599	
Q13	0.540	
Q14	0.561	
Q15	0.645	
Q16	0.439	
Eigen value		6.251
KMO		0.863
Bartlett's test of Sphericity		1541.021
Sig		0.000

جدول رقم (3-8)

التحليل الاستكشافي لمتغير رأس مال الموهبة

Construct				Questions	رأس مال الموهبة
أليات الحاكمية	نظم التعويضات	المساواة المتأصلة	الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة		
0.687	0.827	0.494	0.531	Q1	
0.903	0.798	0.873	0.673	Q2	
0.909	0.770	0.752	0.643	Q3	
0.787	0.791	0.792	0.636	Q4	
3.023	2.903	2.591	2.156	Eigen value	
0.802	0.820	0.76	0.743	KMO	
535.688	421.671	326.558	151.326	Bartlett's test of Sphericity	
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	

جدول رقم (3-9)

التحليل الاستكشافي لمتغير إدارة الأداء

Constructs			Questions	إدارة الأداء
البعد المتعلق بالمحاذاة	البعد السلوكي	البعد الهيكلي		
0.609	0.599	0.563	Q1	
0.722	0.656	0.761	Q2	
0.835	0.651	0.787	Q3	
0.706	0.715	0.682	Q4	
0.789	0.761	0.706	Q5	

3.15	2.833	2.961	Eigen value
0.817	0.814	0.808	KMO
459.605	318.999	381.22	Bartlett's test of Sphericity
0.000	0.000	0.000	Sig

أوضحت النتائج في الثلاثة جداول أعلاه أن جميع القيم الاحصائية للمعلمة (KMO) كانت أكبر من (0.5)، وأن قيم اختبار (Bartlett's test of sphericity) كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، كما أن جميع العوامل كانت محملة على عامل واحد وقيمها جميعاً كانت أكبر من 0.4 وقيمة Eigen value كانت أكبر من واحد صحيح، وهذا بدوره يؤكد صحة بناء أداة الدراسة، وأن فقرات أداة الدراسة ملائمة للقيام باختبار التحليل العاملي، ويؤكد على الملائمة الجيدة لمدى كفاية عينة الدراسة.

ج- الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي التوكيدي :

بناءً على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي قام الباحث إلى القيام باستخدام التحليل التوكيدي، حيث أن هذا التحليل يستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، إذ أنه تتمثل الاجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد الأنموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous Variables وهي المتغيرات التي تمثل الأبعاد المفترضة للقياس، حيث تخرج من هذه المتغيرات أسهم متجهة نحو إلى المتغيرات الداخلية Endogenous Variables وهي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد (صلاح الدين، 2000: 507-504).

وبالتالي فإذا حقق التحليل العاملي التوكيدي الأنموذج المفترض للقياس مؤشرات جودة المطابقة فإنه يمكن الحكم على صدق عباراته أو أبعاده، وفي هذا التحليل يتم رفض التشبعات التي تقل بها الأوزان الإنحدارية (معاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن) عن (0.4)، إضافة إلى أنه

يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير إلى دلالة الفرق بين تأثير العبارة (الوزن الإنحداري) والتأثير الصفري (Hair et al., 2010:116).

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو:

عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاتجاهات نحو التخطيط السيناريو، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بلغت (310.094) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.981) وهذه القيمة تعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن (5). وقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.921) وهو مؤشر موائمة الجودة وهذه القيمة مقاربة للواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً، بلغت قيمة Comparative Fit Index (CFI).

(0.890) وهذه القيمة هي مؤشر الموائمة المقارن وهذه القيمة أيضا قريبة من الواحد صحيح. كما

وبغلت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of

Approximation (RMSEA) ما قيمته (0.096) وهي مقاربة للصفر، كما أظهرت النتائج أن

الأوزان الإنحارية كانت أعلى من (0.4) وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس

الاتجاهات نحو التخطيط السيناريو. الشكل رقم (3-1).

0.434	SP	<---	Q16
0.688	SP	<---	Q15
0.639	SP	<---	Q14
0.576	SP	<---	Q13
0.634	SP	<---	Q12
0.627	SP	<---	Q11
0.48	SP	<---	Q10
0.884	SP	<---	Q9
0.732	SP	<---	Q8
0.627	SP	<---	Q7
0.723	SP	<---	Q6
0.73	SP	<---	Q5
0.773	SP	<---	Q4
0.87	SP	<---	Q3
0.806	SP	<---	Q2
0.56	SP	<---	Q1

$\chi^2 = 310.094$

DF= 104, P value = 0.000

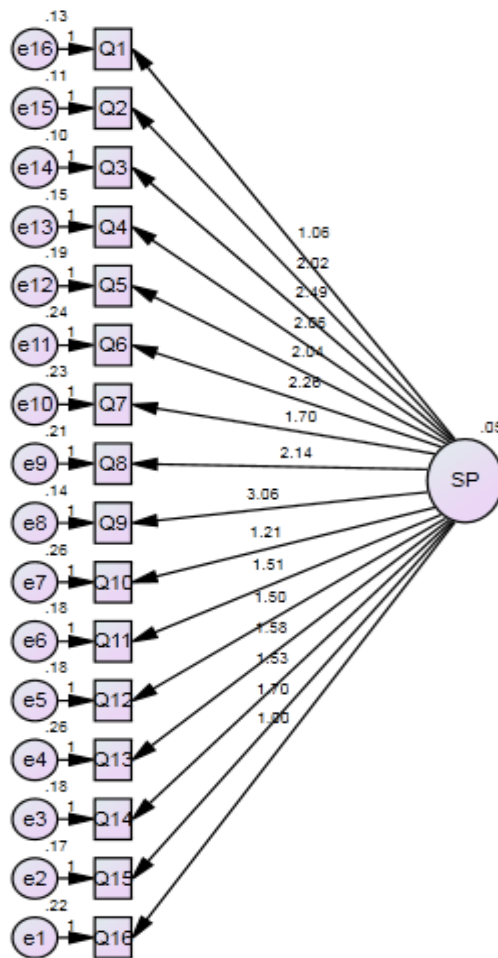
$\chi^2 / DF = 2.981$

GFI = 0.921

CFI = 0.890

RMSEA = 0.096

NFI = 0.237



شكل (3-1)

جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الاتجاهات نحو التخطيط السيناريو

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاتجاهات نحو التخطيط السيناريو

0.703	CCTTC	<---	Q20
0.595	CCTTC	<---	Q19
0.846	CCTTC	<---	Q18
0.529	CCTTC	<---	Q17
0.874	IE	<---	Q24
0.818	IE	<---	Q23
0.793	IE	<---	Q22
0.479	IE	<---	Q21
0.86	CS	<---	q28
0.841	CS	<---	Q27
0.785	CS	<---	Q26
0.878	CS	<---	Q25
0.85	GM	<---	Q32
0.909	GM	<---	Q31
0.901	GM	<---	Q30
0.755	GM	<---	Q29

$\chi^2 = 288.394$

DF= 98, P value = 0.000

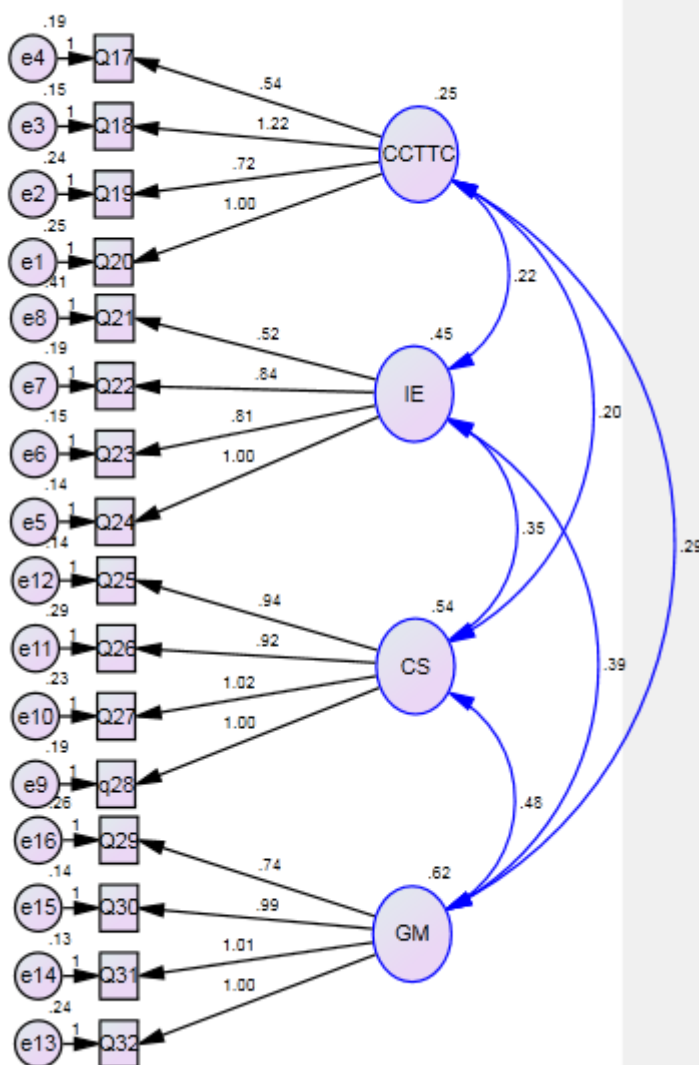
$\chi^2 / DF = 2.942$

GFI = 0.942

CFI = 0.883

RMSEA = 0.095

NFI = 0.390



شكل رقم (2-3)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس مال الموهبة بأبعاده الأربعة

عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس مال الموهبة ، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بلغت (288.394) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.942) وهذه القيمة تعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن (5). وقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.924) وهو مؤشر موائمة الجودة وهذه القيمة مقاربة للواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً، بلغت قيمة Comparative Fit Index (CFI) (0.883) وهذه القيمة هي مؤشر الموائمة المقارن وهذه القيمة أيضاً قريبة من الواحد صحيح. كما وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ما قيمته (0.095) وهي مقاربة للصفر، كما أظهرت النتائج أن الأوزان الإنحارية كانت أعلى من (0.4) وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس رأس مال الموهبة.

0.8	SD	<---	Q37
0.731	SD	<---	Q36
0.727	SD	<---	Q35
0.808	SD	<---	Q34
0.767	SD	<---	Q3_A
0.825	BD	<---	Q42
0.779	BD	<---	Q41
0.658	BD	<---	Q40
0.714	BD	<---	Q39
0.723	BD	<---	Q38
0.869	A	<---	q47
0.795	A	<---	Q46
0.823	A	<---	Q45
0.716	A	<---	Q44
0.623	A	<---	q43

$\chi^2 = 257.189$

DF= 87, P value = 0.000

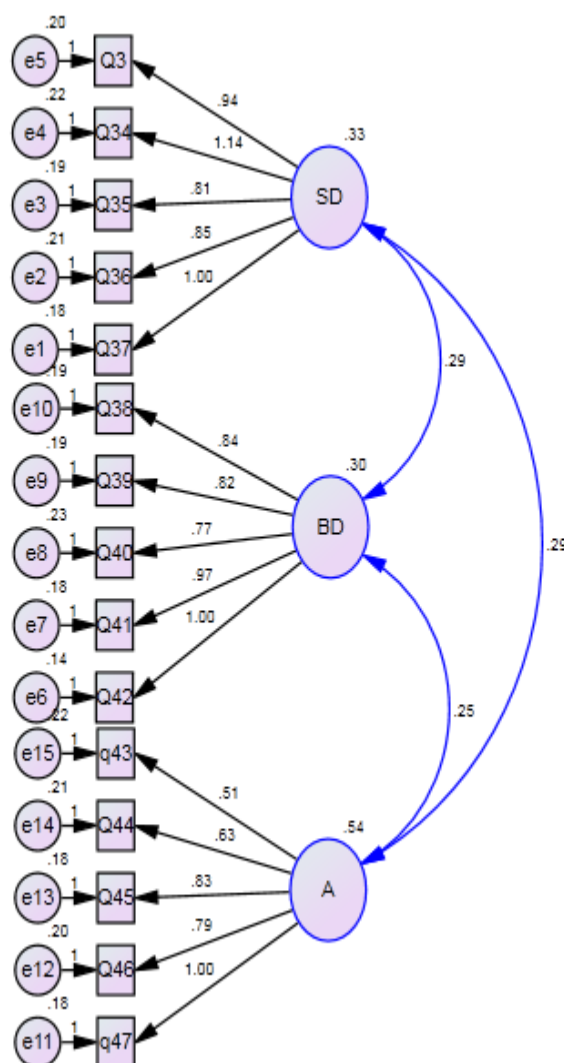
$\chi^2 / DF = 2.956$

GFI = 0.931

CFI = 0.924

RMSEA = 0.096

NFI = 0.367



الشكل (3-3) :

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأداء

عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأداء ، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بلغت

(257.189) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum

Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF

(2.956) وهذه القيمة تعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2012) أن قيمة

التباين المثالية من المفترض أن تقل عن (5). وقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.931) وهو مؤشر مواءمة الجودة وهذه القيمة مقارنة للواحد صحيح (المواءمة التامة). أيضاً، بلغت قيمة Comparative Fit Index (CFI) (0.924) وهذه القيمة هي مؤشر المواءمة المقارن وهذه القيمة أيضاً قريبة من الواحد صحيح. كما وبغلت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation ما قيمته (0.096) وهي مقارنة للصفر، كما أظهرت النتائج أن الأوزان الإنحارية كانت أعلى من (0.4) وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس إدارة الأداء.

• ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة، قام الباحث باستخدام طريقة الإتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) عبر تطبيق معامل كرونباخ ألفا وذلك من أجل اختبار الثبات الداخلي لأداة الدراسة وثباتها.

جدول رقم (3-10)

معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (معامل كرونباخ ألفا)

قيمة معامل كرونباخ ألفا	عدد الأسئلة	متغيرات الدراسة
0.893	16	<u>الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو</u>
0.714	4	الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة
0.812	4	المساواة المتأصلة
0.872	4	نظم التعويضات
0.891	4	آليات الحاكمية
0.910	16	<u>رأس مال الموهبة</u>
0.826	5	البعد الهيكلي

0.808	5	البعد السلوكي
<u>0.851</u>	<u>5</u>	<u>البعد المتعلق بالمحاذاة</u>
<u>0.945</u>	<u>47</u>	<u>الكل</u>

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات كانت أعلى من (0.7) وهي نسب مقبولة جدا لأنها أعلى من الحد المسموح به (0.7) (Pallant, 2005)، وبالتالي فإن موثوقية الاتساق الداخلي ذات موثوقية عالية، ويمكن استخدامها لإنجاز أهداف الدراسة، وبذلك أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (47) فقرة (ملحق 2).

(3-9) الوسائل الإحصائية للدراسة

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تضفي بقياس مماسية ومستوى متغيرات الدراسة، فقد تم استخدام مقياس ليكارت (1 - 5) والذي يتكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ومن ثم تم تحويل هذه الدرجات الى بيانات كمية يمكن قياسها بشكل ثابت. ولتحديد مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة في الجداول الوصفية، فقد تم استخدام معيار احصائي لتقسيم مستويات الأهمية الى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) وفقا للمعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / (عدد المستويات)

طول الفئة = $3/1-5 = 1.33$ وبالتالي تكون المستويات كما يلي:

2.33-1 منخفض

3.67-2.34 متوسط

5-3.68 مرتفع

- اختبار الإلتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم اعدادها لقياس متغيرات الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة One Sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الاستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به Tolerance للتأكد من عدم وجود مشكله في التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برمجية Amos

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(3-4) تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

يمهد هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، إضافة إلى ذلك يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة.

(2.4) نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

1.2.4 الإتجاهات نحو تخطيط السيناريو

من أجل القيام بوصف مستوى توافر خصائص الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة وأهمية الاتجاهات من وجهة نظر المستجيبين. كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على اتجاهاتهم نحو تخطيط السيناريو.

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
أرى أن تخطيط السيناريو يحسن من سمعة الجامعة إذا ما شارك في إعدادة خبراء متخصصين	215	4.63	0.548	عالية	1	16.805
أعتقد ان تخطيط السيناريو إذا ما طبق	215	4.52	0.654	عالية	4	11.671

						سيساهم في تحسين سمعة الجامعة
10.098	10	عالية	0.723	4.5	215	أتوقع ان تخطيط السيناريو سيساهم في توليد خيارات مستقبلية .
11.425	5	عالية	0.669	4.52	215	أشعر ان تخطيط السيناريو سيكون منهجية ناجحة لعمل الجامعة لانه سيكون محدد باطار زمني.
10.673	8	عالية	0.703	4.51	215	أشجع على إستخدام السيناريو لأنه يحدد العوامل الغامضة في الاعمال المستقبلية للجامعة .
7.619	16	عالية	0.779	4.4	215	أحفز على استخدام تخطيط السيناريو لانه يقلل من حالات اللاتأكد البيئي في بيئة الجامعة.
10.671	3	عالية	0.722	4.53	215	أرى ان تخطيط السيناريو سيجعل الجامعة قادرة على التعامل مع المشكلات الجديدة .
10.381	9	عالية	0.716	4.51	215	أشجع استخدام تخطيط السيناريو لانه يساهم في تحديد القضايا الحرجة ذات العلاقة بالموقع التنافسي للجامعة.
8.263	13	عالية	0.858	4.48	215	أحبذ استخدام تخطيط السيناريو لانه يطور قدرات قيادة الجامعة في التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة.
10.982	6	عالية	0.689	4.52	215	أشجع استخدام تخطيط السيناريو لانه يطور 3 - 5 سيناريوهات مستقبلية .
10.507	11	عالية	0.669	4.48	215	أشجع استخدام تخطيط السيناريو لانه يساعد على جمع المعلومات حول إتجاهات تشكيل المستقبل لجامعتنا.
12.291	7	عالية	0.61	4.51	215	أتوقع ان تخطيط السيناريو ينشط التفكير الجمعي لقيادة الجامعة.
8.325	14	عالية	0.737	4.42	215	أرى ان تخطيط السيناريو أساس صياغة التوجه الاستراتيجي للجامعة .
10.909	12	عالية	0.669	4.5	215	أحبذ تخطيط السيناريو لانه يساعد على وضع خارطة طريق إرشادية لتوقع الأحداث المؤثرة على عمل الجامعة.
8.449	15	عالية	0.71	4.41	215	أدفع باتجاه استخدام تخطيط السيناريو لانه يساهم في صياغة استراتيجية الأعمال التي تحقق الميزة التنافسية لجامعتنا.

12.688	2	عالية	0.677	4.59	215	أهتم بنشر ثقافة تخطيط السيناريو لأنه يطور خطة طوارئ للتغيرات ممكنة الحدوث لجامعتنا.
16.944	—	عالية	0.434	4.5	215	الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو، يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.548) للفقرة " أرى أن تخطيط السيناريو يحسن من سمعة الجامعة إذا ما شارك في إعدادة خبراء متخصصين"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (4.4) وانحراف معياري (0.779) للفقرة " أحفز على استخدام تخطيط السيناريو لأنه يقلل من حالات اللاتأكد البيئي في بيئة الجامعة"، وهذه النتائج تدعم أن الجامعات الخاصة في الأردن لديها اتجاهات ايجابية نحو تخطيط السيناريو، إذ أن تخطيط السيناريو الذي يقوم باعدادة خبراء متخصصين يعمل على تحسين سمعة الجامعة ويعمل على توليد خيارات مستقبلية.

4-2-2 رأس مال الموهبة:

يوضح الجدول رقم 4-2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة.

جدول رقم (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
تحرص جامعتي على استقطاب الموهوبين لتحقيق الريادة في قطاع التعليم العالي .	215	4.43	0.679	عالية	1	9.242
توفر جامعتي برامج متميزة لتطوير قدرات الموهوبين.	215	4.30	0.800	عالية	4	5.456
تستثمر جامعتي من خبرات المواهب في تحسين موقعها التنافسي.	215	4.37	0.804	عالية	2	6.788
تهيء جامعتي مناخ صحي يساهم في الاحتفاظ بالمواهب	215	4.36	0.858	عالية	3	6.123
الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة	215	4.36	0.578	عالية	—	9.237

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.679) للفقرة " تحرص جامعتي على استقطاب الموهوبين لتحقيق الريادة في قطاع التعليم العالي . " في حين بلغ أقل متوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.800) للفقرة "توفر جامعتي برامج متميزة لتطوير قدرات الموهوبين"، وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تسعى دائماً إلى استقطاب الموهوبين واصحاب الكفاءات من أجل تحقيق وتحسين الريادة في قطاع التعليم العالي، إذ أن هذه الجامعة تعمل على توفير مناخ مناسب وبرامج متطورة تساهم في تطوير قدرات الموهوبين وتعمل على الحفاظ على مواهبهم.

3-2-4 يوضح الجدول 3-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة

لإجابات أفراد العينة على المساواة المتأصلة

جدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على المساواة المتأصلة

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
تساوي جامعتي بين المرشحين للتعين من دون تمييز .	215	4.38	0.85	عالية	1	6.502
تلتزم جامعتي بالعدالة عند توزيع المهام .	215	4.36	0.79	عالية	2	6.73
تطبق جامعتي معايير أخلاقية واضحة لتحقيق المساواة بين الجميع.	215	4.24	0.807	عالية	4	4.394
تقدم الجامعة فرص متكافئة للتنافس الحر بين جميع موظفيها للترقية لشغل المناصب الإدارية الأعلى.	215	4.32	0.882	عالية	3	5.258
المساواة المتأصلة	215	4.32	0.666	عالية	—	7.142

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة

والتكرار لجميع فقرات المساواة المتأصلة، يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات

كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.850) للفقرة "تساوي

جامعتي بين المرشحين للتعين من دون تمييز"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (4.24)

وبانحراف معياري (0.807) للفقرة "تطبق جامعتي معايير أخلاقية واضحة لتحقيق المساواة بين

الجميع"، وهذه النتائج تدعم أن الجامعات الخاصة في الأردن تقوم باتباع أسس عادلة وأخلاقية

للمرشحين للتعيين في الجامعة، كما أنها تعمل على تقديم فرص متكافئة للتنافس الحر بين جميع موظفيها للترقية لشغل المناصب الإدارية الأعلى.

4-2-4 يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لاجابات افراد العينة على نظم التعويضات

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لاجابات أفراد العينة على نظم التعويضات

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
تمتاز نظم التعويضات المعمول بهافي الجامعة بالعدالة .	215	4.27	0.831	عالية	1	4.676
تقدم الجامعة أجور إضافية للموظفين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي	215	4.18	0.9	عالية	3	2.88
تمنح الجامعة المكافآت للمتميزين من موظفيها على اساس المبادرات المتميزة .	215	4.16	0.987	عالية	4	2.348
تخضع الجامعة نظم التعويضات للمراجعة الدورية.	215	4.27	0.903	عالية	2	4.382
نظم التعويضات	215	4.22	0.771	عالية	—	4.136

قيمة t (الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات نظم التعويضات، يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.831) للفقرة " تمتاز نظم التعويضات المعمول بهافي الجامعة بالعدالة"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.987) للفقرة " تمنح الجامعة المكافآت للمتميزين من موظفيها على اساس

المبادرات المتميزة ". وهذه النتائج تدعم أن نظام التعويضان في الجامعات الخاصة في الأردن يمتاز بالعدالة، حيث تعمل الجامعة على تقديم اجور اضافية لموظفيها عند تكليفهم بالقيام بأعمال خارج الدوام الرسمي، كما تعمل هذه الجامعات على إعطاء منح ومكافآت للمتميزين من موظفيها وهذا بدوره يحفز الموظفين على السعي دائما وراء التميز وبالتالي يعمل ذلك على تحسين عمل الجامعة.

5-2-4 يوضح الجدول الاتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لاجابات افراد العينة على اليات الحاكمة

جدول (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على آليات الحاكمة

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
تلتزم جامعتي بتقديم كافة المعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس إدارتها الكترونيا .	215	4.31	0.849	عالية	1	5.384
تقي جامعتي بالواجبات تجاه موظفيها لتحسين الخدمات.	215	4.21	0.946	عالية	4	3.244
تفصح جامعتي عن المعلومات الجوهرية لجميع اصحاب المصالح إذا م اطلب الامر بأستمرار.	215	4.22	0.949	عالية	3	3.378
تطبق جامعتي القوانين السارية بشفافية .	215	4.23	1.014	عالية	2	3.297
آليات الحاكمة	215	4.24	0.817	عالية	—	4.339

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات آليات الحاكمة، يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت

عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.849) للفقرة " تلتزم جامعتي

بتقديم كافة المعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس إدارتها الكترونيا " ، في حين بلغ أقل متوسط

حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.946) للفقرة " تقي جامعتي بالواجبات تجاه موظفيها

لتحسين الخدمات". وهذه النتائج تدعم أن الجامعات الخاصة في الأردن تلتزم بمبادئ الحاكمية

المؤسسية حيث تلتزم الجامعة بتقديم كافة المعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس إدارتها الكترونيا، كما

تعمل على الإفصاح عن المعلومات الجوهرية لجميع اصحاب المصالح إذا ما تطلب الأمر بذلك،

كما تمتاز هذه الجامعات بتطبيق القوانين السارية بها بشفافيه ونزاهة عالية.

6-2-4 يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات

افراد العينة على البعد الهيكلي

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على البعد

الهيكلي

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
ترعى جامعتنا جميع العاملين فيها دون تمييز.	215	4.42	0.81	عالية	1	7.58
تحدد المهام والمسؤوليات بوضوح في جامعتنا.	215	4.3	0.867	عالية	5	5.033
تتعاون كافة وحدات جامعتنا مع بعضها البعض.	215	4.36	0.76	عالية	2	6.997
تتسم المعلومات المتوافرة لدى جامعتنا بالموثوقية.	215	4.34	0.81	عالية	3	6.228
تتميز أدوات عرض المعلومات لدى جامعتنا بالتكامل.	215	4.33	0.814	عالية	4	6.03
البعد الهيكلي	215	4.35	0.624	عالية	—	8.26

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات البعد الهيكلي، يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.81) للفقرة "ترعى جامعتنا جميع العاملين فيها دون تمييز." في حين بلغ أقل متوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.814) للفقرة "تتميز أدوات عرض المعلومات لدى جامعتنا بالتكامل."، وهذه النتائج توضح أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بالبعد الهيكلي داخل أنظمتها، ذ أن الجامعات تعمل على رعاية جميع العاملين فيها بعدالة ودون تمييز، ويتحقق ذلك من خلال أنها تعمل على تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح مما يساهم في زيادة التعاون كفاءة الوحدات مع بعضها البعض، كما أوضحت النتائج أعلاه أن المعلومات المتوفرة لدى هذه الجامعات تتسم بالموثوقية مما يضيف على هذه الجامعات صفة التكامل.

4-2-7 يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة

لإجابات أفراد العينة على البعد السلوكي

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على البعد

السلوكي

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	قيمة t
تجري عملية تغيير مؤشرات الأداء الرئيسية بمشاركة موظفي الجامعة.	215	4.37	0.705	عالية	3	7.744
تلتزم قيادة الجامعة في تحقيق النتائج المتوقعة.	215	4.36	0.676	عالية	4	7.873
تستند قيادة جامعتنا في صناعة قراراتها على المعلومات الاستراتيجية	215	4.34	0.719	عالية	5	7.022
تتخذ قيادة جامعتنا إجراءات	215	4.41	0.723	عالية	2	8.297

						تصحيحية بشكل مستمر أول بأول لمنع تفاقم الانحرافات.
7.771	1	عالية	0.799	4.42	215	تشارك المعلومات بين وحدات الجامعة يتم بشكل مستمر.
10.273	—	عالية	0.546	4.38	215	البعد السلوكي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات البعد السلوكي، يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.799) للفقرة "تشارك المعلومات بين وحدات الجامعة يتم بشكل مستمر"، في حين بلغ أقل متوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.719) للفقرة "تستند قيادة جامعتنا في صناعة قراراتها على المعلومات الاستراتيجية". وهذه النتائج تدعم أن الجامعات الأردنية الخاصة تهتم بشكل كبير وملحوظ بالبعد السلوكي؛ ذ أنها تعمل على تغيير مؤشرات الأداء الرئيسية وذلك بالتعاون مع موظفي الجامعة. كما أن هذه الجامعات تلتزم وتسي إلى تحقيق النتائج المتوقعة، حيث تقوم قيادات هذه الجامعات بالاستناد على المعلومات الاستراتيجية في صناعة قراراتها، كما يلاحظ من النتائج أعلاه أن نسبة الانحرافات أو تفاقمها هو لا يكاد أن يذكر وذلك لاهتمام قيادات هذه الجامعات باتخاذ الإجراءات الصحيحة بشكل مستمر ومعالجة المشاكل أول بأول.

4-2-8 يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة

لإجابات أفراد العينة على البعد المتعلق بالمحاذاة.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على البعد المتعلق بالمحاذاة

المتغير	عدد	المتوسط	الانحراف	الأهمية	الرتبة	قيمة t
---------	-----	---------	----------	---------	--------	--------

		النسبية	المعياري	الحسابي	المشاهدات	
7.981	1	عالية	0.812	4.44	215	تتصف العلاقة بين إدارات الجامعة بالتبادلية .
5.563	3	عالية	0.748	4.28	215	تجري إدارات الجامعة الدراسات المشتركة بهدف تطوير أعمالها.
5.032	5	عالية	0.8	4.27	215	تصمم أنظمة التدريب في الجامعة وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الأداء.
5.962	2	عالية	0.801	4.33	215	تمتلك الجامعة قدرات لتحقيق التفوق في الاداء .
4.422	4	عالية	0.925	4.28	215	تتسم اتجاهات العاملين في الجامعة تجاه نظام إدارة الأداء إيجابية
7.257	—	عالية	0.648	4.32	215	البعد المتعلق بالمحاذاة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة والنسبة والتكرار لجميع فقرات البعد المتعلق بالمحاذاة، يبين الجدول أعلاه أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات كانت عالية. حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.44) وبانحراف معياري (0.812) للفقرة "تتصف العلاقة بين إدارات الجامعة بالتبادلية"، في حين بلغ أقل وسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.80) للفقرة "تصمم أنظمة التدريب في الجامعة وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الأداء، وهذه النتيجة توضح أن العلاقة بين إدارة الجامعات تتصف بالتبادلية، إذ تقوم هذه الجامعات بإدارة الدراسات المشتركة فيما بينها بهدف تطوير أعمالها، كما تهتم هذه الجامعات بتطوير أنظمة التدريب وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الأداء، إضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أعلاه أن الموظفين والعاملين في هذه الجامعات تتصف اتجاهاتهم بالإيجابية نحو نظام إدارة الأداء مما يساهم في تحقيق التفوق في الأداء في هذه الجامعات.

3.4 تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة، يجب التأكد من عدم وجود مشكله في التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.

• التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، أي أن البيانات فيما اذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا، سوف يقوم الباحث باستخدام اختبار الالتواء والتفرطح، فإذا كانت قيم الالتواء أقل من الواحد وقيم التفرطح أقل من 7 فهذا يدل على أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع أي أن نتائج العينة من الممكن تعميمها على المجتمع؛ ويتضح من الجدول أدناه أن جميع قيم الالتواء أقل من (1) وقيم التفرطح أقل من (7) وهذا يدعم أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي (West et al., 1995).

9-2-4 يوضح الجدول التالي الالتواء والتفرطح

جدول (9-4)

الالتواء والتفرطح

التفرطح		الالتواء		المتغيرات
الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية	
0.33	1.358	0.166	-1.059	<u>الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو</u>
0.33	-0.282	0.166	-0.696	الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة
0.33	1.373	0.166	-1.219	المساواة المتأصلة
0.33	1.679	0.166	-1.223	نظم التعويضات
0.33	3.681	0.166	-1.718	آليات الحاكمية
0.33	0.182	0.166	-0.819	<u>رأس مال الموهبة</u>
0.33	5.477	0.166	-1.89	البعد الهيكلي

0.33	1.424	0.166	-1.224	البعد السلوكي
0.33	5.268	0.166	-1.745	البعد المتعلق بالمحاذاة
0.33	2.408	0.166	-1.431	إدارة الأداء

اختبار التداخل الخطي:

التداخل الخطي يحدث عندما يكون هناك ارتباط عال وقوي جدا بين المتغيرات المستقلة (ارتباط تام)؛ وفي هذه الحالة فإن قيمة الميل (بيتا) للمتغير المستقل سوف تتقاطع أو تتداخل مع بيتا المستقل الثاني، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة، وأن الحصول على قيمة (VIF) أقل من (10) يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي وهذا ما أشار له (Gujarati and Porter, 2010).

وبناء على مما سبق، استخدم اختبار التداخل الخطي فقط لنماذج التي يكون بها أكثر

من متغير مستقل كما يلي:

جدول (4-10)

اختبار التداخل الخطي لمتغيرات الدراسة المستقلة حسب نماذج الدراسة

المتغير التابع	Tolerance	VIF	المتغيرات	النموذج الأول
رأس مال الموهبة	0.37	2.706	البعد الهيكلي	
	0.404	2.476	البعد السلوكي	
	0.676	1.479	البعد المتعلق بالمحاذاة	
رأس مال الموهبة	0.827	1.147	الاتجاهات نحو خطييط السيناريو	النموذج الثاني
	0.827	1.147	إدارة الأداء	
الإدراك الصحيح لرأس مال	0.827	1.147	الاتجاهات نحو خطييط	النموذج

الموهبة			السيناريو	الثالث
	0.827	1.147	إدارة الأداء	
المساواة المتأصلة	0.827	1.147	الاتجاهات نحو خطيط السيناريو	النموذج الرابع
	0.827	1.147	إدارة الأداء	
نظم التعويضات	0.827	1.147	الاتجاهات نحو خطيط السيناريو	النموذج الخامس
	0.827	1.147	إدارة الأداء	
آليات الحاكمية	0.827	1.147	الاتجاهات نحو خطيط السيناريو	النموذج السادس
	0.827	1.147	إدارة الأداء	

تبين نتائج اختبار التداخل الخطي أن جميع قيم معامل تضخم التباين في الجدول (4-10) أن جميع القيم كانت اقل من 10، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة، وأن الحصول على قيمة (VIF) أقل من (10) يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي وهذا ما أشار له (Gujarati and Porter, 2010). كما تبين قيم التباين المسموح به (tolerance) والذي يعتبر مؤشراً على العلاقة الخطية بين المتغيرات الوسيطة والذي عادة ما يتم قبول قيمه إذا كانت اكبر من 0.2 على اعتبار انه يساوي مقلوب معامل تضخم التباين (1 / vif)، وبناءاً على ذلك فإنه لا يوجد مشكله في النماذج الاحصائية أعلاه.

4-4 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

H0₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (4-11)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.849	5.024	0.000	
تخطيط السيناريو	0.542	6.654	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R
0.000	44.273	0.168	0.172	0.415

المتغير التابع : رأس مال الموهبة

يبين الجدول رقم (4-11) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.415$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.172$ وهذا يدل على أن إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو تشكل (17.2%) من التباين في بناء رأس مال الموهبة (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة

المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية)، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو ما نسبته (17.2%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة R^2 Adjusted قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح R^2 Adjusted من R^2 (0.172-0.168) = 0.004، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول () أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (44.273)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية للمتغير تخطيط السيناريو (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (6.654) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الرئيسي الأول والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

جدول رقم (4-12)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.637	4.453	0.000	
تخطيط السيناريو	0.606	7.450	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الإرتباط R
0.000	55.502	0.203	0.207	0.455

المتغير التابع : الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة

يبين الجدول رقم (4-12) أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط المتعدد $R = 0.455$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو والإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.207$ وهذا يدل على أن إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو تشكل (20.7%) من التباين في الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين او الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً او بسبب

المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث ان أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو ما نسبته (20.7%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 (0.207-0.203) = 0.004 ، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول () أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (55.502)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية للمتغير تخطيط السيناريو (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (7.450) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الأول والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{01-2} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على

المساواة المتأصلة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

جدول رقم (4-13)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	2.310	5.075	0.000	
تخطيط السيناريو	0.448	4.446	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الإرتباط R
0.000	19.764	0.081	0.085	0.291

المتغير التابع : المساواة المتأصلة

يبين الجدول رقم (4-13) أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط المتعدد $R = 0.291$ ، وهذا

يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو و المساواة

المتأصلة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن

قيمة $R^2 = 0.085$ وهذا يدل على أن إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو تشكل

(8.5%) من التباين في المساواة المتأصلة، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين او

الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً او بسبب المتغير المستقل ،

وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على

قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب إتجاهات

الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو ما نسبته (8.5%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة R^2 Adjusted قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح R^2 Adjusted من R^2 ($0.085-0.081$) = 0.004 ، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول () أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (19.764)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية للمتغير تخطيط السيناريو (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (4.446) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الثاني والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على المساواة المتأصلة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على المساواة المتأصلة في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على نظم التعويضات في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

جدول رقم (4-14)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.435	2.779	0.006	
تخطيط السيناريو	0.618	5.415	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الإرتباط R
0.000	29.317	0.117	0.121	0.348

المتغير التابع : نظم التعويضات

يبين الجدول رقم (4-14) أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط المتعدد $R = 0.348$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو ونظم التعويضات في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.121$ وهذا يدل على أن إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو تشكل (12.1%) من التباين في نظم التعويضات، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو ما نسبته (12.1%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح $Adjusted R^2$ من R^2 $(0.121 - 0.117) = 0.004$ ، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً

ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول (4-14) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (29.317)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية للمتغير تخطيط السيناريو (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (5.415) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الثالث والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على آليات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على آليات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة :

H0₁₋₄: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على

آليات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

جدول رقم (4-15)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	2.014	3.575	0.000	
تخطيط السيناريو	0.495	3.973	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الإرتباط R
0.000	15.788	0.065	0.069	0.263

المتغير التابع : آليات الحاكمية

يبين الجدول رقم (4-15) أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط المتعدد $R = 0.263$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وآليات الحاكمية في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.069$ وهذا يدل على أن إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو تشكل (6.9%) من التباين في آليات الحاكمية، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين او الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً او بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو ما نسبته (6.9%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R² قريبة من قيمة R² ، حيث أنه اذا تم طرح Adjusted R² من R² $(0.069 - 0.065) = 0.004$ ، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً

ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول (4-15) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (15.788)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية للمتغير تخطيط السيناريو (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (3.973) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الرابع والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على آليات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على آليات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على إدارة الأداء في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

جدول (4-16)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية
الثابت	2.421	6.975	0.000
تخطيط السيناريو	0.429	5.589	0.000

الإرتباط	معامل	معامل التحديد المعدل	F-value	مستوى الدلالة
R	التحديد R^2	Adjusted R^2		Sig
0.358	0.128	0.124	31.241	0.000

المتغير التابع : إدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد المتعلق بالمحاذاة)

يبين الجدول رقم (4-16) أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط المتعدد $R = 0.358$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو إدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد المتعلق بالمحاذاة) في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.128$ وهذا يدل على أن إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو تشكل (12.8%) من التباين في إدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد المتعلق بالمحاذاة)، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوبا أو بسبب المتغير المستقل، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب إتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو ما نسبته (12.8%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة R^2 Adjusted قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 (0.128-0.124) = 0.004 ، هذا الرقم (0.004) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.004) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (4-16) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (31.241)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية للمتغير تخطيط السيناريو (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (5.589) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الرئيسي الثاني والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على إدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي؛ البعد السلوكي؛ البعد المتعلق بالمحاذاة) في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على إدارة الأداء في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H₀₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في متطلبات بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".
بالرغم من أن امتغير المستقل وليس التابع يتكون من عدة متغيرات إلا أنه سوف يتم استخدام اختبار التحليل البسيط وذلك لعدم وجود فرضيات فرعية تتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة.

جدول (4-17)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية

الثابت	0.629	3.030	0.003	
إدارة الأداء	0.841	17.736	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R
0.000	314.581	0.594	0.569	0.772

المتغير التابع : بناء رأس مال الموهبة بأبعادها (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية).

يبين الجدول رقم (4-17) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.772$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين إدارة الأداء و بناء رأس مال الموهبة بأبعادها (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.569$ وهذا يدل على أن إدارة الأداء تشكل (56.9%) من التباين في بناء رأس مال الموهبة بأبعادها (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية)، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب إدارة الأداء نحو بناء رأس مال الموهبة ما نسبته (56.9%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R² قريبة من قيمة R² ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted

R^2 من $R^2 = (0.596-0.594) = 0.002$ ، هذا الرقم (0.002) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.002) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول (4-17) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (314.581)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية للمتغير إدارة الأداء (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (17.736) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الرئيسي الثالث والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي؛ البعد السلوكي؛ البعد المتعلق بالمحاذاة) في بناء رأس مال الموهبة (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في متطلبات بناء رأس مال الموهبة (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوفي متطلبات بناء رأس مال الموهبة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برمجية Amos، وفقاً للإجراءات الآتية:

- حساب علاقة الأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء رأس مال الموهبة.

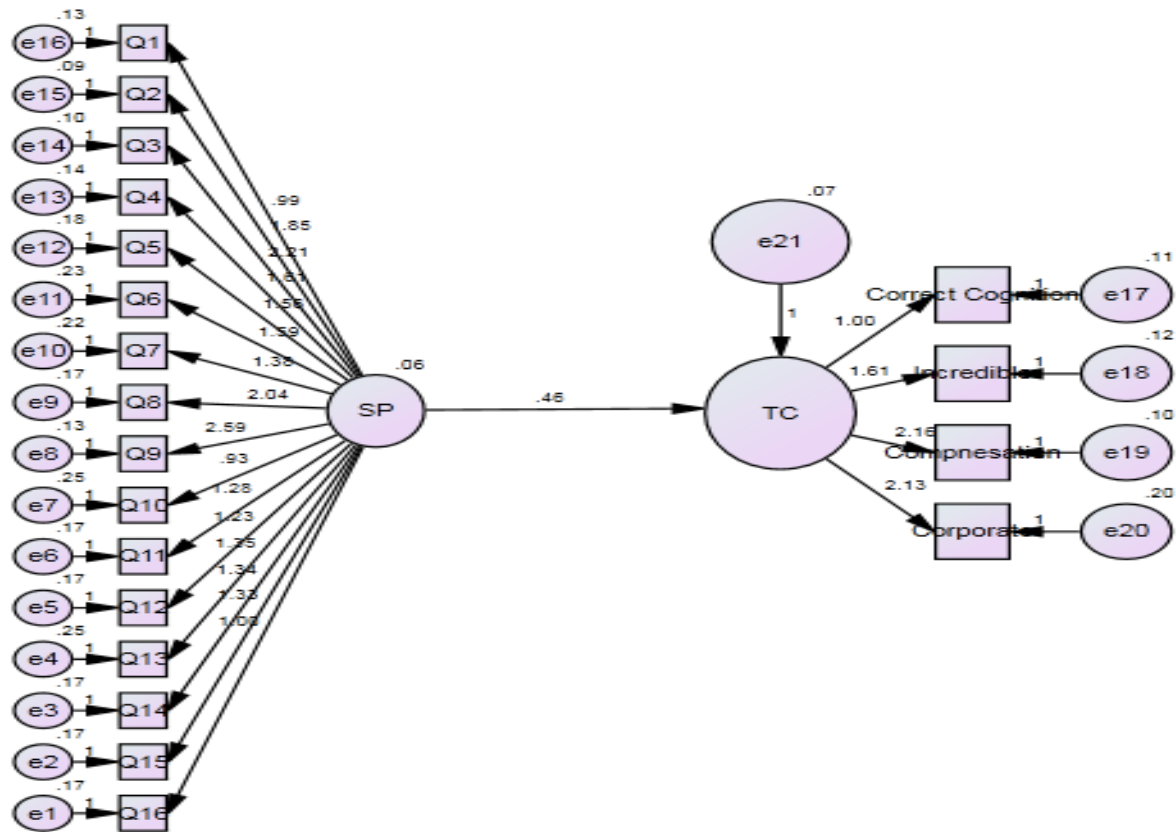
- حساب علاقة الأثر الأثر غير المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء رأس مال الموهبة في ظل إدارة الأداء.

- حساب علاقة الأثر غير المباشر، وذلك للتأكد من أن المتغير الوسيط له دور في تحسين اثر المتغير المستقل على التابع، وهذا يتطلب:

- التأكد من أن هناك أثر مباشر ذو دلالة احصائية لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء رأس مال الموهبة ، وملاحظة قيمة التباين المفسر.
- التأكد من أن هذه العلاقة المباشرة أصبحت بعد ادخال المتغير الوسيط أصبحت غير دالة احصائية وقيمتها قلت، وأصبحت علاقة غير مباشرة ذات دلالة احصائية، وازدادت قيمة التباين المفسر.

- احتساب قيمة الأثر الكلي من خلال مجموع الأثر المباشر مع الاثر غير المباشر.

أظهرت نتائج اختبار الأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء رأس مال الموهبة ما يلي:



شكل (1-4) الأثر المباشر لاتجاهات الإدارة العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء رأس مال الموهبة

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	تخطيط السيناريو - بناء رأس مال الموهبة
0.531	6.654	3.268	0.001	0.456	0.000	0.088	0.851	0.910	2.663	450.098	

توضح النتائج أعلاه أن تخطيط السيناريو لها أثر مباشر على رأس مال الموهبة وذلك عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (450.098) وهي دالة

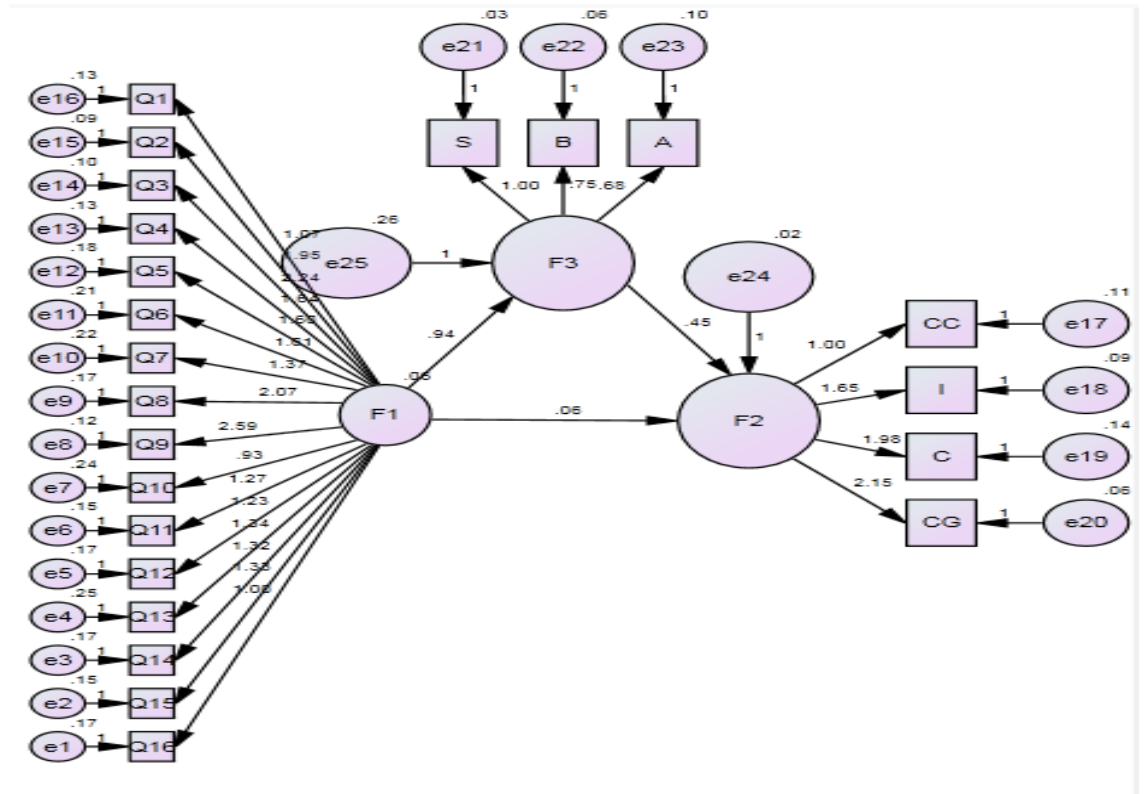
إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum

Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.63)،

وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى

للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و (5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.910) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً وضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.851) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.113) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الإنحراف المفسر (AVE) (0.531)، وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الإنحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

ولاختبار الأثر غير المباشر، تم إضافة المتغير الوسيط كما يلي:



شكل (2-4) الأثر غير المباشر مع وجود المتغير الوسيط إدارة الأداء

AVE	T-value	C.R	الدالة الإحصائية	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	
0.635	6.654	0.870	0.384	_____	0.058	0.000	0.082	0.865	0.938	2.433	552.377	تخطيط السيناريو - بناء رأس مال اموهبة
	5.589	3.774	0.000	0.937	_____							تخطيط السيناريو - إدارة الأداء
	17.736	8.048	0.000	0.446	_____							إدارة الأداء - بناء رأس مال اموهبة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (إدارة الأداء)، أصبحت العلاقة

المباشرة التي بين تخطيط السيناريو بناء رأس مال الموهبة غير دالة إحصائياً، وأن قيمة الأثر قلت،

حيث أنها كانت (0.938) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (0.865)، ومن الملاحظ أيضاً أن

قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.635)، كما أن علاقة تخطيط السيناريو إدارة الأداء كانت

دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.937)، كما وأظهرت

النتائج أعلاه أن إدارة الأداء لها تأثير ذو دلالة إحصائية على بناء رأس المال الموهبة عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.446)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي

يمكن حسابه كما يلي : $0.475 = (0.937 * 0.446) + 0.058$ وبما أن قيمة AVE تعبر عن

معدل التباين المفسر والتي تمثل قيمة R^2 قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من

تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير

المستقل. وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة بوجود إدارة الأداء

متغير وسيط، وإنما تحول الأثر المباشر إلى أثر غير مباشر وأصبح هذا الأثر عن طريق وجود

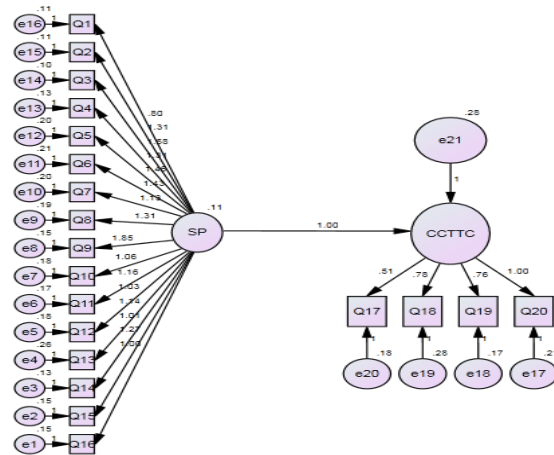
إدارة الأداء.

ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوفي متطلبات بناء رأس مال الموهبة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة) ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الأولى والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة:

H₄₋₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوفي متطلبات بناء الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة) ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برمجية Amos وبأستخدم نفس الاجراءات التي تمت في اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

وبعد اجراء العمليات الاحصائية أظهرت نتائج اختبار الأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة



شكل (3-4) اختبار الأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء الإدراك الصحيح

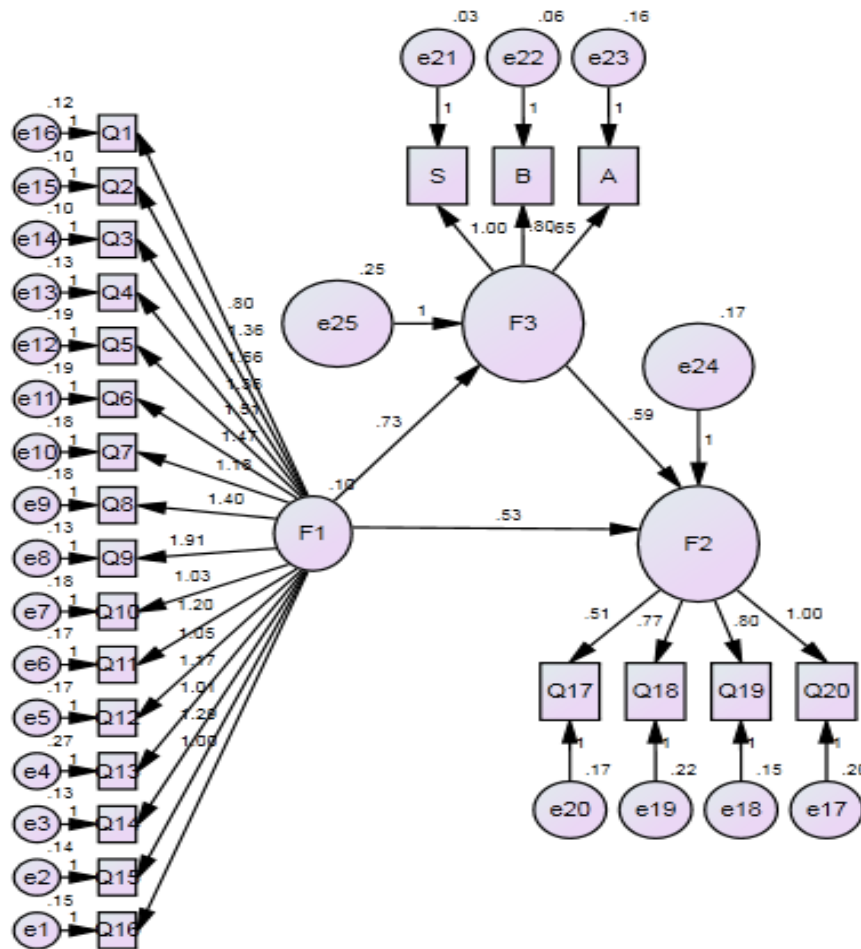
لرأس مال الموهبة

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	تخطيط السيناريو - بناء الإدراك الصحيح لرأس مال
-----	---------	-----	-------------------	---------------	-----	-------	-----	-----	---------	-------	--

0.503	9.168	0.195	0.000	0.995	0.000	0.089	0.893	0.944	2.689	454.486	الموهبة
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------	---------

توضح النتائج أعلاه أن تخطيط السيناريو لها أثر مباشر على بناء الإدراك الصحيح لرأس المال الموهبة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (454.486) وهي دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.689)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و (5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.944) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.893) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.089) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) (0.503)، وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الانحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

ولاختبار الأثر غير المباشر، تم اضافة المتغير الوسيط كما يلي:



شكل (4-4) اختبار الأثر الغير المباشر مع المتغير الوسيط إدارة الأداء

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	
0.598	7.450	3.285	0.001	_____	0.534	0.000	0.080	0.872	0.981	2.383	540.992	تخطيط السيناريو - بناء الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة
	5.589	4.590	0.000	0.735	_____							تخطيط السيناريو - إدارة الأداء
	9.168	6.203	0.000	0.592	_____							إدارة الأداء - بناء الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (إدارة الأداء)، بقيت العلاقة المباشرة التي بين تخطيط السيناريو وبناء الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة دالة احصائياً، لكن قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.995) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (0.534)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.598)، لكن الزيادة غير ملحوظة كما أن علاقة تخطيط السيناريو بإدارة الأداء كانت دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.735)، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن إدارة الأداء لها تأثير ذو دلالة احصائية على بناء رأس المال الموهبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.592)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي : $0.534 + (0.735 * 0.592) = 0.969$.

وبما أن المتغير الوسيط قلل من قيمة الأثر لكن بقيت قيمة الأثر غير المباشر لتخطيط السيناريو على بناء الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة دالة احصائياً، فإن المتغير الوسيط لعب دور الوسيط الجزئي (Partial Mediation) وليس التام، بالرغم من أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر والتي تمثل قيمة R^2 ، قد ازداد، لكن لم تزداد بشكل ملحوظ، وبناءً عليه يتم رفض الفرض العدمي قبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات بناء الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0₄₋₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في

المساواة المتأصلة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان

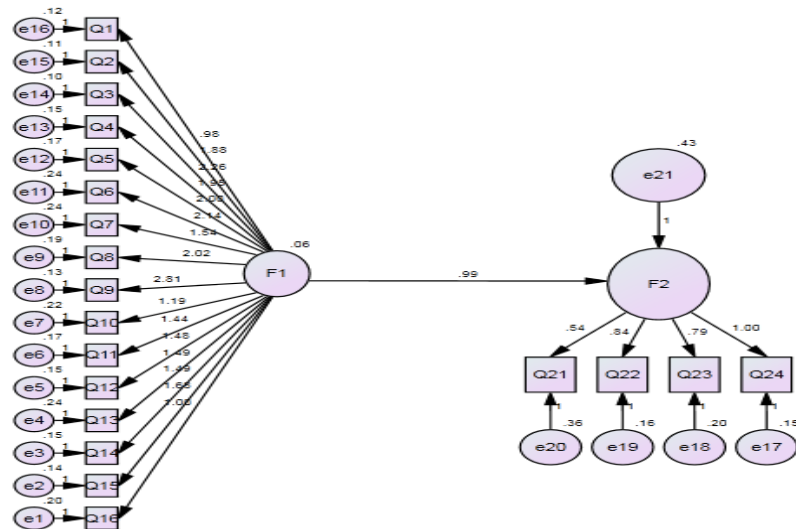
عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". لاختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام تحليل المسار (Path

Analysis) وذلك باستخدام برمجية وبأستخدم نفس الاجراءات التي تمت في اختبار الفرضية

الرئيسية الرابعة والفرعية الاولى من الفرضية الرابعة ،وأظهرت نتائج اختبار الأثر المباشر

لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء المساواة المتأصلة ما يلي:

توضح النتائج أعلاه أن تخطيط السيناريو لها أثر مباشر على بناء المساواة المتأصلة



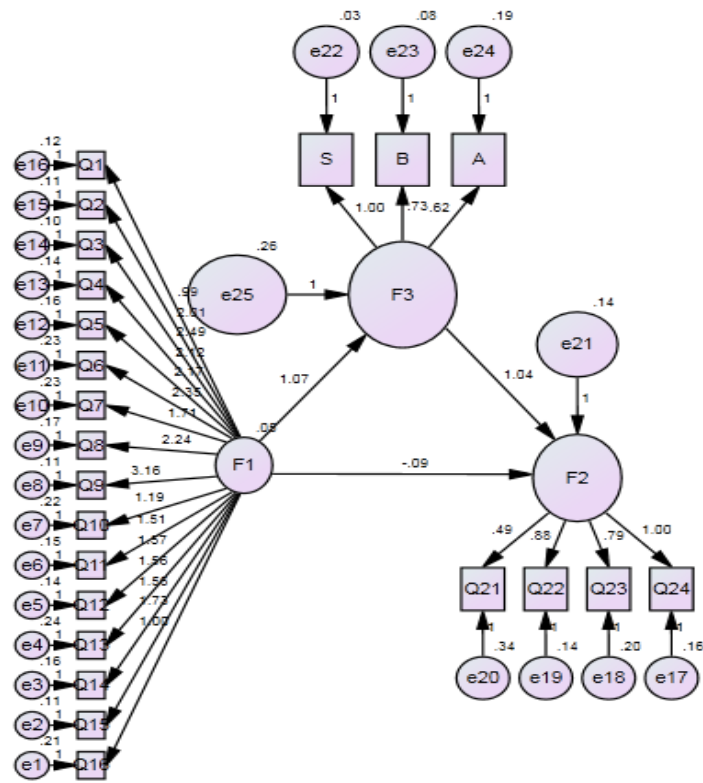
شكل (4-5) اختبار الأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على

بناء المساواة المتأصلة

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	تخطيط السيناريو - بناء المساواة المتأصلة
0.552	0.446	3.445	0.000	0.985	0.000	0.083	0.865	0.925	2.462	416.135	

وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (416.135) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.462)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.925) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.865) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.083) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) (0.552)، وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الانحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

ولاختبار الأثر غير المباشر، تم إضافة المتغير الوسيط كما يلي:



شكل (4-6) اختبار الأثر الغير مباشر مع إضافة المتغير الوسيط

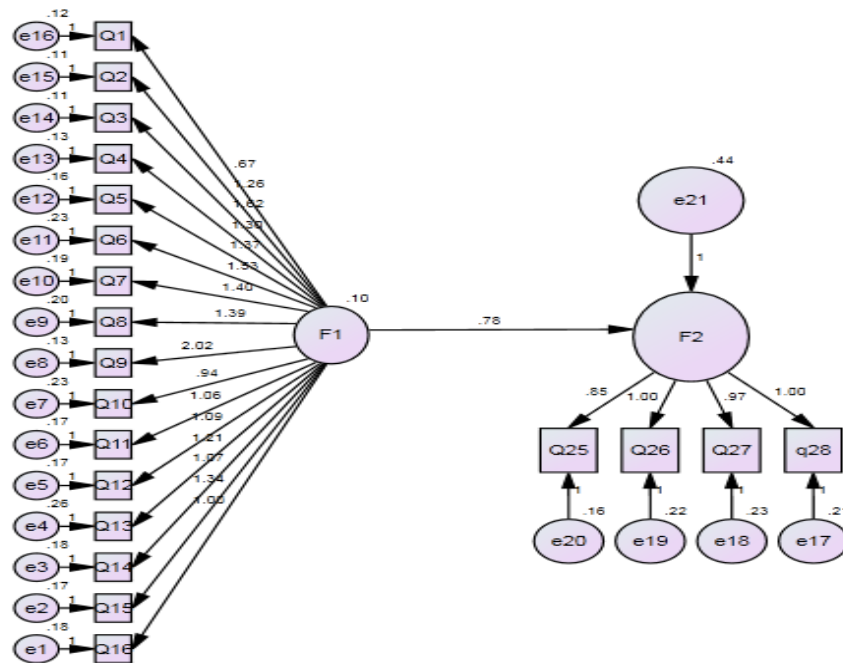
AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	
0.631	4.446	0.436-	0.663	—	—	0.000	0.074	0.921	0.964	2.183	495.657	تخطيط السيناريو - بناء المساواة المتأصلة
	5.589	3.833	0.000	1.065	—							تخطيط السيناريو - إدارة الأداء
	10.552	10.953	0.000	1.037	—							إدارة الأداء - بناء المساواة المتأصلة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (إدارة الأداء)، أصبحت العلاقة المباشرة التي بين تخطيط السيناريو وبناء المساواة المتأصلة غير دالة احصائياً، وأن قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.985) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (-0.088)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.631)، كما أن علاقة تخطيط السيناريو إدارة الأداء كانت دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (1.065)، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن إدارة الأداء لها تأثير ذو دلالة احصائية على بناء المساواة المتأصلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (1.037)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي : $1.016 = (1.065 * 1.037) + -0.088$ وبما أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر والتي تمثل قيمة R^2 قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير المستقل. وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات بناء المساواة المتأصلة بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثالثة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء نظم التعويضات بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).".

لاختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برمجية Amos وبأستخدام نفس الاجراءات التي تمت في اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرعية

الاولى والثانية من الفرضية الرابعة، حيث بينت نتائج اختبار الأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء نظم التعويضات ما يلي:



شكل (4-7) اختبار الأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء نظم التعويضات

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	تخطيط السيناريو - بناء نظم التعويضات
0.596	5.415	3.742	0.000	0.781	0.000	0.083	0.894	0.927	2.462	416.122	

توضح النتائج أعلاه أن تخطيط السيناريو لها أثر مباشر على بناء نظم التعويضات وذلك

عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (416.122) وهي دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum

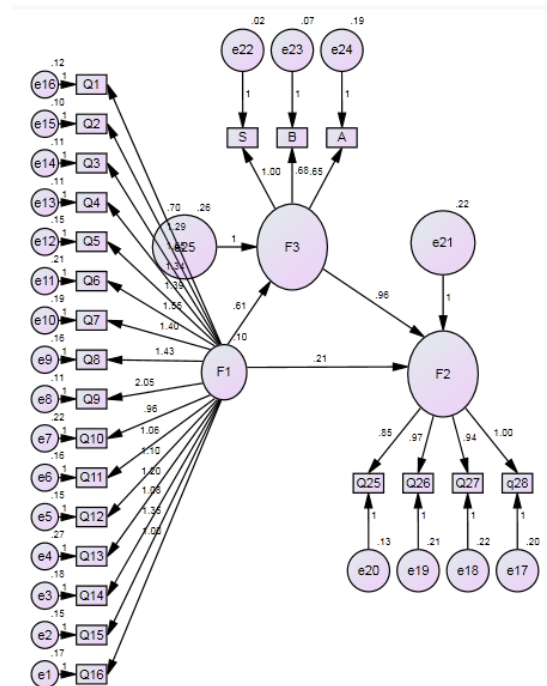
Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF

(2.462)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد

الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، كما وأظهرت

النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index(GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.927) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً وضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.894) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.083) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) (0.596)، وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الانحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

ولاختبار الأثر غير المباشر، تم إضافة المتغير الوسيط كما يلي:



شكل (4-8) اختبار الأثر الغير مباشر بعد إضافة المتغير الوسيط

AVE	T-	C.R	الدلالة	الأثر	الأثر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2
-----	----	-----	---------	-------	-------	-----	-------	-----	-----	---------	-------

	value		الإحصائية	غير المباشر	المباشر							
0.642	5.415	1.344	0.179	_____	0.210	0.000	0.078	0.872	0.925	2.311	524.692	تخطيط السيناريو - بناء نظم التعويضات
	5.589	3.986	0.000	0.608	_____							تخطيط السيناريو - إدارة الأداء
	11.590	9.396	0.000	0.961	_____							إدارة الأداء-نظم التعويضات

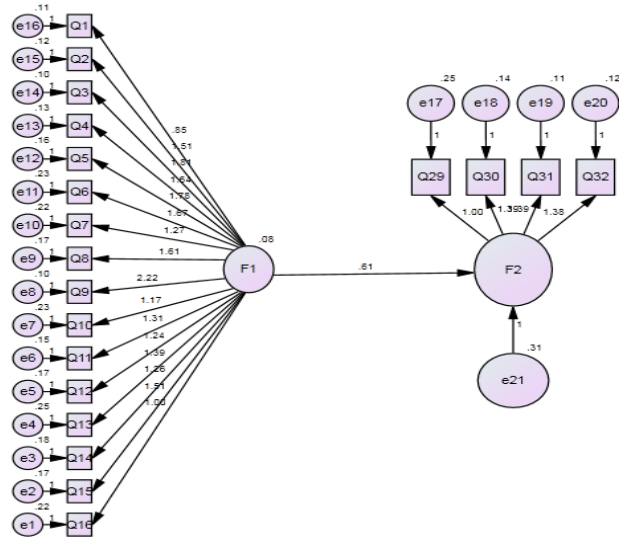
يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (إدارة الأداء)، أصبحت العلاقة المباشرة التي بين تخطيط السيناريو وبناء نظم التعويضات غير دالة إحصائياً، وأن قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.781) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (0.210)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.642)، كما أن علاقة تخطيط السيناريو إدارة الأداء كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.608)، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن إدارة الأداء لها تأثير ذو دلالة إحصائية على بناء نظم التعويضات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.691)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي : $0.938 = (0.608 * 0.691) + 0.518$ وبما أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر والتي تمثل قيمة R^2 ، قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير المستقل. وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء نظم التعويضات بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوفي بناء نظم التعويضات بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوفي بناء آليات الحاكمية بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برمجية Amos، وبأستخدم نفس الاجراءات التي تمت في اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرعية الاولى والثانية و الثالثة من الفرضية الرابعة ،

وقد أظهرت نتائج اختبار الأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء اليات الحاكمية ما يلي:



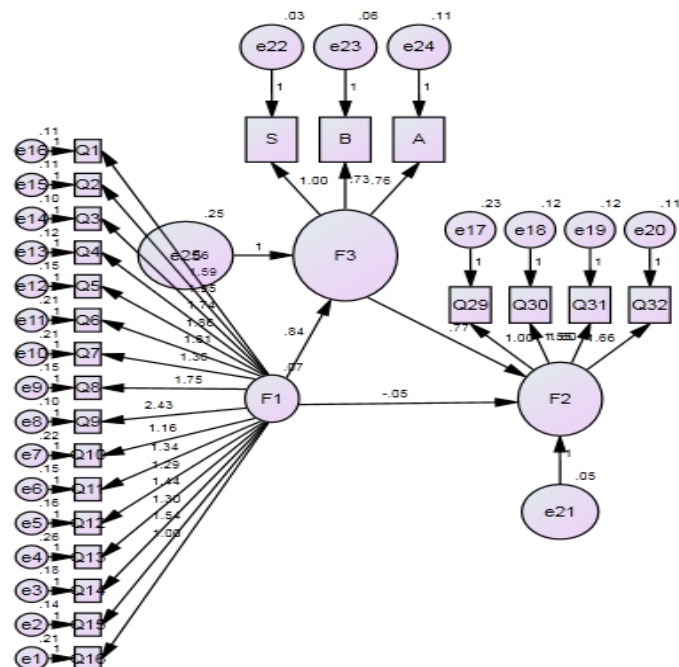
شكل (4-9) لأثر المباشر لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على بناء اليات الحاكمية

تخطيط السيناريو - بناء اليات الحاكمية	Chi 2	chi2/df	GFI	CFI	RMSEA	SIG	الأثر المباشر	الدلالة الإحصائية	C.R	T- value	AVE
--	-------	---------	-----	-----	-------	-----	------------------	----------------------	-----	-------------	-----

0.596	5.415	3.530	0.000	0.608	0.000	0.086	0.865	0.941	2.586	437.052	
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------	--

يوضح النتائج أعلاه أن تخطيط السيناريو لها أثر مباشر على بناء اليات الحاكمة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (437.052) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.586)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.941) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.865) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.086) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) (0.596)، وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الانحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

ولاختبار الأثر غير المباشر، تم إضافة المتغير الوسيط كما يلي:



شكل (4-10) اختبار الأثر الغير مباشر بعد إضافة المتغير الوسيط

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	
0.635	3.973	-0.504	0.614	_____	-0.051	0.000	0.081	0.862	0.915	2.414	548.203	تخطيط السيناريو - بناء اليات الحاكمية
	5.589	4.219	0.000	0.841	_____							تخطيط السيناريو - إدارة الأداء
	14.291	7.971	0.000	0.766	_____							إدارة الأداء - الحاكمية

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (إدارة الأداء)، أصبحت العلاقة المباشرة التي بين تخطيط السيناريو وبناء اليات الحاكمية غير دالة احصائياً، وأن قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.608) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (-0.051)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.635)، كما أن علاقة تخطيط السيناريو إدارة الأداء كانت دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.841)، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن إدارة الأداء لها تأثير ذو دلالة احصائية على بناء نظم التعويضات عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن قيمة الأثر كانت (0.766)، وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي :

$$-0.051 + (0.841 * 0.766) = 0.593$$

وبما أن قيمة AVE تعبر عن معدل التباين المفسر والتي تمثل قيمة R^2 قد ازدادت فهذا يدل على أن المتغير الوسيط قد زاد من تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، أي أن المتغير الوسيط قد قام بعمله وزاد من تفسير المتغير المستقل. وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوفي بناء آليات الحاكمية بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوفي بناء آليات الحاكمية بوجود إدارة الأداء متغير وسيط في الجامعات الاردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) المقدمة

(2-5) مناقشة النتائج والاستنتاجات

(3-5) التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات

(1-5) المقدمة

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي والأساليب الإحصائية الرئيسية التي قام الباحث باستخدامها في دراسته والتي تتضمن نتائج التحليل الوصفي واختبار الفرضيات؛ يمهد هذا الفصل عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث والتي تتضمن الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في بداية الدراسة والتي تم بناء مشكلة الدراسة على أساسها؛ إضافة إلى استنتاجات الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة، وسوف يقوم الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات المقترحة وذلك بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

5.2 مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.2.1 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1. أوضحت النتائج أن مستوى الإتجاهات نحو تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفع، وهذا يدل على أن جميع مراكز الفئة الوظيفية الإدارية في هذه الجامعات لديهم إتجاهات إيجابية نحو تخطيط السيناريو، إذ أن تخطيط السيناريو يساهم قيادة هذه الجامعات في الحكم على كيفية صناعة القرارات اللازمة والفعالة في ظل حالات اللاتأكد المستقبلية، كما يساهم في تحسين مستقبل الجامعات وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة التي تعمل على تطوير أداء هذه الجامعات، إضافة يساهم تخطيط السيناريو في تحقيق الميزة التنافسية لدى هذه الجامعات، إذ أن الجامعات تعمل بشكل أساسي ومستمر على تطوير أدائها وبما ينسجم

مع الرؤى المستقبلية وكيفية التعامل مع التغيرات البيئية والعمل على مواجهة المشاكل التي تواجه الجامعة بتخطيط استراتيجي مما يساهم في تحسين أداء وسمعة هذه الجامعات.

2. أوضحت النتائج أيضاً، أن مستوى رأس مال الموهبة بجميع أبعاده (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) كان مرتفع من وجهة نظر وحدة التحليل. وهذه النتائج توضح أن رأس مال الموهبة هو الثروة الحقيقية والعامل الرئيسي لتحقيق النجاح والوصول إلى قمة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز، كما أن العمل على استقطاب المواهب ووضع برامج متميزة لتطويرها يساهم في تحقيق الريادة في قطاع التعليم العالي، إضافة إلى ذلك توضح هذه النتائج أن الجامعات تعمل على منح فرص متكافئة وتقوم بتطبيق العدالة والشفافية في المرشحين للتعين وتوزيعها المهام والالتزم بالمعايير الأخلاقية. أيضاً، تقوم هذه الجامعات بتطبيق نظم التعويضات بعدالة بين العاملين وإعطاءهم حقوقهم. كما أن هذه الجامعات وبالأخص أفراد وحدة التحليل يهتمون بشكل كبير وملحوظ بآليات الحاكمية؛ إذ أن الإفصاح والشفافية عن المعلومات لأصحاب المصالح كافة، وإعطاء الحرية لطرح الأفكار والمبادرات يساهم في زيادة الرقابة الداخلية وتحسين أداء هذه الجامعات.

3. أوضحت نتائج الدراسة كذلك أن مستوى إدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد المتعلق بالمحاذاة) كان مرتفع من وجهة نظر وحدة التحليل. وهذه النتائج توضح أن إدارة هذه الجامعات تهتم بتطبيق مجموعة من القواعد والأسس لأغراض التقييم العادل لأداء مواردها البشرية وتطوير قدراتهم وترقية أدائهم بالشكل الذي ينعكس على رفع كفاءة أداء الجامعة وفعاليتها وتحسين مركزها العلمي والأكاديمي والتنافسي، إضافة إلى ذلك توضح هذه النتائج أن قيادات هذه الجامعات تهتم بشكل كبير بتقييم الأداء بشكل موضوعي والذي يتم من خلال مجموعة من المؤشرات التي تكشف عن طبيعة رعاية العاملين ووضوح المهام ومستوى التعاون وطبيعة نشر المعلومات، إضافة

إلى ذلك تهتم هذه الجامعات بالبعد السلوكي بشكل يمنع وقوع الانحرافات وذلك من خلال مجموعة من التصرفات المتعلقة كما أوضحت النتائج أن قيادات هذه الجامعات لديها إتجاهات إيجابية نحو نظام إدارة الأداء، وذلك من خلال اهتمامها بمجموعة من المؤشرات تطوير أدائها.

5.2.2 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أوجدت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على كل من (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية). وهذا يوضح أن تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة يساهم في زيادة تحقيق النجاح ويعمل على زيادة سرعة الوصول إلى الإبداع والإنجاز، كما أن قيام قيادات هذه الجامعات من خلال تخطيط السيناريو بالعمل على توليد خيارات مستقبلية من شأنها أن تحسن مستقبل الجامعة وتعمل على زيادة تحقيق الريادة في قطاع التعليم العالي في الأردن، كما أن تخطيط السيناريو يعمل على زيادة والحفاظ على تحقيق المساواة بين الموظفين والعاملين في هذه الجامعات، إذ أنه يعمل على تطبيق معايير أخلاقية وواضحة تساهم في تحقيق التنافس الحر بين جميع الموظفين سواء أكان لشغل مناصب إدارية أو لأمر تتعلق بالترقية، إضافة إلى ذلك يساهم تخطيط السيناريو بالعمل على زيادة تطبيق نظام التعويضات بعدالة والحفاظ على معايير الرقابة الداخلية؛ إذ أنه يساهم في زيادة الشفافية والإفصاح عن المعلومات لأصحاب المصالح كافة، وإعطاء الحرية الكاملة لطرح الأفكار والمبادرات، وهذه النتائج تتفق مع (Julie Verity, 2003) من أهم التحديات للقادة الإداريين وكيف يتم اختيار السيناريو الملائم للمنظمة وعلى القيادات

الإدارية دراسة الواقع بشكل دقيق مع وضع كافة الاحتمالات الممكنة للمستقبل والتوقعات بشكل واسع آخذين بنظر الاعتبار المؤشرات والخبرات والمعلومات المتوفرة لدى القادة لغرض بناء السيناريو المناسب، وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Wright, 2000) والتي توصلت إلى أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافسية واستدامة المنظمات بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي. كما وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Haefner; Leone; Coons &Chermack, 2012) والتي وجدت أن علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وتحسين التصورات لخصائص المنظمة، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salih and Alnaji, 2014) أن إدارة المواهب لها أثر معنوي ومباشر في تحسين سمعة المنظمة وتعزيزها. وتتفق كذلك مع دراسة (Chermack; Coons; Nimon; Bradley & Glick, 2015) والتي لخصت بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وتحسين التصورات للمناخ التنظيمي الإبداعي.

أوجدت نتائج الدراسة أيضاً، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو على إدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي؛ البعد السلوكي؛ البعد المتعلق بالمحاذاة) في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء بأبعادها (البعد الهيكلي؛ البعد السلوكي؛ البعد المتعلق بالمحاذاة) في بناء رأس مال الموهبة (الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية) في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتائج تدل على أن تخطيط السيناريو يساهم في تطوير قدرات العاملين في الموارد البشرية بالشكل الذي ينعكس على رفع كفاءة أداء الجامعة وفعاليتها وتحسين مركزها العلمي والأكاديمي والتنافسي، إذ أنه يعمل على تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح للعاملين

في هذه الجامعات ويعمل على توفير المعلومات اللازمة لديهم مما يضيفي صفة الموثوقية على هذه المعلومات، مما يساهم في تحسين أداء هذه الجامعات، كما ويعمل تخطيط السيناريو على زيادة مدى تحقيق النتائج المرسومة، وطبيعة متابعة أداء العاملين، وسرعة إتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع الإنحرافات مما يساعد في تحسين البعد السلوكي للعاملين في هذه الجامعات وتطوير أدائها، كما ويعمل تخطيط السيناريو على زيادة الصفة التعاونية والتبادلية بين الجامعات مما يسهم في تحقيق التفوق في أدائها ويعمل على إضفاء الصفة الإيجابية تجاه نظام إدارة الأداء في هذه الجامعات. إضافة إلى ذلك تبين هذه النتائج أن إدارة الأداء تساهم في تحسين وزيادة قدرات القادة في اختيار المواهب التي تعمل على تحسين أداء الجامعات كما إدارة الأداء تعمل على توفير مناخ يحافظ على هؤلاء الأشخاص الموهوبين مما يساهم بالإحتفاظ بمواهبهم، كما تعمل إدارة الأداء من تحسين الكفاءة والفعالية في أداء هذه الجامعات وذلك من خلال الحفاظ على أنظمة الرقابة الداخلية وإدارتها بشكل علمي ومنهجي واتباع أسس علمية وإدارية في الإفصاح والشفافية عن المعلومات لأصحاب المصالح كافة، مما يساهم في الحصول على أفكار ابداعية ومتطورة من الممكن أن تحسن من أداء هذه الجامعات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Dewaal, 2015) والتي توصلت إلى وجود ارتباط قوي ومعنوي بين عوامل إدارة الأداء وعامل الأداء العالي للمنظمة إضافة إلى أن عوامل إدارة الأداء لها علاقة قوية مع سلوكيات العاملين داخل المنظمة وعلاقتها بالأداء المالي وغير المالي في المنظمة، كما وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Sharma, 2016) والتي توصلت إلى أن إدارة الأداء عامل مؤثر جداً في زيادة إنتاجية العاملين.

5.2.3 الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة يستنتج الباحث ما يأتي:

1- تبين وجود اتجاهات إيجابية لدى الإدارات العليا في الجامعات المبحوثة نحو تخطيط السيناريو وهذا يؤكد وجود رغبة لدى هذه الإدارات لاستخدام تخطيط السيناريو في إعداد الخطط الاستراتيجية.

2- ظهر وجود أثر اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في متطلبات رأس مال الموهبة وهذه إشارة إلى أن استخدام تخطيط السيناريو سوف يساهم لتطوير رأس مال الموهبة والاحتفاظ بالموهوبين.

3- تأكد أن زيادة أثر تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة يرتبط بوجود إدارة الأداء، وهذا يعني أن الجامعات المبحوثة إذا ما استخدمت إدارة الأداء بشكل فاعل فإن ذلك سيزيد من رصيد رأس مال الموهبة.

5.3 التوصيات والمقترحات:

بناءً على نتائج الدراسة؛ يوصي الباحث بما يلي:

5-3-1 التوصيات

1. تركيز اهتمام القيادات الجامعية على ممارسة تخطيط السيناريو لأنها منهجية ملائمة للتعامل

مع بيئة عدم التأكد في البيئة الخارجية ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ - إدخال تخطيط السيناريو في إعداد الخطط لاستراتيجية الجامعة.

ب- إقامة ورش تدريبية حول كيفية تطبيق تخطيط السيناريو.

ج- عقد حلقات نقاشية حول تخطيط السيناريو.

2. تبني أعداد أكثر من سيناريو واقعي لبيئة الجامعات بحيث تكون هذه السيناريوهات بمثابة خطط بديلة لمواجهة التغيرات المحتملة في ظل بيئة عدم التأكد.
3. تهيئة برامج محددة لرعاية وتطوير رأس مال الموهبة في الجامعات بالشكل الذي يطور إمكانات المواهب والاحتفاظ بهم ويأتي ذلك عن طريق:
 - أ. وجود خطة صحيحة وفعالة لاستقطاب المواهب.
 - ب. الالتزام باليات الحاكمية بشكل صحيح.
 - ت. إعادة النظر بنظم التعويضات بالشكل الذي يجعلها أداة استقطاب والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى تحقيق المساواة.
4. التركيز على مبدأ التكامل والعمل بروح الفريق الواحد لغرض نشر المعرفة بالوسط الجامعي وإعتباره مبدأ التشارك المعرفي ضمن ثقافة الجامعة وفسح المجال أمام المبدعين لتقديم ما لديهم من إبداعات فكرية وعملية وخلق حالة التنافس العلمي المبني على أساس العدل والشفافية.
5. إعتداد أبعاد وآليات إدارة الأداء وعدم الاقتصار على عملية تقييم الأداء، لأن إدارة الأداء ستعطي تقييم موضوعي للإنجازات الموارد البشرية بالإضافة إلى تحديد واضح للقدرات والأهداف وفق للمهام وهذا سيساهم بتحقيق العدالة والمساواة.
6. تبني نظم تحفيز فاعلة من أجل المحافظة على النتائج المتميزة وكذلك الاحتفاظ بالموهوبين ومن هذه النظم ربط الحوافز بالأداء ومنح المكافآت على الأعمال المتميزة.

2-3-5 المقترحات:

يقترح الباحث بعض من المواضيع التي يمكن البحث فيها مستقبلاً:

- 1- دراسة العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء التنافسي للجامعات.
- 2- دور إدارة أداء الجامعات في استقطاب المواهب والمبدعين من الأكاديميين المتميزين.
- 3- إيجاد العلاقة بين رأس مال الموهبة والقدرة التنافسية للجامعات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً المراجع العربية:

- أحمد سيد مصطفى، (2004). "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري". القاهرة.
- عادل، حرحوش، (2007). "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2006). "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الدار الجامعية، الإسكندرية.
- نجم عبود نجم، (2007). "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات". الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بشار ذنون الشكرجي، مصعب صالح محمود، (2010). "قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد السادس، العدد العشرون.
- توفيق عبد المحسن الخيال، (2005). "أهمية المحاسبة عن رأس المال الفكري وتحديد آثارها على جدوى المعلومات المحاسبية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد الثاني والأربعون.
- جمال سعد السيد خطاب، (2006). "تأثير الإفصاح عن رأس المال الفكري على أداء الشركات السوقية والمالي". مجلة الفكر المحاسبية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة العاشرة.

- سمية أمين علي، "المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، السنة الثانية والأربعون، 2003.

- شهيرة محمود عبد العزيز، "علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة مع التركيز على رأس المال الإنساني"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، 2003.

- صالح إبراهيم يونس الشعباني، "أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي(ش.م) مختلطة في نينوي"، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد الرابع، العدد السابع، 2011.

- طلعت عبد العظيم متولي، "نموذج وصفي لقياس رأس المال الفكري باستخدام استراتيجية القياس المتوازن للأداء- منظور المحاسبة عن المعرفة"، **مجلة التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.

- عبد الحميد أحمد شاهين، "مدخل مقترح للقياس المحاسبي لأصول الملكية الفكرية مع دراسة تطبيقية في صناعة الأدوية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 2003.

- عبد الناصر نور، ظاهر القشي، د.جهد قراقيش، "رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية**، العدد الخامس والعشرون، 2010.

- عماد سيد قطب، "المحاسبة عن رأس المال الفكري من منظور استراتيجي مع التركيز على مدخل القيمة الشاملة"، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، جامعة الزهر، العدد الثاني، 2008.
- فهد أبو العزم محمد، "تطوير القياس والتقارير المحاسبي عن الأصول غير الملموسة في ظل اقتصاد المعرفة"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة العاشرة، 2006.
- ليلى محمد لطفي، "المحاسبة عن الأصول المعنوية- دراسة ميدانية على البيئة المصرية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، 2004.
- محمود علي الروسان ود.محمود محمد العجلوني، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية(دراسة ميدانية)"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني وعلي أكرم عبد الله علي، "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثامن والتسعون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- نجم عبود نجم، " الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، **أخبار الإدارة**، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.

- نهال أحمد الجندي، "قياس وتقييم رأس المال الفكري، أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة (نموذج مقترح)"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الستون، السنة الخامس والستون، 2005.
- محيا بن خلف عيد المطيري، (2007). "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)". جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي"*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، في الفترة من 1-4 نوفمبر 2009.
- عاشور مزريق ونعيمة قويدري، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، *الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- عبد الله بن صالح وسحنون بو نعجة، "أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، *الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- علي ثجيل، أ.سليمة طبايبية، "دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين-"، *الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات*

الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

- العمري، غسان داود وآخرون، (2010). التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير. ج1، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

- عبد المجيد، قذري علي، (2008). " اتصالات الازمة وأدارة الازمات في مؤسسة المناطق الحرة

- العيساوي ، ابراهيم، (2008) " السيناريوها ، مفهوم السيناريوهات وطرق بناها في مشروع 2020 ، العدد الاول (1) منتدى العالم الثالث مكتبة الشرق الاوسط ص (17)

- شلبي، محمد عبد المنعم (2006) "عرض نقدي وتطورات مقترحة ندوة " الدراسات المستقبلية نحو الاستراتيجية المشتركة " ابريل 14 - 16 المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ص (91)

- السن ،عادل عبد العزيز (2009) " الاستشراف وبناء السيناريوهات مؤتمر ، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والميز في المنظمات . المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ص (223-233) .

- راشد، راشد محمد (2008) " سيناريو مقترح في التربة العلمية لاعداد طلاب المرحلة الابتدائية لمواجهة الازمات ، المؤتمر العلمي العشرون " مناهج التعلم والهدية الثقافية " الفترة 30 - 31 يوليو الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ص (481)

- زاهر ، ضياء الدين (2002) " مفوفة التأثير المتقاطع واستخداماتها في تحسين التنبؤات المستقبلية ، محطة مستقبل التربية العربية العدد (26) مجلد (8) ص (313)

- الحدراوي , حامد منتظر جاسم (2013) " العلاقة التفاعلية بين عوامل النجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات ادائه وأثرهما في الادارة الفاعلة لللازمات . دراسة تطبيقية لاراء عينة من قيادات الادارة المحلية في محافظة النجف . مجلة جامعة الكوفة السنة التاسعة - العدد (29)

- الجندي, نزيه احمد. (2009). اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة , الوظائف الادارية القيادية دراسة ميدانية في ولايات مسقط وصحار الرشاق مجلة جامعة دمشق المجلد 25 - العدد (3+4) 2009

- عسكر , علي , احمد معصومة (2003).الاتجاه النفسي نحو تولي المرأة للوظائف الاشرافية بمنظمات العمل المختلفة في المجتمع الكويتي مجلة العلوم الاجتماعية , الكويت , 31 (4) 857-879 .

- صلاح الدين، علام (2000) . " تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية " ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر .

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Al- Ali, N., “**Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step**”, John Wily & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, U.S.A, 2003.
- Hamel, G. and Heene, A., “**Competence-Based Competition**”, John Wiley and Sons, Inc, U.S.A, 1994.
- Stewart, T. A., “**Measuring Company Intellectual Capital**, Fortune, 1997.
- Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F., & Jadallah, N.,”Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service”, **European Journal of Scientific Research**, Vol., 69, No., 3, 2012.
- Bataineh, M. & Al Zoabi, M., “The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study”, **International Bulletin of Business Administration**, Issue 10, 2011.
- Bontis, N., “Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital”, **International Journal of Management Reviews**, Vol., 3, Issue 1, March 2001.
- Ghen, Jin, Zhahuizhu & Yuanxie, “Measuring Intellectual Capital Anew Model and Empirical Study”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol., 5, No., 1, 2004.
- Gruian, C., “The Influence of Intellectual Capital on Romanian Companies’ Financial Performance”, **Annales Universities Apulensis Series Economics**, Vol., 13, No., 2, 2011.
- Karabay, M., “Assessing the Measurement of Intangible Assets in Telecommunication Sector: Evidence from Turkey”, **International Journal of Business and Management Studies**, Vol., 3, No., 1, 2011.
- Marr, B., “Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets”, **Business Process Management Journal**, Vol., 10, No., 5, 2004.
- Mention, A., “Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature”, **Business and Economic Research**. Vol., 2, No., 1, 2012.
- Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N., “Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, **Management Decision**, Vol., 45, No., 4, 2007.

- Jayne, R., "Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve A Competitive Advantage", **PhD**, Ambrose University, Davenport, Iowa, 2006.
- Bin Ahmad, S., & Mushraf, A., "The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry", **International Conference on Management and Artificial Intelligence**, vol.6 (2011), Press, Bali, Indonesia.
- Certified Institute of Management Accounting (**CIMA**), - Understanding Corporate Value, Meaning, Reporting Intellectual Capital, 2003. <http://www.cimaglobal.com>.
- The International Federation of Accountants (**IFAC**), 1998,

-R . phelps , Cchan .ckapsailis (2001)

" does scenario planning affect performance two exploratory studies Journal of business research 50 (2001) 223-232

-Borjeson ,lena ,mattias hojer ,karl - henrik -

Tomas ekvall , goran finn veden (2006)

" scenario type and techirues .towards as users juide : Futures . 38 (2006) 723-739

-Donald Moynihan,sanjay k. pandey(2010) **The big question for pereformance management Why do mangers use pereformance information (JpART 20:849-866)**

-Thomas J.chermack, susan A, Lynham, Louise Van (2006) **Exploring the relationship between scenario planning and perception of learning organization characteristics futures 38 (2006)767-777**

-Heijden v,H (2005) **scenario the art of strategic conversation and edition , John wiley &sons p;24**

-Lindgren M & bandhold,H (2003) :**scenario planning the link between future and strategy published by PALGRAVE macmillan,printed and bound in 6 yeat Briton by creative print &design p:23**

-Baaten ,dennis H,H,M (2006) , **GLOBAL sourcing strategy for 1T Services master thesis management of technology faculty of technology policy and managemt delft university of technology.**

-Love,N.F & midmor,p,& Thomas ,D, (2006) **enterreneurship and rural economic development ascenario analysis approach international journl of entrepreneurial behavior & research**

Vol 12 no. 5,po.289-305.

-N, and safa m.s (2009) , **scenario planning approach to strategic management of small travel business in Malaysia international gournal of business and management sciences, 2(1), 61-77**

-A.D.Wright (2000) **scenario planning :a continuous improvement aooroach to strategy :TQM,vol, 11,4,586 5432-5438**

-Ralston,bill& Wilson,lam (2006) **The scenario planning handbook developing strategies in uncevtain times ,Thomson soyth western : 104**

-Berkhout, f & jhertin (2004) **Foresight futures scenarios :developing and applying aparticipative strategic planning tool greenleaf puplishing ,htt// www.green leaf-publishing .com pdfs gmi37ber.pdf**

-Hartgn (2004) **performance management Paul boselie &jaap paauwe amodel and research genda ern report series reseachin management university Rotterdam**

-Sharma, Sharma measuring employee perception N.A garwal (2016) of **performance management system effectiveness Employee relation vol.38 No,2,2016 pp224-247 Emerald group publishing limited**

-Bourne ,mike ,monica franco and johnwilkes (2003) **Corporate performance management measuring business excellence , vol .7 No. 3 2003 pp 15-21**

-Jong marten ,(2015) **The impact of performance management on performance in public organization :negligible yet increasing**

-Krishnan k sandeep (2016) **7 elements of effective performance management https :www research gate.net publication 237778624**

http in linkedin .com in sandeepkrishnan

brudan A .(2010).

-park jeongdoo,(2009) **The relationship between top managers environmental attitudes and environmental management in hotel companies master of science blacksburge Virginia**

- Pallant, J., 2005. **SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12). 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.**

-West SG, Finch JF, Curran PJ. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: **Hoyle RH, editor. Structural equation modeling: Concepts, issues and applications. Newbery Park, CA: Sage; 1995. pp. 56–75**

-Sekaran, U., &Bougie, R. (2013).**Research Methods for Business. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.**

-Laher, S. (2010).Using exploratory factor analysis in personality research: **Best-practice recommendations. SA Journal of Industrial Psychology, 36(1), 7-pages.**

-DeCoster, J. (1998).*Overview of factor analysis*.Retrieved March 22, 2012 from <http://www.stat-help.com/notes.html>

-Damodar N. Gujarati (1998) **“Basic Econometrics” Fourth Edition.**

-Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). **Multivariate Data Analysis (5thed.). New Jersey: Prentice Hall.**

-Nael, H. (2006). **The Role of Marketing Information Systems in Improving the Marketing Performance of the Jordanian Public Shareholding Companies,Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University: Jordan.**

-Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., &Strahan, E. J. (1999).Evaluating the use ofexploratory factor analysis in psychological research.*Psychological Methods, 4(3), 272-299.*

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 : اسماء محكمي اداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم 2 : اداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

الملحق رقم 3 : الموافقات التي تم الحصول المعلومات للاستبانة

أسماء المحكمين للاستبانة

وتم ترتيبهم حسب الدرجة العلمية

الملحق رقم (1)

الترتيب	أسم الدكتور	الدرجة العلمية	اسم الجامعة
1	أ.د. ياسر العدوان	استاذ دكتور	الجامعة الاردنية
2	أ.د. زياذ يوسف المعشر	استاذ دكتور	جامعة مؤتة
3	أ.د. محمد النعيمي	استاذ دكتور	الجامعة الاردنية
4	أ.د. نعمة الخفاجي	استاذ دكتور	جامعة الاسراء
5	د. نضال الصالحي	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
6	د. محمد المعاينة	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
7	د. علي عباس	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
8	د. عماد مسعود	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
9	د. عبد العزيز النداوي	استاذ مشارك	جامعة الزيتونة
10	د. سامر دحيات	استاذ مشارك	الجامعة الاردنية

الملحق رقم (2)

أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية

		(1) النوع الاجتماعي
☐	أنثى	☐ ذكر
		(2) العمر
☐	من 31 - أقل من 35 سنة	☐ 30 سنة فأقل
☐	من 40 - أقل من 45 سنة	☐ من 35 - أقل من 40 سنة
☐	50 سنة فأكثر	☐ من 45 - أقل من 50 سنة
		(3) المؤهل التعليمي
☐	دبلوم عال	☐ بكالوريوس
☐	دكتوراه	☐ ماجستير
		(4) عدد سنوات الخبرة
☐	من 6 - أقل من 10 سنوات	☐ 5 سنوات فأقل
☐	15 سنة فأكثر	☐ من 10 - أقل من 15 سنة
		(5) المسمى الوظيفي
		☐ مجلس اللامناء
		☐ مجلس الجامعة
		☐ مجلس العمداء
		☐ مجلس الكليات

رقم الفقرة	التقييم				
	المحور وتعريفاته الاجرائية				
	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	5	4	3	2	1
الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو: Scenario Planning بأنه مدخل لمساعدة قيادة الجامعات للحكم على كيفية صناعة القرارات الفعالة في ظل حالات اللاتأكد المستقبلية. وسيتم قياسه من خلال الإتجاهات نحو تخطيط السيناريو المتضمنة (تحديد المشاركين، تحديد الإطار الزمني، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد إتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء 3 – 5 سيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ).					
1					أرى أن تخطيط السيناريو يحسن من سمعة الجامعة إذا ما شارك في إعداد خبراء متخصصين
2					أعتقد ان تخطيط السيناريو إذا ما طبق سيساهم في تحسين سمعة الجامعة
3					أتوقع ان تخطيط السيناريو سيساهم في توليد خيارات مستقبلية .
4					أشعر ان تخطيط السيناريو سيكون منهجية ناجحة لعمل الجامعة لانه سيكون محدد باطار زمني.
5					أشجع على إستخدام السيناريو لأنه يحدد العوامل الغامضة في الاعمال المستقبلية للجامعة .
6					أحفر على استخدام تخطيط السيناريو لانه يقلل من حالات اللاتأكد البيئي في بيئة الجامعة.
7					أرى ان تخطيط السيناريو سيجعل الجامعة قادرة على التعامل مع المشكلات الجديدة .
8					أشجع استخدام تخطيط السيناريو لانه يساهم في تحديد القضايا الحرجة ذات العلاقة بالموقع التنافسي للجامعة.
9					أحبذ استخدام تخطيط السيناريو لانه يطور قدرات قيادة الجامعة في التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة.
10					أشجع استخدام تخطيط السيناريو لانه يطور 3 – 5 سيناريوهات مستقبلية .

					أشجع استخدام تخطيط السيناريو لانه يساعد على جمع المعلومات حول اتجاهات تشكيل المستقبل لجامعتنا.	11
					أتوقع ان تخطيط السيناريو ينشط التفكير الجمعي لقيادة الجامعة.	12
					أرى ان تخطيط السيناريو أساس صياغة التوجه الاستراتيجي للجامعة .	13
					أحبذ تخطيط السيناريو لانه يساعد على وضع خارطة طريق إرشادية لتوقع الأحداث المؤثرة على عمل الجامعة.	14
					أدفع باتجاه استخدام تخطيط السيناريو لانه يساهم في صياغة استراتيجية الأعمال التي تحقق الميزة التنافسية لجامعتنا.	15
					أهتم بنشر ثقافة تخطيط السيناريو لانه يطور خطة طوارئ للتغيرات ممكنة الحدوث لجامعتنا.	16

رأس مال الموهبة : Talent Capital: بأنه الثروة الحقيقية لدى الجامعات العامل الرئيسي لتحقيق النجاح والوصول إلى قمة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز . ويتم قياسه بدلالة أبعاده، وهي الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة، المساواة المتأصلة، نظم التعويضات، آليات الحاكمية.

- الإدراك الصحيح لرأس مال الموهبة **Correct cognition to talent capital:** استقطاب المواهب ووضع برامج متميزة لتطويرها وتوفير مناخ صحي للمحافظة عليها ، لغرض تحسين وضع الجامعة التنافسي .

					تحرص جامعتي على استقطاب الموهوبين لتحقيق الريادة في قطاع التعليم العالي .	17
					توفر جامعتي برامج متميزة لتطوير قدرات الموهوبين.	18
					تستثمر جامعتي من خبرات المواهب في تحسين موقعها التنافسي.	19
					تهيء جامعتي مناخ صحي يساهم في الاحتفاظ بالمواهب	20
رقم الفقرة	المحور وتعريفاته الاجرائية التقييم					
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	
	1	2	3	4	5	

- **المساواة المتأصلة Ineradicable equalitarianism:** منح فرص متكافئة وتطبيق العدالة والشفافية في اختيار المرشحين للتعيين وتوزيع المهام والالتزم بالمعايير الاخلاقية.

21	تساوي جامعتي بين المرشحين للتعيين من دون تمييز.				
22	تلتزم جامعتي بالعدالة عند توزيع المهام .				
23	تطبق جامعتي معايير أخلاقية واضحة لتحقيق المساواة بين الجميع.				
24	تقدم الجامعة فرص متكافئة للتنافس الحرّ بين جميع موظفيها للترقية لشغل المناصب الإدارية الاعلى.				
• نظم التعويضات Compensation systems: العمل على تطبيق نظام التعويضات بعدالة بين العاملين وأعطاءهم حقوقهم عند تكليفهم بمهام إضافية دون تمييز.					
25	تمتاز نظم التعويضات المعمول بهافي الجامعة بالعدالة .				
26	تقدم الجامعة أجور إضافية للموظفين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي				
27	تمنح الجامعة المكافآت للمتميزين من موظفيها على اساس المبادرات المتميزة .				
28	تخضع الجامعة نظم التعويضات للمراجعة الدورية.				
• آليات الحاكمية Governance mechanisms: الإفصاح والشفافية عن المعلومات لأصحاب المصالح كافة ، وأعطاء الحرية الكاملة لطرح الأفكار والمبادرات .					
29	تلتزم جامعتي بتقديم كافة المعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس إدارتها إلكترونيا .				
30	تقي جامعتي بالواجبات تجاه موظفيها لتحسين الخدمات.				
31	تفصح جامعتي عن المعلومات الجوهرية لجميع اصحاب المصالح إذا م اطلب الامر باستمرار.				
32	تطبق جامعتي القوانين السارية بشفافية .				
رقم الفقرة		التقييم ألمحور وتعريفاته الاجرائية			
1	2	3	4	5	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	
إدارة الاداء: Performance Management بأنه عملية شاملة تتكون من مجموعة ابعاد تشمل (البعد الهيكلي؛ البعد السلوكي؛ البعد المتعلق بالمحاذاة)تلتزم بهاإدارة الجامعة وتطبقها لإغراض التقييم العادل لاداء مواردها البشرية					

وتطوير قدراتهم وترقية ادائهم بالشكل الذي ينعكس على رفع كفاءة اداء الجامعة وفعاليتها وتحسين مركزها العلمي والاكاديمي والتنافسي .					
• البعد الهيكلي Structural dimension: مجموعة المؤشرات التي تكشف طبيعة رعاية العاملين ووضوح المهام ومستوى التعاون وطبيعة نشر المعلومات ، بهدف تقييم الاداء بشكل موضوعي .					
33	ترعى جامعتنا جميع العاملين فيها دون تمييز.				
34	تحدد المهام والمسؤوليات بوضوح في جامعتنا.				
35	تتعاون كافة وحدات جامعتنا مع بعضها البعض.				
36	تتسم المعلومات المتوفرة لدى جامعتنا بالموثوقية.				
37	تتميز أدوات عرض المعلومات لدى جامعتنا بالتكامل.				
• البعد السلوكي Behavioral dimension: مجموعة التصرفات المتعلقة بالكشف عن مدى تحقيق النتائج المرسومة ، وطبيعة متابعة اداء العاملين ، وسرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمنع الانحرافات					
38	تجري عملية تغيير مؤشرات الأداء الرئيسة بمشاركة موظفي الجامعة.				
39	تلتزم قيادة الجامعة في تحقيق النتائج المتوقعة.				
40	تستند قيادة جامعتنا في صناعة قراراتها على المعلومات الاستراتيجية				
41	تتخذ قيادة جامعتنا إجراءات تصحيحية بشكل مستمر أول بأول لمنع تفاقم الانحرافات.				
42	تشارك المعلومات بين وحدات الجامعة يتم بشكل مستمر.				
رقم الفقرة	المحور وتعريفاته الاجرائية التقييم				
	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	5	4	3	2	1
• البعد المتعلق بالمحاذاة Alignment: مجموعة المؤشرات المتعلقة بالكشف عن طبيعة العلاقة بين وحدات الجامعة ، وكيفية تصميم أنظمة المكافآت والتدريب ، واتجاهات العاملين نحو نظام إدارة الاداء.					
43	تتصف العلاقة بين إدارات الجامعة بالتبادلية .				

					تجري إدارات الجامعة الدراسات المشتركة بهدف تطوير أعمالها.	44
					تصمم أنظمة التدريب في الجامعة وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الأداء.	45
					تمتلك الجامعة قدرات لتحقيق التفوق في الاداء .	46
					تتسم اتجاهات العاملين في الجامعة تجاه نظام إدارة الأداء إيجابية	47