

الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو
على الأداء التنافسي

دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان . الأردن

**The Mediating Role of Competitiveness in the Impact
of Scenario Planning Process on Competitive
Performance**

**A Field Study in the Jordanian Private Universities in
Amman – Jordan**

إعداد

فراس جمال حسني قاووق

إشراف

الدكتور أمجد فهد نهار طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

التفويض

أنا فراس جمال حسني قاووق، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: فراس جمال حسني قاووق.

التاريخ: 2019 / 06 / 11.

التوقيع:


Firas
Jamal
Husni
Qawuq
1431/9889
5

قرار لجنة المناقشة

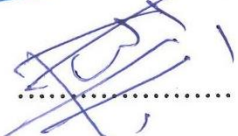
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو

على الأداء التنافسي دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان - الأردن .

للباحث: فراس جمال حسني قاووق.

وأجيزت بتاريخ: 11 / 06 / 2019.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د أحمد علي صالح	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أمجد نهار طويقات	مشرفاً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. فراس مسلم أبو قاعود	عضواً خارجياً	جامعة الإسراء	

الشكر والتقدير

حتى يكون الشكر في محله فلا بد أن يبدأ بشكر الله الذي أعيننا نعمه منطلق العدد وتجاوزت قدرته إدراك البشر فالحمد لله في السر والعلن وفي الحزن والفرح وعلى كل حال حتى يبلغ الحمد أقصى مبلغه ومن ثم كل الثناء على من بلغ الرسالة ونصح الأمة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم أعظم الخلق وشفيعنا يوم تقوم الساعة.

إن عبارات الشكر والتقدير تقف عاجزة أمام من أخذ بيدي في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي أثره بملاحظاته وتوجيهاته القيمة حتى يخرج بهذا الشكل اللائق من الناحية العلمية ويضيف لي الكثير على المستوى الشخصي مشرفي العزيز الدكتور أمجد فهد نهار طويقات مع خالص أمنياتي القلبية بالتوفيق والنجاح الدائمين.

كذلك فالشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على إسهاماتهم في الحقل العلمي وجهدهم الذي بذلوه في قراءة رسالتي العلمية المتواضعة.

وحتى يعود الفضل بعد الله إلى أصحابه فإن الذاكرة تستوقفني في محطات كثيرة لأبدي فيها الشكر والتقدير بدءاً من الجامعة التي احتضنتني أسوارها في رحلتي العلمية وختاماً مع من تركوا بصمتهم محفورة في القلب محبةً وفي العقل معرفةً وعلماً إلى الأساتذة الأفاضل لكم أجمل عبارات الشكر مع خالص الأمنيات بالتوفيق.

الباحث

فراس قاووق

الإهداء

يفوح العطر من الحروف حين أهم بكتابة أو لفظ اسمها فكيف لسطورٍ في رسالةٍ أن توفيتها
حقها لك يا أمي الغالية أهدي هذه الرسالة والتي لو كانت فيك ما وسعتها صفحات بالكلام في
شخصك نهر لا ينضب ماءه.

أما حين أذكر سندي في الحياة فمن غير أبي نبع المعرفة ورأس الحكمة الذي ما لبث أن
قدم لي النصيح والإرشاد فكانت كلماته رفيقة دربي حين كثرة من حولي المتاهات فإن كنت أوفيك
حقك وهذا محال فلك هذه الرسالة مهداة.

إلى إخواني وأخواتي الذين تقاسمت معهم سنين العمر وكان مجرد اللهو معهم أسعد لحظات
الحياة إليكم جميعاً أهدي رسالتي هذه وأنا على يقين أن نجاحي هو بمثابة نجاحكم.
إهدائي في الخاتمة إلى أصدقائي وإن صحت العبارة فالبعض منهم أضحى أخاً وإن كان من
غير نسب مع كثير من محبتي وأمنيّاتي بالتوفيق وسداد الخطى.

الباحث

فراس قاووق

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملحقات	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الإنجليزية	ن

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1): المقدمة	2
(2-1): مشكلة الدراسة	4
(3-1): أهداف الدراسة	6
(4-1): أهمية الدراسة	7
(5-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها	8
(6-1): أنموذج الدراسة	15
(7-1): حدود الدراسة	16
(8-1): محددات الدراسة	16
(9-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	17

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة	23
(2-2): عملية تخطيط السيناريو	23
(3-2): الأداء التنافسي	41
(4-2): القدرة التنافسية	49
(5-2): الدراسات السابقة	61

74	(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
----	--

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

77	(3-1): المقدمة
77	(3-2): منهج الدراسة
77	(3-3): مجتمع الدراسة
78	(3-4): عينة الدراسة
79	(3-5): أداة الدراسة
79	(3-6): مصادر الحصول على المعلومات
81	(3-7): صدق أداة الدراسة
91	(3-8): ثبات أداة الدراسة
94	(3-9): متغيرات الدراسة
95	(3-10): المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

98	(4-1): المقدمة
98	(4-2): نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
109	(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

123	(5-1): المقدمة
123	(5-2): مناقشة النتائج
126	(5-3): التوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية

قائمة المصادر والمراجع

129	أولاً: المراجع العربية
131	ثانياً: المراجع الأجنبية
143	قائمة الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	قائمة بأسماء الجامعات المبحوثة	78
2 - 3	مقياس ليكرت الخماسي	80
3 - 3	متغيرات الدراسة وأبعادها المقاسة في الاستبانة	80
4 - 3	توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية	82
5 - 3	اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة والإحصاءات الوصفية لها	84
6 - 3	معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ لعملية تخطيط السيناريو	87
7 - 3	معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للمرونة	88
8 - 3	معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للجودة	88
9 - 3	معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للإبداع	88
10 - 3	معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ لرأس المال البشري	88
11 - 3	معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للسمعة	89
12 - 3	معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للقدرات التكنولوجية	89
13 - 3	مؤشرات نتائج اختبار الصدق التمييزي	91
14 - 3	الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر لعملية تخطيط السيناريو	92
15 - 3	الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للمرونة	93
16 - 3	الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للجودة	93
17 - 3	الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للإبداع	93
18 - 3	الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر لرأس المال البشري	93
19 - 3	الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للسمعة	94
20 - 3	الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للقدرات التكنولوجية	94

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
98	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات متغير عملية تخطيط السيناريو	1 - 4
100	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لأبعاد الأداء التنافسي	2 - 4
101	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد المرونة	3 - 4
102	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد الجودة	4 - 4
104	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد الأداء الإبداعي	5 - 4
105	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لأبعاد القدرة التنافسية	6 - 4
106	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد رأس المال البشري	7 - 4
107	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد السمعة	8 - 4
108	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد القدرات التكنولوجية	9 - 4
111	نتائج اختبار النموذج البنائي باستخدام SEM	10 - 4
118	التأثيرات المعيارية الكلية (Standardized Total Effects)	11 - 4
119	التأثير الكلي للمرونة	12 - 4
119	التأثير الكلي للجودة	13 - 4
120	التأثير الكلي للأداء الإبداعي	14 - 4
120	التأثيرات المعيارية غير المباشرة للمسارات (Standardized Indirect Effects)	15 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
1	محتويات الفصل الأول وآلية سير عملياته	1 - 1
15	أنموذج الدراسة	2 - 1
22	محتويات الفصل الثاني وآلية سير عملياته	1 - 2
27	تصنيف السيناريو وأنواعه	2 - 2
39	عملية تخطيط السيناريو	3 - 2
49	القدرة التنافسية كقاعدة للوصول إلى الأداء التنافسي	4 - 2
76	محتويات الفصل الثالث وآلية سير عملياته	1 - 3
87	رموز وقيم التحميل لأبعاد الدراسة	2 - 3
97	محتويات الفصل الرابع وآلية سير عملياته	1 - 4
110	النموذج البنائي باستخدام SEM	2 - 4
122	محتويات الفصل الخامس وآلية سير عملياته	1 - 5

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	قائمة بأسماء الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات الاستطلاعية	144
2	قائمة بأسماء السادة الأفاضل محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).	145
3	أداة الدراسة (الاستبانة).	146

الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان - الأردن

إعداد

فراس جمال حسني قاووق

إشراف

الدكتور أمجد فهد نهار طويقات

الملخص

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك بوجود القدرة التنافسية متغيراً وسيطاً. حيث تكون مجال الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في مدينة عمان والبالغ عددها (8) جامعات، بينما تكون مجتمع الدراسة من كافة الأعضاء المسؤولين عن تطوير ومناقشة الاستراتيجيات في تلك الجامعات، وكذلك الأعضاء المشاركين في اجتماعاتها ممثلة (بالعمداء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر، ومدراء المراكز المختلفة). في حين تكونت عينة الدراسة من (170) فرداً من مجتمع الدراسة، وتمت المعاينة بأسلوب المعاينة القصدية، بالنظر إلى طبيعة متغيرات الدراسة ونوعية البيانات المطلوبة ذات الطابع الاستراتيجي. واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما تحتويه تلك المتغيرات من أبعاد. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية، أما طبيعة الدراسة فهي سببية ذات سمة كمية ونوعية بالنظر إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الاستبانة والمقابلة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو

على كل من الأداء التنافسي، والقدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند

مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، من ناحية أخرى أظهرت النتائج وجود أثر للقدرة التنافسية على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، فضلاً عن وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي من خلال القدرة التنافسية والتي استخدمت متغيراً وسيطاً في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، حيث وجد الباحث أن القدرة التنافسية تلعب دوراً هاماً في زيادة أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي وذلك من خلال مراجعة التأثيرات الكلية لجميع المسارات والتي تجاوزت قيمها قيم التأثيرات المباشرة ويعد ذلك مؤشراً على حدوث الوساطة الكلية. أخيراً أوصت هذه الدراسة بتعزيز الاهتمام بأسلوب تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية دورية تعنى بتخطيط السيناريو ومستجداته، في حين أوصت هذه الدراسة أيضاً بتعزيز رأس المال البشري في الجامعات موضوع الدراسة لكونه اللبنة الأساسية التي تقوم عليها جميع العمليات التي تضمن لتلك الجامعات تحقيق الأداء التنافسي، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة، وعقد البرامج التدريبية التي تزيد من رصيدهم المهاري، وتكسبهم الخبرات الضرورية في تنفيذ المهام الموكولة إليهم بكفاءة وفاعلية، كما أوصت هذه الدراسة أيضاً بالحرص على الاستفادة من عملية تخطيط السيناريو في بناء، وتشكيل القدرات التنافسية للجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان كونها نقطة الانطلاق نحو تحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى الأداء التنافسي، وذلك من خلال اعتماده بشكل كامل في عملية صياغة وتطوير الاستراتيجيات في تلك الجامعات.

الكلمات المفتاحية: عملية تخطيط السيناريو، الأداء التنافسي، القدرة التنافسية، الجامعات الأردنية الخاصة.

**The Mediating Role of Competitiveness in the Impact of Scenario
Planning Process on Competitive Performance
A Field Study in the Jordanian Private Universities in Amman-Jordan**

Prepared by

Firas Jamal Houssni Qawouq

Supervisor

Dr. Amjad Fahd Nahar Tweigat

Abstract

This study was purpose mainly at recognition the impact of scenario planning process on competitive performance at Jordanian Private Universities in Amman, with competitiveness existence as a mediating variable. Where the field of study consisted is from Jordanian Private Universities working in Amman and its the number of (8) Universities. While the study population consisted of all members responsible developing and discussing strategies at those Universities, as well as the members participating in its meetings. While the sample of study consisted of (170) individual of the study population, the preview was done the purposive sampling method, given the nature of the study variables and the quality of the required data of a strategic character. This study used questionnaire as a data collection tool the related of sample of study, and its variables, and what these variables contain of dimensions. To achieve purposes of study, answer about its questions, and test its hypotheses the analytical descriptive approach was used for this purpose. While the nature of this study is causal with a feature a quantitative and qualitative in view of the tools used in data collection (questionnaire and interview).

This study reached a set of results the most important of which are: there is a significant impact of scenario planning process on both of competitive performance and

competitiveness at Jordanian Private Universities in Amman at a level ($P \leq 0.05$). Moreover, results showed there is impact of competitiveness on the competitive performance at Jordanian Private Universities in Amman at a level ($P \leq 0.05$). Furthermore, the results showed there is impact of scenario planning process on competitive performance through competitiveness, and that had used a mediator variable at a level ($P \leq 0.05$). Where the researcher found that competitiveness play an important role increasing the impact of the scenario planning process on competitive performance by reviewing the overall impacts of all paths whose values exceeded the values of the direct impacts and this is an indication of the occurrence of total mediation. Finally, this study recommended reinforcement interest in scenario planning method at Jordanian Private Universities in Amman and that by holding periodic training programs related scenario planning and its updates. While, this study also recommended by reinforcement human capital in Universities subject of study, because it is the basic block on which all operations is build that guaranteed for those Universities achieving competitive performance, and that by encouraging staff to share knowledge, holding periodic training programs that increase their skillful balance, and given them the necessary expertise in carrying out the tasks entrusted to them efficiently and effectively. As recommended this study also by taking care to benefit of the scenario planning process in building and shaping competitiveness of Jordanian Private Universities in Amman as a starting point for achieving competitive advantage and achieving to competitive performance, and so that through its full adoption in the process of formulating and developing strategies in those Universities.

Keywords: Scenario Planning Process, Competitive Performance, Competitiveness, Jordanian Private Universities.

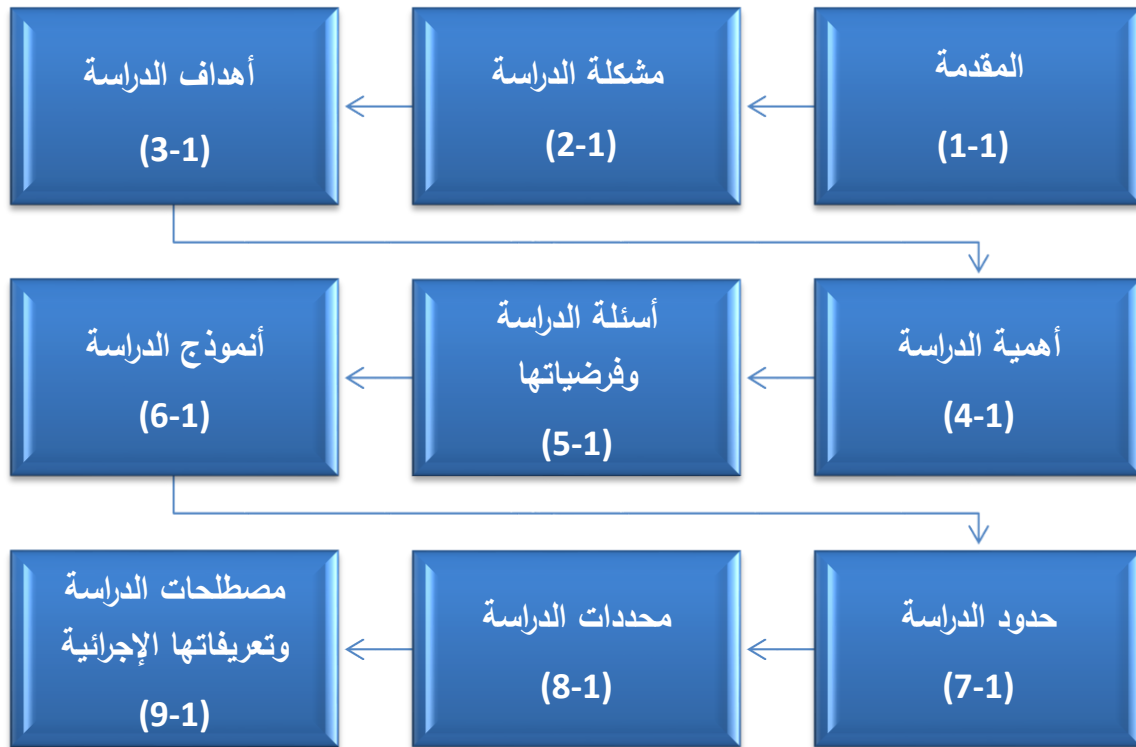
الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

يسلط هذا الفصل الضوء على محورين أساسيين هما:

✧ عرض مقدمة توضيحية عن موضوع الرسالة، وتمهيد لمشكلة الرسالة من الناحيتين النظرية والعملية، وسرد لمجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها، بالإضافة إلى توضيح أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، وتناول مجموعة الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، وتفصيل لفرضيات الدراسة، واستعراض أنموذج الدراسة بأبعاده.

✧ استعراض حدود الدراسة، ومحددات الدراسة، ومصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.



الشكل (1-1) محتويات الفصل الأول وآلية سير عملياته

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1): المقدمة

يعد التغير البيئي المستمر خاصة في البيئة الخارجية العامة والتي يصعب على المنظمات السيطرة عليها أو حتى التأثير فيها من أبرز المعوقات التي قد تحد من قدرة المنظمات على البقاء والمنافسة ومن أجل مواجهة أي تغير يمكن أن يمنع تلك المنظمات من تحقيق أهدافها على المدى البعيد لجأت بعض المنظمات إلى استخدام أساليب تمزج بين الأنشطة الإبداعية والتحليلية الأمر الذي مكنها من وضع تصورات مستقبلية للتعامل مع الحالات والظروف المختلفة التي يمكن أن تمر فيها تلك المنظمات، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من التوائم بين إستراتيجية المنظمة ومستقبلها وزيادة تكيفها مع البيئة المحيطة فيها، ومن هذه الأساليب تخطيط السيناريو الذي يعد من الأساليب الحديثة في التخطيط الإستراتيجي، والذي يلعب دور مهم في كشف حالة الضبابية التي تكتنف مستقبل المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات.

ويشير مصطلح السيناريو إلى وصف صعب للحالات المستقبلية البديلة ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي والتي تمثل تصورات معقولة لما سيحدث من تغيرات في العالم الخارجي (Schwarz, Ram, & Rohrbeck, 2019)، ويعرف تخطيط السيناريو بأنه ذلك الجزء من التخطيط الإستراتيجي الذي يتصل بالأدوات والتقنيات اللازمة لإدارة أوجه اللاتأكد في المستقبل (Ringland & Schwartz, 1998)، لذلك يتم وصف تخطيط السيناريو بجرس الإنذار المبكر للمخاطر القادمة من البيئة ذات الطبيعة الديناميكية فهو مبني على إجابة سؤال ماذا لو

حدث؟

ويختلف تخطيط السيناريو اختلافاً جوهرياً عن التنبؤ لأنه يقبل حالة اللاتأكد البيئي ويحاول فهمها وجعلها جزءاً من المنطق في حين يحاول التنبؤ التخلي عن أية حالة من اللاتأكد البيئي حيث يعمل التنبؤ في ظل بيئة مستقرة ويزود المنظمة بصورة واحدة عما قد يحدث بعكس تخطيط السيناريو الذي يوفر للمنظمة مجموعة من التصورات للتعامل مع الحالات والمخاطر المختلفة التي قد تواجهها مستقبلاً (Cornelius, Van de putte, & Romani, 2005).

يعرف الأداء التنافسي بأنه الدرجة التي تؤدي فيها المنظمة أداءً متميزاً يفوق منافسيها الرئيسيين في القطاع الذي تعمل فيه (Mikalef, Pateli, & Van de Wetering, 2016). فالأداء التنافسي عبارة عن انعكاس لرغبة المنظمة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي لها في الأسواق التي تعمل فيها، فإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي للمنظمة، وهناك مقاييس معتمدة تستطيع المنظمة أن تقيس من خلالها أدائها التنافسي وهي: (مقاييس السوق، ومقاييس القيمة المضافة، ومقاييس الرضا، ومقاييس الموقع التنافسي) (الربيعي وعبد الكريم، 2013).

بين (Visser & Chermack 2009) أن تخطيط السيناريو يعمل على تعزيز وزيادة قدرة المنظمة على التبصر المستقبلي وتحسين الأداء المالي لها، كما أنه يؤثر في أداء المنظمة بشكل عام لأنه يوفر تحليلاً شاملاً للقوى الدافعة الرئيسية في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

غالباً ما يتم تعريف القدرة التنافسية على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق هدفها المزدوج بشكل مستدام من تلبية متطلبات العملاء وتحقيق الربح، وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات في الأسواق والتي يقدرها العملاء بصورة أفضل من تلك التي يقدمها المنافسون (Chikan, 2008).

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية تربط بين التخطيط الاستراتيجي والذي يعد تخطيط السيناريو أحد أساليبه وبين القدرة التنافسية للمنظمات كدراسة (Shafi & Alroaia, 2015; Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2017) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية.

يرى (Walsh 2005) أن تخطيط السيناريو يساعد المنظمة على تطوير واكتشاف أشكال جديدة من القدرات التنافسية ومصادر الميزة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أنه يمكن تعزيز الميزة التنافسية من خلال تخطيط السيناريو والذي يعمل على تحسين سرعة عملية اتخاذ القرار وفهم نتائج القرارات الناتجة عن تحليل العديد من السيناريوهات المختلفة وتأثيرها على أداء المنظمة.

هذا وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة قوية مع الأداء التنافسي حيث تعتبر القدرة التنافسية مدخلاً لقياس الأداء التنافسي للدول والمنظمات على حدٍ سواء فمؤشرات القدرة التنافسية لها دور مهم في مساعدة صانعي السياسات في تصميم وتقييم الأداء التنافسي من خلال توفير مقاييس تقنية تساعد فيها الدول والمنظمات على تقييم وتحسين كفاءتها قياساً بالمنافسين (Lall, 2001).

وبالنظر إلى كل ما تقدم فقد جاءت هذه الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان لتوضيح أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي بوجود القدرة التنافسية متغيراً وسيطاً.

(2-1): مشكلة الدراسة

بغية التحقق من مشكلة الدراسة والوقوف على جوانبها المختلفة قام الباحث بإجراء مقابلات استطلاعية في جامعة (الزيتونة، والبتراء، والإسراء) حيث تم اختيار هذه الجامعات لكونها من أقدم

الجامعات الخاصة ولباعها الطويل في مجال التخطيط الاستراتيجي، ليتبين للباحث ومن خلال طرحه جملة من الأسئلة ذات الطبيعة المفتوحة على مجموعة من المسؤولين عن وضع الاستراتيجيات ومناقشتها في تلك الجامعات إلى وجود ضعف متمثل في عدم الاعتماد على مقاييس علمية ثابتة في قياس الأداء التنافسي، بالإضافة إلى عدم فهم الأثر الذي يمكن أن تحدثه عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي لتلك الجامعات، وكيفية الاستفادة من الربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة في تحقيق نقلة نوعية على صعيد الأداء التنافسي لها، كما تبين للباحث أيضاً أن مصطلح تخطيط السيناريو غامض بالنسبة للبعض وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبد العال، 2017) والتي طبقت على نفس القطاع.

وتعزيزاً لمشكلة الدراسة قام الباحث بمراجعة الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة حيث وجد الباحث أن هناك فجوة معرفية تتعلق بالأداء التنافسي من حيث مضمونه وأبعاد قياسه فمعظم الدراسات كانت تخطئ بين أبعاد قياس الأداء التنافسي والتي اختلفت باختلاف القطاع المبحوث وبين أبعاد قياس القدرة التنافسية للمنظمات كدراسة (Oyedijo, 2012; Mikalef, et. al., 2016).

كما أن معظم الدراسات قد ركزت على الأداء المالي للمنظمات وعلى الأداء التشغيلي لها كدراسة (Bendickson & Chandler, 2019) دون التطرق إلى الأداء التنافسي، بالإضافة إلى وجود نقص يتعلق بالدراسات التي تناولت علاقة الأداء التنافسي بمتغيرات الدراسة الأخرى (عملية تخطيط السيناريو، والقدرة التنافسية)، وهذا ما أكد عليه (Varum & Melo, 2010) والذي أشار في دراسته إلى وجود نقص في الدراسات الشاملة حول تأثير تخطيط السيناريو على أداء المنظمات وقدرتها التنافسية.

(1-3): أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بوجود القدرة التنافسية متغيراً وسيطاً.

كما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الفرعي الأول: تقصي مستوى عملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الهدف الفرعي الثاني: التعرف على مستوى الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بأبعاده (المرونة، الجودة، والأداء الإبداعي).

الهدف الفرعي الثالث: التحقق من مستوى القدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بأبعادها (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية).

الهدف الفرعي الرابع: تحديد أثر عملية تخطيط السيناريو على القدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بأبعادها (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية).

الهدف الفرعي الخامس: تشخيص أثر القدرة التنافسية بأبعادها (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية) على الأداء التنافسي بأبعاده (المرونة، والجودة، والأداء الإبداعي) في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

(1-4): أهمية الدراسة

(1.4.1): الأهمية النظرية

أولاً. تظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال الموضوع الذي تتناوله حيث يعد أسلوب السيناريو من الأساليب المهمة في التخطيط الإستراتيجي، والذي ساهم بشكل كبير بديمومة العديد من المنظمات ونجاحها، بالإضافة إلى دور القدرة التنافسية للمنظمات في إيجاد قاعدة من الميزات التنافسية التي تعتمد عليها في تحقيق الأداء التنافسي.

ثانياً. تبرز أهمية الدراسة الحالية من كونها تسلط الضوء على ضرورة تركيز المنظمات على الدراسات المستقبلية التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي لما لها من أثر واضح في تحقيق الاستدامة المطلوبة في الأداء وبالتالي الوصول إلى النجاح.

ثالثاً. تأتي أهمية الدراسة الحالية من الاهتمام المتصاعد بالأداء التنافسي والقدرة التنافسية ومؤشرات قياسهما على المستوى العالمي بالرغم من وجود قصور واضح في فهم مضامينهما بشكل محدد وعليه كانت هذه الدراسة لتأطيرهما بالصورة التي تسهل من فهمهما بشكل واضح والتعرف عليهما.

(2.4.1): الأهمية العملية

أولاً. تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال أهمية القطاع الذي تبحثه حيث يعد القطاع التعليمي من القطاعات التي تلعب دوراً مميزاً في إحداث تنمية شاملة على مختلف الأصعدة وفي كافة المجالات وخاصةً الجانب الاقتصادي منها حيث تعتبر الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان جزءاً مهماً من هذا القطاع.

ثانياً. تتبع أهمية الدراسة الحالية من النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته التي طبقت على الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان من خلال اسهامها في توجيه تلك الجامعات نحو استغلال عملية تخطيط السيناريو في تحسين الأداء التنافسي لها، وذلك من خلال البناء على القدرات التنافسية التي تمتلكها.

(5-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها

(1.5.1): أسئلة الدراسة

بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

هل يوجد أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بوجود القدرة التنافسية متغيراً وسيطاً؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول:

ما مستوى عملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان؟

السؤال الفرعي الثاني:

ما مستوى الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بأبعاده (المرونة، الجودة، والأداء الإبداعي)؟

السؤال الفرعي الثالث:

ما مستوى القدرة التنافسية بأبعادها (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية) في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان؟

السؤال الفرعي الرابع:

هل يوجد أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بأبعاده (المرونة، الجودة، والأداء الإبداعي)؟

السؤال الفرعي الخامس:

هل يوجد أثر لعملية تخطيط السيناريو على القدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بأبعادها (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية)؟

السؤال الفرعي السادس:

هل يوجد أثر للقدرة التنافسية بأبعادها (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية) على الأداء التنافسي بأبعاده (المرونة، الجودة، والأداء الإبداعي) في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان؟

(2.5.1): فرضيات الدراسة

واتساقاً مع ما تقدم، وبالاعتماد على أسئلة الدراسة وأ نموذجها تم صياغة الفرضيات الآتية، والتي سيجري اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار

الاستراتيجيات المحتملة) على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{01-1}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية الثانية (H_{01-2}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01-3}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار

الاستراتيجيات المحتملة) على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية (H₀₂):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على القدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H₀₂₋₁):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على رأس المال البشري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية الثانية (H₀₂₋₂):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار

الاستراتيجيات المحتملة) على السمعة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{02-3}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على القدرات التكنولوجية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الرئيسية الثالثة (H_{03}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة التنافسية على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{03-1}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية الثانية (H_{03-2}):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₃₋₃):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية الرابعة (H₀₃₋₄):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية الخامسة (H₀₃₋₅):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية السادسة (H₀₃₋₆):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية السابعة (H₀₃₋₇):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية الثامنة (H₀₃₋₈):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الفرعية التاسعة (H₀₃₋₉):

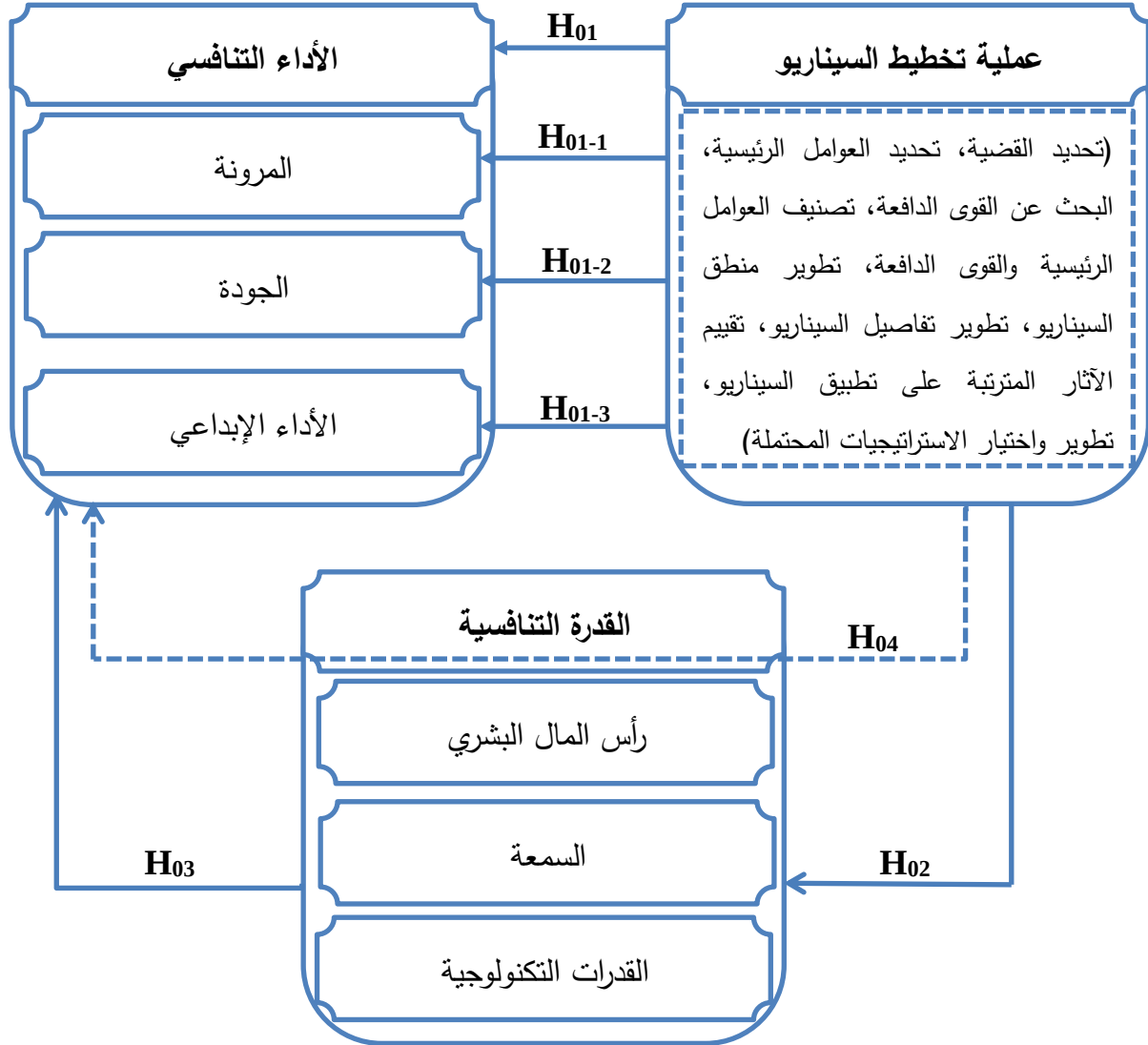
"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

الفرضية الرئيسية الرابعة (H₀₄):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بوجود القدرة التنافسية متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

(1-6): نموذج الدراسة

يعرض الشكل (1-2) نموذج الدراسة والذي يبين المتغيرات التي تحتويها الدراسة الحالية وأبعادها.



الشكل (1-2) نموذج الدراسة

المصدر: قام الباحث بإعداد نموذج الدراسة أعلاه بالاعتماد على الدراسات التالية:

المتغير المستقل (عملية تخطيط السيناريو):

(Korte & Chermack, 2007; Tapinos, 2012)

المتغير التابع (الأداء التنافسي):

(Prajogo, Oke, Olhager, 2016; Shan & Jolly, 2010)

المتغير الوسيط (القدرة التنافسية):

(Maniak, 2008; Li-Hua, 2007)

(1-7): حدود الدراسة

الحدود المكانية: تكونت الحدود المكانية للدراسة الحالية من الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في مدينة عمان والبالغ عددها (8) جامعات هي: جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الإسرء، وجامعة الزيتونة، وجامعة البتراء، وجامعة عمان العربية، وجامعة الحسين التقنية، وجامعة العلوم التطبيقية، وجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا.

الحدود البشرية: وتكونت الحدود البشرية لهذه الدراسة من كافة الأعضاء المسؤولين عن تطوير الاستراتيجيات ومناقشتها في تلك الجامعات، بالإضافة إلى الأعضاء المشاركين في اجتماعاتها ممثلة بالعمداء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر، ومدراء المراكز المختلفة.

الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي طبقت فيها هذه الدراسة هي خلال العام الجامعي 2018/2019.

الحدود العلمية: وتكونت الحدود العلمية للدراسة الحالية من عملية تخطيط السيناريو والتي تقاس كوحدة واحدة (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة)، ومن الأداء التنافسي الذي تكون من ثلاثة أبعاد (المرونة، الجودة، والأداء الإبداعي)، بالإضافة إلى القدرة التنافسية والتي تكونت بدورها من ثلاثة أبعاد (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية).

(1-8): محددات الدراسة

أولاً. أجريت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان لذلك قد يكون من غير

الممكن تعميم نتائج هذه الدراسة على الجامعات المماثلة خارج الأردن.

ثانياً. طبقت الدراسة الحالية على الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وعليه قد يكون من الصعوبة تعميم نتائجها على الجامعات الحكومية.

ثالثاً. اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات ذات الصلة بعينة الدراسة، ومتغيراتها، وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد على الاستبانة وعليه فإن مدى صدق النتائج التي توصل إليها الباحث تعتمد على موضوعية إجابات أفراد العينة.

رابعاً. طبقت الدراسة الحالية على القطاع التعليمي في الأردن، ولأن القطاعات تتفاوت فيما بينها فإنه من غير الممكن تعميم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على باقي القطاعات العاملة في الأردن، ويقتصر تعميم نتائجها على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

(1-9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تخطيط السيناريو (Scenario planning): يعرف تخطيط السيناريو بأنه أحد أساليب الاستشراف المستقبلي المستخدمة في التطوير الاستراتيجي للمنظمات، والتي تستغل القدرة الملحوظة للبشر على التخيل والتعلم مما يتصورون (Chermack, 2011).

ويعرف إجرائياً بأنه أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن الجامعات من تحسين عملية اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وتقييم حدة المخاطر الناجمة عن حالات الغموض واللاتأكد البيئي بكفاءة وفاعلية، والذي يشمل (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل

السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) ويقاس بالاستبانة في الفقرات (1-19).

الأداء التنافسي (Competitive Performance): وهو قدرة المنظمات على التنافس في المستوى الريادي والذي تحدث فيه منافسة التوازن سواءً أكانت في عمليات الإدارة الاستراتيجية، أو إدارة العمليات، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة التكنولوجيا وغيرها (Wonginchan & Promphakping, 2018).

ويعرف إجرائياً بأنه المحصلة النهائية للخطط الإستراتيجية التي تضعها الجامعة وفقاً للموارد، والقدرات التي تمتلكها والتي تجعلها في مكانة فريدة ومميزة عن المنافسين، ويشمل (المرونة، والجودة، والأداء الإبداعي)، ويقاس بالاستبانة في الفقرات (20-34).

القدرة التنافسية (Competitiveness): هي قدرة إحدى المنظمات على الوصول إلى وضع تنافسي مناسب والحصول على أداء أعلى مقارنةً بمنافسيها في القطاع الذي تعمل فيه (Avelar-Sosa, García-Alcaraz, & Maldonado-Macías, 2019).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على المزج بين مواردها المختلفة (الموارد الملموسة، وغير الملموسة، والموارد البشرية)، والتي تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية تتفوق من خلالها على المنافسين وتشمل (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية)، وتقاس بالاستبانة في الفقرات (35-49).

المرونة (Flexibility): وهي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الجوهرية، والغير مؤكدة، والسريعة والتي لها تأثير كبير على أداء تلك المنظمة (Acharya, 2019).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية الخارجية، والتكيف معها من خلال مجموعة من الخطط البديلة التي تمتلكها تلك الجامعة، والإجراءات التي تتخذها كإعادة صياغة استراتيجيتها، أو هيكلها، أو تطوير نظام الموارد البشرية فيها، وتقاس بالاستبانة في الفقرات (20-24).

الجودة (Quality): ويشير مصطلح الجودة إلى مجمل مظاهر وخصائص المنتج (السلعة، أو الخدمة) التي تؤثر في قدرتها على إشباع حاجات ورغبات محددة أو مفترضة عند العملاء (حمادي، 2013)

وتعرف إجرائياً بأنها سعي الجامعة نحو التعلم المستمر، وتحسين أدائها من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من عملائها، وإجراء مقارنات مرجعية دورية، والموائمة بين معايير ضمان الجودة المحلية والمعايير العالمية لها، بالإضافة إلى التزام الجامعة في وضع معايير الخدمة فيها بناءً على احتياجات عملائها، وتقاس بالاستبانة في الفقرات (25-29).

الأداء الإبداعي (Innovation performance): يعرف الأداء الإبداعي بأنه الدرجة التي تتجح فيها عملية الإبداع في المنظمة من حيث تحقيق النتائج التي تؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة إلى حد كبير، أو عمليات، أو أساليب تسويقية جديدة، أو أساليب تنظيمية جديدة في ممارسات العمل، أو تنظيم مكان العمل، أو في العلاقات الخارجية (Rosenbusch, Gusenbauer, Hatak, Fink, & Meyer, 2019).

ويعرف إجرائياً بأنه قدرة الجامعة على تقديم خدمات جديدة وفريدة من نوعها قياساً بالمنافسين، وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية مبتكرة في عملياتها، وتشكيل فرق عمل لفردتها

بالأفكار الريادية، والحرص على نشر ثقافة الإبداع بين موظفيها، ويقاس بالاستبانة في الفقرات (30-34).

رأس المال البشري (Human Capital): هو أحد الموارد الاستراتيجية الرئيسية في المنظمات وشرط أساسي لنجاحها، والذي يشير إلى المعرفة الموجودة في عقول الأفراد العاملين في المنظمات ومدى استخدامهم لهذه المعرفة والأفكار التي يمتلكونها في تحقيق ميزات تنافسية تمكن المنظمات من التفوق على المنافسين (Hejazi, Ghanbari, & Alipour, 2016).

ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة المهارات، والقدرات، والخبرات، والمعارف التي يمتلكها موظفي الجامعة ويسخرونها في حل المشكلات، وتطوير معارف جديدة لذلك تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموهوبين من هؤلاء الموظفين، ويقاس بالاستبانة في الفقرات (35-39).

السمعة (Reputation): ويشير مصطلح السمعة إلى الدرجة التي يقيم فيها أصحاب المصلحة الخارجيين المنظمة بشكل إيجابي على سمة محددة كالقدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات ذات جودة عالية (Lange, Lee, & Dai, 2011).

وتعرف إجرائياً بأنها الانطباع الجيد للجامعة في أذهان عملائها، ومدى ثقتهم فيها من حيث قيمة الخدمات المقدمة، والشراكات الاستراتيجية التي ترتبط فيها، وحس المسؤولية الاجتماعية الذي تتمتع فيه إتجاه البيئة المحيطة قياساً بالمنافسين، وتقاس بالاستبانة في الفقرات (40-44).

القدرات التكنولوجية (Technological Abilities): هي المعرفة، والمهارات التي تحتاجها المنظمات لاكتساب التكنولوجيا، واستخدامها، وتكييفها، وتحسينها وإبداعها بالصورة التي تمكن تلك المنظمات من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفاعل معها

(Iammarino, Piva, Vivarelli, & Von Tunzelmann, 2009).

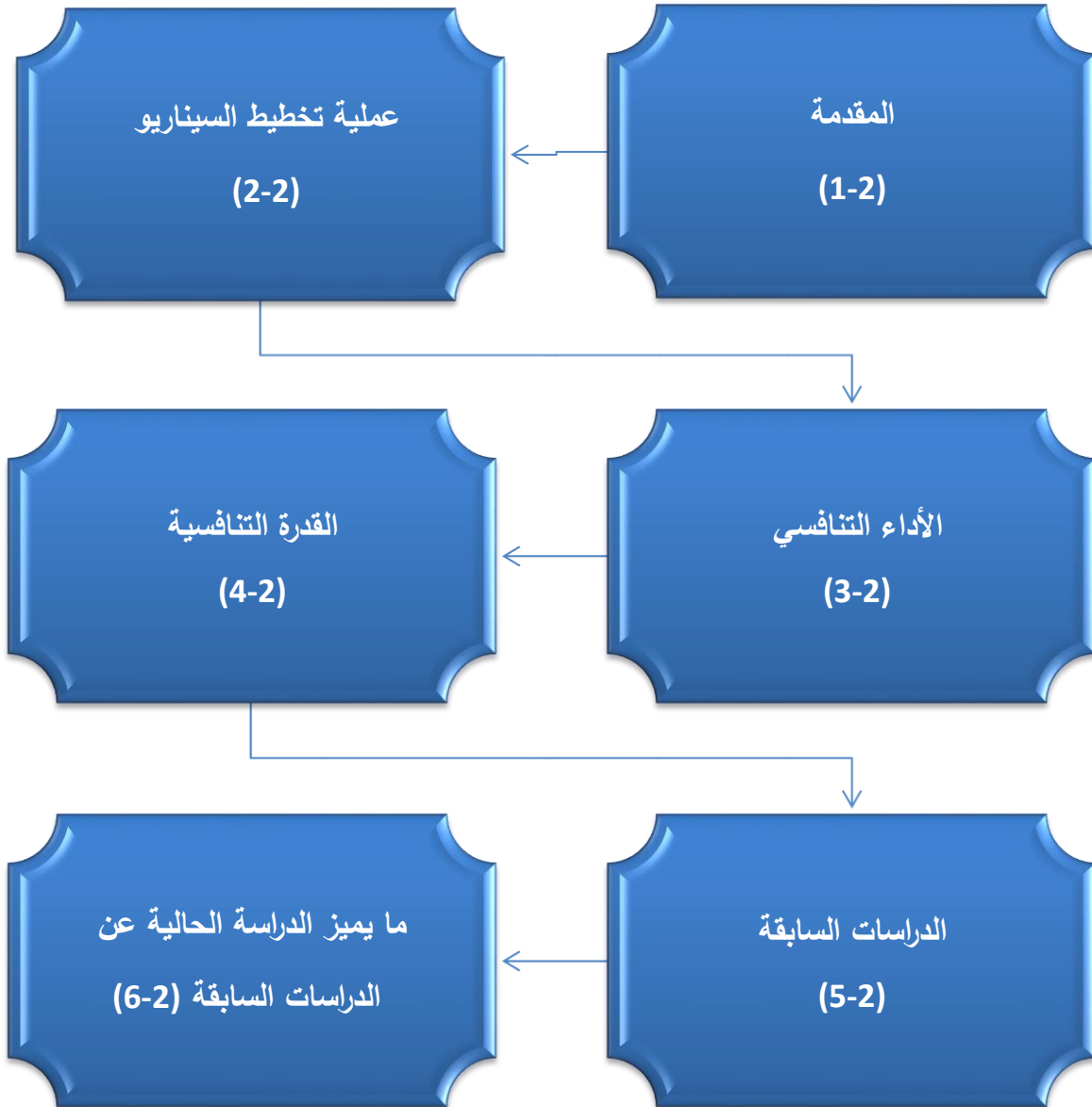
وتعرف إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية المحتملة، وتطوير سلسلة من الابتكارات التكنولوجية لتحسين قاعدة بياناتها، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل نتائج البحث والتطوير التكنولوجي الذي تستثمر فيه إلى خدمات لعملائها بالاعتماد على ما تمتلكه تلك الجامعة من بنية تحتية تكنولوجية قياساً بالمنافسين، وتقاس بالاستبانة في الفقرات (45-49).

الجامعات الأردنية الخاصة (Jordanian Private Universities): الجامعة هي

عبارة عن مؤسسة وطنية خاصة للتعليم العالي تمتلكها جهة غير حكومية وتنشأ بموجب قانون التعليم العالي، شريطة أن لا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الشهادة الجامعية الأولى عن أربع سنوات أو ما يعادلها (عبد العال، 2017).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة



الشكل (1-2) محتويات الفصل الثاني وآلية سير عملياته

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

يبحث هذا الفصل في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعملية تخطيط السيناريو (المتغير المستقل)، والأداء التنافسي (المتغير التابع)، والقدرة التنافسية (المتغير الوسيط)، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي إستعان فيها الباحث كمراجع ومصادر لإثراء دراسته، كما أن هذا الفصل يسلط الضوء على السمات التي تميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وفيما يلي بيان لكل ما تقدم:

(2-2): عملية تخطيط السيناريو (Scenario Planning Process)

(1.2.2): مفهوم السيناريو

تُوصف البيئة اليوم بأنها بالغة التعقيد بسبب التغير المستمر فيها لذلك يصعب على المنظمات بناء مستقبلها على رؤية واحدة فقط، لذلك لجأت معظم المنظمات إلى تطوير مجموعة من السيناريوهات التي تساعد في التغلب على الشكوك المتزايدة التي أوجدتها حالة الالاتأكد البيئي من خلال الحصول على وجهات نظر، وتصورات مستقبلية متعددة تصف مجموعة الفرص المتاحة أمام تلك المنظمات.

يشير Chermack & Payne (2006) أن السيناريو أداة لترتيب تصورات المرء عن بيئات مستقبلية بديلة يمكن أن تتخذ فيها قرارات الفرد. بالمقابل فإن السيناريو يعرف بأنه منتج يصف بعض الحالات المستقبلية المحتملة ويروي قصة حول حدوث مثل هذه الحالات وذلك بحسب (Bishop, Hines, & Collins, 2007) هذا يعني أن السيناريو هو أحد الصور

المستقبلية العديدة التي تصف الموقف في المستقبل بناءً على عدد كبير من التطورات المتسقة وكذلك يصف استخدام هذا النوع من السيناريو معالجة التعقيد في تخطيط الشركات أو الأعمال ويعرف بإدارة السيناريو (Fink, Marr, Siebe, & Kuhle, 2005).

أما (Mietzner & Reger (2005 فيرى أن السيناريو وصف لحالة مستقبلية ولمسار الأحداث حيث يسمح السيناريو للمنظمات بالتحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي. وتعرف السيناريوهات أيضاً بأنها قصص متوازية تدور حول كشف حالة الغموض التي تكتنف مستقبل المنظمات، ويمكن أن تأخذ السيناريوهات أشكالاً متعددة استناداً إلى: الهدف من السيناريوهات، وموارد المنظمة التي تركز على جهد السيناريو، والثقافة وأسلوب التخطيط في المنظمة، والتفضيل النفسي للجمهور ويتراوح الشكل النهائي الذي تتخذه السيناريوهات من صور متوازية، وتقرير نصي، وسرد، وحتى المقالات القصيرة الحية، أو الرؤية الافتراضية كما يمكن أن تكون السيناريوهات نوعية، أو كمية اعتماداً على إجراءات وموارد المنظمة (Bezold, 2010).

(1.1.2.2): مبادئ السيناريو

تعتمد السيناريوهات على مبدئين أساسيين وفق (Fink, et. al. 2005) هما: أولاً. التفكير المنهجي. يبدو أن هناك تنوعاً متزايداً وديناميكيات في نشاط ريادة الأعمال. في الوقت نفسه لا تزال معظم نهج الإدارة مبنية على التفكير التقليدي للسبب والنتيجة في الأنظمة الفرعية المميزة، وغالباً ما يؤدي هذا إلى مشاكل هيكلية، أما في سياق تخطيطها فتحتاج المنظمات إلى النظر في تطوير سلوك الأنظمة المعقدة من خلال التعامل مع الترابط بين أهم العوامل الرئيسية لنظام بيئي أكبر.

ثانياً. تفكير المستقبل المفتوح. من الصعب على المنظمات وضع تنبؤات دقيقة للاتجاهات والتطورات المستقبلية. لذلك يتعين على تلك المنظمات التخلي عن فكرة وجود تصور أحادي الجانب للمستقبل يمكن التنبؤ فيه، وعليها أن تطور مجموعة من الخيارات والتصورات البديلة حول العوامل والظروف المستقبلية التي قد تواجهها.

(2.1.2.2): تصنيف السيناريو وأنواعه

يسمى التصنيف الأول للسيناريوهات بالتنبؤي، والذي يجيب عن السؤال "ما الذي سوف يحدث؟". حيث أن الهدف من هذا التصنيف هو محاولة التنبؤ بما سوف يحدث بالمستقبل. ويتم وضع السيناريوهات التنبؤية بشكل أساسي لتمكين عملية التخطيط والتكيف مع المواقف محتملة الحدوث. وتعد البيانات التاريخية للمنظمة مكون أساسي لمثل هذا النوع من السيناريوهات. ويشير Børjeson, Höjer, Dreborg, Ekvall, & Finnveden (2006) بأن السيناريوهات التنبؤية تقسم إلى نوعين:

أولاً. سيناريو التوقع، والذي يشير إلى مجموعة الظروف التي تكون احتمالية حدوثها عالية حيث أن التوقع يعطي نتيجة مرجعية واحدة لما قد يحدث، و يتم من خلالها الحكم على احتمالية وقوع الحدث بأنه عالٍ أم منخفض.

ثانياً. سيناريو ماذا-لو، يكشف هذا النوع من السيناريو عن الظروف محتملة الحدوث بالاستناد إلى أحداث مستقبلية قريبة، ويمكن أن تكون هذه الأحداث خارجية، أو قرارات داخلية، أو خليط من كليهما معاً. ويتكون هذا النوع من السيناريو من مجموعة من التوقعات حيث أن الفرق بينه وبين سيناريو التوقع أنه يزود المنظمة بما قد يحدث سواءً على مستوى حدث واحد أو أكثر.

أما التصنيف الثاني للسيناريوهات فهو السيناريوهات الاستكشافية والتي تجيب عن السؤال "ما الذي يمكن أن يحدث؟". ويهدف السيناريو الاستكشافي إلى اكتشاف التطورات، والمواقف محتملة الحدوث من خلال وجهات نظر متعددة. وتشبه السيناريوهات الاستكشافية سيناريوهات ماذا-لو لكن السيناريوهات الاستكشافية وضعت بأفق زمني طويل يسمح بالتغيرات الهيكلية بالإضافة إلى أنها تبدأ من نقطة في المستقبل بعكس سيناريوهات ماذا-لو التي يتم تطويرها عادةً من الوضع الحالي. وفق (Börjeson, Höjer, Dreborg, Ekvall, & Finnveden 2005) فإن السيناريوهات الاستكشافية تقسم إلى نوعين:

أولاً. السيناريوهات الخارجية: ويجيب هذا النوع من السيناريوهات عن السؤال "ما الذي يمكن أن يحدث لتطوير العوامل الاستراتيجية؟" حيث أن السيناريوهات الخارجية تركز على العوامل الخارجة عن سيطرة المنظمات، وغالباً ما يستخدم مثل هذا النوع من السيناريوهات في تطوير وتقييم السياسات والإستراتيجيات ويمكن أن تنتج السيناريوهات الخارجية مع مجموعة واسعة من الأهداف، وتتميز السيناريوهات الخارجية بأنها تفتح المجال أمام المنظمات للعثور على حلول مرنة للتكيف مع العوامل الخارجية.

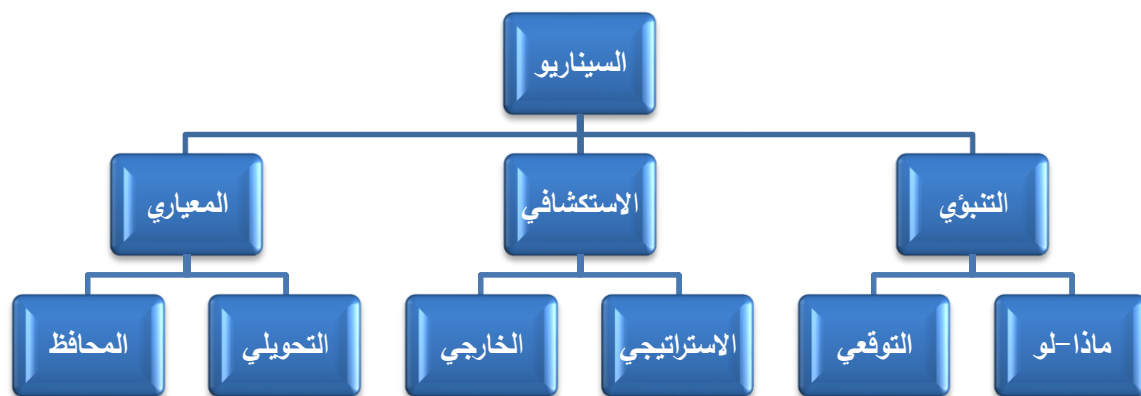
ثانياً. السيناريوهات الاستراتيجية: يهدف هذا النوع من السيناريوهات إلى وصف مجموعة من النتائج المحتملة للقرارات الاستراتيجية وتركز هذه السيناريوهات على العوامل الداخلية بشكل أساسي دون إغفال العوامل الخارجية. حيث تكون طبيعة الأهداف في السيناريوهات الاستراتيجية غير مطلقة بينما المتغيرات المتعلقة بالهدف تكون محددة.

وآخر تصنيف للسيناريوهات هو السيناريوهات المعيارية والتي تجيب عن السؤال "كيف يمكن الوصول إلى هدف محدد؟"، وغالباً ما يتم استخدامها عندما تكون الحالة النهائية المرغوب

فيها معروفة، حيث يرغب المستخدم في تحديد كيفية الوصول إلى هذه الحالة من خلال العمل للخلف. يمكن أن يساعد التراجع الخلفي من الحالة النهائية في تحديد الخطوات الإضافية التي ينبغي اتخاذها لتحقيق الهدف المنشود، كما يؤدي تحديد المسار الخلفي إلى تحديد العوامل التي قد تمنع تحقيق الهدف النهائي (McGowan, Jay, & Kidd, 2019).

ويرى ادريس والغالبي (2010) أن السيناريوهات المعيارية تقسم إلى نوعين: أولاً. السيناريوهات المحافظة: والتي تجيب عن السؤال "كيف يمكن تحقيق الأهداف من خلال التكيف مع الموقف الحالي؟". حيث تكون مهمة المنظمة من وراء هذا النوع من السيناريوهات هو تحقيق هدف واحد، وذلك من خلال تعظيم مستوى الإنتاج إلى حده الأقصى.

ثانياً. السيناريوهات التحويلية: ويجيب هذا النوع من السيناريوهات عن السؤال "كيف يمكن تحقيق الأهداف عندما تكون طبقات الهيكل الحالي تتطلب التغيير؟". إذ أن نقطة البداية في السيناريوهات التحويلية تتمثل في تحقيق الأهداف ذات الأولوية العالية للمنظمة.



الشكل (2-2) تصنيف السيناريو وأنواعه

المصدر: دراسة (Börjeson, Höjer, Dreborg, Ekvall, & Finnveden, 2006).

(3.1.2.2): معايير اختيار السيناريوهات

إن القاعدة الذهبية في تحديد عدد السيناريوهات هي بأن لا تقل عن اثنين وأن لا تزيد عن أربعة ويقترح (Mietzner, et. al., 2005) خمسة معايير أساسية لاختيار السيناريوهات وفيما يلي توضيح لها:

أولاً. المعقولة: وهذا يعني أن تكون السيناريوهات التي تبنيها المنظمات ذات قابلية للحدوث. ثانياً. التمايز: وهذا يعني أن تكون السيناريوهات مختلفة هيكلياً وليس اختلافاً بسيطاً عن الموضوع. ثالثاً. الاتساقية: وهذا يعني أن تكون السيناريوهات منطقية مما يضمن وجود اتساق داخلي يعكس مصداقيتها.

رابعاً. أداة صنع القرار: وهذا يعني أنه يجب أن يسهم كل سيناريو برؤى مستقبلية محددة تساعد المنظمات في عملية اتخاذ القرار.

خامساً. التحدي: وهذا يعني أن تتحدى السيناريوهات الحكمة التقليدية للمنظمة حول المستقبل.

(4.1.2.2): أسلوب السيناريو بين نقاط القوة ونقاط الضعف

إن أسلوب السيناريو كما أساليب التخطيط الاستراتيجي الأخرى له نقاط قوة يتميز بها ونقاط ضعف يعاني منها وهذا بالفعل ما يشير إليه (MacDonald, 2015) فيما يلي:

أولاً. نقاط القوة، فيما يلي بعض نقاط القوة التي يعطيها أسلوب السيناريو للمنظمات:

1. في البيئات ذات الطبيعة الديناميكية تقلل تقنيات السيناريو من مخاطر مراهنات المنظمات على نتيجة واحدة فقط.

2. يساعد أسلوب السيناريو المنظمات على النظر بعمق إلى المستقبل والكشف عن الاحتمالات الغير متوقعة.

3. يركز أسلوب السيناريو على العوامل التي تعمل كمحرك للتغيير وتمنح المنظمات القدرة على تحديد الاتجاه الذي يتطور إليه الموقف من خلال الإنذار المبكر لتلك المنظمات.

4. من خلال التدريب الذهني الذي يوفره أسلوب السيناريو لقادة المنظمات تصبح تلك المنظمات أكثر مرونة للاستجابة للتغيرات.

ثانياً. نقاط الضعف، هناك بعض نقاط الضعف التي يتسم فيها أسلوب السيناريو وهي على النحو الآتي:

1. تقنيات السيناريو لا تتناسب بسهولة مع تطور مؤشرات التقدم كما تفعل التقنيات التقليدية.
2. في تاريخ تحليل السيناريو الحديث الذي دام لثلاثين عاماً، لا يوجد سوى دليل محدود على نجاح أسلوب السيناريو في توقع الأحداث المستقبلية الكبيرة، والذي كان سقوط الاتحاد السوفيتي السابق.

3. إحدى نقاط ضعف السيناريو تكمن في تعزيزه للافتراضات المستقبلية التي تم قبولها.

(2.2.2): تفكير السيناريو

يشير (Sarpong & Maclean (2011 إلى أن تفكير السيناريو يمثل حزمة من المنهجيات، والأساليب، والأنشطة، والقدرات التي تمكن المنظمات من اكتشاف الفرص المستقبلية ذات الصلة واستغلالها في الوقت الحالي. إن تفكير السيناريو عندما يمارس بطريقة شاملة وكلية يكون وسيلة قوية تعطي المنظمات القدرة على مواجهة المخاطر المحتملة ويسمح لها بتحقيق ميزات تنافسية مستدامة (Bryson, Grime, Murthy, & Wright, 2016).

أما (Avis (2017 فيعرف تفكير السيناريو بأنه أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه المنظمات في وضع خطط مرنة طويلة الأمد.

إن تفكير السيناريو هو منصة لتنظيم الحوار حول الكثير من الأفكار الواسعة وجعل خيارات المنظمة أكثر وضوحاً بتطوير الطريقة التي تفكر فيها بالمستقبل ويتضمن تفكير السيناريو وفق (Searce & Fulton, 2004) ثلاثة مبادئ أساسية تشجع على الإبداع والابتكار في ظل التغير المستمر في البيئة المحيطة بتلك المنظمات:

أولاً. النظرة بعيدة المدى: إن تفكير السيناريو يتطلب النظر بعمق إلى المستقبل للوصول إلى رؤى جديدة تعزز من إمكانية بقاء المنظمات ونجاحها، وبالتالي فإن المنظور بعيد المدى يتيح للمنظمة التعامل مع المشكلات والتحديات واقتناص الفرص من خلال الاستشراف المسبق لها.

ثانياً. التفكير بطريقة خارج- داخل: يستغرق معظم المدراء والمنظمات الوقت بالتفكير بما هم على دراية به في مجال معرفتهم للسيطرة على التغيرات البيئية المتسارعة، وهذا يعني بأن التفكير ينطلق من الداخل إلى الخارج الأمر الذي يسهم بتشكيل البيئة المحيطة من منظور ضيق. في حين أن تفكير السيناريو يحاول تغيير هذا النهج بالتفكير من الخارج إلى الداخل بحيث يعطي تصورات عن التغيرات الخارجية وانعكاسها العميق على عمل المنظمة.

ثالثاً. المنظورات المتعددة: إن وجهات النظر المتعددة والتي عادةً ما تتشكل من خلال التجربة من شأنها أن تسلط الضوء على التحديات الاستراتيجية التي قد تواجه المنظمة، وتعمق من فهمها للافتراضات المتعددة حول المستقبل، والقضايا المراد التعامل معها.

(1.2.2.2): خطوات تفكير السيناريو

يشير Sarpong (2011) إلى أن تفكير السيناريو يشتمل على ستة خطوات رئيسية هي:

أولاً. تحديد الأجندة الاستراتيجية للمنظمة، بما في ذلك الافتراضات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي.

ثانياً. تحدي الافتراضات الحالية لصناع القرار في المنظمات من خلال التشكيك في النماذج الذهنية الحالية حول البيئة الخارجية.

ثالثاً. الدراسة المنهجية لبيئة المنظمة الخارجية لتحسين فهم بنية القوى الرئيسية التي تقود التغيير.

رابعاً. تجميع المعلومات حول الأحداث المستقبلية المحتملة في ثلاث، أو أربع صور بديلة.

خامساً. تطوير روايات حول خطوط القصة لجعلها تبدو ذات صلة ومقنعة لصناع القرار.

سادساً. استخدام القصص لمساعدة صناع القرار على مراجعة تفكيرهم الاستراتيجي.

(2.2.2.2): أهمية تفكير السيناريو

يرى (Wright & Cairns, 2011) أن تفكير السيناريو يعزز عند المنظمة ما يلي:

أولاً. عمل طارئ مبكر: حيث يصبح مفكر السيناريو حساساً لسيناريو يبدأ بالتزايد ثم يصبح حقيقة ويمكن أن تؤدي هذه الحساسية إلى اتخاذ إجراءات طارئة مبكرة لمواجهة مستقبل غير ملائم.

ثانياً. الإدراك المبكر للفرص: حيث يمكن اغتنام الفرص التنظيمية الجديدة بمجرد بدء السيناريوهات المناسبة، ويرى بعض الممارسين أن الإدراك المبكر للفرص ورد الفعل المناسب اتجاه المستقبل قد يكون أكثر فائدة من بناء خيارات استراتيجية قوية.

(3.2.2.2): مبادئ تفكير السيناريو

يشير (Lindgren & Bandhold 2003) إلى أن تفكير السيناريو يتضمن المبادئ

الرئيسية الآتية:

أولاً. تأمين محفظة الأدوات (الطرق المستندة على أساس الجانب الإعلامي، والطرق المستندة على أساس المقابلات، والطرق المستندة على أساس الخط الزمني، وطرق البداهة والتوليد، وطرق الأنظمة، والطرق التي تركز على النتائج، والطرق الموجهة على أساس لاعبي الأدوار).

ثانياً. التعامل مع الذهنية العقلية بعناية (موازنة الطاقة المستخدمة مع مجموعة المتطلبات).

ثالثاً. التفكير الدرامي (من الأشخاص الرئيسيين الذين يحركون الفعل للأمام؟، ما الذي يحدث؟، متى تحصل الأحداث؟، أين تحصل الأحداث؟، ما المقترحات وما هي الطريقة التي تنفذ فيها الإجراءات؟، ما السبب بحدوث ذلك؟).

رابعاً. التفكير بالمستقبل (ما الذي يؤدي إلى ماذا؟ ومتى؟) ومن طرق التفكير بالمستقبل طريقة دلفي، واستقراء الاتجاهات وغيرها من الطرق التي تستخدمها المنظمات في التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

خامساً. التفكير بحالة عدم التأكد (إما / أو) إن حالة عدم التأكد تأتي من الافتقار إلى المعلومات وأحياناً إلى التحليل والتفكير العميق لذلك تستخدم السيناريوهات لحل هذه الإشكالية خاصة في حالات عدم التأكد البيئي المتشعبة.

سادساً. التفكير بالأنظمة، ومن الطرق المستخدمة في هذا المجال: التحليل أحادي التأثير، وشجرة النتائج، وتحليل التأثيرات المتعددة، ونماذج الأنظمة.

سابعاً. التفكير بلاعبي الأدوار والتحركات الاستراتيجية، ومن الطرق المستخدمة في هذا المجال: تحليل أصحاب المصالح المعنيين، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل المنافسين.

(3.2.2): تخطيط السيناريو

(1.3.2.2): تخطيط السيناريو. الجذور التاريخية والمفهوم:

تعود الأصول التاريخية لتخطيط السيناريو المعاصر إلى العمل الرائد لكل من Herman

Pierre Wack & Kahn وغيرهم من أصحاب الرؤى في الخمسينيات والستينيات من القرن

الماضي إلا أن الفضل الأكبر في نقل تخطيط السيناريو من المجال العسكري إلى عالم الأعمال يعود إلى Herman Kahn من خلال شركة البحث والتطوير RAND الذي كان يترأس إدارتها آنذاك إلى أن جاء Pierre Wack بفكرة تطبيق عملية تخطيط السيناريو في الشركة النفطية العالمية Royal Dutch/ Shell الأمر الذي أدى إلى حدوث تحولات جذرية في مسار عمل الشركة في عام 1967 واستمرارها بخط تصاعدي نحو اعتلاء قمة هرم النجاح لتتجه بعدها جل الشركات لتطبيق هذا النهج من التخطيط المستقبلي في عملها (Thomas & Chermack, 2019).

يرى (Chermack & Lynham (2002 أن تخطيط السيناريو أداة مستقبلية فعالة تمكن المخططين الاستراتيجيين من التعرف على ما يمكن أن يحدث وما هو غير محتمل الحدوث مع العلم أن النجاح النسبي للمنظمات عادةً ما يتوقف على تلك العناصر الغير محتملة الحدوث. ويعرف تخطيط السيناريو بأنه أسلوب للتفكير بالمستقبل يستخدم على نطاق واسع من قبل المنظمات، وهو مصمم لتوسيع وجهات نظر صناع القرار الأمر الذي يسمح لهم بإعادة النظر بالنمط الاعتيادي للأعمال (Bradfield, Derbyshier & Wright, 2016). أما (Abuzaid, 2018) فيشير إلى أن تخطيط السيناريو آلية يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل لتغيير نمط التفكير الحالي وتعزيز عملية صنع القرار وزيادة قدرة العنصر البشري، والمنظمات على حدٍ سواء على التعلم من خلال إيجاد بدائل مستقبلية معقولة.

إن تخطيط السيناريو هو أحد عمليات الإدارة الاستراتيجية التي تجمع بين إنشاء رؤى وتصورات مستقبلية وبين الاستجابات الاستراتيجية العملية اللازمة للتعامل معها حيث يؤدي إنشاء التصورات إلى تعيين الخارطة المستقبلية للمنظمات من خلال تحليل منهجي للقوى الرئيسية الدافعة

للتغيير في السياق البيئي (Mackay & Mckiernan, 2018)، كما أن تخطيط السيناريو عبارة عن أداة مصممة لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بإشراك مجموعة من الأفراد في دراسة معالم المستقبل وما يتضمنه من تغيرات محتملة ووضع مجموعة من التصورات المناسبة للتعامل معه (Rodegher, 2015). على الرغم من وجود بعض الاختلافات في تخطيط السيناريو إلى أن السيناريوهات عادةً ما تعالج ثلاثة مشكلات رئيسية والتي أشار إليها (O'Brien, 2004) وفيما يلي بيانها:

1. جمع المعلومات حول ما هو مهم بالنسبة للمنظمة، وهو الأساس الضروري لفهم أوجه عدم التأكد في المستقبل.

2. تطوير مجموعة متسقة ومعقولة من التصورات المتعلقة بالمستقبل باستخدام منهجية منظمة.

3. تقييم الآثار المترتبة للسيناريوهات على المنظمة ومدى الجدوى منها.

واتساقاً مع ما سبق يرى الباحث أن تخطيط السيناريو هو أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المنظمات من التعامل مع شتى أنواع المخاطر والأزمات التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً، وتحديد التوجه الاستراتيجي لها في ظل حالة عدم التأكد البيئي، وذلك من خلال تطوير مجموعة من التصورات والرؤى المستقبلية المبنية على مجموعة من الأسس المنطقية، وبالاعتماد على البيانات التاريخية والتحليل البيئي وغيرها من المصادر التي يمكن أن تعتمد عليها تلك المنظمات في بناء تصوراتها المحتملة.

(2.3.2.2): متطلبات تخطيط السيناريو

يمكن فهم تخطيط السيناريو باعتباره مؤسسة حوارية قائمة على صراع العقول (فن النزاع الودي) والذي يمكن المنظمات من تجاوز الأيديولوجيات والخيال والأطر الثابتة التي تحدد الحاضر

والمستقبل لذلك فإن تخطيط السيناريو يتطلب دائماً ويتضمن مجموعة من الخصائص الهامة وهي وفق (Ossewaarde, 2017) ما يلي:

- أولاً. خيلاً خصباً لتحديد عوالم المستقبل المختلفة وفهم أعمق لها.
- ثانياً. النقاش والحوار ذو الطابع المفتوح حول العقود المستقبلية البديلة وما تحمله من تغيرات.
- ثالثاً. إيجاد مجال للمناورة لاتخاذ إجراءات استراتيجية تتوافق مع السيناريوهات المختلفة.

(3.3.2.2): أهداف تخطيط السيناريو

خلصت العديد من الدراسات ذات الصلة بتخطيط السيناريو إلى أنه يسهم في تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها ما تناوله (MacKay & Stoyanova, 2017) وفيما يلي بيانها:

- أولاً. تغيير العقلية التقليدية في التفكير وإعادة صياغة التصورات والمفاهيم داخل المنظمات.
- ثانياً. تحسين عملية صنع القرار في إطار عمليات تطوير الاستراتيجيات في المنظمات.
- ثالثاً. تعزيز فهم المنظمات للروابط والعلاقات السببية والتسلسل المنطقي للأحداث المستقبلية المتوقعة والغير متوقعة الحدوث والتي لها تأثير كبير على بقاء المنظمات ونجاحها.

(4.3.2.2): فوائد تخطيط السيناريو

تناولت الأدبيات السابقة العديد من الفوائد لتخطيط السيناريو وما يضيفه من قيمة للمنظمات وفيما يلي توضيح لأبرز هذه الفوائد:

يرى (McWhorter & Lynham's (2014 أن لتخطيط السيناريو مجموعة من الفوائد التي يمكن أن يوفرها للمنظمات ومنها ما يلي:

- أولاً. يساعد تخطيط السيناريو على تغيير نهج التعلم المؤسسي والجماعي.
- ثانياً. زيادة قدرة المنظمات على تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها مع وضوح الخيارات الاستراتيجية.

ثالثاً. تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين التواصل الوظيفي وإدارة النزاع وتدريب القادة.

في حين أوضح (Meyerowitz, Lew, & Svensson, 2018) أن تخطيط السيناريو له نوعين

من الفوائد المتعلقة إما بالقدرة الإستراتيجية، أو بجوانب السلوك التنظيمي وفيما يلي بيانها:

أولاً. فوائد تخطيط السيناريو المتعلقة بالقدرة الاستراتيجية:

1. زيادة رشاقة الأعمال: بمعنى أن المنظمات ستكون أكثر مرونة في تفكيرها واستعدادها للتغيرات.

2. تحديد وتخفيف حدة المخاطر المحتملة: وتعني مدى تقبل المنظمات للمخاطر والعمل على

التخفيف من حدة آثارها المحتملة.

3. تطوير متانة حالة الأعمال: يعد تخطيط السيناريو عنصراً مهماً للغاية عندما يتعلق الأمر بنهاية

العمل الذي نقوم به حيث تكون النتيجة إما أن نذهب ونقوم بمزيد من الأعمال أو نتوقف.

ثانياً. فوائد تخطيط السيناريو المتعلقة بجوانب السلوك التنظيمي:

1. التحول في التفكير القيادي: يساعد تخطيط السيناريو القادة على تغيير تفكيرهم في كيفية فعل

الأشياء بشكل مختلف بحيث يصب في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ومصالحتها المختلفة.

2. تطوير التوجه المستقبلي والعقلية الاستباقية: بمعنى أن تمتلك المنظمات نظرة مستقبلية لما

يمكن أن يواجهها من أحداث وخلاف ذلك يعني النظر إلى الخلف والتعرض لشتى أنواع

المخاطر.

3. فرصة للمشاركة في استراتيجية العمل: إن من التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات هو جعل

الموظفين يشاركون في عملية التخطيط في المنظمة لذلك فإن تخطيط السيناريو ساعد

المنظمات في توسيع أفاق التفكير لدى موظفيها بخصوص المشاركة في عملية التخطيط.

(5.3.2.2): مدارس تخطيط السيناريو

هناك ثلاثة مدارس رئيسية في تخطيط السيناريو ذات وجهات نظر ورؤى مختلفة بحسب

(Amer, Daim, & Jetter, 2013) وهي ما يلي:

أولاً. مدرسة المنطق الحدسي: يعد هذا النهج من تخطيط السيناريو الأكثر تداولاً في الأدبيات من غيره حيث اقترح Herman Kahn هذا النهج في الستينيات من القرن الماضي من خلال مؤسسة البحث والتطوير RAND، ومن بعدها استخدم Pierre Wack هذا النهج من تخطيط السيناريو في شركة Royal Dutch/ Shell النفطية حيث يعرف هذا النهج أحياناً باسم نهج Shell في تخطيط السيناريو ويفترض هذا النهج أن قرارات العمل تستند إلى مجموعة معقدة من العلاقات بين العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والموارد، والبيئة وتعتبر هذه السيناريوهات سلاسل افتراضية للأحداث التي يتم إنشاؤها بغرض التركيز على العمليات السببية ونقاط اتخاذ القرار كما يمكن استخدام نهج المنطق الحدسي في تطوير سيناريوهات مرنة ومتسقة داخلياً، ويعتمد هذا النهج على المعرفة والالتزام والمصادقية ومهارات الاتصال لأعضاء فريق تخطيط السيناريو.

ثانياً. مدرسة الاتجاهات المعدلة الاحتمالية: طور هذا النهج من تخطيط السيناريو في شركة RAND في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق Ted Gordon & Olaf Helmer وآخرون وتتضمن هذه المدرسة منهجيتين مختلفتين تعتمدان على المصفوفة وهي تحليل تأثير الاتجاه وتحليل التأثير المتقاطع ويستخدم هذا النهج في إجراء التنبؤ الاستقرائي وتقييم السياسات حيث يجمع هذا النهج بين أساليب التنبؤ التقليدية مثل تحليل السلاسل الزمنية مع العوامل النوعية لتعزيز عملية تحليل السيناريو (Batrouni, Bertaux, & Nicolle, 2018).

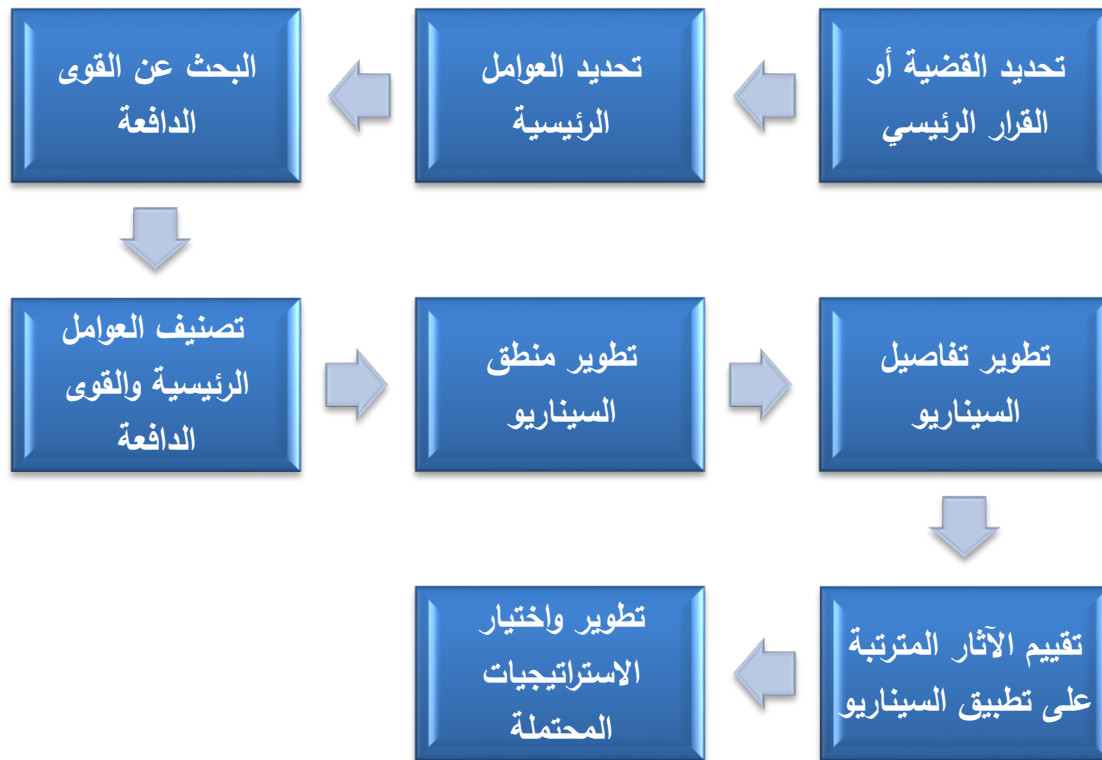
ثالثاً. المدرسة الفرنسية في تخطيط السيناريو والمعروفة باسم سيناريوهات الأمر الغير مقبول: في منتصف السبعينيات من القرن الماضي بدأ Godet رئيس قسم الدراسات المستقبلية في SEMA وهي شركة نشطة في قطاع الدفاع في تطوير عدة سيناريوهات لعدة شركات وطنية فرنسية مثل شركة الكهرباء EdF & Elf وعلى الرغم من أن Godet متجذر في منهجية سيناريوهات الأمر الغير مقبول التي طورها Berger إلا أنه بدأ في تطوير منهجه الاحتمالي الرياضي القائم على الحاسوب في تطوير السيناريوهات حيث طور Godet مجموعة من البرامج في بناء السيناريوهات، وتحديد المتغيرات الرئيسية، وتحليل استراتيجيات الجهات الفاعلة، وتحديد احتمالية السيناريوهات.

وعادةً ما يكون هذا النهج من السيناريو نشاطاً متزامناً ومرتبباً بتطوير قرارات أكثر فاعلية في مجال السياسات والاستراتيجيات، ويعد هذا النهج من السيناريو وصفي ويغطي نطاقاً ضيقاً، ولكنه بالمقابل يدرس مجموعة واسعة من العوامل داخل هذا النطاق (Bradfield, Wright, 2005).

Burt, Cairns, & Van Der Heijden, 2005)

(6.3.2.2): أبعاد عملية تخطيط السيناريو

ندرة الدراسات التي تناولت أبعاد لعملية تخطيط السيناريو بالرغم من كثرتها في هذا الجانب لذلك قام الباحث بدراستها كعملية متكاملة تتكون من عدة خطوات وهو ما يناسب طبيعة البيئة المدروسة والمتمثلة بالجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان وذلك بالاعتماد على دراسة (Korte & Chermack, 2007; Tapinos, 2012) وفيما يلي بيانها:



الشكل (2-3) عملية تخطيط السيناريو

المصدر: إعداد الباحث

أولاً. تحديد القضية أو القرار الرئيسي: تبدو أهمية تحديد القضية أو القرار الرئيسي في مواقف العمل الفعلية جلية وواضحة حيث أن الافتقار إلى توضيح القضية أو القرار الرئيسي سيؤدي غالباً إلى حدوث مشاكل أو فشل في عملية تخطيط السيناريو.

ثانياً. تحديد العوامل الرئيسية: يتم تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في المنظمة من خلال المقابلات مع شريحة واسعة من العاملين فيها حيث يتم تصميم هذه المقابلات لاستتباط الأجندة التنظيمية الاستراتيجية للمديرين التنفيذيين والمديرين، وعادةً ما يتم إجراء مقابلات إضافية مع العاملين على خطوط الإنتاج وغيرهم من العاملين في المنظمة للحصول على وجهات نظر إضافية.

ثالثاً. البحث عن القوى الدافعة: القوى الدافعة هي عبارة العناصر التي تتحكم بالسيناريو وتؤثر فيه وتتحدد على ضوءها نتائج الأحداث، ويتم تحديد هذه القوى عادةً من خلال البحوث التي تجريها

المنظمة، وقد تتضمن هذه القوى عناصر مختلفة مثل التركيبة السكانية، أو الاتجاهات الاجتماعية، أو التقنيات الجديدة والمبتكرة.

رابعاً. تصنيف/ترتيب العوامل الرئيسية والقوى الدافعة: يعمل مخططي السيناريو مع أعضاء المنظمة على تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة وترتيبها وفق معيارين أساسيين هما:

1. التأثير المحتمل للعوامل الرئيسية والقوى الدافعة. 2. درجة عدم التأكد البيئي.

خامساً. تطوير منطق السيناريو: يتم وضع نتائج تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة على محورين حيث تختلف السيناريوهات النهائية. يوفر تطوير واختيار منطق السيناريو العام وفقاً للمصفوفة الناتجة عن تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة الرسم الأساسي وتحديد الموقف لكل سيناريو.

سادساً. تطوير تفاصيل السيناريو: يتم في هذه الخطوة عرض السيناريوهات والعودة إلى الخطوتين الثانية والثالثة حيث يتم إعطاء كل عامل رئيسي والقوى الدافعة الانتباه والتلاعب فيهما في المصفوفة المطورة في منطق السيناريو في الخطوة الخامسة وينبغي التحقق من معقولية السيناريوهات باستمرار من هذه النقطة حيث تكتمل في هذه المرحلة عملية بناء السيناريو.

سابعاً. تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو: وتعلق هذه المرحلة باختبارات المشكلة التي تنشأ للمنظمة من كل هذه السيناريوهات ويتم وصف هذه المرحلة بأنها المرحلة التي تهب فيها الرياح من خلال السيناريوهات على القرارات الاستراتيجية لدراسة مدى ملائمتها، حيث أن ترجمة السيناريوهات للآثار المترتبة على المنظمة غالباً ما تكون بديهية في ذهن المدير حيث أن الفائدة الفعلية لتخطيط السيناريو هي مساعدة المديرين على التفكير في المخاطر بصورة أكثر منهجية.

ثامناً. تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة: يتم تطوير الخيارات الاستراتيجية من خلال السيناريوهات التي تم بناءها وتقييم واختيار تلك التي سيتم تنفيذها حيث يتم تقييم تأثير الاستراتيجيات مقابل التسلسل الهرمي للأهداف التنظيمية ومن خلال ثلاثة معايير هي: (الجدوى، والملائمة، والمقبولية) حيث تدرس الجدوى ما إذا كانت المنظمة لديها الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق الخيار الاستراتيجي، بينما تبحث إمكانية القبول في النتائج المحتملة للخيار الاستراتيجي ومدى وملاءمتها لتوقعات أصحاب المصالح.

(3-2): الأداء التنافسي (Competitive Performance)

(1.3.2): نشأة ومفهوم الأداء التنافسي

تعود الجذور التاريخية للأداء التنافسي إلى عام 1957 بدءاً من نهج Ansoff الكلاسيكي في استراتيجيات النمو العامة حيث يمكن تصور الأداء التنافسي للمنظمات بعدد من الطرق التي لا حصر لها من إحداها ابتكار المنتجات الجديدة للعملاء الحاليين أو المحتملين كما يشير إليها (Raymond, Bergeron, Croteau, & St-Pierre, 2016). مع زيادة حدة المنافسة دأبت المنظمات على البحث عن طرق لبناء أداء تنافسي مستدام لها، وذلك من أجل تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق، حيث يمكن أن يأتي الأداء التنافسي من مجموعة متنوعة من المصادر مثل التمايز بالسلع والخدمات سواءً من خلال السعر، أو الجودة، أو الخدمة والتي تكون أكثر استدامة عندما يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، وعليه يعرف الأداء التنافسي بأنه انعكاس لنتيجة الميزة التنافسية ومدى قدرة المنظمات على تطوير ميزات تمكنها من التفوق على المنافسين (Jin, Vonderembse, Ragu-Nathan, & Simth, 2014). ويعد الأداء التنافسي الحقل الأوسع لأداء الأعمال، والذي يتضمن: (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء العملياتي) وهو يمثل

فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق تطلعات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين على حد سواء، وهو الأكثر تمثيلاً لقدرة المنظمات على التنافس والبقاء والاستدامة في ظل بيئة شديدة التنافس (الربيعي وعبد الكريم، 2013). كما يعرف الأداء التنافسي بأنه قدرة منظمات الأعمال على البقاء في سوق تنافسي من خلال توفير المنتجات أو الخدمات التي ترضي العملاء، وتعد الجودة العالية، والتكلفة المنخفضة، والموثوقية، والمرونة، والإبداع هي إحدى مؤشرات الأداء للمنظمات التي تسعى جاهدة للوصول إلى وضع تنافسي أفضل من المنافسين في السوق الذي تعمل فيه (Chi Anh & Matasui, 2009)، أما (Wu & Chiu, 2015) فيرى أن الأداء التنافسي هو قدرة المنظمة على كسب أفضل من متوسط العائد على الاستثمار في القطاع الذي تعمل فيه قياساً بالمنافسين. وينظر إلى الأداء التنافسي على أنه مدى قدرة المنظمات على تحقيق الأسبقيات التنافسية السوقية ذات الصلة بمنافستها في سعيها نحو البقاء في ظل بيئات تتسم بشدة التنافس (Al-Abdallah, 2014) ويشير مصطلح الأداء التنافسي أيضاً بحسب (الخضر والحسين، 2016) بأنه مدى تحقيق الأهداف المخطط لها بالشكل الذي يضع المنظمة في موقف تنافسي متميز مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة سواءً على المستوى المحلي أو الدولي.

واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحث أن الأداء التنافسي هو المسار أو المنحنى الذي تسلكه المنظمات في سعيها للتفوق على المنافسين، وزيادة حصتها السوقية، واحتلال موقع الريادة في السوق، سواءً بالمرونة، أو بالجودة، أو بالأداء الإبداعي وغيرها.

(2.3.2): مصادر الأداء التنافسي

تتعدد مصادر الأداء التنافسي وتتنوع بحسب طبيعة عمل المنظمات إلا أن هناك مجموعة

من المصادر الأساسية والتي تمكن المنظمات من الوصول إلى الأداء التنافسي المأمول وهي وفق (Wu, et. al., 2015) ما يلي:

أولاً. الكفاءات الجوهرية فيما يتعلق بالتعلم الجماعي في أي منظمة، وخاصةً في كيفية تنسيق المهارات المتنوعة ودمج التدفقات التكنولوجية المتعددة.

ثانياً. القدرات الديناميكية للعمليات المتميزة التي تتشكل من خلال أوضاع الأصول المحددة للمنظمة مثل محفظة المنظمة من أصول المعرفة التي يصعب تداولها والأصول التكميلية، بالإضافة إلى مسارات التطور التي اعتمدها أو ورثتها تلك المنظمة.

(3.3.2): أهمية الأداء التنافسي

تبرز أهمية الأداء التنافسي للمنظمات من كونه يعكس قدرة تلك المنظمات على البقاء والنمو والاستدامة قياساً بالمنافسين وعليه فإن (Huo, Ye, Zhao, & Shou, 2016) ينظر إلى الأداء التنافسي على أنه ذو أهمية بالغة للمنظمات لأنه:

أولاً. يعطي المنظمات دليلاً واضحاً على مدى نموها قياساً بالمنافسين.

ثانياً. يقدم للمنظمات بياناً عن العوائد التي تحققها مقارنةً بما تتحمله من تكاليف.

ثالثاً. يمكن المنظمات من التفوق على المنافسين من خلال تحقيق ميزات تنافسية مستدامة لها في القطاع الذي تعمل فيه سواءً في التكيف، أو البقاء، أو في النمو السريع.

(4.3.2): أبعاد الأداء التنافسي

تعددت وتنوعت الأبعاد التي استخدمها الباحثون لقياس الأداء التنافسي في المنظمات بحسب طبيعة عملها حيث استخدم (Tang & Rai, 2012) الحصة السوقية، والربحية، والنمو، والإبداع، وقيادة التكلفة كأبعاد لقياس الأداء التنافسي. بينما تم قياس الأداء التنافسي في دراسة

(Sancho, Martinez, Jorge, & Madueno, 2018) بالأبعاد التالية: المبيعات، والحصة السوقية، والفوائد، ورضا العملاء، والربحية، وجودة المنتج، والتفوق التكنولوجي. في حين تم الاعتماد في دراسة (Iraldo, Testa, & Frey, 2009) على الأبعاد التالية في قياس الأداء التنافسي: الحصة السوقية، والمبيعات، والإبداع، وحجم التداول، وصورة المنظمة، ورضا العملاء، والإنتاجية، والموارد. كما اعتمدت دراسة (Ang, Shimada, Quek, & Lim, 2015) على الأبعاد التالية في قياس الأداء التنافسي: تكلفة وحدة التصنيع، ومطابقة المنتج للمواصفات، وتسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء على الوقت، والمرونة في تغيير مزيج المنتج، والمرونة في تغيير حجم المنتج، ودوران المخزون، ووقت دورة المنتج، والسرعة في تقديم منتجات جديدة، وقدرة المنتج وأدائه، وإبداع المنتج، ودعم العملاء والخدمات المقدمة. من جهة أخرى فقد ارتأى (Cohen & Olsen, 2013) إلى استخدام الأبعاد الآتية في قياس الأداء التنافسي: إشغال الغرف، وجذب عملاء جدد، والنمو في الحصة السوقية، والربحية، والمبيعات. بالمقابل هناك مجموعة أخرى من الأبعاد المستخدمة في قياس الأداء التنافسي كالتسليم في الوقت المحدد لحجم ونوع المنتج المطلوب من قبل العملاء، وجودة المنتجات، والمرونة في الاستجابة للسوق، والحفاظ على التكلفة التشغيلية والإنتاجية في مستوى منخفض، والسرعة في تقديم منتجات جديدة، وقيمة المنتج (Kafetzopoulos, Gotzamani, & Psomas, 2013).

بينما اعتمدت الأبعاد التالية في دراسة (Wonginchan & Promphakping, 2017) لقياس الأداء التنافسي وهي: الموارد، والقدرة التشغيلية، والإنجاز. أما في الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأبعاد التي تتواءم وطبيعة عمل الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة

عمان موضوع البحث وذلك استناداً إلى دراسة (Prajogo, et. al., 2016) للجودة، والمرونة بالإضافة إلى دراسة (Shan & Jolly, 2010) للأداء الإبداعي، وفيما يلي بيان لهذه الأبعاد:

أولاً. المرونة (Flexibility):

يشير مصطلح المرونة إلى الدرجة التي تمتلك فيها المنظمة مجموعة متنوعة من الإجراءات الفعلية والمحتملة لتحسين قابلية التحكم في المنظمة والبيئة، وللمرونة أنواع وأشكال متعددة كالمرونة الاستراتيجية، والمرونة التنظيمية، والمرونة الاقتصادية بالإضافة إلى مجموعة مختلفة من مصادر المرونة الأكثر شمولية مثل: التكنولوجيا، والموارد البشرية، والعمليات، والتسويق، والتمويل، والإدارة (Phillips & Wright, 2009). وتعرف المرونة أيضاً بقدرة المنظمة على إدارة المخاطر وحالة اللاتأكد البيئي من خلال الاستجابة السريعة وبطريقة استباقية تفاعلية مع الظروف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية (Liu, Li, & Wei, 2009).

ويرى (Batra, 2006) أن المرونة مفهوم متعدد الأبعاد يتطلب رشاقة، وبراعة ويرتبط عادةً بالتغيير، والإبداع، والتجديد إلى جانب المتانة مما يدل على الاستقرار والميزة المستدامة والقدرات التي قد تتطور مع مرور الوقت. وتعرف المرونة أيضاً بأنها الدرجة التي يمكن فيها تكيف وحدة الأعمال في العلاقات الإدارية وترتبط بخبرة أصحاب السلطة والقرار في التعامل مع المواقف المختلفة التي يمكن أن تواجه تلك المنظمات (Bhardwaj & Momaya, 2006). بينما ينظر إلى المرونة على أنها درجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة في الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة، وذلك من خلال زيادة القدرة الرقابية للإدارة وتحسين قدرة المنظمة على التحكم، وتقسم المرونة إلى أربعة أنواع رئيسية هي: المرونة الاستراتيجية، والمرونة

التشغيلية، والمرونة الهيكلية، والمرونة المنتظمة & (Feletto, Wilson, Roberts, & Benrimoj, 2011).

محددات المرونة: للمرونة التنظيمية مجموعة من المحددات الرئيسية التي تؤثر عليها كمهارات وسلوك الموظفين، وقدرات سلسلة التوريد، واستراتيجيات العمل والتي لها تأثير إيجابي على المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية للمنظمة (Lim, Ling, Ibbs, Raphael, & Ofori, 2010).

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن المرونة هي مدى قدرة المنظمات على الاستجابة الداخلية للتغيرات الحاصلة في البيئة، والتكيف معها من خلال مجموعة من الإجراءات المتبعة كتغيير نظام الموارد البشرية فيها، أو إعادة هندسة عملياتها، أو تغيير خططها واستراتيجياتها وغيرها من الإجراءات الأخرى التي يمكن أن تتبعها تلك المنظمات.

ثانياً. الجودة (Quality):

تعد الجودة بحسب Kafetzopoulos, et.al (2013) أولوية تنافسية بالنسبة للمنظمات وشرطاً أساسياً للنجاح في الأسواق المحلية والعالمية على حدٍ سواء. هذا وتعرف الجودة بأنها إنتاج المنظمة للسلع أو تقديمها للخدمات بمستوى عالي من التميز بحيث تفي المنظمة باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يلبي توقعاتهم ويحقق الرضا والسعادة لهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية مسبقاً لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات وإيجاد صفة التميز فيهما (عقيلي، 2001). يرى (Wibowo & Adisty, 2017) أن الجودة هي مدى ملائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام وليس فقط مدى مطابقتها للمواصفات، وأن 85% من الجودة المنخفضة هي من النظم والعمليات في المنظمة والـ 15% المتبقية هي خطأ بشري. كما ينظر

(Lakhal, 2009) إلى الجودة على أنها مدى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتطلعات العملاء وتلبية احتياجاتهم على اختلافها، وقد حدد لها ثمانية أبعاد رئيسية هي: الأداء، والمظهر، والاعتمادية، والمطابقة، والصلاحية، والخدمات المقدمة، والجمالية، والجودة المدركة. في حين يرى (Caruana, 2002) بأن الجودة من وجهة نظر العملاء ثنائية الأبعاد تتكون من جودة المخرج وجودة العملية. كما يشير مصطلح الجودة إلى ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق، والهندسة، والصناعة، والصيانة في المنظمة بالشكل الذي يمكنها من تلبية إحتياجات العملاء ورغباتهم على إختلافها (جودة، 2004). وتعد الجودة بحسب (Selase Asamoah, 2014) أحد المصادر المهمة التي تمكن المنظمة من تحقيق القدرة التنافسية.

وعليه يرى الباحث أن الجودة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات لأنها ترفع من درجة رضا عملائها، وتسحن من الوضع التنافسي لها، وتفتح أسواق جديدة أمامها، وتعزز من سوقها الحالي بالإضافة إلى أنها تسهم في خفض تكلفة العمل نتيجة انخفاض معدل الأخطاء المرتكبة.

ثالثاً. الأداء الإبداعي (Innovation Performance):

يعد الإبداع عنصراً أساسياً في الأداء التنافسي للمنظمات وقدرتها على البقاء في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية فالإبداع هو التنفيذ الناجح للأفكار الخلاقة في المنظمة والتي تستمد عادةً من الأفكار الأولية التي يتم توليدها داخل المنظمة أو عن طريق تكييف المعرفة الجديدة المكتسبة من خارج المنظمة (Chen, Wang, Nevo, Benitez-Amado, & Kou, 2015). يختلف الأداء الإبداعي عن التوجه نحو الإبداع حيث يعرف الأداء الإبداعي بأنه قدرة المنظمة على تنفيذ الأفكار الجديدة بنجاح، بينما يشير التوجه نحو الإبداع إلى ثقافة تنظيمية تعزز الإنفتاح على الأفكار الجديدة (Abdallah, Dahyiat, & Matsui, 2019) ويعرف الأداء الإبداعي بأنه ناتج جهود

الإبداع في المنظمة والمدخلات المبتكرة لها حيث يعد الإبداع من الأصول الغير ملموسة للمنظمة والتي يصعب تقليدها (Gok & Peker, 2017)، ويرى (Yusr, 2016) أن التركيز على تحسين الأداء الإبداعي هو أفضل وسيلة لتعزيز الأداء والقدرات التنافسية للمنظمات. ويشير مصطلح الأداء الإبداعي إلى فاعلية المنظمة في تطوير منتجات جديدة قياساً بمنافسيها في السوق (Oke, 2012) Walumbwa, Myers, 2012 ويرى (Shahzad, Xiu, & Shahbaz, 2017) بأن الأداء الإبداعي يعتمد على القدرات الإبداعية للمنظمة وعلى التفاعل الداخلي والخارجي لموظفيها وبأن هناك عاملين أساسيين يمكن من خلالهما قياس الأداء الإبداعي هما: إبداع المنتج والذي يعرف باسم تكنولوجيا المنتج، وإبداع العمليات والذي يعرف باسم تقنيات الإنتاج. وهناك مؤشرات أخرى لقياس الأداء الإبداعي تشمل عدد براءات الاختراع للمنظمة (Subramanian, Choi, Lee & Hang, 2016) ومعدل الإبداع، وأداء المبيعات، ومعدل نمو المبيعات (Lau & Lo, 2015) ونسبة مبيعات المنظمة من المنتجات الجديدة إلى إجمالي مبيعات السوق (Hagedoorn, Lokshin, & Zobel, 2018)

إن نموذج الإبداع الذي يدفع أي منظمة نحو الإبداع في الخدمات يعتمد على نهجين أساسيين هما: الإبداع في عملية تقديم الخدمات، والإبداع في عروض خدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات العملاء. ويعتمد هذان النهجان على سلوك تبادل المعرفة بين الموظفين وثقافة فريق العمل للتأثير على أداء المنظمة من خلال الأداء الإبداعي للخدمات (Hussain, Konar, & Ali, 2016)، هذا وينظر (عسكر و رجب، 2016) إلى الأداء الإبداعي باعتباره محصلة قرارات متعددة يتخذها الفرد تبدأ بادراك الوضع القائم، ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل المناسبة وتقييمها، ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي الأداء الإبداعي بفرض فكرة ما أو تبنيها فإذا كان الناتج منه شيء غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا

عد أداءً إبداعياً. ووفق (Kamasak, 2015) فإن المعرفة، والروتين، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية هي أهم العوامل المحددة للأداء الإبداعي. وتبرز أهمية الأداء الإبداعي من كونه أمر حيوي في تحقيق الربحية المستدامة وإيجاد بيئة عمل فعالة في المنظمات تبقياها في وضع تنافسي جيد في السوق (Olokundun, et. al., 2017).

واتساقاً مع ما سبق يرى الباحث أن الأداء الإبداعي يعتمد بشكل أساسي على المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظفون في المنظمة، وكيفية تسخيرها بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة قد تكون غير مألوفة أحياناً على هيئة منتجات أو خدمات تسهم في تعزيز موقعها التنافسي في السوق.

(4-2): القدرة التنافسية (Competitiveness)

(1.4.2): مدخل إلى القدرة التنافسية



الشكل (4-2) القدرة التنافسية كقاعدة للوصول إلى الأداء التنافسي

المصدر: إعداد الباحث

تعد الموارد بمثابة حجر الزاوية لمنظمات الأعمال فهي أصول تلك المنظمات والتي تشمل الأصول الملموسة مثل (المصنع، والمعدات، والمال، والموقع....)، والأصول الغير ملموسة مثل (التكنولوجيا، وحقوق الملكية الفكرية، والثقافة، والسمعة....)، والأصول البشرية مثل (عدد الموظفين، والمهارات، والمعارف، والخبرات....) إن المنظمات في ضوء هذه الموارد ونتيجة التفاعل الحاصل بينها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، وهذه تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تعتمد على فاعلية وكفاءة تلك المنظمات بتحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وحين تقوم المنظمات بتغيير تلك القدرات باستمرار بالكيفية التي تجعلها أكثر تكيفاً مع بيئتها فإن تلك القدرات تسمى بالقدرات الديناميكية، إن التكامل والتنسيق الحاصل بين وظائف المنظمة المختلفة ينتج عنه تحويل قدرات المنظمة إلى مجموعة من الجدارات، والتي تقوم المنظمة بعد ذلك باختيار الجوهرية منها، وحتى تعطي هذه الجدارات المساحة الكافية للمنظمات في المنافسة على مختلف الأصعدة وفي كافة المجالات المتاحة أمامها يجب على تلك المنظمات تأطير مجموعة متميزة منها (جدارات متميزة) لتشكل لها ميزات تنافسية تسهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015).

(2.4.2): نشأة ومفهوم القدرة التنافسية

تعود جذور القدرة التنافسية إلى القرنين الخامس عشر والسابع عشر، مع النظرية الاقتصادية المعروفة باسم المذهب التجاري في هذه النظرية كانت طريقة تكوين الدولة للثروة هي من خلال التجارة الخارجية، والتي تم فيها تطبيق القاعدة التالية: "يجب أن تكون قيمة ما يتم بيعه سنوياً للدول الأخرى أكبر من استهلاكنا لمنتجاتهم" نتيجة لذلك نظر هذا المذهب إلى التجارة الخارجية على أنها لعبة محصلتها النهائية صفر حيث يتم الحصول على ثروة بلد ما من العجز التجاري لبلد

آخر (Ochoa, Lara, & De la Parra, 2017) .

ليأتي بعدها آدم سميث بالنظرية الكلاسيكية والذي انتقد فيها نظرية المذهب التجاري حيث قال: "أن التجارة لعبة يمكن أن يستفيد منها جميع الشركاء التجاريين بأقل تكلفة موحدة"، ثم جاء مجموعة من الرواد بالنظرية الكلاسيكية الحديثة حيث طوروا نموذج يعالج فكرة أن جميع الدول تمتلك تكنولوجيا متماثلة لكنهم قالوا أن الدول تختلف بثلاثة عوامل للإنتاج هي: رأس المال، وقوى العمل، والموارد الطبيعية، وبعد ذلك جاءت النظرية الحديثة والتي اعتمدت على مبادئ النظرية الكلاسيكية حيث يرى أنصار تلك النظرية أن الميزة النسبية تقاس بالإنتاجية، وقاموا بإضافة مجموعة من العوامل إلى ما تم ذكره بالنظرية الكلاسيكية الحديثة (Anca, 2012).

ليظهر مفهوم القدرة التنافسية بشكله الحالي من خلال النظرية التنافسية لمايكل بورتر في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" والذي وضع فيه أسس هذه النظرية حيث نصت هذه النظرية على أن: "ازدهار الأمة يعتمد على قدرتها التنافسية التي تقوم على الإنتاجية، والتي يتم من خلالها إنتاج الخدمات والسلع، وأن سياسات الاقتصاد الكلي، والمنظمات القانونية القوية، والسياسات المستقرة هي شروط ضرورية ولكنها ليست كافية لضمان اقتصاد مزدهر" (Avelar-Sosa, et. al., 2019).

يمكن تعريف القدرة التنافسية وفق (Ghosh, Kumuthadevi, & Jublee, 2016) على ثلاثة مستويات: (المنظمة، والصناعة، والبلد) حيث تقاس القدرة التنافسية على مستوى المنظمة بالربحية، وحجم الصادرات، والحصة السوقية بينما تقاس على مستوى الصناعة بربحية المنظمة، والميزان التجاري للصناعة، وميزان الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر والوارد في حين تقاس القدرة التنافسية على مستوى البلد من خلال قدرة المواطنين على تحقيق مستوى معيشة مرتفع ومستمر. كما يشير مصطلح القدرة التنافسية إلى مدى قدرة المنظمة على الموائمة بين القدرات الداخلية التي

تمتلكها والتغيرات الخارجية المحيطة فيها من خلال استغلال مواردها خاصة عندما تكون تلك الموارد نادرة، وذات قيمة، وغير قابلة للتقليد (Salem, 2019). بالمقابل فإن القدرة التنافسية من وجهة نظر (Myung, An, & Lee, 2019) تعرف بأنها وظيفة الجدران الجوهرية للمنظمة والتي تحدد مدى كفاءتها في إدارة قدراتها. وتشير القدرة التنافسية أيضاً إلى قدرة المنظمات على المنافسة في سوق معين، وزيادة حصتها السوقية، والدخول إلى الأسواق الدولية عن طريق التصدير، وتحقيق النمو، والربحية المستدامة في تلك المنظمات & Cetindamar (Kilitcioglu, 2013). في المقابل ينظر إلى القدرة التنافسية بحسب (Notta, Vlachvei, & Samathrakis, 2010) على أنها قدرة المنظمة على إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة وبتكاليف أقل من منافسيها المحليين والدوليين، فالقدرة التنافسية هي مرادف لأداء المنظمة في الربح على المدى الطويل وقدرتها على تعويض موظفيها وتوفير عوائد ممتازة لأصحابها.

واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحث بأن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمات على تسخير كافة الموارد التي تمتلكها سواء أكانت تلك الموارد ملموسة كالقدرات التكنولوجية، أو غير ملموسة كرأس المال البشري والسمعة، بالإضافة إلى ما تمتلكه تلك المنظمات من كفاءات تحقق لها ميزات تنافسية مستدامة وتمكنها من البقاء وتعزز من مكانتها السوقية في القطاع الذي تعمل فيه بصورة أفضل من المنافسين.

(3.4.2): أسباب الاهتمام بالقدرة التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت من القدرة التنافسية محط اهتمام المنظمات، والتي يمكن إجمالها بحسب (قاشي وخلفاوي، 2012) فيما يلي:

أولاً. تعدد الفرص وتوفرها في الأسواق على الصعيدين المحلي، والعالمي بعد إنفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.

ثانياً. وفرة المعلومات عن الأسواق، والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة التغيرات نتيجة تطور تقنيات المعلومات والاتصالات، وأساليب بحوث التسويق ذات الدلالة على مراكزها التنافسية. ثالثاً. تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى.

رابعاً. إرتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق مما أدى إلى زيادة قوة المشتريين الذين تعددت فرص الاختيار والمفاضلة أمامهم بين الكثير من البدائل، ونتيجة لذلك أصبحت القدرة التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

خامساً. الاستفادة من المميزات التي يتيحها الاقتصاد العالمي.

(4.4.2): أنواع القدرة التنافسية

تعددت الدراسات التي تناولت أنواع القدرة التنافسية والتي تشمل وفق (خربوطلي، 2014) ما يلي: أولاً. القدرة التنافسية وفق معيار السعر: حيث تقسم القدرة التنافسية للمنظمات وفق هذا المعيار إلى نوعين:

1. القدرة التنافسية السعرية: والتي تعني قدرة المنظمات على إنتاج السلع وتصديرها بتكاليف أقل من المنظمات المنافسة.

2. القدرة التنافسية اللاسعرية: والتي بدورها تقسم إلى نوعين:

أ. القدرة التنافسية النوعية: وهذا النوع من القدرة التنافسية اللاسعريية يعتمد على إنتاج

المنظمات للسلع والخدمات بجودة مرتفعة تفوق المنافسين.

ب. القدرة التنافسية الفنية: إن هذا النوع من القدرة التنافسية اللاسعريية تعتمد فيه المنظمات

على إنتاج المنتجات والخدمات ذات القيمة الفنية العالية التي تلبي احتياجات ورغبات

العملاء.

ثانياً. القدرة التنافسية الكامنة: في هذا النوع من القدرة التنافسية تركز المنظمات على العوامل التي

تسهم في الرفع من تنافسيتها على الأمد الطويل كرأس المال البشري والإبداع.

ثالثاً. القدرة التنافسية الجارية: حيث يركز هذا النوع من القدرة التنافسية على مستوى التنافسية

الحالي للمنظمات وعلى مناخ الأعمال.

(5.4.2): محددات القدرة التنافسية

هناك مجموعة من العوامل التي قد تقيد وتحد من القدرات التنافسية الدولية للمنظمات، والتي

تشمل العوامل التالية بحسب (Catalina & Alina, 2004):

أولاً. الأصول الخاصة بالمنظمة والجدارات الجوهرية: كل منظمة لديها العديد من الأصول التي

قد تكون فريدة حيث تعمل المنظمات على تحسين أصولها بتطوير الجدارات الجوهرية التي

تمتلكها تدريجياً في الأمور التي تؤديها بشكل أفضل، والتي يمكن استغلالها للتنافسية في

الأسواق الدولية.

ثانياً. السمعة: بعد فترة من الزمن من المحتمل أن تطور المنظمة التي تستفيد من جداراتها الجوهرية سمعة جيدة لها فالدعاية وحدها لا تكفي لبناء سمعة دائمة للمنظمة ما لم تكن الخدمة أو المنتج ذو جودة عالية بالرغم من أن الدعاية تساعد على انتشاره بين الناس.

ثالثاً. الإبداع المستمر: يعد الإبداع شرطاً أساسياً للقدرة التنافسية الدولية خاصة في المنتجات أو الخدمات المتخصصة وذات المواصفات المرتفعة مثل أجهزة الحاسوب، والسيارات، والخدمات المصرفية، والاتصالات حيث تلعب التكنولوجيا والخدمات الجديدة دوراً رئيسياً فيها.

رابعاً. هيكل المنظمة: إن هيكل المنظمة يعكس ثقافة المنظمة في ممارسات الاستقطاب والترقية في المنظمة، ومعدل دوران الموظفين، وحجم السلع المعيبة المنتجة، وعدد شكاوى العملاء والعلاقة مع الموردين.

(6.4.2): أبعاد القدرة التنافسية:

تناولت الأدبيات والدراسات السابقة مجموعة من الأبعاد للقدرة التنافسية في حين اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد الأكثر ملائمة لطبيعة عمل الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان من خلال الاعتماد على دراسة (Maniak, 2008) لرأس المال البشري، والسمعة، ودراسة (Li-Hua, 2007) للقدرة التكنولوجية وفي ما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً. رأس المال البشري (Human Capital):

يعود مفهوم رأس المال البشري إلى آدم سميث عام 1776 في تعريفه الرابع لرأس المال والذي نص على أن "اكتساب المواهب أثناء التعلم، أو التدريب المهني ذو تكلفة حقيقية وهو رأس المال في الشخص حيث تعتبر تلك المواهب جزءاً من ثروة المجتمع"، ولكن استخدام المصطلح

بصيغته الحالية يعود إلى إيرفينغ فيشر في عام 1897. ويعرف رأس المال البشري على أنه المهارات التي تمتلكها القوى العاملة ويعتبر مورداً أو أصلاً والذي يشمل فكرة أن هناك استثمارات في الأفراد مثل التعليم، والتدريب، والصحة وأن هذه الاستثمارات تزيد من إنتاجية الفرد (Goldin, 2016). و يعد رأس المال البشري ذو أهمية بالغة في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة للمنظمات حيث أن تفرد قدرات الموظفين يجعل المنظمات متميزة عن منافسيها ونادراً ما يقلد المنافسون رأس المال البشري بسبب ميزة التفرد فيه لذلك فإن قيمة الموظفين وتقدمهم هي سوابق للقدرة التنافسية التنظيمية (Lin, Yu-Ping Wang, Wang, & Jaw, 2017). ويعرف رأس المال البشري بأنه مجموعة المعارف، والقدرات التي يمتلكها الموظفون في المنظمة، والتي تتيح لهم عند استخدامها تحقيق مستويات أعلى من الأداء (Raineri, 2017). في المقابل فإن رأس المال البشري هو أحد أهم موارد المنظمة في الكفاح من أجل الحفاظ على الأداء التنظيمي التنافسي حيث تعتمد قدرة المنظمات على المنافسة في الأسواق شديدة التنافس على تراكم المعرفة، والقدرات لدى موظفيها في إنتاج منتجات، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة وهذا ما يسمى بفاعلية رأس المال البشري (Dubra, 2010)، وينظر إلى رأس المال البشري أيضاً على أنه ذلك العنصر الأساسي الذي يحسن من أصول المنظمة، والموظفين من أجل زيادة الميزة الإنتاجية وتعزيز الحفاظ على الميزة التنافسية، والقدرة التنافسية للمنظمة، ويركز رأس المال البشري على عنصرين رئيسيين هما: الأفراد، والمنظمات، وأن رأس المال البشري يتمتع بأربعة سمات رئيسية هي: (1) المرونة والقدرة على التكيف، (2) تعزيز الجدارات الفردية في المنظمة، (3) تطوير الجدارات التنظيمية، (4) قابلية التوظيف الفردية (Marimuthu, Arokiasamy, & Ismail, 2009).

هذا ويرى (Kwon, 2009) بأن رأس المال البشري هو مزيج من العوامل مثل التعلم، والخبرة، والتدريب، والذكاء، والقوة، وعادات العمل، والثقة، والمبادرة، ولتي تؤثر على قيمة المنتج الثانوي للعامل. وتبرز أهمية رأس المال البشري والذي يعد من الأصول الغير ملموسة للمنظمة من كونه يسهم في تحقيق الأداء المستدام للمنظمات، ويزيد من تنافسيتها من خلال القدرات، والخبرات التي يمتلكها، والتأثير بشكل إيجابي على إجمالي إنتاجية العامل في المنظمة، وأن رأس المال البشري له تأثير مباشر على القيمة المضافة كمدخل إما من خلال إنتاجية أعلى للعمال المتعلمين أو بسبب اتخاذ قرارات أفضل، أو تنظيم العمل، أو الإشراف (Khan, Humayun, & Sajjad, 2015).

واتساقاً مع ما سبق يرى الباحث بأن رأس المال البشري هو الأساس الذي تستند عليه المنظمات في سعيها نحو البقاء، وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة في بيئة تتصف بأنها شديدة التنافس، فالمنظمات التي تستثمر في رأس المال البشري من خلال توظيف ما يمتلكه الأفراد العاملين فيها من خبرات، ومهارات، وقدرات تسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على نجاحها في الأسواق.

ثانياً. السمعة (Reputation):

تعتبر سمعة المنظمة أصل وثروة حيث تسهم في إيجاد ميزات تنافسية تضمن نمو وبقاء تلك المنظمات في ظل بيئة شديدة المنافسة (Awang & Jusoff, 2009). وتعرف سمعة المنظمة بأنها الرأي والتقييم الشخصي والجماعي الذي يقوم فيه أصحاب المصالح للمنظمة بشأن جدارتها بنيل ثقتهم، فحين تحوز المنظمة على ثقة أصحاب المصالح فيها فإن ذلك سيسهم في استدامة المنظمة على المدى الطويل من خلال دعمهم المستمر لها على كافة الأصعدة وفي مختلف

المجالات (Van Der Merwe & Puth, 2014). وينظر إلى سمعة المنظمة على أنها النتيجة المباشرة لقراراتها وإجراءاتها السابقة فهي مرآة لتاريخ المنظمة، والتي تعمل على توصيل المعلومات حول عروض جودة الخدمة وأداء موظفي الخدمة في المنظمة للمجموعات المستهدفة بصورة أفضل من المنافسين (Nguyen, 2018). إن من الصعب على المنظمات السيطرة على سمعتها ولكن من المهم والحاسم بالنسبة إلى القدرة التنافسية لتلك المنظمات أن تدير سمعتها بالشكل الذي تكون فيه أكثر تماسكاً في أعمالها وتكون أكثر تواصلاً مع عملائها (Maduro, Fernandes, & Alves, 2018). في المقابل فإن سمعة المنظمة تعرف أيضاً بأنها تمثيل إدراكي لإجراءات المنظمة السابقة والآفاق المستقبلية التي تصف الجاذبية الشاملة للمنظمة في جميع مكوناتها الرئيسية عند مقارنتها بالمنافسين الرئيسيين في القطاع الذي تعمل فيه (Inglis, Morley & Sammut, 2006). لقد أظهرت الدراسات السابقة بأن السمعة لها تأثير واضح وكبير على الإمكانات المالية للمنظمات، كما أنها تؤثر بشكل إيجابي على أداء تلك المنظمات (Hall & Lee, 2014) في حين يرى (Lee & Jungbae Roh, 2012) أن سمعة المنظمة هو التقدير العام الذي يقيس الصورة العاطفية الصافية للمنظمة التي يتصورها العملاء، والمستثمرون والموظفون، وعامة الناس، وتعتبر سمعة المنظمة من الأصول الغير ملموسة التي يصعب على المنافسين تقليدها ويمكن ترجمتها بنجاح إلى ميزة تنافسية. تتعدد الفوائد التي تجنيها المنظمات من جراء السمعة الجيدة لها، والتي يمكن تلخيصها وفق (Egwuonwu & Chibuike, 2010) إلى ما يلي:

1. تعطي السمعة الجيدة للمنظمة الحرية في تسعير منتجاتها وخدماتها مع ضمان استعداد العملاء لدفع هذه الأسعار.

2. ستحصل المنظمة من خلال السمعة الجيدة لها على دعم أصحاب المصالح في الأوقات الصعبة والأزمات التي يمكن أن تمر فيها تلك المنظمة.

3. تزيد السمعة الجيدة من ولاء العملاء حيث سيفضل هؤلاء العملاء دعم منتجات وخدمات هذه المنظمة حتى عندما تكون منتجات وخدمات المنظمات الأخرى بجودة وسعر قابلين للمقارنة.

4. ترفع السمعة الجيدة للمنظمة من القيمة السعيرية لأسهمها في الأسواق المالية.

5. تعتبر سمعة المنظمة عامل مهم في استقطاب وجذب المواهب ذات الكفاءات المتميزة.

6. تساعد السمعة الجيدة للمنظمة على حصولها على رأس المال اللازم لبدء المشاريع.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن على المنظمات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية أن تولي اهتماماً خاصاً بسمعتها لما لها من تأثير واضح على كسب ولاء العملاء، والاحتفاظ بهم، وتعزيز صورة المنظمة في أذهانهم الأمر الذي سيسهم في بقاء تلك المنظمات واستدامتها.

ثالثاً. القدرات التكنولوجية (Technological Abilities):

يعد الاستثمار في القدرات التكنولوجية أهم ظاهرة ديناميكية بين جميع الأنشطة التنظيمية لأي منظمة لما لها من تأثير إيجابي في النمو الاقتصادي لها من خلال تعزيز القدرات التنافسية التي تمتلكها تلك المنظمات (Rentala, Anand, & Shaban, 2014). تعرف القدرات التكنولوجية على أنها مزيج من القدرات، والمهارات التنظيمية والتشغيلية التي تحتاجها المنظمات، بالإضافة إلى التعليم الرسمي، والمعرفة العلمية والتي لا يمكن تطويرها إلا من خلال الخبرة الفعلية (Mulangu, 2017). تعد القدرات التكنولوجية مورداً استراتيجياً مهماً للمنظمة والتي تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية في القطاع الذي تعمل فيه، ويشير مصطلح القدرات التكنولوجية إلى القدرة على أداء أي وظيفة فنية، أو نشاط ذو صلة بالمنظمة بما في ذلك القدرة على تطوير منتجات، وعمليات جديدة وتشغيل المنشآت بفاعلية (Ortega, 2010). وقد أظهرت دراسة (Tsai, 2004)

أن القدرات التكنولوجية هي إحدى محددات الأداء للمنظمة، وعرفها على أنها المعرفة المستمدة من البحث العلمي، والمهارات اللازمة في تحديد، وتطوير، واستخدام التقنيات المختلفة في الإنتاج. بينما يرى (Hsieh & Tsai, 2007) أن القدرات التكنولوجية هي القوى المحركة لإبداع المنظمة وتتكون من المعرفة التكنولوجية، والأسرار التجارية، والدراسة الفنية التي توفرها عمليات البحث والتطوير، والملكية الفكرية الخاصة بالتكنولوجيا. يتم تحديد القدرات التكنولوجية للمنظمة وتتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة فيها مثل (المنافسة، التغير التكنولوجي، والسياسة الحكومية)، أو بالعوامل الداخلية مثل (البحث والتطوير، والخبرة العملية، والتدريب أثناء العمل)، وتقسم القدرات التكنولوجية إلى ثلاث فئات رئيسية: القدرة الاستثمارية، والقدرة الإنتاجية، وقدرة الشبكات (Greitemann, Christ, Matzat, & Reinhart, 2014).

وبالاعتماد على ما ذكر سابقاً يرى الباحث أن القدرات التكنولوجية هي القاعدة التي تنطلق منها المنظمات نحو تحقيق الأداء التنافسي المنشود من خلال ما توفره من أدوات تسهم في زيادة الإبداع في تلك المنظمات، وتعزز من قدرتها على تطوير معارف جديدة تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية.

(2-5): الدراسات السابقة

✧ دراسة (2006) Drew بعنوان:

"Building Technology Foresight: Using Scenario to embrace Innovation"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى وصف تطبيق أساليب تخطيط السيناريو على تحديد الإبداعات المسببة للاضطراب (الإبداعات التي تعمل على تحسين المنتج أو الخدمة بالطرق التي لا يتوقعها المنافسون من خلال استهداف مجموعات مختلفة من المستهلكين أو عن طريق خفض الأسعار في الأسواق الحالية) في مرحلة مبكرة، ورسم مسارات التنمية المحتملة لهذه الإبداعات وبناء القدرات التنظيمية المناسبة. وتم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المنهج النظري لهذه الغاية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها أنه يمكن تطبيق أساليب تخطيط السيناريو بنجاح على تحليل الإبداع المسبب للاضطراب (المدمر).

✧ دراسة (2007) Li-Hua بعنوان:

"Benchmarking China Firm Competitiveness: A Strategic Framework"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى مراجعة كافة الأطر النظرية في قياس جدارات الشركات، بما في ذلك الجدارات التسويقية، والمرونة الاستراتيجية، وبناء قدرات الإبداع للمنظمات، واقتراح إطار عمل مفاهيمي لقياس وتصنيف الشركات الصينية من حيث القدرة التنافسية، وتم جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد من خلال الوثائق العامة وتقارير الشركات والمجلات التجارية والأكاديمية بالإضافة إلى الاستبانات والمقابلات حيث تكونت عينة الدراسة من جميع الشركات الصينية. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد خلصت هذه الدراسة

إلى جملة من النتائج من أبرزها أن تنفيذ استراتيجيات التكنولوجيا المناسبة تؤثر على القدرة التنافسية الجوهرية للشركات الصينية.

✧ دراسة (Korte & Chermack (2007 بعنوان:

"Changing Organizational Culture with Scenario Planning"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى اكتشاف تأثير تخطيط السيناريو على التغيير في الثقافة التنظيمية. وتم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على جوانبها المختلفة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النظري. وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها أن تخطيط السيناريو يوفر عملية مجدية وفعالة للغاية للتجديد التنظيمي من حيث الثقافة التنظيمية.

✧ دراسة (Mei & Nie (2008 بعنوان:

"An Empirical Investigation into The impact of Firm's Capabilities on Competitiveness and Performance"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التحقق من تأثير قدرات الشركة (القدرات التكنولوجية، والقدرات التسويقية، وقدرات الشبكات) على القدرة التنافسية والأداء. تكونت عينة الدراسة من (215) شركة تعمل في مجال الألياف البصرية، والكابلات البصرية، والاتصالات البصرية، ومعدات الليزر، والمكونات الالكترونية البصرية في منطقة ووهان في الصين، وتم جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها من خلال المقابلات الشخصية باستخدام استبيان موحد، بينما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى حزمة من النتائج من أبرزها أن قدرات الشركات (القدرات التكنولوجية، والقدرات التسويقية، وقدرات الشبكات) تؤثر على القدرة التنافسية لها والتي

بدورها تؤثر على أداء تلك الشركات، كما أظهرت النتائج أن قدرات الشبكات لها تأثير كبير على القدرات التكنولوجية والقدرات التسويقية لهذه الشركات، بالإضافة إلى أن العلاقة بين القدرات التكنولوجية والقدرات التسويقية إيجابية وتعزز بعضها البعض.

✧ دراسة (2008) Maniak بعنوان:

"Determinantes of Competitiveness of Firms"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على محددات القدرة التنافسية ومصادرها في المنظمات. وتم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على جوانبها المختلفة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النظري. وقد خلصت هذه الدراسة إلى حزمة من النتائج من أبرزها أن محددات القدرة التنافسية ومصادرها تنقسم إلى مصادر ومحددات داخلية تتمثل بالموارد والقدرات الرئيسية للمنظمة وإلى مصادر ومحددات خارجية تنشأ من خلال تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة فيها.

✧ دراسة (2010) Shan & Jolly بعنوان:

"Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese Firms: A Quantitative Study"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على أثر قدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء التنافسي. وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد حيث تكونت عينة الدراسة من (215) شركة من شركات التكنولوجيا في الصين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين تراكم قدرات الإبداع التكنولوجي للشركة وأدائها التنافسي، وأظهرت النتائج

أيضاً أن الإستثمار في البحث والتطوير الداخلي يرتبط إيجابياً بجميع مؤشرات الأداء الثلاثة (الأداء الإبداعي، وأداء المنتج، وأداء المبيعات)، فضلاً عن وجود أثر إيجابي لجميع القدرات التكنولوجية المتعلقة بالاستثمار والإنتاج على أداء المنتج.

✧ دراسة (2011) Kuye & Ogbojafor بعنوان:

"Scenario planning as A Recipe for Corporate Performance: The Nigerian Manufacturing Sector Experience"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على العلاقة الرابطة بين تخطيط السيناريو وأداء الشركات. ولجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها تم استخدام الاستبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (670) شركة عاملة في قطاع التصنيع النيجيري. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار الفرضيات الموضوعة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد أفضت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو وأداء الشركات، كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود تباين في الأداء بين الشركات التي مارست تخطيط السيناريو بشكل منخفض وتلك الشركات التي مارست تخطيط السيناريو بشكل مرتفع.

✧ دراسة (2012) Tapinos بعنوان:

"Perceived Environmental Uncertainty in Scenario Planning"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استعراض النظريات السائدة حول عملية تخطيط السيناريو وعلاقته بعدم التأكد البيئي. وتم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على جوانبها المختلفة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النظري. وقد خلصت هذه الدراسة إلى تطوير ثلاثة مقترحات لممارسة عملية تخطيط السيناريو من أجل تحسين وتطوير الاستراتيجيات.

✧ دراسة الدعجة (2013) بعنوان:

"تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في هذه الشركات من مديرين ورؤساء أقسام في مختلف المستويات الإدارية. أما عينة الدراسة فتكونت من (105) فرداً من مجتمع الدراسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ذات الصلة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بأبعاده وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها والأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أظهرت النتائج وجود تأثير مشترك لرأس المال البشري بأبعاده وتطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✧ دراسة (Meissner & Wulf 2013) بعنوان:

"Cognitive Benefits of Scenario Planning: Its Impact on Biases and Decision Quality"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل أثر تخطيط السيناريو على جودة القرار. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ذات الصلة بعينة الدراسة ومتغيراتها والتي تكونت من (252) من طلاب الدراسات العليا الخريجين من تخصص الإدارة. وتم استخدام المنهج التجريبي في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار الفرضيات الموضوعة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لتخطيط السيناريو على جودة القرار أكثر من الأدوات التقليدية الأخرى المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.

✧ دراسة Yee, Yeung, Edwin Cheng, & Lee (2013) بعنوان:

"Market Competitiveness and Quality Performance in High-Contact Service Industries"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف أثر القدرة التنافسية للسوق بشكل تجريبي على جودة الخدمة، ورضا الموظفين، ورضا العملاء. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ذات الصلة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد حيث تكونت عينة الدراسة من (630) من مسؤولي التسويق والموظفين في متاجر الخدمة عالية الاتصال في هونغ كونج. وتحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها أن القدرة التنافسية للسوق لها تأثير مباشر على جودة الخدمة وليس على رضا العملاء، كما أظهرت النتائج أن جودة الخدمة تؤثر على رضا العملاء الأمر الذي يؤدي بدوره إلى رضا الموظفين.

✧ دراسة Laba (2014) بعنوان:

"Creating an Appropriate Competitive Performance by Innovation and Competitive Firm Strategy (A Study of Foods and Beverage Industry in Makassar). "

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى استكشاف تأثير الإبداع واستراتيجية التكلفة ونظام التسليم على الجودة والمرونة في تحقيق أداء تنافسي عالي لشركات صناعة الأغذية والمشروبات الأندونيسية. ولغرض جمع البيانات ذات الصلة بعينة الدراسة ومتغيراتها تم استخدام الاستبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (120) شركة في مدينة ماكاسار في اندونيسيا. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد أفضت الدراسة إلى حزمة من النتائج من أبرزها أن استراتيجية الإبداع أثرت بشكل كبير على الأداء التنافسي في الجودة وفي المرونة، بينما أثرت استراتيجية التكلفة بشكل كبير على الأداء التنافسي في المرونة ولكنها لم تؤثر على الأداء التنافسي في الجودة.

✧ دراسة (Razavi, Ramezanpoor Nargesi, Hajihoseini, & Akbari (2016)

بعنوان:

"The Impact of Technological Innovation Capabilities on Competitive Performance of Iranian ICT Firms"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر قدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء التنافسي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها حيث تكونت عينة الدراسة من (218) شركة عاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إيران. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإبداع التكنولوجي والأداء التنافسي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإيرانية بالإضافة

إلى أن قدرات تخصيص الموارد، وقدرات البحث والتطوير، وقدرات التعلم، والقدرات التسويقية يمكن أن تحسن بشكل كبير النتائج الإبداعية لتلك الشركات.

✧ دراسة (Ho, Ahmad, & Ramayah (2016 بعنوان:

"Competitive Capabilities and Business Performance among Manufacturing SMEs: Evidence from an Emerging Economy, Malaysia"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على جدوى القدرات التنافسية التصنيعية في تحقيق عوائد مرضية من حيث الأداء المالي والأداء الغير مالي. ولجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها تم استخدام الاستبانة لهذه الغاية حيث تكونت عينة الدراسة من (145) شركة تصنيعية صغيرة ومتوسطة الحجم في ماليزيا. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج المسحي الوصفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن القدرات التنافسية لم ينتج عنها أداء مالي مرضٍ وبالرغم من ذلك فإن تلك القدرات التنافسية من حيث التسليم والجودة فقد أدت إلى أداء غير مالي مرضٍ.

✧ دراسة (ALmasarweh (2016 بعنوان:

"The Impact of Human Capital on Competitive Performance: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Companies"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على أثر رأس المال البشري على الأداء التنافسي. ولغرض جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها تم استخدام الاستبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (64) مدير عامل في شركات التصنيع الدوائي في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد خلصت الدراسة إلى حزمة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين رأس المال البشري بأبعاده والأداء التنافسي في شركات تصنيع الدواء الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✧ دراسة (Prajogo, Oke, & Olhager (2016 بعنوان:

"Supply Chain Processes: Linking Supply Logistics integration, Supply Performance, Lean Processes and Competitive Performance"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى اختبار أثر عمليات سلسلة القيمة بين التكامل اللوجستي للتوريد والأداء التنافسي في الشركات. وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد حيث تكونت عينة الدراسة من (232) مديراً للشركات الصناعية في أستراليا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها عدم وجود علاقة مباشرة بين تكامل لوجستيات التوريد والأداء التنافسي، في حين يتم التوسط بشكل كامل من خلال أداء الإمدادات الداخلية وعمليات الإنتاج الداخلية، فضلاً عن وجود أثر إيجابي لعمليات الإنتاج الرقيق على الإمدادات الداخلية.

✧ دراسة (Wibowo & Adisty (2017 بعنوان:

"Analysis of Total Quality Management on Competitive Performance of Oil and Gas Industry"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى استكشاف أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنافسي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها حيث تكونت عينة الدراسة من (105) موظفين يعملون في شركات صناعة النفط والغاز في اندونيسيا. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود

علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي لكن جزئياً حيث لم يثبت أن جميع مكونات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنافسي للشركات العاملة في حقل النفط والغاز في اندونيسيا.

✧ دراسة عبد العال (2017) بعنوان:

"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"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر أبعاد تخطيط السيناريو وإدارة الأداء (المتغير الوسيط) على رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس (الأمناء، والجامعة، والعمداء، والكليات) وعددهم (265) عضواً. في حين تكونت عينة الدراسة من (215) عضواً من مجتمع الدراسة حيث تمت معاينتها بطريقة المعاينة القصدية (العمدية). وتم جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد باستخدام الاستبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو، ومستوى رأس مال الموهبة بكافة أبعاده، ومستوى إدارة الأداء بكافة أبعادها كان مرتفعاً في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان.

✧ دراسة (2017) Seyhan, Ayas, & Sonmez بعنوان:

"The Relationship between Strategic Capabilities and Competitive Performance: The Moderating Role of Internal Cooperation"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى استكشاف العلاقة بين القدرات الإستراتيجية والأداء التنافسي والتأثير المعتدل للتعاون الداخلي على هذه العلاقة. ولغرض جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومتغيراتها تم استخدام الاستبانة لهذه الغاية حيث تكونت عينة الدراسة من (203) من مدراء الإدارة العليا والوسطى لمصانع السجاد الآلي في تركيا. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها أن القدرات التسويقية، وقدرات ربط السوق، وقدرات تكنولوجيا المعلومات، والقدرات ذات الصلة بالإدارة كأبعاد للقدرات الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الأداء التنافسي، وأن التعاون الداخلي لا يعدل إلا من العلاقة بين القدرات ذات الصلة بالإدارة والأداء التنافسي.

✧ دراسة البياتي (2018) بعنوان:

"الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان"

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى بيان الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، والوسطى، والإشرافية) والبالغ عددهم (745) فرداً. أما عينة الدراسة فتكونت من (254) فرداً من مجتمع الدراسة حيث تمت معاينتها بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية. وتم جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد باستخدام الاستبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر للتعلم الاستراتيجي بأبعاده على كل من الأداء التنافسي ورأس المال الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أظهرت النتائج وجود تأثير وسيط لرأس المال الاستراتيجي بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي) في العلاقة بين أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✧ دراسة (Carreras, Arroyo, & Blanco (2018 بعنوان:

"Influence of the Strategic Planning and the Management Skills as Factors Internal of Business Competitiveness of SME's"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي ومهارات الإدارة كعوامل داخلية على القدرة التنافسية للأعمال. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ذات العلاقة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد حيث تكونت عينة الدراسة من (108) من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة هيرموسيلو في ولاية سونورا في المكسيك. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها أن التخطيط الاستراتيجي ومهارات الإدارة كعوامل داخلية للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم تؤثر في القدرة التنافسية للأعمال.

✧ دراسة (2018) Otete بعنوان:

"Human Capital Deployment and Competitiveness: The Case of Small and Medium-Sized Practices in East Africa"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة كيف تؤثر استراتيجيات نشر رأس المال البشري على القدرة التنافسية للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في شرق إفريقيا. ولغرض جمع البيانات ذات العلاقة بعينة الدراسة ومتغيراتها تم استخدام الاستبانة لهذه الغاية وتكونت عينة الدراسة من (360) شركة من شركات المحاسبة في كينيا، وتنزانيا، وأوغندا. وبغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات نشر رأس المال البشري على القدرة التنافسية لشركات المحاسبة الكينية، والتنزانية، والأوغندية.

✧ دراسة (2018) Abuzaid بعنوان:

"Scenario planning as Approach to Improve the Strategic Performance of Multinational Corporations (MNCS) "

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء الإستراتيجي. ولغرض جمع البيانات ذات العلاقة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد تم استخدام الاستبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (121) شركة من الشركات متعددة الجنسيات في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار الفرضيات الموضوعة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو والمكونات

الأربعة للأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، أداء العملاء، التعلم والنمو، وعمليات الأعمال الداخلية).

✧ دراسة (Bouhalleg & Smida 2019) بعنوان:

"Exploring The Relationship between Scenario Planning and Strategic Flexibility and Complexity"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف أثر تخطيط السيناريو في تعزيز الجدارات التنظيمية (المرونة الاستراتيجية والتعقيد الاستراتيجي). وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ذات العلاقة بعينة الدراسة ومتغيراتها وما يندرج تحت تلك المتغيرات من أبعاد حيث تكونت عينة الدراسة من (108) شركات تصنيع أوروبية في تونس. وتحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الغاية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن تخطيط السيناريو يعزز من مرونة الشركات في التكيف مع التغيرات البيئية، ويعزز من التعقيد الإستراتيجي لها.

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

أولاً. قامت الدراسة الحالية بالربط بين ثلاثة متغيرات هي: (عملية تخطيط السيناريو، والأداء التنافسي، والقدرة التنافسية)، والتي لم يسبق لأي دراسة مماثلة وأن قامت بدراسة المتغيرات الثلاثة مجتمعين.

ثانياً. طبقت الدراسة الحالية بمتغيراتها الثلاثة (عملية تخطيط السيناريو، والأداء التنافسي، والقدرة التنافسية) على الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان حيث لم يسبق لأي دراسة أخرى وأن قامت بتطبيق المتغيرات الثلاثة معاً على الجامعات موضوع الدراسة على حد علم الباحث.

ثالثاً. تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط للقدرة لتنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي، حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل التي تناولتها متغيراً يتوسط العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع على حد علم الباحث.

رابعاً. معظم الدراسات السابقة ركزت على الربط بين تخطيط السيناريو والأداء بشكل عام، أو بين تخطيط السيناريو والأداء المالي للمنظمات، دون التطرق إلى الأداء التنافسي حيث تعد الدراسة الحالية الدراسة الوحيدة التي سبق لها وأن تناولت العلاقة الرابطة بين تخطيط السيناريو والأداء التنافسي على حد علم الباحث.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أما فيما يخص أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية فكانت ما يلي:

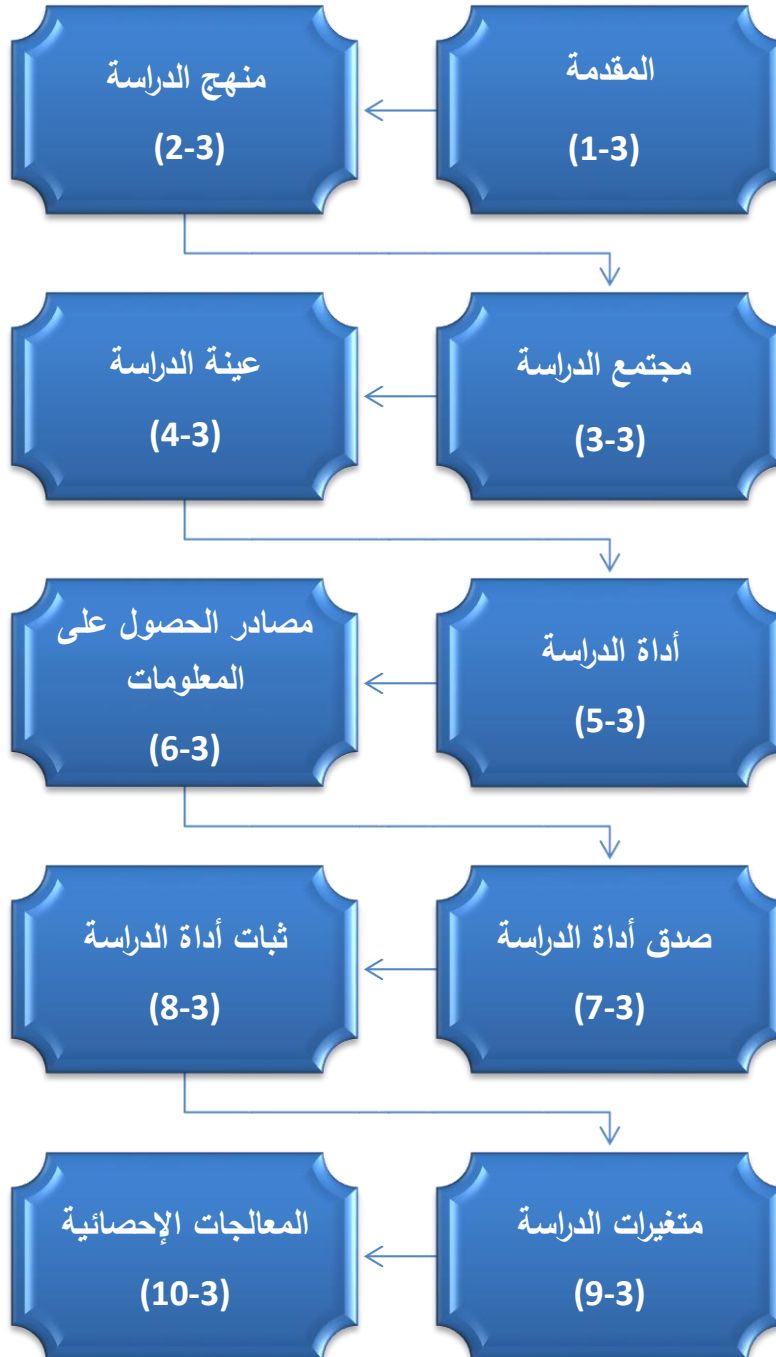
أولاً. استعان الباحث بالدراسات السابقة كمراجع ومصادر هامة في تعزيز مشكلة الدراسة من الناحية النظرية، وكذلك في إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.

ثانياً. لجأ الباحث إلى الدراسات السابقة في بناء أنموذج الدراسة من حيث اختيار المتغيرات المكونة له، والأبعاد التي تنضوي تحتها والتي تتناسب وطبيعة عمل الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

ثالثاً. اعتمد الباحث على الدراسات السابقة في إعداد وبناء فقرات الاستبانة والإفادة منها في كيفية القياس.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات



الشكل (1-3) محتويات الفصل الثالث وآلية سير عملياته

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3): المقدمة

يقدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات ذات الصلة بالدراسة، وصدق أداة الدراسة، وثبات أداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث في دراسته الحالية، وفيما يلي بيان لكل ما تقدم:

(2-3): منهج الدراسة

لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية بالاستناد إلى الاستبانة التي قام بإعدادها، وذلك بالإعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة، وبالإضافة إلى مؤشرات قياس تم تطويرها من قبل العديد من الباحثين وبما يتوافق مع بيئة الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك بغية جمع البيانات الأولية، وتحليلها، واختبار الفرضيات الموضوعية، أما طبيعة الدراسة فهي سببية ذات سمة كمية ونوعية بالنظر إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في هذه الدراسة (الاستبانة والمقابلة).

(3-3): مجتمع الدراسة

شمل مجال الدراسة الحالية الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (8) جامعات والمنتشرة في مختلف أنحاء المدينة، بينما تكون مجتمع الدراسة من كافة الأعضاء المسؤولين عن تطوير ومناقشة الاستراتيجيات في تلك الجامعات، وكذلك الأعضاء المشاركين في

اجتماعاتها ممثلة بالعمداء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر، ومدراء المراكز المختلفة.

(4-3): عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها ثمانية جامعات، حيث تم استبعاد الكليات الجامعية من مجال الدراسة نظراً لنوعية البيانات المطلوبة، ولحدثة عهد تلك الكليات الجامعية، ويبين الجدول (3-1) أسماء الجامعات المبحوثة.

الجدول (3-1) قائمة بأسماء الجامعات المبحوثة

الرقم	اسم الجامعة
1	جامعة الشرق الأوسط
2	جامعة الإسراء
3	جامعة البتراء
4	جامعة الزيتونة
5	جامعة عمان العربية
6	جامعة العلوم التطبيقية
7	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا
8	جامعة الحسين التقنية

حيث تمت المعاينة بأسلوب المعاينة القصدية، وذلك بالنظر إلى طبيعة متغيرات الدراسة ونوعية البيانات المطلوبة التي تتسم بالطابع الاستراتيجي، فقد حرص الباحث على أن تكون العينة من كافة الأعضاء المسؤولين عن تطوير ومناقشة الاستراتيجيات في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وكذلك الأعضاء المشاركين في اجتماعاتها ممثلة بالعمداء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر، ومدراء المراكز المختلفة، ولأن مجتمع الدراسة غير معروف، فقد سعى الباحث للحصول على عينة من (385) مفردة بحسب (Sekaran, 2010)، حيث قام الباحث بتوزيع ما مجموعه (280) استبانة، وحصل على (172) استجابة، بينما بلغ عدد الاستبانات الصالحة

للتحليل (170) استبانة بحيث وصلت نسبة الاستجابة إلى (60.7%) من عدد الاستبانات التي تم توزيعها.

(3-5): أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة ذات طبيعة اتساقية لجمع البيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وتحليلها وذلك بغية تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، وصولاً إلى النتائج، والتوصيات المقترحة وذلك بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

(3-6): مصادر الحصول على المعلومات

- تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين في جمع المعلومات المتعلقة بكافة جوانب الدراسة وهما:
1. المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية، والأبحاث السابقة، والمقالات ذات العلاقة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية بمتغيراتها، بالإضافة إلى بحث ومطالعة المواضيع ذات العلاقة والمتوفرة على شبكة الإنترنت، وذلك بهدف إثراء المعرفة العلمية لدى الباحث بكيفية كتابة الدراسات وفق الأسس المنهجية السليمة لها.
 2. المصادر الأولية: استخدمت الاستبانة التي أعدت من قبل الباحث في جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية، حيث انضوت الاستبانة على مجموعة من الفقرات المتسقة ذات الصلة بعينة الدراسة ومتغيراتها والتي أدرجت تحت محورين رئيسيين هما:
- المعلومات الديموغرافية ذات العلاقة بعينة الدراسة والتي تشمل (النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

- المعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في (عملية تخطيط السيناريو، والأداء التنافسي، والقدرة التنافسية) وأبعادها المستخدمة.

حيث تم إعطاء وزن نسبي لكل إجابة على الفقرات المدرجة بالاستبانة تحت متغيرات الدراسة وأبعادها لإظهار أهميتها النسبية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجدول (2-3).

الجدول (2-3) مقياس ليكرت الخماسي

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5
%20-0	%40-20	%60-40	%80-60	%100-80

كما ذكر آنفاً فإن الباحث اعتمد في بناء فقرات الاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة على مجموعة من الدراسات الموضحة في الجدول (3-3).

الجدول (3-3) متغيرات الدراسة وأبعادها المقاسة في الاستبانة

الرقم	اسم المتغير وعدد الفقرات	نوع المتغير	أبعاد المتغير	المصادر والمراجع
1	عملية تخطيط السيناريو عدد الفقرات 19 بنسبة 38% من مجموع الفقرات	مستقل	عملية متكاملة المراحل	1.Abuzaid (2018) 2.Bouhalleb & Smida (2018) 3.عبد الهادي (2014)
2	الأداء التنافسي عدد الفقرات 15 بنسبة 31% من مجموع الفقرات	تابع	المرونة الجودة الأداء الإبداعي	1.Yang, Zhang, Jiang, & Sun (2015) 2. Do, Yeh, & Madsen (2016) 3.Verdu & Gomez-Gras (2009) 4.Zhou & Wu (2010) 5. Jackson, Gopalakrishna-Remani, Mishra, & Napier (2016) 6.Wickramasinghe (2015) 7. Prajogo & Sohal (2006) 8. Chen & Huang (2009) 9. Apanasovich, Heras, & Parrilli (2016)

1. Prajogo, Oke, & Olhager (2016) 2. Pasamar, Diaz-Fernandez, de la Rosa-Navarro (2019) 3. Liao (2018) 4. Vercic & Coric (2018) 5. Zheng, Liu, & Davison (2018) 6. Ageeva, Melewar, Foroudi, Dennis, & Jin (2018) 7. Kylaheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Tuppur (2011) 8. Zahra, Neubaum, & Larraneta (2007)	رأس المال البشري السمعة القدرات التكنولوجية	وسيط	القدرة التنافسية عدد الفقرات 15 بنسبة 31% من مجموع الفقرات	3
			مجموع الفقرات 49 فقرة بنسبة 100%	

(3-7): صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة بغية التحقق من فاعليتها في قياس ما طورت لأجله وذلك باستخدام ما يلي:

أولاً. الصدق الظاهري:

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال اختبار الصدق الظاهري لها بعرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص والذين بلغ عددهم (15) محكم برتب علمية مختلفة والمدرجة أسمائهم في الملحق رقم (1) للحكم على فقرات الاستبانة من ناحية القياس والاتساق حيث تكونت الاستبانة في بادئ الأمر من (63) فقرة تم حذف (14) منها وتعديل بعض الفقرات الأخرى بناءً على إجماع المحكمين ليستقر عدد فقرات الاستبانة بالنهاية عند (49) فقرة، وبذلك يكون الصدق الظاهري لأداة الدراسة قد تحقق.

ثانياً. التحليل العاملي التوكيدي:

قام الباحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي وذلك بغية تأكيد اتساق مقياس الدراسة بدلالات الصدق والثبات المناسبة، وضمان مطابقة نموذج القياس لبيئة عمل الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وقد تكون المقياس من (49) فقرة محتملة لقياس (7) عوامل وهي:

(عملية تخطيط السيناريو، والمرونة، والجودة، والأداء الإبداعي، ورأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية). حيث قام الباحث بتوزيع ما مجموعه (280) استبانة، وقد حصل على (172) استجابة واستبعدت استبانتان بسبب وجود قيم مفقودة كثيرة، ليستقر عدد الاستبانات الصالحة للتحليل عند (170) استبانة، ويعود سبب انخفاض معدل الاستجابة إلى أن المعاينة شملت العمداء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الدوائر، ومدراء المراكز المختلفة، وهي فئة تعتبر قليلة في الجامعات. وقد اتبع الباحث أسلوب المقابلة المباشرة مع معظم المستجيبين من أجل تعبئة الاستبانة. وقد شمل المسح الميداني جل الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وقد جاء توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية كما هو مبين في الجدول (3-4).

الجدول (3-4) توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	135	79%
	أنثى	35	21%
العمر	أقل من 30 سنة	3	2%
	من 30-أقل من 35 سنة	13	8%
	من 35-أقل من 40 سنة	33	19%
	40 سنة فأكثر	121	71%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	10%
	من 5-أقل من 10 سنوات	26	15%
	من 10-أقل من 15 سنة	38	22%
	15 سنة فأكثر	89	52%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	22	13%
	دبلوم عالٍ	0	0%
	ماجستير	14	8%
	دكتوراه	134	79%
المسمى الوظيفي	عميد	41	24%

رئيس قسم	86	51%
مدير دائرة	29	17%
مدير مركز	14	8%
المجموع	170	100%

يتضح من نتائج الاختبارات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة بأن (79%) منهم من الذكور، و(21%) منهم من الإناث، ويقع معظم أفراد العينة ضمن الفئة العمرية 40 سنة فأكثر، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تتركز حول فئة عمرية مناسبة حيث يمكن القول بأنها تتسم بالنضج فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي باستخدام أسلوب السيناريو، ومتطلبات الأداء التنافسي، ويعزز ذلك أيضاً ارتفاع المؤهلات العلمية لعينة الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين يحملون شهادة الدكتوراه (134) شخصاً بنسبة وصلت إلى (79%). أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فإن عدد الذين قلت خبراتهم العملية عن 5 سنوات هم (17) شخص بنسبة (10%) فيما كان (90%) من أفراد العينة ممن تجاوزت خبراتهم الخمس سنوات، ويعد ذلك أيضاً مؤشراً جيداً على أن المستجيبين يمتازون بالمعرفة والدراية الكاملة بما تتضمنه عملية تخطيط السيناريو، وما يتطلبه الأداء التنافسي. وأخيراً المسمى الوظيفي لعينة الدراسة حيث كانت نسبة رؤساء الأقسام من أفراد عينة الدراسة المستجيبة هي الأعلى حيث بلغت تلك النسبة (51%) من مجموع أفراد العينة فيما بلغت نسبة العمداء (24%) وهي نسبة تكون منخفضة بالعادة. تم استخراج الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المقياس، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الإجابات، بالإضافة إلى مقاييس الالتواء والتفرطح، حيث تبين أن معاملات الالتواء لجميع أبعاد الدراسة أقل من (1.00)، حيث يتضح من القيمة المطلقة للالتواء، والتي تقل عن (1.00) أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وأن القيمة الحرجة (C.R) للتفرطح التي تقل عن (3.00) تؤكد أيضاً بأن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Kim, 2010). كما أشار (Hair,

(Anderson, Tatham, & William, 2010) إلى أن التحليل متعدد المتغيرات (التحليل العامل التوكيدي، ونمذجة المعادلات البنائية) حساس جداً للبيانات التي لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وكلما زادت قيمة الالتواء عن (1.00) والقيمة الحرجة للتفرطح عن (3.00) فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على نتائج غير دقيقة، وسيكون من الصعب مطابقة النموذج للعينة وخصوصاً في حالة العينات كبيرة الحجم. يوضح الجدول (3-5) الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة وقيم التفرطح والالتواء لها.

الجدول (3-5) اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة والإحصاءات الوصفية لها

العامل	الالتواء	القيمة الحرجة للتفرطح	الحد الأدنى	الحد الأقصى
عملية تخطيط السيناريو	- 0.928	0.198	1	5
المرونة	- 0.818	0.885	1	5
الجودة	- 0.788	0.8361	1	5
الأداء الإبداعي	- 0.974	0.755	1	5
رأس المال البشري	- 0.814	0.652	1	5
السمعة	- 0.980	0.9121	1	5
القدرات التكنولوجية	- 0.881	0.617	1	5

تم استخدام أداة القياس (الاستبانة)، والتي اشتملت على (49) فقرة قاست (7) أبعاد هي: عملية تخطيط السيناريو (19) فقرة، المرونة (5) فقرات، الجودة (5) فقرات، الأداء الإبداعي (5) فقرات، رأس المال البشري (5) فقرات، السمعة (5) فقرات، والقدرات التكنولوجية (5) فقرات. وقد روعي عند توصيف نموذج القياس شمول جميع الفقرات بحيث تم التركيز على مدى تقارب الفقرات مع كل عامل، وقد تم التركيز على ما يسمى بـ (Unidimensionality) لكل مقياس ويعني تفسير الفقرات ضمن بناء واحد (Construct) والذي يفترض أن كل عامل تحميل يكون له قيمة على العامل الخاص به وصفاً على العامل أو العوامل الأخرى كما أشار إلى ذلك (Hai, et. al, 2010) وقد قام الباحث بتوصيف نموذج القياس على هذا الأساس حيث أن الـ (49) فقرة تفسر

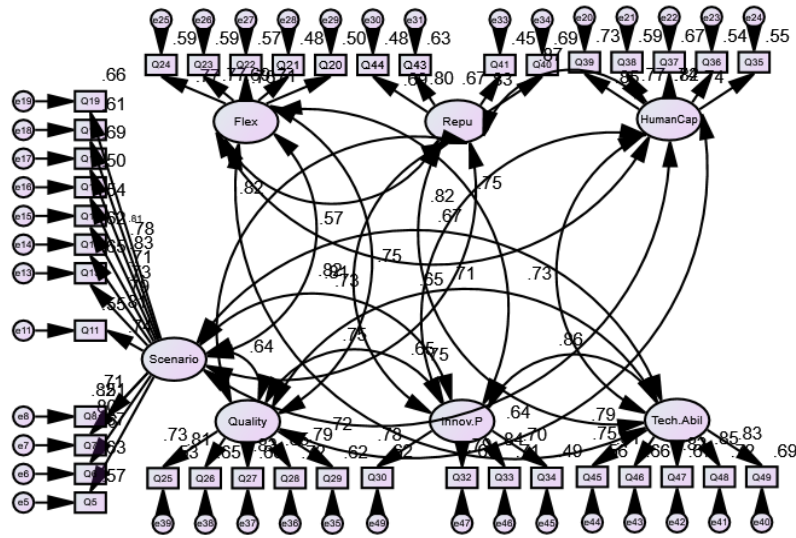
(7) عوامل أو (Constructs) وكل فقرة لديها تحميل غير صفري على عاملها وغير صفري على العوامل الأخرى. وأن هناك علاقات ارتباط بين جميع عوامل نموذج القياس السبعة. تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من أجل التأكد من صلاحية النموذج ومطابقته لعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك التأكد من دلالات الصدق والثبات، كما استخدم أيضاً من أجل التأكد من عدد العوامل المطلوبة لتقديم تفسير معمق فيما يتعلق بالارتباط المتداخل بين المتغيرات. ومن أجل تصفية نموذج القياس، فقد قام الباحث باستبعاد الفقرات التي يقل معامل تحميلها عن (0.60) بحسب (Hair, et. al., 2010)، واستبعاد الفقرات التي يمكن أن تحمل على عوامل أخرى، كما تم مراعاة البواقي (Residuals) أو أخطاء القياس عند الإبقاء على الفقرة، والغاية من هذه العملية هي ضمان تحسين مطابقة النموذج وصدق البناء، والتحقق من أحادية البعد، حيث تتطلب أحادية البعد أن يكون هناك عامل تحميل ايجابي. تم التأكد من مؤشرات المطابقة في كل مرة يتم فيها الحذف من أجل تحسين صدق البناء لنموذج القياس، وأشار العديد من الباحثين مثل (Holmes-Smith, 2006) & (Hair et. al, 2010) إلى أن هناك العديد من مؤشرات المطابقة (Fitness Indices) يمكن استخدامها من أجل الحكم على مدى مطابقة النموذج لعينة الدراسة والتي وردت في العديد من الدراسات، وهناك وجهات نظر مختلفة حول مؤشرات المطابقة التي يمكن استخدامها للتأكد من مطابقة النموذج، حيث يوجد ثلاث تصنيفات لهذه المؤشرات يمكن اعتماد مؤشر واحد من كل تصنيف.

هذه التصنيفات هي: (Absolute, Incremental and Parsimonious Fits) واستخدمت مؤشرات المطابقة (Chisq/DF, CFI, GFI, & RMSEA)، وينتمي (GFI) إلى تصنيف (Absolute Fit)، أما (CFI) إلى تصنيف (Incremental Fit)، ويتبع

(Chisq/DF) إلى تصنيف (Parsimonious Fit)، حيث يختلف مستوى القبول له فمثلاً تستخدم مؤشرات المطابقة X^2 (Chi-Square/DF) عندما يحتاج الباحث إلى اختبار درجة عدم الدقة في توصيف النموذج، والتي يجب أن لا تزيد قيمتها عن (3.0)، تم استخدام مجموعة من مؤشرات المطابقة الهامة كمربع كاي إلى درجة الحرية (Chi-Square/ DF) لتقييم (Parsimonious Fit)، وتم استخدام أيضاً مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)، ومؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit Index (GFI) لتقييم التباين والتغاير في نموذج القياس، كما تم استخدام مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) لمقارنة النموذج الذي تم توصيفه مع النموذج المقدر، حيث كلما كانت قيمة كل من (GFI, CFI) قريبة من (1.00) صحيح كلما كان النموذج الموصوف مطابقاً للنموذج المقدر، حيث يمكن اعتبار بأن مؤشرات المطابقة مقبولة حيث بلغت قيمة (1.798) Chi-Square/DF، كما بلغت قيمة (0.730) GFI، وقيمة (0.889) CFI، في حين بلغت قيمة (0.069) RMSEA، وهذا يعني بما أن اثنين من مؤشرات المطابقة وهما (GFI, CFI) ذوي طبيعة تزايدية أي كلما زادت قيمتهما فإن ذلك يدل على التطابق الجيد أما المؤشر الثالث وهو (RMSEA) ذو طبيعة تناقصية أي تزداد قيمته الاعتبارية في التطابق كلما كانت قيمته منخفضة واتساقاً مع ما تقدم يمكن الحكم على أن بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مقبولة لأغراض مثل هذه الدراسة، وأن نموذج القياس الذي تم توصيفه مطابق للمجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة.

تم استبعاد الفقرات التي قل معامل تحميلها عن (0.60) وكان عددها (9) فقرات، والتي اعتبرت غير صالحة لقياس العوامل التي حددت من أجلها، حيث يؤثر الاحتفاظ فيها على جودة

المطابقة، والصدق والثبات لاحقاً. ليتم الإبقاء على (40) فقرة من فقرات الاستبانة حملت على (7) عوامل والتي كانت معاملات تحميلها تزيد عن (0.60) كما تظهر في الشكل (2-3).



الشكل (2-3) رموز وقيم التحميل لأبعاد الدراسة

وبعد التأكد من خلو نموذج القياس من الأخطاء وانخفاض قيمة البواقي كما يظهر في

الجدول (6-12)، ومطابقته باستخدام تحليل (CFA)، قام الباحث بالتأكد من دلالات الصدق

والثبات لنموذج القياس، حيث يمكن الحكم على إمكانية الشروع في اختبار الفرضيات بعد ذلك.

الجدول (6-3) معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ لعملية تخطيط السيناريو

Factor	Q	F. Loading	SMC	Error
Scenario Planning process	Q17	0.829	0.69	0.31
	Q7	0.819	0.67	0.33
	Q19	0.814	0.66	0.34
	Q13	0.805	0.65	0.35
	Q6	0.795	0.63	0.37
	Q14	0.788	0.62	0.38
	Q18	0.78	0.61	0.39
	Q5	0.757	0.57	0.43
	Q11	0.74	0.55	0.45
	Q15	0.734	0.54	0.46
	Q8	0.713	0.51	0.49
	Q16	0.709	0.50	0.50

الجدول (3-7) معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للمرونة

Factor	Q	F. Loading	SMC	Error
Flexibility	Q24	0.77	0.59	0.41
	Q23	0.769	0.59	0.41
	Q22	0.758	0.57	0.43
	Q20	0.706	0.50	0.50
	Q21	0.694	0.48	0.52

الجدول (3-8) معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للجودة

Factor	Q	F. Loading	SMC	Error
Quality	Q28	0.847	0.72	0.28
	Q27	0.827	0.68	0.32
	Q26	0.809	0.65	0.35
	Q29	0.789	0.62	0.38
	Q25	0.731	0.53	0.47

الجدول (3-9) معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للإبداع

Factor	Q	F. Loading	SMC	Error
Innovation Performance	Q33	0.842	0.71	0.29
	Q32	0.793	0.63	0.37
	Q30	0.785	0.62	0.38
	Q34	0.699	0.49	0.51

الجدول (3-10) معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ لرأس المال البشري

Factor	Q	F. Loading	SMC	Error
Human Capital	Q39	0.855	0.73	0.27
	Q37	0.82	0.67	0.33
	Q38	0.767	0.59	0.41
	Q35	0.743	0.55	0.45
	Q36	0.737	0.54	0.46

الجدول (3-11) معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للسمعة

Factor	Q	F. Loading	SMC	Error
Reputation	Q40	0.831	0.69	0.31
	Q43	0.795	0.63	0.37
	Q44	0.693	0.48	0.52
	Q41	0.668	0.45	0.55

الجدول (3-12) معاملات التحميل لفقرات المقياس والخطأ للقدرات التكنولوجية

Factor	Q	F. Loading	SMC	Error
Technological Abilities	Q48	0.851	0.72	0.28
	Q49	0.83	0.69	0.31
	Q47	0.817	0.67	0.33
	Q46	0.81	0.66	0.34
	Q45	0.747	0.56	0.44

يشير Square Multiple Correlation (SMC) إلى إمكانية التنبؤ بعنصر واحد (فقرة) باستخدام دالة خطية لمجموعة من العناصر الأخرى، وهي عبارة عن العلاقة بين قيم العنصر أو الفقرة حيث أن أفضل التنبؤات هي تلك التي يمكن حسابها خطياً من خلال العناصر أو الفقرات الأخرى.

ثالثاً. الصدق التقاربي، صدق البناء، والصدق التمييزي

حدد Hair et. al., (2010) ثلاث أنواع من الصدق هي:

1. الصدق التقاربي: عندما تكون جميع الفقرات دالة إحصائياً في كل عامل فإنه يمكن القول بأنها تتقارب مع ذلك العامل، وكلما تم استبعاد معاملات التحميل الضعيفة أو المتعددة كلما كانت فرصة ارتفاع معاملات التقارب للفقرات التي يتم الاحتفاظ فيها أعلى، وبالتالي ترتفع قيمة الصدق

التقاربي، ويمكن الحكم على الصدق التقاربي أيضاً من خلال استخراج معدل التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)، حيث كلما زادت قيمته عن (0.50) لكل بناء، كلما كان ذلك مؤشراً على الصدق التقاربي.

2. صدق البناء: يدل صدق البناء على قدرة العوامل جميعها على القياس، وتشير قيم مؤشرات المطابقة المقبولة كمرجع كاي إلى درجة الحرية (Chi-Square/ DF) والذي بلغت قيمته (1.798) وقيم مؤشرات المطابقة التزايدية كمؤشر جودة المطابقة (GFI) والذي بلغت قيمته (0.730)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) والذي بلغت قيمته (0.889)، ومؤشرات المطابقة التناقضية كمؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) والذي بلغت قيمته (0.069) إلى صدق البناء لنموذج القياس.

3. الصدق التمييزي: ويركز هذا الصدق على المدى الذي تختلف فيه الفقرات عن بعضها، حيث أن كل فقرة من فقرات نموذج القياس تقيس بعداً واحداً ولا تقيس غيره، وبعبارة أخرى أن الفقرة الواحدة لا يمكن أن تتكرر في أكثر من بعد من أبعاد نموذج القياس. وللتأكد من الصدق التمييزي لنموذج القياس، ينبغي أن لا تتجاوز قيمة الارتباط بين الأبعاد (0.85)، حيث كلما زادت عن تلك النسبة فهذا يدعونا للحكم على أن هذا البعد مكرر ويشار إلى ذلك بـ multicollinearity، والصدق التمييزي يدل على مدى اختلاف الفقرات، حيث تقيس كل فقرة بنية واحدة، وعند حذف جميع الفقرات المكررة يرتفع مؤشر الصدق التمييزي، ويمكن الاستدلال على صدق نموذج القياس التمييزي من خلال استخراج الجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر (AVE) ومقارنته بمعاملات الارتباط لجميع المتغيرات، فإذا كان أكبر من جميع تلك المعاملات يمكن الحكم على أن نموذج القياس يتسم بالصدق التمييزي.

تم استخراج قيم (AVE) حسب المعادلة التالية ($AVE = \sum K^2/n$)، حيث تشير K إلى معامل التحميل وبعد إستخراج القيم المتعلقة (AVE) تم مقارنتها بمعاملات الارتباط لجميع المتغيرات، وتشير النتائج إلى أن دلالات الصدق التمييزي قد تحققت، وتشير قيمة (AVE) التي تزيد عن (0.50) إلى أن الصدق التقاربي قد تحقق أيضاً. ويظهر الجدول (3-13) معاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وقيم الجذر التربيعي لـ (AVE) التي تزيد عن قيمة تلك المعاملات.

الجدول (3-13) مؤشرات نتائج اختبار الصدق التمييزي

العامل	1	2	3	4	5	6	7
عملية تخطيط السيناريو	<u>0.775</u>						
رأس المال البشري	0.439	<u>0.785</u>					
المرونة	0.412	0.339	<u>0.740</u>				
السمعة	0.346	0.415	0.366	<u>0.750</u>			
الجودة	0.444	0.545	0.339	0.496	<u>0.802</u>		
القدرات التكنولوجية	0.444	0.429	0.321	0.498	0.321	<u>0.812</u>	
الأداء الإبداعي	0.349	0.422	0.418	0.217	<u>0.326</u>	<u>0.242</u>	<u>0.782</u>

(3-8): ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى الاتساق الداخلي بين الفقرات في نموذج القياس، وتستخدم معادلة كرونباخ ألفا والثبات المركب (Composite Reliability)، ومعدل التباين المفسر (AVE) للحكم أيضاً على تناسق فقرات المقياس بحسب (Fornell & Larcker, 1981)، كما يقيم الثبات المركب التناسق الداخلي أيضاً، والذي يستخرج من خلال احتساب جميع التباينات الفعلية والتغاير لكل بعد كان، وقسمته على مجموع التباين في كل بعد حسب المعادلة التالية: $CR = (\sum K)^2 / [(\sum K)^2 + (\sum 1 - K^2)]$ ويجب أن تزيد قيمة الثبات المركب عن (0.70) للحكم على تناسق

المقياس الداخلي، وكذلك يجب أن تزيد قيمة (AVE) عن (0.50)، حيث كلما كانت معاملات التحميل لكل عامل مرتفعة ساهم ذلك في الحصول على ثبات مركب ومعدل تباين مفسر مرتفعين، وبالتالي مقياساً متناسقاً داخلياً. وبمراجعة تلك القيم في الجداول من (3-14) إلى (3-20)، تبين أن المقياس المكون من (40) فقرة محملة على (7) عوامل يتسم بالثبات المناسب والتناسق الداخلي بين جميع الفقرات، حيث ظهرت قيم الثبات المركب، ومعدل التباين المفسر أكبر من القيم المقترحة، ويمكن الحكم على أن الفقرات موثوقة فيها لقياس أبعادها وتعطي نتائج متسقة، ويؤكد ذلك أيضاً قيم معامل كرونباخ ألفا.

الجدول (3-14) الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر لعملية تخطيط السيناريو

Factor	Q	AVE	Composite R	SQRT (AVE)	Cronbach Alpha
Scenario planning process	Q5	0.6	0.947	0.775	0.789
	Q6				
	Q7				
	Q8				
	Q11				
	Q13				
	Q14				
	Q15				
	Q16				
	Q17				
	Q18				
	Q19				

الجدول (3-15) الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للمرونة

Factor	Q	AVE	Composite R	SQRT (AVE)	Cronbach Alpha
Flexibility	Q20	0.548	0.858	0.740	0.891
	Q21				
	Q22				
	Q23				
	Q24				

الجدول (3-16) الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للجودة

Factor	Q	AVE	Composite R	SQRT (AVE)	Cronbach Alpha
Quality	Q25	0.643	0.9	0.802	0.814
	Q26				
	Q27				
	Q28				
	Q29				

الجدول (3-17) الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للأداء الإبداعي

Factor	Q	AVE	Composite R	SQRT (AVE)	Cronbach Alpha
Innovation Performance	Q30	0.611	0.862	0.782	0.863
	Q32				
	Q33				
	Q34				

الجدول (3-18) الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر لرأس المال البشري

Factor	Q	AVE	Composite R	SQRT (AVE)	Cronbach Alpha
Human Capital	Q35	0.617	0.889	0.785	0.811
	Q36				
	Q37				
	Q38				
	Q39				

الجدول (3-19) الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للسمعة

Factor	Q	AVE	Composite R	SQRT (AVE)	Cronbach Alpha
Reputation	Q40	0.562	0.836	0.750	0.799
	Q41				
	Q43				
	Q44				

الجدول (3-20) الثبات المركب، معدل التباين المفسر، كرونباخ ألفا، والجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر للقدرات التكنولوجية

Factor	Q	AVE	Composite R	SQRT (AVE)	Cronbach Alpha
Technological Abilities	Q45	0.659	0.906	0.812	0.842
	Q46				
	Q47				
	Q48				
	Q49				

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس للعينة التي سحبت من الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، والتأكد من الصدق والثبات لنموذج القياس، والتوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تكون منها المقياس، حيث يمكن بعد ذلك الانتقال إلى تحليل نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) من أجل التأكيد على الأسس النظرية للنموذج واختبار الفرضيات.

(3-9) متغيرات الدراسة

اعتمد الباحث في تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها على مجموعة من الدراسات وفيما يلي

بيان لها:

أولاً. المتغير المستقل (عملية تخطيط السيناريو): والتي تم قياسها كوحدة واحدة وتشمل (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى

الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) وذلك من خلال الاعتماد على دراسة: (Korte & Chermack, 2007; Tapinos, 2012).

ثانياً. المتغير التابع (الأداء التنافسي): والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (المرونة، الجودة، والأداء الإبداعي)، حيث استخدمت دراسة (Prajogo, et.al., 2016) للمرونة، والجودة، في حين استخدمت دراسة (Shan & Jolly, 2010) للأداء الإبداعي.

ثالثاً. المتغير الوسيط (القدرة التنافسية): والتي تم قياسها بالأبعاد التالية: (رأس المال البشري، والسمعة، والقدرات التكنولوجية)، وذلك من خلال الاعتماد على دراسة (Maniak, 2008) لرأس المال البشري، والسمعة، في حين تم الاستعانة بدراسة (Li-Hua, 2007) بالنسبة إلى القدرات التكنولوجية.

(10-3): المعالجات الإحصائية

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استعان الباحث بحزمة من الأساليب الإحصائية والتي تشمل ما يلي:

1. قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية

(Structural Equation Modeling).

2. لجأ الباحث إلى استخدام التحليل العاملي التوكيدي بغية العمل على تطوير نموذج القياس

(Measurement Model).

3. للتأكد من مطابقة نموذج القياس للعينة التي سحبت من الجامعات الأردنية الخاصة في

مدينة عمان تم استخدام بعض مؤشرات المطابقة مثل مربع كاي إلى درجة الحرية / (X^2)

DF بالإضافة إلى مؤشر (GFI) لتقييم المتغيرات، وكذلك مؤشر (CFI) وخطأ الجذر الرئيسي في التقريب (RMSEA) وغيرها من المؤشرات الملائمة والضرورية في المعالجات الإحصائية والمذكورة في العديد من الدراسات السابقة.

4. لغايات تقدير النموذج البنائي (Structural Model) تم استخدام أسلوب النمذجة البنائية من أجل اختبار الفرضيات وذلك باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimator (MLE) باستخدام برنامج (AMOS.22) من أجل تقدير النموذج واختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة (تأثير المتغير الوسيط).

5. تم استخدام بعض الوسائل الإحصائية والاستدلالية الأخرى كالتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

6. لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات في نموذج القياس تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا ومعامل الثبات المركب ومعدل التباين المفسر.

7. لقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة وأهميتها النسبية، والحكم على الإحصاء الوصفي تم استخدام معادلة طول الفئة، وذلك بحسب المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفع، متوسط، منخفض)}} = \text{الممارسة/المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة/المستوى}$$

وبناءً عليه يكون:

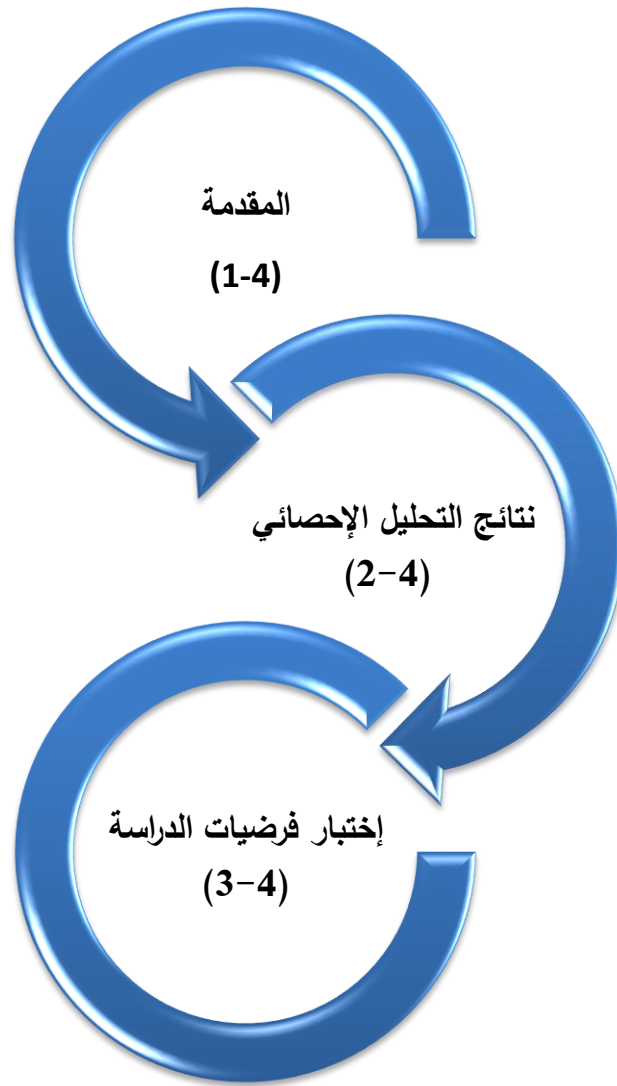
المستوى المنخفض من 1- أقل من 2.33

المستوى المتوسط من 2.33 - 3.66

المستوى المرتفع من 3.67 فأكثر

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات



الشكل (1-4) محتويات الفصل الرابع وآلية سير عملياته

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

يناقش هذا الفصل محورين أساسيين هما: التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها المدرجة في أداة الدراسة (الاستبانة) على شكل فقرات ذات طبيعة اتساقية، ليتم بعد ذلك اختبار الفرضيات التي قام الباحث بإعدادها والتي تبنى عليها نتائج الدراسة لاحقاً.

(2-4): نتائج التحليل الإحصائي

نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لأبعاد وفقرات أداة الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً، بالإضافة إلى المستوى (مرتفع، متوسط، منخفض)، والرتبة، وذلك بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي وحذف الفقرات التي يقل معامل تحميلها عن (0.60).

أولاً. تحليل متغير عملية تخطيط السيناريو.

حيث تم تحليل عملية تخطيط السيناريو على مستوى الفقرات، وذلك كما يظهر في الجدول

(1-4).

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات متغير عملية تخطيط السيناريو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
13	تعتمد الجامعة على تخطيط السيناريو في تعزيز نقاط قوتها.	4.02	0.83	80.4	مرتفع	1

6	تستغل الجامعة عملية تخطيط السيناريو في تحقيق الاستدامة المطلوبة.	3.92	0.92	78.4	مرتفع	2
14	تستخدم الجامعة تخطيط السيناريو في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.	3.88	0.91	77.6	مرتفع	3
5	تعتمد الجامعة على عملية تخطيط السيناريو في تقييم حدة المخاطر المحتملة.	3.86	0.84	77.2	مرتفع	4
11	تعتمد الجامعة على عملية تخطيط السيناريو في تجنب التهديدات المحتملة.	3.85	0.86	77.00	مرتفع	5
15	تطور الجامعة التفكير الاستراتيجي الرشيق لقيادتها بالاعتماد على تخطيط السيناريو.	3.84	0.93	76.8	مرتفع	6
19	تحتكم الجامعة إلى عملية تخطيط السيناريو في تحديد أولوياتها الاستراتيجية.	3.84	0.87	76.8	مرتفع	7
7	تستخدم الجامعة تخطيط السيناريو في خارطة عملها.	3.82	0.94	76.4	مرتفع	8
18	تستفيد الجامعة من عملية تخطيط السيناريو في اكتشاف المستقبل من وجهات نظر متعددة.	3.79	0.86	75.8	مرتفع	9
17	تعزز الجامعة قدرتها على حل المشكلات من خلال عملية تخطيط السيناريو.	3.75	0.88	75.00	مرتفع	10
8	تستفيد الجامعة من تخطيط السيناريو كأداة للتعليم الاستراتيجي.	3.74	0.89	74.8	مرتفع	11
16	تعقد الجامعة برامج تدريبية لموظفيها في كيفية تنفيذ السيناريو.	3.64	1.09	72.8	متوسط	12
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لمتغير عملية تخطيط السيناريو.	3.83	0.90	76.6	مرتفع	-

يظهر الجدول (4-1) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير عملية تخطيط

السيناريو، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لعملية تخطيط السيناريو قد بلغ (3.83)،

وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (76.6%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات

الحسابية للفقرات ما بين (3.64-4.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) "تعتمد الجامعة على

تخطيط السيناريو في تعزيز نقاط قوتها" في الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (4.02)، حيث

تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (80.4%) بمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة رقم (16) "تعقد الجامعة برامج تدريبية لموظفيها في كيفية تنفيذ السيناريو" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (72.8%) بمستوى متوسط.

تدل جميع القيم السابقة على أن الجامعات موضوع الدراسة تهتم بعملية تخطيط السيناريو التي كانت مرتفعة المستوى في تلك الجامعات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً. تحليل متغير الأداء التنافسي.

حيث تم تحليل الأداء التنافسي على مستوى الأبعاد، وذلك كما يظهر في الجدول (2-4).

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لأبعاد الأداء التنافسي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
2	الجودة	4.35	0.80	87.00	مرتفع	1
3	الأداء الإبداعي	3.935	0.89	78.7	مرتفع	2
1	المرونة	3.93	0.87	78.6	مرتفع	3
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لمتغير الأداء التنافسي.	4.07	0.853	81.4	مرتفع	-

يظهر الجدول (2-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء

التنافسي، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الأداء التنافسي قد بلغ (4.07)، وتمثل

هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (81.4%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية

لأبعاد الأداء التنافسي ما بين (3.93-4.35)، حيث جاء بعد الجودة في الرتبة الأولى، وبمتوسط

حسابي مقداره (4.35)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (87.00%) بمستوى مرتفع،

في حين حل بعد المرونة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (78.6%) بمستوى مرتفع.

تشير جميع القيم لأبعاد الأداء التنافسي على أن الجامعات موضوع الدراسة تهتم بعملية الأداء التنافسي فيها، حيث يحظى الأداء التنافسي في تلك الجامعات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الأهمية.

في حين تم تحليل أبعاد الأداء التنافسي على مستوى الفقرات، وذلك كما يلي:

1. تحليل الفقرات لبعد المرونة.

تم احتساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة كما يظهر في الجدول (3-4).

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
20	تقوم الجامعة بإعادة صياغة استراتيجياتها بسرعة استجابةً لقوة المنافسين.	4.00	0.84	80.00	مرتفع	1
21	تغير الجامعة هيكلها التنظيمي استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية.	3.96	0.90	79.00	مرتفع	2
23	تتسم الجامعة بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.	3.95	0.81	79.00	مرتفع	3
24	تطور الجامعة نظام الموارد البشرية الخاص فيها لمواكبة التغيرات البيئية.	3.93	0.84	79.00	مرتفع	4
22	تمتلك الجامعة مجموعة من الخطط البديلة للتكيف مع التغيرات البيئية المحتملة.	3.79	0.94	76.00	مرتفع	5
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لبعد المرونة.	3.93	0.87	78.6	مرتفع	-

يوضح الجدول (3-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد المرونة قد بلغ (3.93)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (78.6%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المرونة ما بين (3.79-4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) "تقوم الجامعة بإعادة صياغة استراتيجياتها بسرعة استجابةً لقوة المنافسين" في الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (4.00)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (80.00%) بمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة رقم (22) "تمتلك الجامعة مجموعة من الخطط البديلة للتكيف مع التغيرات البيئية المحتملة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (76.00%) بمستوى مرتفع.

تشير جميع القيم أعلاه بأن هناك مستوى مرتفع من المرونة تتمتع فيه الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وهذا دليل واضح على أهمية المرونة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. تحليل الفقرات لبعد الجودة.

تم احتساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الجودة كما يظهر في الجدول (4-4).

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
25	تحرص الجامعة على التحسين المستمر لأدائها.	4.51	0.70	90.2	مرتفع	1
27	توائم الجامعة بين معايير ضمان الجودة المحلية والمعايير العالمية.	4.40	0.84	88.00	مرتفع	2
28	تلتزم الجامعة في وضع معايير الخدمة فيها بناءً على احتياجات عملائها.	4.32	0.81	86.4	مرتفع	3

26	تتظر الجامعة بعين الاهتمام للشكاوى المقدمة من عملائها.	4.30	0.82	86.00	مرتفع	4
29	تجري الجامعة مقارنات مرجعية دورية في سعيها نحو التعلم المستمر.	4.24	0.85	84.8	مرتفع	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لبعده الجودة.	4.35	0.80	87.00	مرتفع	-

يوضح الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الجودة، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده الجودة قد بلغ (4.35)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (87.00%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعده الجودة بين (4.24-4.51)، حيث جاءت الفقرة رقم (25) "تحرص الجامعة على التحسين المستمر لأدائها" في الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (4.51)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (90.2%) بمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة رقم (29) "تجري الجامعة مقارنات مرجعية دورية في سعيها نحو التعلم المستمر" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (84.8%) بمستوى مرتفع.

تشير جميع القيم أعلاه بأن هناك مستوى مرتفع من الجودة تتمتع فيه الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وهذا دليل واضح على أهمية الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3. تحليل الفقرات لبعده الأداء الإبداعي.

تم احتساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات بعده الأداء الإبداعي كما

يظهر في الجدول (4-5).

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى،
والترتبة لفقرات بعد الأداء الإبداعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الترتبة
30	تتشر الجامعة ثقافة الإبداع بين موظفيها.	3.99	0.91	79.8	مرتفع	1
32	تقوم الجامعة بتطوير الخدمات الجديدة بسرعة.	3.99	0.84	79.8	مرتفع	2
34	تقدم الجامعة خدمات فريدة من نوعها لعملائها مقارنةً بنظيراتها من الجامعات.	3.94	0.88	78.8	مرتفع	3
33	تستخدم الجامعة أساليب إدارية مبتكرة في أقسامها.	3.82	0.92	76.4	مرتفع	4
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لبعء الأداء الإبداعي.	3.935	0.89	78.7	مرتفع	-

يوضح الجدول (4-5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأداء الإبداعي، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعء الأداء الإبداعي قد بلغ (3.935)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (78.7%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء الإبداعي ما بين (3.82-3.99)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) "تتشر الجامعة ثقافة الإبداع بين موظفيها" في الترتيب الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (3.99)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (79.8%) بمستوى مرتفع، في حين حلت الفقرة رقم (33) "تستخدم الجامعة أساليب إدارية مبتكرة في عملياتها" في الترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (76.4%) بمستوى مرتفع.

تشير جميع القيم أعلاه بأن هناك مستوى مرتفع من الأداء الإبداعي تتمتع فيه الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وهذا مؤشر ذو مدلول واضح على أهمية الأداء الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً. تحليل متغير القدرة التنافسية.

حيث تم تحليل القدرة التنافسية على مستوى الأبعاد، وذلك كما يظهر في الجدول (4-6).

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لأبعاد القدرة التنافسية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
2	السمعة	4.28	0.84	86.00	مرتفع	1
1	رأس المال البشري	4.094	0.85	82.00	مرتفع	2
3	القدرات التكنولوجية	3.96	0.87	79.00	مرتفع	3
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لمتغير القدرة التنافسية.	4.11	0.853	82.00	مرتفع	-

يظهر الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القدرة

التنافسية، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير القدرة التنافسية قد بلغ (4.11)، وتمثل

هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (82.00%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية

لأبعاد القدرة التنافسية ما بين (3.96-4.28)، حيث جاء بعد السمعة في الرتبة الأولى، وبمتوسط

حسابي مقداره (4.28)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (86.00%) بمستوى مرتفع،

في حين حل بعد القدرات التكنولوجية في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وتمثل هذه

القيمة أهمية نسبية مقدارها (79.00%) بمستوى مرتفع.

تدل جميع قيم أبعاد القدرة التنافسية على أن الجامعات موضوع الدراسة تهتم بالقدرة التنافسية

فيها، حيث تحظى القدرة التنافسية في تلك الجامعات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمستوى

مرتفع من الأهمية.

في حين تم تحليل أبعاد القدرة التنافسية على مستوى الفقرات، وذلك كما يلي:

1. تحليل الفقرات لبعد رأس المال البشري.

تم احتساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعد رأس المال البشري كما

يظهر في الجدول (7-4).

جدول (7-4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
35	تزخر الجامعة بموظفين ذوي قدرات متنوعة.	4.14	0.81	83.00	مرتفع	1
39	تعتمد الجامعة على موظفين مهرة في حل المشكلات التي تواجهها.	4.13	0.83	83.00	مرتفع	2
38	تستفيد الجامعة من خبرة موظفيها في تطوير معارف جديدة.	4.11	0.88	82.00	مرتفع	3
37	تشجع الجامعة موظفيها على مشاركة المعرفة.	4.04	0.84	81.00	مرتفع	4
36	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بموظفيها الموهوبين.	4.05	0.91	81.00	مرتفع	5
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لبعد رأس المال البشري.	4.094	0.85	82.00	مرتفع	-

يبين الجدول (7-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رأس المال

البشري، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد رأس المال البشري قد بلغت قيمته

(4.094)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (82.00%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم

المتوسطات الحسابية لفقرات رأس المال البشري ما بين (4.05-4.14)، حيث جاءت الفقرة رقم

(35) "تزخر الجامعة بموظفين ذوي قدرات متنوعة" في الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره

(4.14)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (83.00%) بمستوى مرتفع، بينما جاءت

الفقرة رقم (36) "تستخدم الجامعة أساليب إدارية مبتكرة في عملياتها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (81.00%) بمستوى مرتفع.

تشير جميع القيم أعلاه بأن هناك مستوى مرتفع من رأس المال البشري متحقق في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وهذا مؤشر ذو مدلول واضح على أهمية رأس المال البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. تحليل الفقرات لبعد السمعة.

تم احتساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعد السمعة كما يظهر في الجدول (4-8).

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد السمعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
40	تسعى الجامعة لترسيخ ثقة العملاء بخدماتها.	4.34	0.77	86.8	مرتفع	1
43	تتمتع الجامعة بحس المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة المحيطة.	4.32	0.82	86.4	مرتفع	2
44	ترتبط الجامعة بشراكات إستراتيجية مع جامعات عالمية.	4.32	0.83	86.4	مرتفع	3
41	توفر الجامعة خدمات ذات قيمة مقابل ما يدفعه العملاء من مال.	4.12	0.95	82.4	مرتفع	4
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لبعد السمعة.	4.28	0.84	86.00	مرتفع	-

يبين الجدول (4-8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد السمعة، حيث

يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد السمعة قد بلغت قيمته (4.275)، وتمثل هذه القيمة أهمية

نسبية مقدارها (85.50%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات السمعة

ما بين (4.12-4.34)، حيث حلت الفقرة رقم (40) "تسعى الجامعة لترسيخ ثقة العملاء بخدماتها" في الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (4.34)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (86.8%) بمستوى مرتفع، بينما حلت الفقرة رقم (41) "توفر الجامعة خدمات ذات قيمة مقابل ما يدفعه العملاء من مال" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (82.4%) بمستوى مرتفع.

تشير جميع القيم أعلاه بأن هناك مستوى مرتفع من السمعة متحقق في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وهذا مؤشر ذو مدلول واضح على أهمية السمعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً. تحليل الفقرات لبعـد القدرات التكنولوجية.

تم احتساب قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعـد القدرات التكنولوجية كما يوضح الجدول (4-9).

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والمستوى، والرتبة لفقرات بعد القدرات التكنولوجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
47	تستثمر الجامعة في مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي.	4.09	0.86	82.00	مرتفع	1
45	تمتلك الجامعة بنية تحتية تكنولوجية أفضل من المنافسين.	4.01	0.89	80.00	مرتفع	2
46	تنتبأ الجامعة بالتغيرات التكنولوجية المحتملة.	3.95	0.85	79.00	مرتفع	3
49	تطور الجامعة سلسلة من الابتكارات التكنولوجية لتحسين قاعدة بياناتها.	3.87	0.89	77.00	مرتفع	4
48	تحول الجامعة نتائج البحث والتطوير التكنولوجي إلى خدمات لعملائها.	3.86	0.88	77.00	مرتفع	5
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والمستوى لبعـد القدرات التكنولوجية.	3.96	0.87	79.00	مرتفع	-

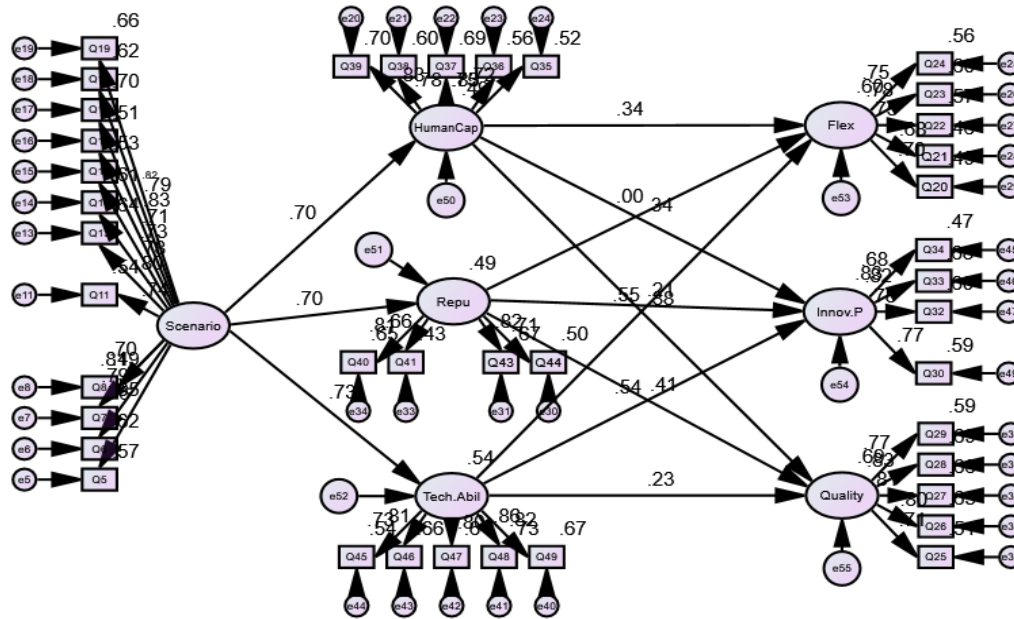
يستعرض الجدول (4-9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرات التكنولوجية، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد القدرات التكنولوجية قد بلغت قيمته (3.96)، وتمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (79.00%) بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات بعد القدرات التكنولوجية ما بين (3.86-4.09)، حيث جاءت الفقرة رقم (47) "تستثمر الجامعة في مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي" في الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (4.09)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (82.00%) بمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (48) "تحول الجامعة نتائج البحث والتطوير التكنولوجي إلى خدمات لعملائها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، حيث تمثل هذه القيمة أهمية نسبية مقدارها (77.00%) بمستوى مرتفع.

تشير جميع القيم أعلاه بأن الجامعات موضوع الدراسة تهتم بالقدرات التكنولوجية فيها، حيث تحظى القدرات التكنولوجية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة بمستوى مرتفع من الأهمية.

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن قام الباحث بالتحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة، والتأكد من الصدق والثبات لنموذج القياس، تم بناء العلاقات البنائية لأبعاد الدراسة وفق أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modelling) باستخدام برنامج (AMOS.22)، وبغرض تقدير النموذج البنائي واختبار الفرضيات عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) استخدم الباحث طريقة (Maximum Likelihood Estimation) وقد تم توصيف النموذج لقياس أثر المتغير المستقل (عملية تخطيط السيناريو) على المتغير التابع (الأداء التنافسي) حيث يمكن تقدير النموذج بتلك

الطريقة باختبار أكثر من متغير في آن واحد (بطريقة مترامنة)، ويشار إلى المتغيرات المستقلة الخارجية (Exogenous) على المتغير التابع (Endogenous)، ويعتبر أسلوب نمذجة المعادلات البنائية أسلوباً إحصائياً قوياً لتحليل الانحدار المتعدد بوجود عدة متغيرات تابعة (Hair, et.al., 2010)، تم توصيف النموذج، ثم قام الباحث باستخراج أوزان الانحدار (Standardized regression weight) والقيمة الاحتمالية (Probability values) لكل علاقة (الدلالة الإحصائية)، ويعرض الشكل (2-4) النموذج البنائي ونتائج الاختبار للفرضيات.



الشكل (2-4) النموذج البنائي باستخدام SEM

يظهر الجدول (4-10) تحليل النموذج وقيم الانحدار، والنسب الحرجة (t-Value) والدلالة الإحصائية.

الجدول (4-10) نتائج اختبار النموذج البنائي باستخدام SEM

P	C.R.	S.E.	S. Estimate	مسارات التأثير لمتغيرات الدراسة
***	8.221	0.093	0.702	عملية تخطيط السيناريو <--- رأس المال البشري
***	7.201	0.089	0.70	عملية تخطيط السيناريو <--- السمعة
***	8.532	0.098	0.734	عملية تخطيط السيناريو <--- القدرات التكنولوجية
***	3.976	0.077	0.342	رأس المال البشري <--- المرونة
***	4.874	0.071	0.379	رأس المال البشري <--- الجودة
***	4.663	0.061	0.338	رأس المال البشري <--- الأداء الإبداعي
0.979	0.027-	0.088	0.002-	السمعة <--- المرونة
***	4.802	0.092	0.406	السمعة <--- الجودة
0.003	2.946	0.071	0.208	السمعة <--- الأداء الإبداعي
***	5.785	0.08	0.545	القدرات التكنولوجية <--- المرونة
0.002	3.025	0.065	0.226	القدرات التكنولوجية <--- الجودة
***	6.473	0.067	0.544	القدرات التكنولوجية <--- الأداء الإبداعي

تم اختبار نموذج العلاقات السببية (Causal Effect)، حيث ركزت هذه الدراسة على اختبار

الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H₀₁): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو

(تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية

والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على

تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على الأداء التنافسي في الجامعات

الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H₀₁₋₁): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو

(تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية

والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على

تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (عملية تخطيط السيناريو <--- المرونة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.639) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية (H_{01-2}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (عملية تخطيط السيناريو <--- الجودة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.716) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01-3}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على الأداء الإبداعي في الجامعات

الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (عملية تخطيط السيناريو --- الأداء الإبداعي) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.782) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على القدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)".

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{02-1}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على رأس المال البشري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (عملية تخطيط السيناريو --- رأس المال البشري) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.702) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على رأس المال البشري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية (H₀₂₋₂): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على السمعة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (عملية تخطيط السيناريو <--- السمعة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.70) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على السمعة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₂₋₃): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو (تحديد القضية، تحديد العوامل الرئيسية، البحث عن القوى الدافعة، تصنيف العوامل الرئيسية والقوى الدافعة، تطوير منطق السيناريو، تطوير تفاصيل السيناريو، تقييم الآثار المترتبة على تطبيق السيناريو، تطوير واختيار الاستراتيجيات المحتملة) على القدرات التكنولوجية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (عملية تخطيط السيناريو <--- القدرات التكنولوجية) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.734) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على القدرات التكنولوجية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H₀₃): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة التنافسية على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H₀₃₋₁): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (رأس المال البشري <--- المرونة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.342) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لرأس المال البشري على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية (H₀₃₋₂): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (رأس المال البشري <--- الجودة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.379) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لرأس المال البشري على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₃₋₃): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (رأس المال البشري <--- الأداء الإبداعي) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.338) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر لرأس المال البشري على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الرابعة (H₀₃₋₄): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (السمعة <--- المرونة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (-0.002) والاحتمالية له (0.979) وهي غير دالة إحصائياً كونها أعلى من ($P \leq 0.05$) مما يعني قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود أثر للسمعة على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الخامسة (H₀₃₋₅): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (السمعة <--- الجودة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.406) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر للسمعة على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية السادسة (H₀₃₋₆): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسمعة على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر

النتائج أن اختبار المسار (السمعة ---> الأداء الإبداعي) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.208) والاحتمالية له (0.003) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر للسمعة على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية السابعة (H_{03-7}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (القدرات التكنولوجية ---> المرونة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.545) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر للقدرات التكنولوجية على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثامنة (H_{03-8}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (القدرات التكنولوجية ---> الجودة) قد بلغ معامل الانحدار المعياري له (0.226) والاحتمالية له (0.002) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر للقدرات التكنولوجية على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية التاسعة (H_{03-9}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)"، وتظهر النتائج أن اختبار المسار (القدرات التكنولوجية ---> الأداء الإبداعي) قد بلغ

معامل الانحدار المعياري له (0.544) والاحتمالية له (0.000) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من ($P \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر للقدرات التكنولوجية على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H_{04}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بوجد القدرة التنافسية متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)".

ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم استخراج التأثير الكلي المعياري لكافة المسارات، وكما يظهر في الجدول (4-11).

الجدول (4-11) التأثيرات المعيارية الكلية (Standardized Total Effects)

المتغيرات	عملية تخطيط السيناريو	رأس المال البشري	السمعة	القدرات التكنولوجية	المرونة	الجودة	الأداء الإبداعي
رأس المال البشري	0.702	0	0	0	0	0	0
السمعة	0.70	0	0	0	0	0	0
القدرات التكنولوجية	0.734	0	0	0	0	0	0
المرونة	0.639	0.342	-0.002	0.545	0	0	0
الجودة	0.716	0.379	0.406	0.226	0	0	0
الأداء الإبداعي	0.782	0.338	0.208	0.544	0	0	0

حيث تم استخراج التأثير الغير المباشر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي بأبعاده

(المرونة، والجودة، والأداء الإبداعي) من خلال القدرة التنافسية بأبعادها (رأس المال البشري،

والسمعة، والقدرات التكنولوجية) على النحو الآتي:

تضمن التأثير الكلي للمرونة المسارات التالية:

1. عملية تخطيط السيناريو. رأس المال البشري . المرونة.

2. عملية تخطيط السيناريو. السمعة . المرونة.

3. عملية تخطيط السيناريو. القدرات التكنولوجية . المرونة.

حيث تم احتساب التأثير الكلي للمرونة بحسب طريقة سوبول (Kline, 1998) من خلال استخراج

حاصل ضرب التأثيرات المباشرة بغير المباشرة، وذلك كما يظهر في الجدول (4-12).

الجدول (4-12) التأثير الكلي للمرونة

المجموع	التأثيرات المباشرة × التأثيرات الغير مباشرة
0.240084	0.342×0.702
0.0014 -	$0.002 - \times 0.70$
0.4003	0.545×0.734
0.639	مجموع التأثير الكلي

تضمن التأثير الكلي للجودة المسارات التالية:

1. عملية تخطيط السيناريو. رأس المال البشري . الجودة.

2. عملية تخطيط السيناريو. السمعة . الجودة.

3. عملية تخطيط السيناريو. القدرات التكنولوجية . الجودة.

ليتم احتساب التأثير الكلي للجودة، وذلك كما يظهر في الجدول (4-13).

الجدول (4-13) التأثير الكلي للجودة

المجموع	التأثيرات المباشرة × التأثيرات الغير مباشرة
0.266058	0.379×0.702
0.2842	0.406×0.70
0.165884	0.226×0.734
0.716	مجموع التأثير الكلي

تضمن التأثير الكلي للأداء الإبداعي المسارات التالية:

1. عملية تخطيط السيناريو. رأس المال البشري. الأداء الإبداعي.

2. عملية تخطيط السيناريو. السمعة. الأداء الإبداعي.

3. عملية تخطيط السيناريو. القدرات التكنولوجية. الأداء الإبداعي.

ليتم احتساب التأثير الكلي للأداء الإبداعي، وذلك كما يظهر في الجدول (4-14).

الجدول (4-14) التأثير الكلي للأداء الإبداعي

المجموع	التأثيرات المباشرة × التأثيرات الغير مباشرة
0.237	0.338×0.702
0.146	0.208×0.70
0.399	0.544×0.734
0.782	مجموع التأثير الكلي

الجدول (4-15) يظهر التأثيرات المعيارية غير المباشرة التي تم احتسابها للمسارات.

**الجدول (4-15) التأثيرات المعيارية غير المباشرة للمسارات
(Standardized Indirect Effects)**

المتغيرات	عملية تخطيط السيناريو	رأس المال البشري	السمعة	القدرات التكنولوجية	المرونة	الجودة	الأداء الإبداعي
رأس المال البشري	0	0	0	0	0	0	0
السمعة	0	0	0	0	0	0	0
القدرات التكنولوجية	0	0	0	0	0	0	0
المرونة	0.639	0	0	0	0	0	0
الجودة	0.716	0	0	0	0	0	0
الأداء الإبداعي	0.782	0	0	0	0	0	0

من خلال مراجعة الجدول (4-11) للتأثيرات الكلية، والجدول (4-15) للتأثيرات المعيارية غير

المباشرة يمكن استخلاص نتائج اختبار المتغير الوسيط وذلك على النحو الآتي:

أولاً. يتوسط رأس المال البشري أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي بأبعاده (المرونة، الجودة، والأداء الإبداعي) في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، ونوع الوساطة كلية لكون جميع المسارات دالة إحصائياً.

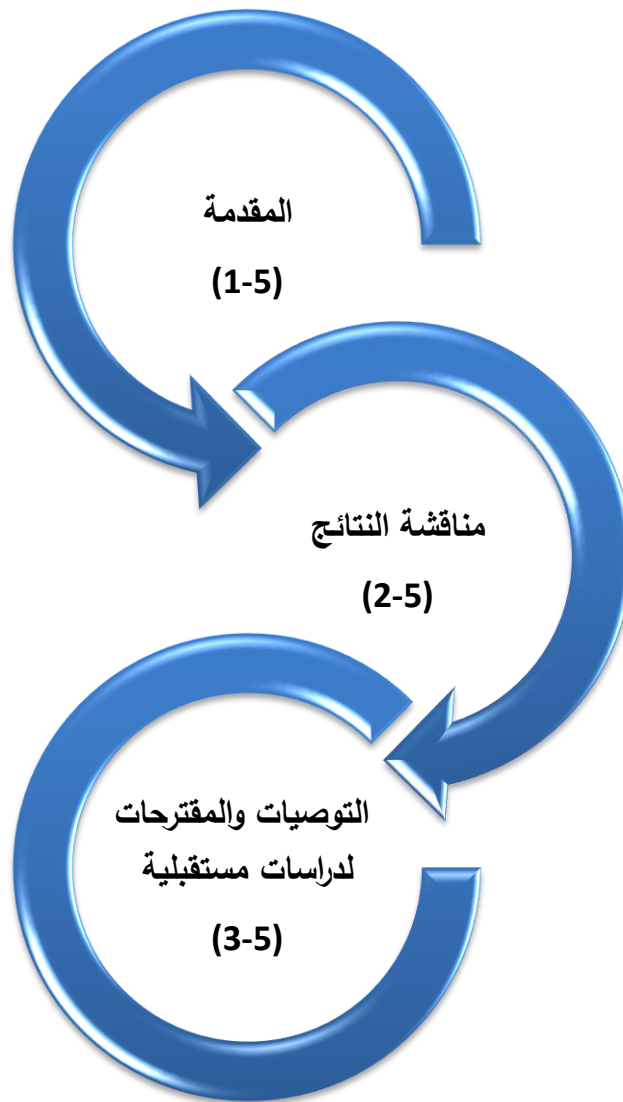
ثانياً. تتوسط السمعة أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي بأبعاده (الجودة، والأداء الإبداعي) فقط حيث كانت هذه المسارات دالة إحصائياً، بينما لم تتوسط السمعة أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي من خلال المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، ويمكن الحكم على هذا النوع من الوساطة بأنها وساطة جزئية.

ثالثاً. تتوسط القدرات التكنولوجية أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي بأبعاده (المرونة، والجودة، والأداء الإبداعي) في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، ونوع الوساطة كلية لكون جميع المسارات دالة إحصائياً.

وأخيراً يمكن الحكم على أن المتغير الوسيط (القدرة التنافسية) له دور هام في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال مراجعة التأثيرات الكلية لجميع المسارات، والتي تجاوزت قيمها قيم التأثيرات المباشرة، وبعد ذلك مؤشراً على حدوث الوساطة الكلية، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تشير إلى وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بوجود القدرة التنافسية متغيراً وسيطاً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات



الشكل (1-5) محتويات الفصل الخامس وآلية سير عملياته

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة:

يناقش هذا الفصل ما خلصت إليه الدراسة من نتائج، وتحديد مدى اتفاق أو اختلاف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة المماثلة، كما يقدم هذا الفصل التوصيات المقترحة من قبل الباحث للجامعات موضوع الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي تسعى إلى تغطية الجوانب المختلفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية ويتضح كل ذلك فيما يلي:

(2-5): مناقشة النتائج

(1-2-5): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً. أظهرت النتائج بأن ممارسة عملية تخطيط السيناريو كانت مرتفعة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية لمتغير عملية تخطيط السيناريو (3.83)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (3.64) بحد أدنى، و(4.02) بحد أعلى، الأمر الذي يعكس الواقع المرتفع لعملية تخطيط السيناريو في الجامعات المبحوثة.

ثانياً. بينت النتائج بأن مستوى الأداء التنافسي كان مرتفعاً في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (4.07)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاده بحد أدنى بلغ (3.93)، وبحد أقصى قد وصل إلى (4.35)، حيث تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الكلية لبعده المرونة قد بلغت (3.93)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.79-4.00)، كما تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الكلية لبعده الجودة قد بلغت (4.24)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.30-4.51)، في حين تبين أن قيمة المتوسط الحسابي

الكلية لبعد الأداء الإبداعي قد بلغت (3.935)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.82-3.99)، الأمر الذي يعطي مدلولاً واضحاً على ارتفاع واقع الأداء التنافسي بأبعاده في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

ثالثاً. أوضحت النتائج بأن مستوى القدرة التنافسية كانت مرتفعاً في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية لمتغير القدرة التنافسية (4.094)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعادها بحد أدنى بلغ (3.96)، وبحد أقصى قد بلغ (4.28)، حيث تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الكلية لبعد رأس المال البشري قد بلغت (4.094)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.05-4.14)، كما تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الكلية لبعد السمعة قد بلغت (4.28)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.12-4.34)، في حين تبين أن قيمة المتوسط الحسابي الكلية لبعد القدرات التكنولوجية قد بلغت (3.96)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.86-4.09)، الأمر الذي يشير بوضوح إلى ارتفاع واقع القدرة التنافسية بأبعادها في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

(5-2-2): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً. كشفت النتائج عن وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Kuye & Ogbojafor, 2011) والتي خلصت إلى وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على أداء الشركات، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Phelps, Chan, & Kapsalis, 2001) من نتائج، والتي أظهرت أن تخطيط السيناريو تقنية

مفيدة يمكن استخدامها في تحسين الأداء عبر مجموعة من الصناعات التي تواجه مستقبلاً متغيراً وغير مؤكد.

واشتقت من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي سيجري اختبار مدى توافق أو اختلاف نتائجها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وذلك كما يلي:

1. وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على المرونة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bouhalleb & Smida, 2019) والتي توصلت إلى أن عملية تخطيط السيناريو تعزز من مرونة الشركات.

2. وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Meissner & Wulf, 2013) والتي خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط السيناريو على جودة القرار.

3. وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Drew, 2006)، والتي خلصت إلى وجود أثر لتطبيق أساليب عملية تخطيط السيناريو على الإبداع المسبب للاضطراب.

ثانياً. توصلت النتائج إلى وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على القدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Carreras, Arroyo, & Blanco, 2018)

بأن التخطيط الإستراتيجي يؤثر على القدرة التنافسية للأعمال، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pavlenchyk, Horbonos, Pavlenchyk, & Skrynkovskyy, 2018)، والتي توصلت

إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على تشكيل وزيادة مستوى القدرة التنافسية للمنظمات.

ثالثاً. يوجد أثر للقدرة التنافسية على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ho, Ahmad, & Ramayah, 2016) بأن القدرات التنافسية لم ينتج عنها أداء مالي مرضٍ وبالرغم من ذلك فإن تلك القدرات التنافسية من حيث التسليم والجودة قد أدت إلى أداء غير مالي مرضٍ، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mei & Nie, 2008) بوجود أثر للقدرة التنافسية على أداء الشركات.

رابعاً. يوجد أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان بوجود القدرة التنافسية متغيراً وسيطاً. كما أشارت النتائج إلى أن رأس المال البشري يتوسط أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي (المرونة، والجودة، والأداء الإبداعي) ونوع الوساطة كلية كون جميع المسارات دالة إحصائياً. كما تتوسط السمعة أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي (الجودة، والأداء الإبداعي) فقط، بينما لا تتوسط أثر عملية تخطيط السيناريو على المرونة ونوع الوساطة جزئية. بالمقابل فإن القدرات التكنولوجية تتوسط أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي (المرونة، والجودة، والأداء الإبداعي) ونوع الوساطة كلية كون جميع المسارات دالة إحصائياً.

(3-5): التوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية

اتساقاً مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحث مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وهي كالآتي:

أولاً. تعزيز الاهتمام بأسلوب تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية دورية تعنى بتخطيط السيناريو ومستجداته.

ثانياً. اعتماد مؤشرات علمية محددة في قياس الأداء التنافسي في الجامعات موضوع الدراسة وذلك بهدف إجراء التحسينات المستمرة عليه لإحداث مزيداً من التقدم على المنافسين.

ثالثاً. الحرص على الاستفادة من عملية تخطيط السيناريو في بناء، وتشكيل القدرات التنافسية للجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان كونها نقطة الانطلاق نحو تحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى الأداء التنافسي، وذلك من خلال اعتماده بشكل كامل في عملية صياغة وتطوير الاستراتيجيات في تلك الجامعات.

رابعاً. زيادة استجابة الجامعات موضوع الدراسة للتغيرات الخارجية من خلال إتباع أساليب مبتكرة في التخطيط ومنها تخطيط السيناريو، والذي يضمن لها التكيف مع تلك التغيرات من خلال ما يوفره من تصورات ذات منظورات مختلفة.

خامساً. تعزيز الأداء الإبداعي في الجامعات موضوع الدراسة من خلال الحرص الدائم على نشر ثقافة الإبداع فيها، وتشكيل فرق عمل إبداعية لفردها بالأفكار الريادية، والتي تمكنها من تقديم خدمات متنوعة وفريدة من نوعها قياساً بالمنافسين.

سادساً. الحرص على تطوير القدرات التكنولوجية بشكل مستمر من قبل الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال تعزيز عملية البحث والتطوير فيها، وتحويل نتائج البحث والتطوير الذي تجريه تلك الجامعات إلى خدمات تمكنها من تحقق ميزات تنافسية تتفوق فيها على المنافسين.

سابعاً. تعزيز رأس المال البشري في الجامعات موضوع الدراسة لكونه اللبنة الأساسية التي تقوم عليها جميع العمليات التي تضمن لتلك الجامعات تحقيق الأداء التنافسي، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة، وعقد البرامج التدريبية التي تزيد من رصيدهم المهاري، وتكسبهم الخبرات الضرورية في تنفيذ المهام الموكولة إليهم بكفاءة وفاعلية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وما ينضوي تحت تلك المتغيرات من أبعاد، وفي ظل ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج وما قدمته من توصيات يقدم الباحث مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية كما هو موضح أدناه:

- القيام بإجراء دراسة بنفس متغيرات الدراسة الحالية، ولكن بتطبيقها على القطاع الصناعي.
- دراسة أثر عملية تخطيط السيناريو على القدرة التنافسية بوجود اليقظة التنافسية متغيراً بسيطاً.
- دراسة أثر البراعة التنظيمية على الأداء التنافسي.
- دراسة أثر استراتيجية التنويع على الأداء التنافسي بوجود العدسات الاستراتيجية متغيراً معدلاً.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً. المراجع العربية:

إدريس، وائل، محمد والغالبي، طاهر، محسن (2010). «السيناريو والعملية التخطيطية مفاهيم أساسية» ط4، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

البياتي، حنين، وادي (2018). الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

جودة، محفوظ، أحمد (2004). «إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات» ط7، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

حمادي، سعد، فرج (2013). «إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق»، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (10). 188-224.

خربوطلي، عامر محمد (2014). «العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30. (1). 736.

الخضر، علي، حسين، رولا (2016). «أثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية»، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37. (2). 2079-3073.

الدعجة، مروى، كساب (2013). تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الربيعي، خلود، عبد الكريم، نهاد (2013). «أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمينات الأهلية»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 8. (23). 289-317.

عبد العال، أحمد، محمد (2017). 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. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عبد الهادي، توفيق، (2014). «السيناريوهات ونجاح الخطة الإستراتيجية دراسة حالة شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة- الأردن (2011-2014)»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

عسكر، سامي، شاهر ورجب، سوسن، إبراهيم (2016). «دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي» مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6. (2). 1-25.

عقيلي، عمر، وصفي (2001). «المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر» عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

قاشي، خالد، خلفاوي، حكيم (2012). «دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة»، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، للفترة من 23-26 نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdallah, A. B., Dahiyat, S. E., & Matsui, Y. (2019). Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies. *Management Research Review*, 42(2), 239-262.
- Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations (MNCs). *Business: Theory and Practice*, 19, 195.
- Acharya, S. (2019). Beyond learning outcomes: Impact of organizational flexibility on strategic performance measures of commercial E-learning providers. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 31-41.
- Ageeva, E., Melewar, T. C., Foroudi, P., Dennis, C., & Jin, Z. (2018). Examining the influence of corporate website favorability on corporate image and corporate reputation: Findings from fsQCA. *Journal of Business Research*, 89, 287-304.
- Al-Abdallah, G. M., Abdallah, A. B., & Hamdan, K. B. (2014). The impact of supplier relationship management on competitive performance of manufacturing firms. *International Journal of Business and Management*, 9 (2), 192-202.
- ALmasarweh, M. S. Y. (2016). The impact of human capital on competitive performance: An empirical study on Jordanian pharmaceutical companies. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(4), 68.
- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- Anca, H. D. (2012). Literature review of the evolution of competitiveness concept. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(1), 41-46.
- Ang, J. S., Shimada, T., Quek, S. A., & Lim, E. (2015). Manufacturing strategy and competitive performance—an ACE analysis. *International Journal of Production Economics*, 169, 240-252.
- Apanasovich, N., Heras, H. A., & Parrilli, M. D. (2016). The impact of business innovation modes on SME innovation performance in post-Soviet transition economies: The case of Belarus. *Technovation*, 57, 30-40.
- Avelar-Sosa, L., García-Alcaraz, J. L., & Maldonado-Macías, A. A. (2019). Conceptualization of supply chain competitiveness. In *Evaluation of Supply Chain Performance* (pp. 3-14). Springer, Cham.
- Avis, W. (2017). *Scenario thinking and usage among development actors*.
- Awang, Z. H., & Jusoff, K. (2009). The effects of corporate reputation on the competitiveness of Malaysian telecommunication service providers. *International journal of business and management*, 4(5), 173-178.

- Batra, S. (2006). Impact of information technology on organizational effectiveness: a conceptual framework incorporating organizational flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7(1/2), 15-25.
- Batrouni, M., Bertaux, A., & Nicolle, C. (2018). Scenario analysis, from big data to black swan. *Computer Science Review*, 28, 131-139.
- Bendickson, J. S., & Chandler, T. D. (2019). Operational performance: The mediator between human capital developmental programs and financial performance. *Journal of Business Research*, 94, 162-171.
- Bezold, C. (2010). Lessons from using scenarios for strategic foresight. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1513-1518.
- Bhardwaj, B. R., & Momaya, K. (2006). Role of organizational flexibility for corporate entrepreneurship: Case study of FedEx Corporation. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7(1/2), 37-44.
- Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 9(1), 5-25.
- Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K. H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723-739.
- Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K. H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2005). Towards a user's guide to scenarios-a report on scenario types and scenario techniques. *Royal Institute of Technology, Stockholm*.
- Bouhalleb, A., & Smida, A. (2018). Scenario planning: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Forecasting*, 37(4), 489-505.
- Bouhalleb, A., & Smida, A. (2019) Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity. *European J. International Management*, Vol. X, No. Y, XXXX
- Bradfield, R., Derbyshire, J., & Wright, G. (2016). The critical role of history in scenario thinking: Augmenting causal analysis within the intuitive logics scenario development methodology. *Futures*, 77, 56-66.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37 (8), 795-812.
- Bryson, S., Grime, M., Murthy, A., & Wright, G. (2016). Behavioral issues in the practical application of scenario thinking: cognitive biases, effective group facilitation and overcoming business-as-usual thinking. In *Behavioral Operational Research* (pp. 195-212). Palgrave Macmillan, London.
- Carreras, A. B. L., Arroyo, J. C., & Blanco, J. E. E. (2018). Influence of the Strategic Planning and the Management Skills as Factors Internal of Business Competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 63(3), 9-10.

- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36 (7/8), 811-828.
- Catalina, R., & Alina, C. (2004). Firms' International competitiveness, *Academy of Economic Studies*, 1146-1150.
- Cetindamar, D., & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), 7-22.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management*, 52 (6), 643-657.
- Chermack, T. J. (2011). **Scenario planning in organizations: how to create, use, and assess scenarios**. Berrett-Koehler Publishers.
- Chermack, T. J., & Lynham, S. A. (2002). Definitions and outcome variables of scenario planning. *Human Resource Development Review*, 1 (3), 366-383.
- Chermack, T. J., & Payne, T. D. (2006). Process level scenario planning. *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 115-131.
- Chi Anh, P., & Matsui, Y. (2009). Effect of quality management on competitive performance in manufacturing companies: international perspective. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 4(2), 153-177.
- Chikan, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2), 20-28.
- Cohen, J. F., & Olsen, K. (2013). The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms. *International journal of hospitality management*, 34, 245-254.
- Cornelius, P., Van de Putte, A., & Romani, M. (2005). Three decades of scenario planning in Shell. *California management review*, 48(1), 92-109.
- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- Drew, S. A. (2006). Building technology foresight: using scenarios to embrace innovation. *European Journal of Innovation Management*, 9 (3), 241-257.
- Dubra, I. (2010). Human capital impact on the enterprise competitiveness. In *Publications of International Conference (Vol. 1, p. 26)*.

- Egwuonwu, D., & Chibuike, R. (2010). **Corporate reputation & firm performance: Empirical literature evidence.**
- Feletto, E., Wilson, L. K., Roberts, A. S., & Benrimoj, S. I. (2011). Measuring organizational flexibility in community pharmacy: Building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7 (1), 27-38.
- Fink, A., Marr, B., Siebe, A., & Kuhle, J. P. (2005). The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*, 43(3), 360-381.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* (18:1), pp. 39-50.
- Ghosh, B., Kumuthadevi, K., & Jublee, D. (2016). Linkage among competitiveness, competitive advantage and competitive priority of apparel export firms at tirupur. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6 (8), 1012.
- Gok, O., & Peker, S. (2017). Understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance. *Review of Managerial Science*, 11(3), 605-631.
- Goldin, C. (2016). **Human capital. Handbook of cliometrics**, 55-86.
- Greitemann, J., Christ, E. E., Matzat, A. C., & Reinhart, G. (2014). Strategic evaluation of technological capabilities, competencies and core-competencies of manufacturing companies. *Procedia CIRP*, 19, 57-62.
- Hagedoorn, J., Lokshin, B., & Zobel, A. K. (2018). Partner Type Diversity in Alliance Portfolios: Multiple Dimensions, Boundary Conditions and Firm Innovation Performance. *Journal of Management Studies*, 55(5), 809-836.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (2010), **Multivariate data analysis with readings**. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, E. H., & Lee, J. (2014). Assessing the impact of firm reputation on performance: an international point of view. *International Business Research*, 7 (12), 1.
- Hejazi, R., Ghanbari, M., & Alipour, M. (2016). Intellectual, human and structural capital effects on firm performance as measured by Tobin's Q. *Knowledge and Process Management*, 23(4), 259-273.
- Ho, T. C., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2016). Competitive capabilities and business performance among manufacturing SMEs: Evidence from an emerging economy, Malaysia. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17 (1), 37-58.
- Holmes-Smith, P. (2006). **Applied SEM**. Feburay, Canberra.
- Hsieh, M. H., & Tsai, K. H. (2007). Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products. *Industrial Marketing Management*, 36 (4), 493-502.

- Huo, B., Ye, Y., Zhao, X., & Shou, Y. (2016). The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 178, 132-143.
- Hussain, K., Konar, R., & Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: a PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.
- Iammarino, S., Piva, M., Vivarelli, M., & Von Tunzelmann, N. (2009). Technological capabilities and patterns of cooperation of UK firms: A regional investigation. *IZA Discussion Paper No. 4129*
- Inglis, R., Morley, C., & Sammut, P. (2006). Corporate reputation and organisational performance: an Australian study. *Managerial Auditing Journal*, 21 (9), 934-947.
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European Union. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1444-1452.
- Jackson, S. A., Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R., & Napier, R. (2016). Examining the impact of design for environment and the mediating effect of quality management innovation on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 173, 142-152.
- Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu-Nathan, T. S., & Smith, J. T. (2014). Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance. *International Journal of Production Economics*, 153, 24-34.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Psomas, E. (2013). Quality systems and competitive performance of food companies. *Benchmarking: An International Journal*, 20(4), 463-483.
- Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: A resource-based study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330-1337.
- Khan, M. T., Humayun, A. A., & Sajjad, M. (2015). Connotation of" Human Capital: Concept, Effects and Benefits. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(1), 19.
- Kim, K. H. (2010). Tests of homogeneity of means and covariance matrices for multivariate incomplete data. *Psychometrika*, 67(4), 609-624.
- Kline, R. (1998). **Principles and practice of structural equation modeling**, (2nd Ed.). New York: The Guilford Press.
- Korte, R. F., & Chermack, T. J. (2007). Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*, 39(6), 645-656.
- Kuye, O. L., & Oghojafor, B. A. (2011). **Scenario Planning as a Recipe for Corporate Performance: The Nigerian Manufacturing Sector Experience.**

- Kwon, D. B. (2009, October). Human capital and its measurement. In The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" ***Charting Progress, Building Visions, Improving Life*** (pp. 27-30).
- Kylaheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppur, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. ***International Business Review***, 20 (5), 508-520.
- Laba, A. R. (2014). Creating an Appropriate Competitive Performance by Innovation and Competitive Firm Strategy (A Study of Foods and Beverage Industry in Makassar). ***Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura***, 17(2), 157-170.
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. ***Journal of the Operational Research Society***, 60 (5), 637-645.
- Lall, S. (2001). Comparing national competitive performance: An economic analysis of World Economic Forum's competitiveness index. ***QEH, WP***, (61).
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. ***Journal of management***, 37(1), 153-184.
- Lau, A. K., & Lo, W. (2015). Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: An empirical study. ***Technological Forecasting and Social Change***, 92, 99-114.
- Lee, J., & Jungbae Roh, J. (2012). Revisiting corporate reputation and firm performance link. ***Benchmarking: An International Journal***, 19(4/5), 649-664.
- Liao, Z. (2018). Environmental policy instruments, environmental innovation and the reputation of enterprises. ***Journal of Cleaner Production***, 171, 1111-1117.
- Li-Hua, R. (2007). Benchmarking China firm competitiveness: a strategic framework. ***Journal of Technology Management in China***, 2(2), 105-118.
- Lim, B. T., Ling, F. Y., Ibbs, C. W., Raphael, B., & Ofori, G. (2010). Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business. ***Journal of Construction Engineering and Management***, 137 (3), 225-237.
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. ***Social Behavior and Personality: an international journal***, 45(1), 81-92.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). ***Scenario planning***. Palgrave.
- Liu, Y., Li, Y., & Wei, Z. (2009). How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: Evidence from China. ***International Journal of Production Economics***, 120(1), 18-29.
- MacDonald, Neil (2015). ***Scenario thinking***, INTRA CO xbridge Court, Osney Mead, Oxford OX2 0ES, United Kingdom

- MacKay, R. B., & McKiernan, P. (2018). **Scenario Thinking: A Historical Evolution of Strategic Foresight**. Cambridge University Press.
- MacKay, R. B., & Stoyanova, V. (2017). Scenario planning with a sociological eye: Augmenting the intuitive logics approach to understanding the Future of Scotland and the UK. *Technological Forecasting and Social Change*, **124**, 88-100.
- Maduro, S., Fernandes, P. O., & Alves, A. (2018). Management design as a strategic lever to add value to corporate reputation competitiveness in higher education institutions. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, **28** (1), 75-97.
- Maniak, G. (2008), Determinates of competitiveness of firms, **71-101**, **Szczecin, Poland**
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *Journal of international social research*, **2**(8).
- McGowan, L., Jay, S., & Kidd, S. (2019). Scenario-Building for Marine Spatial Planning. In *Maritime Spatial Planning* (pp. 327-351). Palgrave Macmillan, Cham.
- McWhorter, R. & Lynham, S. (2014), "An initial conceptualization of virtual scenario-planning", *Advances in developing human resources*, **Vol. 16 No. 3**, pp. 335-55.
- Mei, S., & Nie, M. (2008). An Empirical Investigation into The impact of Firm's Capabilities on Competitiveness and Performance. *International Journal of Management and Enterprise Development*, **5**(5), 574-589.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2013). Cognitive Benefits of Scenario Planning: Its Impact on Biases and Decision Quality. *Technological Forecasting and Social Change*, **80**(4), 801-814.
- Meyerowitz, D., Lew, C., & Svensson, G. (2018). Scenario-planning in strategic decision-making: requirements, benefits and inhibitors. *Foresight*, **20** (6), 602-621.
- Mietzner, D., & Reger, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *International Journal Technology Intelligence and Planning*, **1**(2), 220-239.
- Mikalef, P., Pateli, A., & van de Wetering, R. (2016). IT flexibility and competitive performance: The mediating role of IT-enabled dynamic capabilities. *AIS Electronic Library, Research Papers*. 176.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Strategic planning and competitiveness levels of SMEs in the business sector in Bogotá. *Estudios Gerenciales*, **31**(134), 79-87.
- Mulangu, F. M. (2017). Mapping the technological capabilities and competitiveness of Kenyan-Owned Floriculture Firms. (pp.52). *Roskilde: Roskilde Universitet. CAE working paper, No. 5, vol. 2017*

- Myung, J. K., An, H. T., & Lee, S. Y. (2019). Corporate Competitiveness Index of Climate Change: A Balanced Scorecard Approach. *Sustainability*, *11*(5), 1445.
- Nguyen, N. (2018). The combined effects of service offering and service employees on the perceived corporate reputation, *Athens Journal of Business & Economics - Volume 4, Issue 2 – Pages 129-146*.
- Notta, O., Vlachvei, A., & Samathrakakis, V. (2010). Competitiveness—the case of Greek food manufacturing firms. *International Journal of Arts and Sciences*, *3* (7), 211-225.
- O'Brien, F. A. (2004). Scenario planning—lessons for practice from teaching and learning. *European Journal of Operational Research*, *152*(3), 709-722.
- Ochoa, J. J. G., Lara, J. D. D. L., & de la Parra, J. P. N. (2017). Proposal of a model to measure competitiveness through factor analysis. *Contaduría y Administración*, *62* (3), 792-809.
- Oke, A., Walumbwa, F. O., & Myers, A. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, *43*(2), 273-302.
- Olokundun, A. M., Falola, H. O., Ibidunni, A. S., Ogunnaike, O. O., Peter, F., & Kehinde, O. J. (2017). Intrapreneurship and Innovation Performance: A Conceptual Model. *Academy of Strategic Management Journal*, *17*(2).
- Ortega, M. J. R. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, *63* (12), 1273-1281.
- Ossewaarde, M. (2017). Unmasking scenario planning: The colonization of the future in the 'local governments of the future' program. *Futures*, *93*, 80-88.
- Otete, A. (2018). Human Capital Deployment and Competitiveness: The Case of Small and Medium-Sized Practices in East Africa. *European Journal of Business and Management*, *10*, 24.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, *2*(3), 227-237.
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., & Skrynkovskyy, R. (2018). Research of competitiveness of the enterprise on the principles of strategic planning. *Technology audit and production reserves*, *5*(4 (43)), 9-14.
- Phelps, R., Chan, C., & Kapsalis, S. C. (2001). Does scenario planning affect performance? Two exploratory studies. *Journal of Business Research*, *51*(3), 223-232.

- Phillips, P. A., & Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal of Business Research*, 62(11), 1071-1080.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296-312.
- Prajogo, D., Oke, A., & Olhager, J. (2016). Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 36 (2), 220-238.
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (22), 3149-3178.
- Raymond, L., Bergeron, F., Croteau, A. M., & St-Pierre, J. (2016). IT-enabled Knowledge Management for the Competitive Performance of Manufacturing SMEs: An Absorptive Capacity-based View. *Knowledge and Process Management*, 23(2), 110-123.
- Razavi, S. M. H., Ramezanzpoor Nargesi, G., Hajihoseini, H., & Akbari, M. (2016). The impact of technological innovation capabilities on competitive performance of Iranian ICT firms. *Iranian Journal of Management Studies*, 9 (4), 855-882.
- Rentala, S., Anand, B., & Shaban, M. (2014). Technological capabilities and firm resources as determinants of export competitiveness: Evidence from Indian pharmaceutical industry using quantile regression approach. *Journal of Medical Marketing*, 14 (2-3), 133-144.
- Ringland, G., & Schwartz, P. P. (1998). **Scenario planning: managing for the future.** John Wiley & Sons.
- Rodegher, S. L. (2015). **Scenario planning for sustainability: Understanding and enhancing participation in-group deliberations.** Arizona State University.
- Rosenbusch, N., Gusenbauer, M., Hatak, I., Fink, M., & Meyer, K. E. (2019). Innovation Offshoring, Institutional Context and Innovation Performance: A Meta-Analysis. *Journal of management studies*, 56(1), 203-233.
- Salem, M. A. (2019). Structural equation modelling of the impact of environmental capabilities on competitiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 127-147.
- Sancho, M. P., Martinez, D., Jorge, M., & Madueno, J. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*, 47(6), 1211-1243.
- Sarpong, D. (2011). Towards a methodological approach: theorising scenario thinking as a social practice. *Foresight*, 13(2), 4-17.

- Sarpong, D., & Maclean, M. (2011). (Unpacking scenario thinking in product innovation teams: a practice approach). **a practice approach**. In: **18th International Product Development Conference**, Delft, the Netherlands, 5th - 7th June 2011.
- Searce, D., & Fulton, K. (2004). **What if? : The art of scenario thinking for nonprofits**. Global Business Network.
- Schwarz, J. O., Ram, C., & Rohrbeck, R. (2019). Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics. *Futures*, **105**, 133-142.
- Sekaran, U. (2010). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach** Singapore: John Willey dan Sonc.
- Selase Asamoah, E. (2014). Customer based brand equity (CBBE) and the competitive performance of SMEs in Ghana. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **21(1)**, 117-131.
- Seyhan, M., Ayas, S., & Sonmez, U. (2017). The Relationship between Strategic Capabilities and Competitive Performance: The Moderating Role of Internal Cooperation. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 146-161.
- Shafi, M. J., & Alroaia, Y. V. (2017). The Study of Strategic Planning and Thinking of Managers on Competitiveness and Export Performance by Mediating Market Orientation (The Case of SMEs in Semnan Provianc). *The Open Access of Resistive Economics (OAJRE)*, 69- 80.
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, **51**, 66-73.
- Shan, J., & Jolly, D. R. (2010). Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese Firms: A Quantitative Study. *IAMOT* **2010**, 8-11.
- Subramanian, A. M., Choi, Y. R., Lee, S. H., & Hang, C. C. (2016). Linking technological and educational level diversities to innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, **41(2)**, 182-204.
- Tang, X., & Rai, A. (2012). The moderating effects of supplier portfolio characteristics on the competitive performance impacts of supplier-facing process capabilities. *Journal of Operations Management*, **30(1-2)**, 85-98.
- Tapinos, E. (2012). Perceived environmental uncertainty in scenario planning. *Futures*, **44(4)**, 338-345.
- Thomas, C., & Chermack, T. (2019). Using Scenario Planning to Supplement Supply Chain Risk Assessments. In *Revisiting Supply Chain Risk* (pp. 37-51). Springer, Cham.
- Tsai, K. H. (2004). The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry. *The Journal of High Technology Management Research*, **15(2)**, 183-195.

- Van Der Merwe, A. W., & Puth, G. (2014). Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation. *Corporate reputation review*, 17(2), 138-156.
- Varum, C. A., & Melo, C. (2010). Directions in scenario planning literature—A review of the past decades. *Futures*, 42(4), 355-369.
- Vercic, A. T., & Coric, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Verdu, A. J., & Gomez-Gras, J. M. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.
- Visser, M. P., & Chermack, T. J. (2009). Perceptions of the relationship between scenario planning and firm performance: A qualitative study. *Futures*, 41 (9), 581-592.
- Walsh, P. R. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. *Management Decision*, 43(1), 113-122.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). **Strategic management and business policy: Global innovation, and sustainability.**
- Wibowo, S. S. A., & Adisty, F. Y. (2017). Analysis of Total Quality Management on Competitive Performance of Oil and Gas Industry. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 2(1), 22-30.
- Wickramasinghe, V. (2015). Effects of human resource development practices on service quality of services offshore outsourcing firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(7), 703-717.
- Wonginchan, S., & Promphakping, B. (2017). The Factors Influence to Competitive Performance of Small Firms Using the Internet in Northeastern Thailand. *International Review of Management and Marketing*, 7 (4), 156-162.
- Wonginchan, S., & Promphakping, B. (2018). Competitive Performance of Small Firms Using the. *International Business Management*, 12(2), 126-131.
- Wright, G., & Cairns, G. (2011). **Scenario thinking: Practical approaches to the future.** Springer.
- Wu, L., & Chiu, M. L. (2015). Organizational applications of IT innovation and firm's competitive performance: A resource-based view and the innovation diffusion approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 35, 25-44.
- Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 347-356.

- Yee, R. W., Yeung, A. C., Edwin Cheng, T. C., & Lee, P. K. (2013). Market competitiveness and quality performance in high-contact service industries. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 573-588.
- Yusr, M. M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 6.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larraneta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of business Research*, 60(10), 1070-1079.
- Zheng, B., Liu, H., & Davison, R. M. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, 44(1), 56-64.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.

قائمة الملحقات

- الملحق رقم (1) قائمة بأسماء الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات الاستطلاعية وأسئلة المقابلة.
- الملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).
- الملحق رقم (3) أداة الدراسة (الاستبانة).

الملحق رقم (1) قائمة بأسماء الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات الاستطلاعية

الرقم	اسم الجامعة	اسم الموظف	عمل الموظف	مدة المقابلة
1	جامعة الزيتونة	د. فراس العزة	مدير مكتب الاعتماد وضمان الجودة	20 د
2	جامعة الزيتونة	د. دلال بشير	عميدة كلية التمريض	15 د
3	جامعة البتراء	د. أحمد القاسم	مدير وحدة ضمان الجودة والتخطيط والقياس	25 د
4	جامعة البتراء	د. سهير الجاغوب	عميدة كلية الأعمال	15 د
5	جامعة الإسراء	د. عدي معاينة	مدير مكتب الاعتماد وضمان الجودة	25 د
6	جامعة الإسراء	د. عمر العنبر	رئيس قسم اللغة العربية وآدابها	15 د

وقد كانت الأسئلة الموجهة للأشخاص المذكورين أعلاه على النحو الآتي:

1. هل تستخدم الجامعة أسلوب السيناريو في التخطيط الإستراتيجي؟
2. على ماذا تعتمد الجامعة في بناء السيناريوهات؟
3. هل تستفيد الجامعة من تخطيط السيناريو في تحديد الأولويات التنافسية لها؟
4. ما المقصود بالأداء التنافسي؟ وما هي مؤشرات قياسه لدى جامعتكم؟ وكيف يمكن تحقيقه؟
5. هل يؤثر تخطيط السيناريو على أداء الجامعة بشكل عام وعلى أدائها التنافسي بشكل خاص؟

خاص؟

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة الأفاضل محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	الاسم والرتبة العلمية	التخصص	اسم الجامعة
1	أ.د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. محمد النعيمي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
3	أ.د. موسى اللوزي	إدارة عامة	الجامعة الأردنية
4	أ.د. هاني أرثيمة	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية
5	أ.د. ياسر العدوان	إدارة عامة	الجامعة الأردنية
6	د. نضال الصالحي	إدارة أعمال	جامعة البتراء
7	د. محيي الدين القطب	إدارة أعمال	جامعة البتراء
8	د. فراس الزعبي	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية
9	د. أيسر خشمان	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية
10	د. بلال السكارنة	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
11	د. مراد العطيان	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
12	د. غسان العمري	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
13	د. عبد العزيز الشرباتي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
14	د. سمير الجبالي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
15	د. محمد العضائلة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (3) أداة الدراسة (الاستبانة)



السيدات والسادة الأفاضل تحية طيبة وبعد... يقوم الباحث بدراسة بعنوان "الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي (دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان - الأردن)" وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط وبما أن الموضوع يخص جامعتكم فأنتم خير من يستطيع إبداء رأيه في هذا المجال، وبناءً عليه يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرفقة آملاً قراءتها بدقة والإجابة عن فقراتها بوضع الإشارة المناسبة في المربع الذي يتوافق مع رأيكم مقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة بالاستبانة.

إن تعاونكم معنا من شأنه أن يعزز البحث العلمي، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بحرص وسرية تامة.

"وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير"

الباحث

إشراف

فراس جمال قاووق

د. أمجد فهد طويقات

أولاً. المعلومات الديموغرافية:

1. اسم الجامعة:

2. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

3. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 35 سنة

☐ من 35-أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر

4. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-أقل من 10 سنوات

☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

5. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالٍ

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

6. المسمى الوظيفي:

☐ عميد ☐ رئيس قسم

☐ مدير دائرة ☐ مدير مركز

ثانياً. فقرات الاستبانة:

أرجو التكرم باختيار الإجابة بوضع الإشارة المناسبة في المربع مقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة

علماً بأن الباحث قد استخدم مقياس ليكرت الخماسي بإعطاء كل إجابة وزن معين وذلك على

النحو التالي:

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5
%20-0	%40-20	%60-40	%80-60	%100-80

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وفقراتها	لا أتفق تماماً	لا أتفق	و لا أتفق إلى 4	أتفق	أتفق تماماً
		1	2	3	4	5
المحور الأول: عملية تخطيط السيناريو (Scenario Planning Process): هي إحدى التقنيات المستخدمة في التنمية الاستراتيجية للمنظمات، والتي تستغل القدرة الملحوظة لدى البشر في التخيل والتعلم مما يتصورون.						
1	تطور الجامعة مجموعة من السيناريوهات لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي.	1	2	3	4	5
2	تستفيد الجامعة من بياناتها التاريخية في بناء السيناريوهات المستقبلية.	1	2	3	4	5
3	تعتمد الجامعة في إعداد السيناريوهات على مجموعة من الخبراء الداخليين.	1	2	3	4	5
4	تبني الجامعة خياراتها الاستراتيجية على مجموعة من السيناريوهات المعدة مسبقاً.	1	2	3	4	5
5	تعتمد الجامعة على عملية تخطيط السيناريو في تقييم حدة المخاطر المحتملة.	1	2	3	4	5
6	تستغل الجامعة عملية تخطيط السيناريو في تحقيق الاستدامة المطلوبة.	1	2	3	4	5
7	تستخدم الجامعة تخطيط السيناريو في وضع خارطة عملها.	1	2	3	4	5
8	تستفيد الجامعة من تخطيط السيناريو كأداة للتعلم الاستراتيجي.	1	2	3	4	5
9	تستخدم الجامعة عملية تخطيط السيناريو في الرقابة المستمرة للبيئة.	1	2	3	4	5
10	تستغل الجامعة عملية تخطيط السيناريو في اقتناص الفرص المتاحة.	1	2	3	4	5
11	تعتمد الجامعة على عملية تخطيط السيناريو في تجنب التهديدات المحتملة.	1	2	3	4	5
12	تستعين الجامعة بعملية تخطيط السيناريو في معرفة مواطن ضعفها.	1	2	3	4	5
13	تعتمد الجامعة على تخطيط السيناريو في تعزيز نقاط قوتها.	1	2	3	4	5

رقم الفقرة	محاوِر الاستبانة وفقراتها	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حدٍ ما	أتفق تماماً
		1	2	3	4
14	تستخدم الجامعة تخطيط السيناريو في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.	1	2	3	4
15	تطور الجامعة التفكير الاستراتيجي الرشيق لقيادتها بالاعتماد على تخطيط السيناريو.	1	2	3	4
16	تعقد الجامعة برامج تدريبية لموظفيها في كيفية تنفيذ السيناريو.	1	2	3	4
17	تعزز الجامعة قدرتها على حل المشكلات من خلال عملية تخطيط السيناريو.	1	2	3	4
18	تستفيد الجامعة من عملية تخطيط السيناريو في اكتشاف المستقبل من وجهات نظر متعددة.	1	2	3	4
19	تحتكم الجامعة إلى عملية تخطيط السيناريو في تحديد أولوياتها الاستراتيجية.	1	2	3	4
المحور الثاني: الأداء التنافسي (Competitive Performance)					
1. المرونة (Flexibility)					
20	تقوم الجامعة بإعادة صياغة استراتيجياتها بسرعة استجابةً لقوة المنافسين.	1	2	3	4
21	تغير الجامعة هيكلها التنظيمي استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية.	1	2	3	4
22	تمتلك الجامعة مجموعة من الخطط البديلة للتكيف مع التغيرات البيئية المحتملة.	1	2	3	4
23	تتسم الجامعة بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.	1	2	3	4
24	تطور الجامعة نظام الموارد البشرية الخاص فيها لمواكبة التغيرات البيئية.	1	2	3	4
2. الجودة (Quality)					
25	تحرص الجامعة على التحسين المستمر لأدائها.	1	2	3	4
26	تنظر الجامعة بعين الاهتمام للشكاوى المقدمة من عملائها.	1	2	3	4
27	توائم الجامعة بين معايير ضمان الجودة المحلية والمعايير العالمية.	1	2	3	4

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وفقراتها				
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
	1	2	3	4	5
28	1	2	3	4	5
29	1	2	3	4	5
3. الأداء الإبداعي (Innovation Performance)					
30	1	2	3	4	5
31	1	2	3	4	5
32	1	2	3	4	5
33	1	2	3	4	5
34	1	2	3	4	5
المحور الثالث: القدرة التنافسية (Competitiveness)					
1. رأس المال البشري (Human Capital)					
35	1	2	3	4	5
36	1	2	3	4	5
37	1	2	3	4	5
38	1	2	3	4	5
39	1	2	3	4	5
2. السمعة (Reputation)					
40	1	2	3	4	5
41	1	2	3	4	5
42	1	2	3	4	5
43	1	2	3	4	5
44	1	2	3	4	5

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وفقراتها	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حدٍ ما	أتفق	أتفق تماماً
		1	2	3	4	5
3. القدرات التكنولوجية (Technological Abilities)						
45	تمتلك الجامعة بنية تحتية تكنولوجية أفضل من المنافسين.	1	2	3	4	5
46	تنتبأ الجامعة بالتغيرات التكنولوجية المحتملة.	1	2	3	4	5
47	تستثمر الجامعة في مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي.	1	2	3	4	5
48	تحول الجامعة نتائج البحث والتطوير التكنولوجي إلى خدمات لعملائها.	1	2	3	4	5
49	تطور الجامعة سلسلة من الابتكارات التكنولوجية لتحسين قاعدة بياناتها.	1	2	3	4	5

"شاكرين حسن تعاونكم"