

عنوان البحث:

دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المراكز البحثية السورية
"دراسة حالة المركز الوطني لبحوث الطاقة"

The Role of strategic planning on the performance of research centres

(Case study National Energy Research Center)

إعداد الطالبة

زين السقا أميني

إشراف:

الأستاذ الدكتور مجد صقّور

ملخص الدراسة

الطالبة: زين السقا أميني

العنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المراكز البحثية السورية "دراسة حالة المركز الوطني لبحوث الطاقة".

عام 2019

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الأستاذ الدكتور: مجد صفور.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني لبحوث الطاقة وهل للتخطيط الاستراتيجي دور في أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة واختبار الفروق تبعاً لاختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، شملت الدراسة عينة من 63 موظفاً من العاملين في المركز، وكانت عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 57، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) وتحليل التباين الأحادي (One Away Anova)، واختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test) ... إلخ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التي هي عناصر التخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل بأداء المركز. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المركز أن يقوم بتحليل بيئته الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليه في المستقبل كما يتوجب أن يتوفر لدى المركز أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء ويجدر بإدارة المركز أن تضع بدائل استراتيجية مناسبة

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء، المركز الوطني لبحوث الطاقة

Abstract

Name: Zain Alsakka Amini

Title: The role of strategic planning in the performance of research centres (Case study National Energy Research Center).

Syrian Virtual University

Year: 2019

Supervisor: Dr. Majd Sakkour

This study aims to find out the level of strategic planning at the National Energy Research Center and whether strategic planning affects the performance of the center and the testing of differences depending on the different personal and functional characteristics of the workers, the study included a sample of 63 employees of the center, and was the number of Recovered questionnaires, valid for statistical analysis 57, based in their analysis of their data on descriptive statistics, variance analysis, one Away Anova analysis, and T testing for independent samples. The study reached several conclusions, the most important of which are that the independent variables (strategic vision, strategic message, strategic objectives, strategic analysis, and strategic choice) are elements of strategic planning that affect the dependent variable and are represented by the performance of the center. The results showed statistically significant differences in the trends of the respondents on performance depending on the change in years of functional experience.

The study concluded with many recommendations, the most important of which is: the center should analyze its external environment to identify the different variables that can affect it in the future, as the center must have stimulating goals for the abilities and skills of workers in order to develop and improve the level of performance in addition to must To manage the center to develop appropriate strategic alternatives

Keywords: Strategic planning, the performance, National Energy Research Center

شكر وتقدير

أُتقدم بجزيل الشكر إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه ، وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف الدكتور مَجْد صَقُور لتكرّمه بالنّصح والتّوجيه للخروج بهذا البحث في صورته النهائية.

كما أتوجّه بالشّكر للجامعة الافتراضية بكادرها العلميّ والإداريّ لما تبذله من جهودٍ في سبيل العلم والمعرفة.

كَمَا أُتقدّم بالشّكر والامتنان لأعضاء لجنة الحكم الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة ، ودورهم الكبير في إثراء بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

كما أشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه الدراسة من كافة أصدقائي وزملائي...

الشكر لكم جميعاً...

صفحة الغلاف

أ	المُلخَص
ب	المُلخَص باللغة الانكليزية
ج	الشكر والتقدير
د	جدول المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

2	1-1 تمهيد
2	2-1 الدراسات السابقة
6	3-1 مشكلة الدراسة
6	4-1 فرضيات الدراسة
7	5-1 متغيرات الدراسة
8	6-1 أهمية الدراسة
8	7-1 أهداف الدراسة
8	8-1 منهجية الدراسة
9	9-1 مجتمع وعينة الدراسة
9	10-1 مصادر جمع البيانات
9	11-1 حدود الدراسة
9	12-1 مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

11	تمهيد
11	1-2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

11	1-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
13	2-1-2 مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.....
15	3-1-2 عملية التخطيط الاستراتيجي.....
17	2-2 المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء:.....
18	1-2-2 الإطار العام للأداء.....
21	2-2-2 ماهية قياس الأداء.....
23	3-2-2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المراكز البحثية.....

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

25	1-3 المبحث الأول: التعريف بالمركز الوطني لبحوث الطاقة:.....
25	1-1-3 التعريف بالمركز الوطني لبحوث الطاقة والهيكل التنظيمي له.....
26	2-1-3 مهام المركز الوطني لبحوث الطاقة.....
26	2-3 المبحث الثاني: أدوات وأساليب التحليل:.....
30	1-2-3 تصميم استبانة خاصة تتضمن كافة الأسئلة المتعلقة بالدراسة وفرضياتها.....
64	2-2-3 تحليل نتائج الاستبانة.....
64	3-3 المبحث الثالث: النتائج والمقترحات.....
64	1-3-3 النتائج.....
65	2-3-3 المقترحات.....
66	المراجع.....
69	الملاحق.....
97	صفحة الغلاف باللغة الإنكليزية.....

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	محاور الاستبانة وعدد العبارات	27
2	مقياس ليكرت	28
3	طول الفئات في مقياس ليكرت	28
4	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	29
5	اختبار التوزيع الطبيعي	29
6	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس	30
7	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر	31
8	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	31
9	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	32
10	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	33
11	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرؤية كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي	35
12	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرسالة كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي	35
13	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الأهداف كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي	36
14	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرؤية كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي	37
15	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم التحليل كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي	38
16	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بعناصر التخطيط الاستراتيجي	39
17	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي للمركز	39
18	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الأداء البحثي للمركز	40
19	الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرؤية كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي	42
20	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرؤية الاستراتيجية والأداء	43
21	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرؤية الاستراتيجية والأداء	43
22	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرؤية الاستراتيجية والأداء	44
23	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرسالة الاستراتيجية والأداء	45
24	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرسالة الاستراتيجية والأداء	45
25	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرسالة الاستراتيجية والأداء	45
26	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الاستراتيجية والأداء	46
27	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الاستراتيجية والأداء	47
28	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الاستراتيجية والأداء	47
29	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي والأداء	48
30	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي والأداء	48
31	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي والأداء	49
32	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الخيار الاستراتيجي والأداء	50
33	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي والأداء	50
34	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الخيار الاستراتيجي والأداء	51
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي	52
36	نتائج اختبار لاختبار الفروق في التخطيط الاستراتيجي حسب متغير الجنس	52
37	اختبار تجانس مجموعات متغير العمر	53
38	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير العمر	53
39	المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للعمر	53
40	اختبار تجانس مجموعات متغير المؤهل العلمي	54
41	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير المؤهل العلمي	54
42	المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي	55
43	اختبار تجانس مجموعات متغير المستوى الوظيفي	55
44	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير المستوى الوظيفي	56
45	المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للمستوى الوظيفي	56
46	اختبار تجانس مجموعات متغير الخبرة الوظيفية	57
47	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير الخبرة الوظيفية	57
48	المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للمستوى الوظيفي	57
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور الأداء	58

58	نتائج اختبار لاختبار الفروق في الأداء حسب متغير الجنس	50
59	اختبار تجانس مجموعات متغير العمر	51
59	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير العمر	52
60	المتوسطات الحسابية للأداء تبعاً للعمر	53
60	اختبار تجانس مجموعات متغير المؤهل العلمي	54
60	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في الأداء حسب متغير المؤهل العلمي	55
61	المتوسطات الحسابية للأداء تبعاً للمؤهل العلمي	56
61	اختبار تجانس مجموعات متغير المستوى الوظيفي	57
62	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في الأداء حسب متغير المستوى الوظيفي	58
62	المتوسطات الحسابية للأداء تبعاً للمستوى الوظيفي	59
63	اختبار تجانس مجموعات متغير الخبرة الوظيفية	60
63	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في الأداء حسب متغير الخبرة الوظيفية	61
63	المتوسطات الحسابية للأداء تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية	62

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1-2	المكونات الرئيسية للرؤية الاستراتيجية	16
1-3	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس	30
2-3	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر	31
3-3	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	32
4-3	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	33
5-3	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	34
6-3	مخطط scatter plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الرؤية الاستراتيجية للمركز والأداء	42
7-3	مخطط scatter plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الرسالة الاستراتيجية للمركز والأداء	43
8-3	مخطط scatter plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الأهداف الاستراتيجية للمركز والأداء	46
9-3	مخطط scatter plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين التحليل الاستراتيجي للمركز والأداء	48
10-3	مخطط scatter plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الخيار الاستراتيجي للمركز والأداء	50

قائمة الملاحق:

الرمز	الملحقات	رقم الصفحة
(A)	نموذج الاستبانة	69
(B)	الجدول التكرارية	74

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة ونهج لعمل المنظمات بشكل عام، حيث يمكنها من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر من المواطنين والعملاء أفراداً كانوا أم مؤسسات، ولما كان القطاع البحثي واجهة البلاد العلمية وأحد دعائم الوطن حيث لم تعد وظيفة المراكز البحثية في الوقت الراهن مقتصرة على إجراء الأبحاث العلمية التي تنصف بالترف العلمي، بل أصبحت وظيفتها تتمثل في إجراء الأبحاث العلمية التي تؤثر بشكل مباشر في خدمة المجتمع. فالباحث يستخدم المنهج والتفكير العلمي في دراسة الظواهر المختلفة حتى يتمكن من إلقاء الضوء على الجوانب الخاصة بالمشكلة واتباع المنهج العلمي المناسب لإيجاد الحل لها ومما لاشك فيه أن التخطيط الاستراتيجي من أهم الركائز التي يجب العمل عليها في تطوير أداء هذه المراكز، لأنه يمثل أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً في سبيل تحسين نوعية المنتج وجودته أو في أسلوب خدمة المجتمع، ويؤدي إلى تحقيق الترابط بين ما هو متوفر لدى المراكز البحثية من كوادرات وأدوات وما هو مطلوب من هذه المراكز إنجازاً، أي أنه هو الطريقة التي يُخصص بها أي مركز بحثي موارده الرئيسية لتحقيق أغراضه وهكذا إن هذا الفصل سوف يتناول الإطار العام للبحث حيث سيتضمن مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تمهيداً لطرح مشكلة البحث وفرضياته ومن ثم تأتي مشكلة البحث وأهمية البحث وأهدافه ومتغيراته وفرضياته متضمناً مجتمع البحث وعينته وحدوده.

2-1 الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وأثره على أداء الجامعات والمراكز البحثية على وجه الخصوص، وفيما يلي أمثلة لبعض هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

1- حلا حمود (2018) "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي الإدارية المركزية):"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي بينت أثر الممارسات التي تتبعها القيادة في الوزارة كما بينت وجود أثر واضح لأهمية التصور الاستراتيجي للوزارة والعمل على تطبيقه كونه قادر على مواكبة جميع التطورات التي يمكن أن تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة وجود رقابة استراتيجية تساعد القيادة العليا على تحقيق أهداف الوزارة

2- رحمة زعيبي (2013) "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية":

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (103) استبانة، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار، وتحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضاً يجب أن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

3- سامي الخزندار(2012). "طارق الأسعد الجامعة الهاشمية – الأردن" " دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة":

تتلخص هذه الدراسة في معرفة دور مراكز الفكر أو الدراسات (Think Tanks) الخاصة في مجال البحث العلمي من الناحية النظرية كإطار عام، مع إعطاء بعض التركيز لهذا الدور على الحالة أو البيئة العربية. ونبين دور هذا الدور من خلال منظور العلوم الاجتماعية بشكل عام، ومنظور جماعة العلوم السياسية والعلاقات الدولية والسياسة الخارجية بشكل خاص.

4- القرني، عبد الخالق محمد مانع (2012). "التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)":

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية، وإلى مدى اهتمام مدير وإدارة المدرسة بمتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وعلى متطلبات إدارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الإستراتيجي. والتوصل الى التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي الى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وإلى أن التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر، وأن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة ويجب الاهتمام بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي.

5- العتيبي، عامر ذايب (2012) "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت":

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت ، التعرف على تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي أولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر وإدراك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .

6- الدجني، اياد علي (2011) "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي – دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية":

وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية، وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية، وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

7- يعقوب، جاسر عبد الرازق (2008) رسالة ماجستير بعنوان " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات، حالة دراسية لبعض الشركات المساهمة الاردنية في الفترة مابين 2001 وحتى 2008:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنظيم كفاءة الأداء بين النظرية والتطبيق، لدى عدد من الشركات المساهمة الأردنية. وأثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى فيما يتعلق بالعلاقة الايجابية المباشرة بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي ورفع مستوى كفاءة الأداء في الشركات المختارة. وصحة الفرضية الثانية التعامل مع الأثر الإيجابي

لإعتماد التقنيات العلمية الحديثة التحليلية في تحليل كل من البيانات الداخلية والخارجية، وتأثيرها على مستويات الأداء . وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تمارس الشركات الأردنية التخطيط الاستراتيجي على الوجه الأكمل على الرغم من وجود بعض أوجه القصور، اعتماد التخطيط الاستراتيجي من جانب هذه الشركات أعطى نتائج إيجابية، وأدى في تحسين عوائدها المالية، والإنتاجية، وحصصها السوقية، وبخاصة في أسواق التصدير الخارجية، لا تحتوي الهياكل التنظيمية في الشركات موضوع البحث على وحدات أو أقسام خاصة بالتخطيط، وتنظيم الإدارات أو الأقسام. هذا يحتم على الإدارة العليا تحمل مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي.

8- عصام محمد عبيد(2009) "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات -دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة":

تناولت هذه الدراسة مفاهيم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات والسمات المطلوبة في تنفيذ وتصميم وإعداد الرؤية والرسالة بناء على أسس ومعايير مقترحة لها وصياغة خطوات الرؤية والرسالة، وتبين من لدراسة افتقار مؤسسات المعلومات السعودية بأنواعها المختلفة للأسس والمعايير العلمية السليمة التي تبنى عليها الرؤية والرسالة، لذاتحاول الدراسة وضع تخطيط مقترح لهذه الأسس والمعايير لتصميم بيان الرؤية والرسالة في مؤسسات المعلومات العربية في مجتمع المعرفة

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1- Kelman, Steven and Myers, Jeff (2009) Successfully Executing Ambitious Strategies in Government

وجهت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة منها :كيف يحاول كبار المسؤولين الحكوميين تنفيذ رؤية طموحة تتطلب تغييرا كبيرا في الإستراتيجية حتى تكون هذه المنظمات قادرة على تحقيق النجاح؟ كيف بإمكانهم رسم إستراتيجية تكون في المركز الأول؟ ما هي الأساليب الإدارية والقيادية التي يستخدمونها لتنفيذ تلك الإستراتيجية؟ وتم فحص هذه الأسئلة من خلال مقارنة إدارة سلوكيات مجموعة من القادة التي حددها خبراء مستقلون في إدارتي الرئيسين كلينتون وبوش، وكانت ناجحة عند تنفيذ الإستراتيجية الطموحة مع مجموعة الخبراء ولكنها أخفقت في إحداث تغيير استراتيجي كبير مقارنة مع نجاحات أخرى لديها الموقف نفسه في إدارات مختلفة. بالإضافة إلى أن ورقة العمل وجدت عددا من الاختلافات مثل (استخدام التخطيط الاستراتيجي، ورصد مقاييس الأداء، وإعادة تنظيم، وجود عدد أقل من الأهداف)، في حين أن تقنيات أخرى لم تستخدم أو أخفقت في التفريق) مثل (إنشاء نظم المساءلة أو نداءات تحفيز الخدمة العامة. ووجدت الورقة أن إدارة الوكالات التي نجحت في تنفيذ استراتيجياتها كان فيها نسبة السياسيين المعيّنين أقل من متوسط السياسيين في إدارة الوكالات الحكومية. أحد النتائج المهمة هي أن الإخفاق والنجاح استخدمتا التقنيات نفسها الموصى بها لإدارة التحول أو التغيير، وبذلك فإن هذه التقنيات لا تفرق بين النجاح والإخفاق وكذلك فإن إخفاق استخدام التقنيات المرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي العام كان أقل من

2- Ayodele Bidemi Kolade, Olaoluwa Omotayo Olanipon, Olarewaju Michael Olumuyiwa (2018) The impact of strategic planning on performance in the university

education: في هذه الدراسة تم بحث كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي ذلك على كفاءة الإدارة وفعاليتها لأن التخطيط الاستراتيجي ضروري في مؤسسات الشركات، وكشفت نتائج الفرضيات أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات. وبالتالي، خلصت إلى أن التخطيط الاستراتيجي مفيد للمنظمات في تحقيق الأهداف المحددة وتوصي الجامعات ومؤسسات الشركات الأخرى على حد سواء، بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين أداء الشركات.

3- Robert Arasa, (2012) The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة مع الاهتمام بالخطوات الفردية التي تشكل عملية التخطيط الاستراتيجي وبعد التحليل الإحصائي لوحظ أن الشركات التي تظهر مستويات أعلى من التخطيط الاستراتيجي تعمل بشكل أفضل في كل من المؤشرات المالية وغير المالية مقارنة بتلك التي تظهر مستويات منخفضة من التخطيط الاستراتيجي.

4- Nzewi, Ojiagu (2015) Strategic Planning and Performance Of Commercial Banks In Nigeria:

في هذه الدراسة تم التطرق لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء البنوك التجارية في نيجيريا على وجه التحديد، حددت طبيعة العلاقة التي كانت قائمة بين إجمالي الأصول والأرباح بعد خصم الضرائب من البنوك المختارة، وكشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين إجمالي الموجودات والأرباح بعد خصم الضريبة للبنوك التجارية المختارة . وبالتالي أي ربحية مجدية في البنوك التجارية في نيجيريا يجب أن تضمن التنفيذ الشامل لعمليات التخطيط الاستراتيجي من قبل مدراء مختلف البنوك التجارية

5- Olanipon, Olumuyiwa, Akinola (2018) Strategic Planning and Corporate Performance in the Nigerian Banking Industry:

قيمت الدراسة العوامل المختلفة التي تؤثر على اختيار التخطيط الاستراتيجي الذي تتبناه البنوك في الدولة. كما فحصت آثار التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات، وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي إذا تم اعتماده واتباعه بشكل صحيح من قبل البنوك النيجيرية سيطرأ تحسن كبير على أدائهم خلصت هذه الدراسة إلى أنه لكي تظل المؤسسة في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية اليوم ، ينبغي دمج التخطيط الاستراتيجي بسلسلة في الأنشطة والعمليات يمكن للمؤسسات التي تتحرك مع الوقت تلبية الأذواق المتغيرة باستمرار و طلبات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين لكن لا يمكن القيام بذلك بشكل فعال دون الدخول التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة وسرعة التسليم

6- Kare et al (2013) Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، تم إجراء هذه الدراسة في عام 2012 و 2013 في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية و السلوفاكية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات (الدوران والتكاليف والربح والاستثمارات وفترة العقود) أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات.

ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية تم الاستفادة من تناول القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واستنباط تساؤلات الدراسة وأدواته، من أجل إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشكل عام. إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، وبين الأداء المؤسسي ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في المراكز البحثية.

1-3 مشكلة الدراسة:

تتمحور المشكلة حول دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المراكز البحثية (المركز الوطني لبحوث الطاقة). وستركز بشكل أساسي في دور الممارسات المحتملة لعملية التخطيط الاستراتيجي في أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة. وتنبولر مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

(1) ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي في " المركز الوطني لبحوث الطاقة "؟

(2) هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة؟

1-4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة وتتفرع منها فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) وتتفرع عنها فرضيات فرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة الوظيفية)

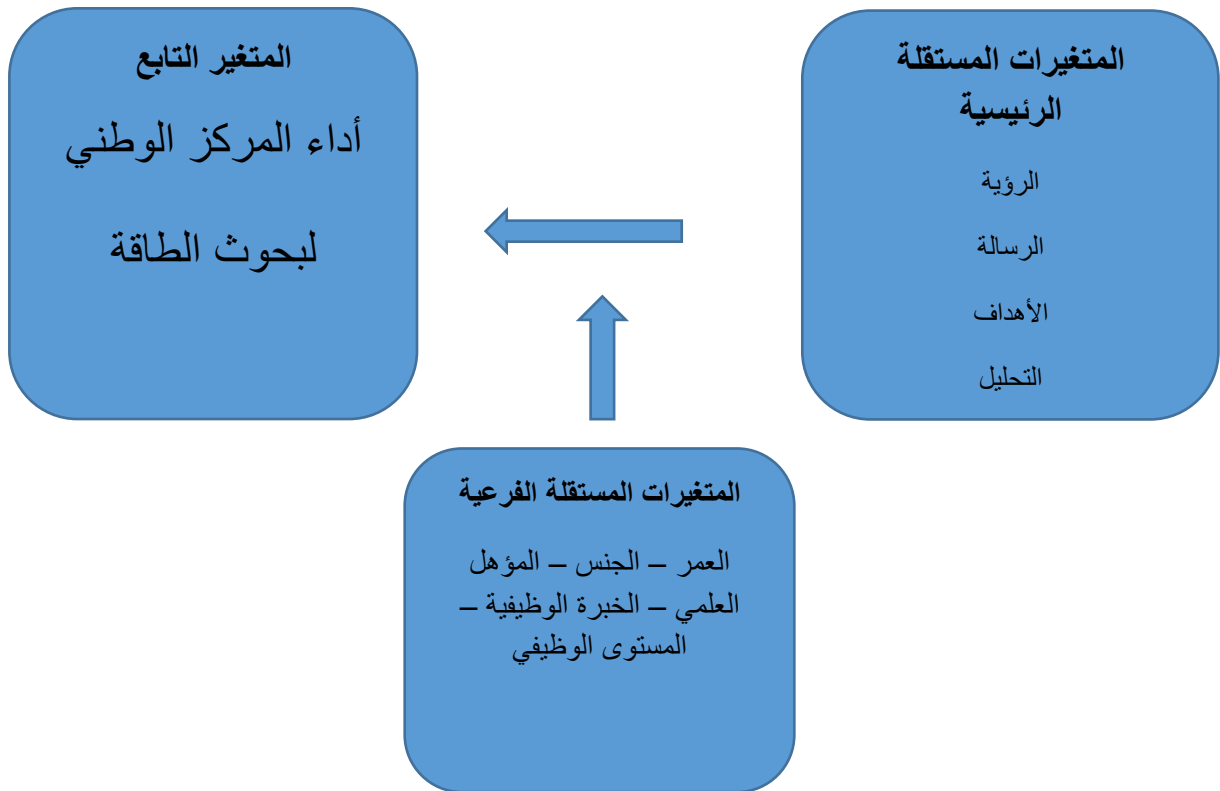
الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) وتتفرع منها فرضيات فرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة الوظيفية)

5-1 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الرسالة الأهداف التحليل الخيار)
- المتغير التابع: أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة متغيراً تابعاً
- متغيرات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة الوظيفية) وفي هذا الإطار فإن مخطط دراسة العلاقة بين المتغيرات في هذه الدراسة سوف يكون على الشكل التالي:



1-6 أهمية الدراسة:

تنبثق الأهمية والمكانة المتميزة للمراكز البحثية من أهمية وجودها في الوقت الراهن. فالتحديات التي تواجه مجتمعاتنا على جميع المستويات الداخلية والخارجية تفرض علينا ضرورة المواجهة والارتقاء إلى مستوى الحدث ومواكبة التطور وامتلاك القدرة على المساهمة في صناعة المستقبل، وذلك على اعتبار أن مراكز البحوث والدراسات أصبح لها دور ريادي في قيادة العالم، وأصبحت أداة لإنتاج العديد من المشاريع الاستراتيجية الفاعلة، وتستطيع رسم أطر المشاركة والإسهام فيها إسهاماً حراً وفاعلاً. يعتبر قطاع البحث العلمي والمراكز البحثية من ناحية الحجم والنوع قطاعاً مهماً وأساسياً في سورية إلا أنه قطاع خجول من ناحية الأبحاث المنجزة وعلاقتها بمشاكل الوضع الراهن، لذلك تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فاعلية أداء هذه المراكز للقيام بالدور المطلوب منها، وتكمن من خلال جانبين:

الأهمية العلمية: حيث تنبثق أهمية الموضوع العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظراً إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات لهذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع حيث أنه يجمع بين متغيرين مهمين في الوقت الحاضر.

الأهمية العملية: تكمن من خلال التركيز على دراسة استخدام التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيق الخطوات العملية والعلمية له في المراكز البحثية لحل المشكلات وإزالة المعوقات التي تواجههم في هذا المجال. كما تكمن أهمية الدراسة في جوانبها الفكرية من خلال التركيز على الأطر النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء في المراكز البحثية والذي يعد إضافة للأبحاث القليلة المنجزة في هذا المجال.

1-7 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العملية والعلمية، ومن أهم هذه الأهداف:

- دراسة مستوى التخطيط الاستراتيجي المطبق في المركز الوطني لبحوث الطاقة
- إيجاد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المركز محل الدراسة.
- تقديم الدليل العملي الإحصائي على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب للمركز محل الدراسة.

1-8 منهجية الدراسة:

تم الاهتمام بدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المراكز البحثية من خلال الأبحاث النظرية والدراسة الميدانية، وتنتهج الدراسة لإثبات فرضياتها ما يأتي:

- الجانب النظري: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالإفادة من المراجع، والكتب، والمقالات الخاصة بموضوع الدراسة.
- الجانب العملي: الاعتماد على الدراسة الميدانية لجمع البيانات عن العينة وذلك من خلال الاعتماد على استبانة بحثية حيث قامت الباحثة بتعريف المتغيرات والعبارات التي تقيسها اعتماداً على الدراسات السابقة، وتم توزيع تلك الاستبانة على عينة الدراسة، وسوف يتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

9-1 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة تشمل العاملين في الإدارة العليا بالإضافة إلى كل من الباحثين والفنيين والإداريين العاملين في المركز الوطني لبحوث الطاقة.

10-1 مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الإطار النظري للبحث من خلال جمع المعلومات من المقالات وأطروحات الماجستير والدكتوراة
- المصادر الأولية: وتتمثل في استبانة تغطي كافة أبعاد ومتغيرات البحث.

11-1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية الأكاديمية: بهذه الدراسة سيتم فقط دراسة أثر المتغير المستقل "عناصر التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة".
 - الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية – المراكز البحثية -المركز الوطني لبحوث الطاقة.
 - الحدود الزمانية خلال عام 2019.
- تسنى لنا في هذا الفصل وضع منهجية كاملة للدراسة، حيث وضع فيها الفرضيات التي من شأنها تسهيل الإجابة على مشكلة الدراسة، ثم قمنا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، كما أننا وضحنا الأساليب الإحصائية المستخدمة ونموذج البحث المقترح، ومن أجل منهجية سليمة تم استعراض بعض الدراسات السابقة التي وضحت بعض المفاهيم في هذه الدراسة.

12-1 مصطلحات البحث:

التخطيط: يعرف بأنه عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها" (اللوذي، 2002، ص 92)

الاستراتيجية: هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وتحقيق أفضل النتائج " (السلمي، 2005، ص. 120)

الرؤية الاستراتيجية: هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (هلال، 2008، ص. 13)

الرسالة الاستراتيجية: هي الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملاتها وممارساتها (اللوحي، 2007، ص. 22)

الأهداف الاستراتيجية: النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي. (القطامين، 2002، ص. 65).

التحليل الاستراتيجي (SWOT): يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (القحطاني، 2010، ص. 14).

أداء المنظمة: يعرف الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري، 2007، ص. 76).

الفصل الثاني

الإطار النظريّ للدراسة

يعتبر التخطيط بشكل عام العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المؤسسات ويعتمد نجاح أو فشل المؤسسات إلى حد كبير على دقة التخطيط، وقد مارست المؤسسات التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الاستراتيجي، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ليشهد هذا المصطلح تطوراً عميقاً مع بداية السبعينات. وعلى الرغم مما شهده التخطيط الاستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه. أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الاستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظراً لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات محلياً وإقليمياً، وعالمياً، وقد عرف تطوراً كبيراً في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير.

وسنقدم في هذا الفصل الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

2-3 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

1-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

2-1-2 مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

3-1-2 عملية التخطيط الاستراتيجي

1-1-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرف ديبو (2018) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة متكاملة تقوم بها المؤسسات وتهدف إلى الإجابة عن بعض الأسئلة التي تخص المؤسسة مستقبلياً وتهتم بتحديد الأهداف العامة بعيدة المدى والرؤية المستقبلية للمؤسسة وكيفية الوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها والإجابة على سؤال كيف ستكون المؤسسة بعد فترة زمنية معينة.

وفي (Business Dictionary, 2017) فإن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصوّر واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف تعتمد على سلسلة من الخطوات، وقد عرفه (الخطيب، 2003، ص 23) أنه عملية مستمرة لصنع قرارات وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية العكسية، أما (العتيبي، 2012، ص 25) فقد عرفه بأنه تخطيط بعيد المدى يعتمد على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بوجه المنظمة نحو مواقع استراتيجية بين المنافسين.

أما (الغالب، وزملاؤه، 2007) فعرفوه بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه

1-1-1-2 ظهور التخطيط الاستراتيجي ومراحل التطور التي مر بها:

بدأ علم التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة وأول من استخدمه كانت وزارة الدفاع والخارجية وكان استخدامه الأول في وضع خطة دفاعية لصد أي هجوم متوقع من أي دولة ضد الولايات المتحدة الأمريكية وأيضاً وضع الخطط الهجومية على الدول الأخرى وبعد نجاح التخطيط الاستراتيجي ووضع أساسيات وقواعد خاصة به انتقل في منتصف القرن التاسع عشر (1950) إلى الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى وبدأ استخدامه لتطوير هذه المؤسسات على المدى البعيد، وبعد مرور عشر سنوات ما بين عام 1960-1970، وبعد استخدامه وتجريبه في بعض المؤسسات لقي التخطيط الاستراتيجي رواج كبير جداً بين المؤسسات المختلفة في عالم الاقتصاد والإدارة والسياسات الدولية، بعد إقرار المؤسسات والدولة بشكل عام بنجاح هذا العلم ومعرفة أهميته في 1980 أصبح التخطيط الاستراتيجي محل اهتمام جميع المؤسسات على مستوى العالم وتفردت جامعة هارفرد كلية إدارة الأعمال على تحويل هذا العلم إلى منهج يدرس للطلاب داخل الجامعة، وتطور علم التخطيط الاستراتيجي حتى أصبح في القرن الواحد والعشرين أحد أهم الركائز

التي تقوم عليه عملية التطور داخل الدول الكبرى والمؤسسات الاقتصادية العالمية ويعتمد عليها عملية النجاح ككل بالنسبة للأفراد والمؤسسات.

ومما سبق نعرف أن التخطيط الإستراتيجي يهتم بكتابة الخطة على المدى البعيد ويضع الإطار العام للأهداف والرؤية والوسائل المتاحة والوسائل المراد إكتسابها ونظرا لتغيير تفاصيل السوق بشكل شديد السرعة أصبحت عملية كتابة التفاصيل الخاصة بالمهام في الخطة الإستراتيجية شئ مستحيل ومن هنا ظهر الإحتياج إلى عمل إستراتيجية تخطيطية أخرى تهتم بالتفاصيل وتعمل تحت الإطار العام للخطة الإستراتيجية وهذا الإحتياج أنتج لنا مصطلح التخطيط التشغيلي. فالتخطيط التشغيلي يسمى أيضا بمصطلح التخطيط التنفيذي ويهدف إلى كتابة الخطط قصيرة المدى (أقل من سنة) المنبثقة من الخطة الإستراتيجية ويحدد فيه التفاصيل والخطوات التنفيذية للوصول إلى أهداف قريبة المدى تضمن تنفيذ خطوة جدية للتقدم نحو تنفيذ الأهداف العامة والرؤية الإستراتيجية. وينقسم كلا من التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي إلى:

- تخطيط إستراتيجي وتشغيلي خاص بالأفراد
- تخطيط إستراتيجي وتشغيلي خاص بالمؤسسات

التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التشغيلي
يستخدم عند كتابة خطة طويلة المدى متوسط من ثلاثة سنوات إلى عشر سنوات	يستخدم في كتابة خطة على المدى القصير وفي أغلب المؤسسات يتم وضع خطة تشغيلية جديدة كل 6 شهور
يتم وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة ككل ليس قسم أو إدارة	يكون لكل قسم داخل المؤسسة خطة تشغيلية خاصة به بناء على مهام القسم والخدمات المكلف بها
يتم وضع الخطة الإستراتيجية تحت إشراف وتوجيه متخصصين في مجال التخطيط وتكون مدة كتابة الخطة من ثلاثة إلى ستة أشهر	يجب إشراك القسم أو الإدارة التي سيتم وضع الخطة التشغيلية الخاصة بها ويمكن وضع الخطة في مدة من اسبوع إلى 15 يوم
يحتوي على مرونة كبيرة في التفاصيل ولا يخضع للتفاصيل المتغيرة من أحداث السوق والمهام التنفيذية ولكن يهتم بالأهداف العامة والرؤية الشاملة ويتم مراجعة الخطة سنويا لمتابعة وتقييم ما تم من أهداف وقياس نسبة النجاح في تنفيذ الخطة وإضافة أي تعديلات خاصة بها وتكون خطة واحدة فقط	يهتم بذكر التفاصيل والمهام المطلوبة من كل فرد في الفريق وكيفية تنفيذها والمدة الخاصة بتنفيذها ويمكن مراجعتها اسبوعيا ومراجعة المهام وتغيير التفاصيل بكل مرونة لتتناسب الواقع الحالي للمؤسسة ويمكن إضافة أكثر من خطة تشغيلية (خطة إسبوعية - خطة شهرية - خطة ربع سنوية) بناء على الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها في هذا الوقت

2-1-1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف (Ritson, 2011) وسنبرز أهمية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في جملة من النقاط الأساسية

أ- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تحقق المنظمات التي تهتم بالتخطيط الاستراتيجي عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع وفيما يلي عرض لأهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الاستراتيجي:

- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرونهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
 - تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
 - تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
 - التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.
 - التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
 - توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- كما يعدّ التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهم العمليات الإدارية، وتتلخص أهميته وفقاً للنقاط الآتية (MOHR, 2019)، المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أن العمل يسير على الطريق الصحيح. المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به. المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة. صناعة الخدمات والوسائل المالية التي تراعي التغيرات المؤثرة على العمل في ظلّ المناخ الاقتصادي السائد. الاعتماد على الاستعانة في الخبرة العملية، والأسلوب الدقيق في تطبيق التخطيط في الجانب العملي من العمل.

ب- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يساعد التخطيط الاستراتيجي على تسهيل الاتصالات والمشاركات (برايسون، 2003، ص. 41) وتحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة، وتوجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية بالإضافة إلى أنه يعمل على تحديد الرؤية والأهداف بوضوح (Simpson, 2012, p.46) وتوفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل، ويعمل على صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة (حسين وحמיד، 2009، ص. 126).

ت- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

لكي نحصل على فوائد التخطيط الاستراتيجي لابد أن يتميز التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية: (تايه، 2012) يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً، كما يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة وجهود مهمة، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

2-1-2 مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي:

2-1-2-1 مزايا التخطيط الاستراتيجي:

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس التخطيط الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية وتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي وتخصيص مواردها وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية، وحسب (بني، وزملاءه 2007) يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا والفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على المؤسسة من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي:

- 1- مواجهة التغيرات الطارئة حيث أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالتغير وعدم التأكد ومن ثم من خلال التخطيط يمكن معرفة المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها
- 2- يوضح التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
- 3- يساعد التخطيط على توجيه كافة الأنشطة الهادفة والمنظمة نحو تحقيق النتائج المرجوة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.
- 4- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي الى تخفيض التكاليف الى أدنى حد.
- 5- يساعد التخطيط الجيد المشروع على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى.
- 6- يعمل التخطيط الجيد على زيادة فعالية التنسيق بين كافة الأقسام والإدارات المختلفة.
- 7- يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة، لأنه كما قلنا سابقا أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة وان وظيفة الرقابة لا يمكن أن تتم دون أن يكون هناك تخطيط مسبق
- 8- من خلال المزايا السابقة الذكر يتضح لنا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية.

2-2-1-2 خصائص التخطيط الجيد

- تكون عملية التخطيط استراتيجية لأنها تضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية لذلك يجب تميز الخطة بعدد من الخصائص حتى نستطيع القول إن هذه الخطة جيدة وفعالة وتتمثل هذه الخصائص بالنقاط التالية :
- 1- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي جميعا إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة فيما بينها.
 - 2- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي وان تتفادى كل ما يبعث على الارتباك والتعقيد وبحيث يفهمها جميع من يقومون بتنفيذها.
 - 3- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه
 - 4- أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وازدواج في الأعمال.
 - 5- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقاومة التغيرات والظروف الطارئة.
 - 6- يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة.
 - 7- لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية
 - 8- لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة فإن ذلك يؤدي الى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى إشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة.

2-2-1-3 المشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط:

- إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً سهلاً فهناك عدة عقبات تجعل استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات والمؤسسات أمراً صعباً، يمكننا تصنيف الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما:
- أ- **صعوبات تعود إلى الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة أو القائمين عليها:**
- حيث هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد وأهمها:
- 1- قلة الالتزام بالتخطيط فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات اليومية الروتينية دون الالتفات إلى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها أحسن استغلال من خلال التخطيط السليم.
 - 2- عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط والخطط: أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع.
 - 3- الاعتماد الكبير على الخبرة لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي إذا قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الاهتمام بالعناصر الأخرى وأصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة فقط من خبراتهم السابقة.

4- مقاومة التغيير : نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل والتنبؤ ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغييرات في بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك العلاقات أو نمط معين من العمل.

ب- الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها (العبيبي، 2012، ص. 19):

هناك بعض الصعوبات التي تكون ناتجة عن عملية التخطيط نفسها وتكون خارجة عن إرادة الفرد وتتمثل تلك الصعوبات في النقاط التالية:

1- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة: إن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ بهذا التغير ولكن على الرغم من ذلك فإن استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة أفضل.

2- مشكلة سرعة التغيير: إن سرعة التغيير التي قد تحدث في الصناعة قد تربك الكثير من الشركات ومن ثم تربك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة ومن ثم قد لا يستطيع الإنسان اللحاق بهذا التغير بالصورة المطلوبة.

3- عدم المرونة: في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وأن تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها الموظفون أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحتويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة كما ذكرنا سابقا التأثير أو السيطرة عليها.

4- الوقت والنفقات: إن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فإن المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام هناك إيرادات ملائمة متوقع من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة.

يعتبر عامل الوقت مهم جدا لأن القرار يجب أن يتخذ في وقت معين ولكن في بعض الأحوال قد يضطر المدير إلى اتخاذ قرار نتيجة لضغوط معينة دون أن تتوافر لديه المعلومات الكافية.

2-1-3 عملية التخطيط الاستراتيجي:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عملية التخطيط الاستراتيجي ابتداءً بذكر مختلف المستويات ثم المراحل المتبعة بغية ممارسته، مع الإشارة لأهم النماذج التي تتبناها المؤسسة إذا ما اتجهت نحو التخطيط الاستراتيجي كمنهج لمواجهة المنافسة والمنافسين من خلال إنشاء ميزة تنافسية.

2-1-3-1 مستويات التخطيط الاستراتيجي:

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كياناً متماسكاً ومتكاملاً تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس ميز(ثابت ادريس، 2002) مستويات للتخطيط الاستراتيجي:

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل.

2- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال: يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها.

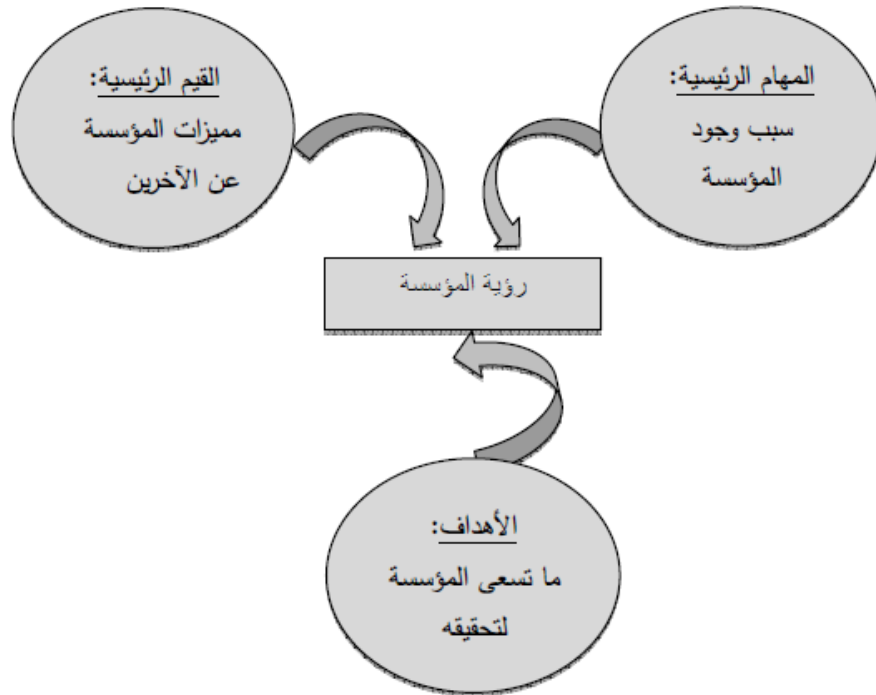
3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

2-3-1-2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

وفق (هلال، 2008) تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة استراتيجيات كل من المنظمة ككل والوحدات التابعة لها تمر مراحل التخطيط الاستراتيجي بخمس مراحل وهي:

1- الرؤية الاستراتيجية: والتي من خلالها يتم تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة ومن خلالها يتم تحديد الوجهة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره، والأهداف التي تنوي تحقيقها بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (عطالله، 2005، ص. 50) والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها. (هلال، 2008، ص. 13). وبالتالي فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة. وتتكون الرؤية الاستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما هي موضحة بالشكل التالي (الكرخي، مجيد، 2009) التخطيط الاستراتيجي – "عرض نظري وتطبيقي" -، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 8):

الشكل (1): المكونات الرئيسية للرؤية الاستراتيجية



وعليه فالرؤية الاستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقاً للتميز عن الآخرين.

2- الرسالة الاستراتيجية: يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة . وهويتها وعملياتها وممارساتها" (مزهوده، 2007، ص. 105) وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي. وتكمن أهمية الرسالة عند (إدريس وزملاء،

2009) كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي.

3- الأهداف الاستراتيجية: وهي التي تعكس الأهداف والغايات مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، ولأهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. (عبد العال، 2008، ص.77). وقد عرفها (القطامين 2002، ص.65) على أنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟"

4- التحليل الاستراتيجي: وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (القحطاني، 2010، ص.14)، وعرف (حسين، 2009) التحليل الاستراتيجي بأنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها (يونس، 2009، ص.187).

5- الخيار الاستراتيجي: هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. ووفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

من خلال ما تم طرحه يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظراً لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير بالديناميكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة.

تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الاستراتيجي. إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية، وهو ما يبرز التخطيط الاستراتيجي. للتخطيط الاستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الاستراتيجية ثم مرحلة الرسالة الاستراتيجية إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وأخيراً تطبيق الخيار الاستراتيجي.

2-2 المبحث الثاني الإطار النظري للأداء:

2-2-1 الإطار العام للأداء

2-2-2 ماهية قياس الأداء

2-2-3 العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المراكز البحثية

تمهيد:

يعد مصطلح الأداء مهماً لجميع المؤسسات باختلاف النشاط الذي تمارسه، ونظراً لتطور بيئة الأعمال العالمية ازداد الاهتمام بموضوع الأداء وكيفية قياسه بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يمكن تفسيره بجملة من التحولات التي

يشهدها العالم اليوم .و عليه فقد أصبحت عملية قياس الأداء تحظى بالأهمية البالغة، وهذا لأنها تعتمد على مؤشرات دقيقة لتحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجياتها وبلوغ أهدافها. حيث تسعى كل مؤسسة إلى رفع كفاءة أدائها حتى لا تصبح نظرتها تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وانما صارت تفكر بعمق وشمولية أكثر في كيفية التغيير في أنشطتها وأعمالها في المستقبل لتصبح أكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها.

كما يعد قياس الأداء المؤسسي من أبرز المواضيع التي شهدت نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعارض في أحيان كثيرة، وذلك أرجع أساساً إلى تعدد وتضارب آراء الباحثين والمفكرين الذين اختلفوا على أبسط المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع. وعلى إثر هذه الاختلافات ظهر بما يعرف بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال قياس الأداء لذلك ارتأى الباحثون توضيح إمكانية استعمال بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء.

وسنحاول في هذا المبحث توضيح هذا المصطلح من خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة وسيتم معالجة ذلك من خلال مايلي:

2-2-1 الإطار العام للأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعمق في مفهوم الأداء والتمييز بين المصطلحات القريبة منه والمستويات والمعايير والعوامل المؤثرة فيه.

2-2-1-1 تعريف الأداء:

تعددت الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم أداء المؤسسة، واختلفت التعاريف المقدمة له، فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتراحه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له، فهناك من تجعل من الأداء دالة للكفاءة وأخرى من تنظر له من جانب الفعالية وهناك من الدراسات من تعبر عن الأداء بمصطلحات أخرى كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً.

حيث أن الأداء هو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" (الغالي، إدريس، 2007، ص.77) بينما نجد الأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات" عند (درة، 2003، ص. 15). فيما عرفه (الزبيق، 2004) بأنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً (الزبيق، 2004، ص. 30). في حين (بومدين، 2006) يرى أن الأداء هو "تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين" وينظر إليه (الداوي، 2010) على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك. الإستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية". والأداء هو حصيللة أو نتيجة للأنشطة المنفذة فيما يتعلق بالأغراض التي يجري متابعتها من أجل تعزيز درجة تحقيق المنظمات لهدفها (كورستين، 2005) لذلك، يعتمد مفهوم أداء شركة تجارية على فكرة أن منظمة ما في رابطة طوعية للأصول الإنتاجية، بما في ذلك الموارد البشرية والمادية ورأس المال، لغرض تحقيق هدف مشترك (Aichian et al, 2004)

بناء على ما تقدم من تعاريف، يتضح أن أداء المؤسسة يتميز بعدة خصائص من أهمها:

- الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللام، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

- الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق -الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

- الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضاً، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكماً مستديماً، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: (Akhtar et al, 2008) يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

2-1-2-2 معايير الأداء:

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين"، والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي (بن مانع، 2006، ص73):

1- **الجودة:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي. فالمعنى الواقعي يعني الالتزام بالمنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد، والهدر، ومن ثم استخدام معايير والالتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم. (Saner & Eijkman, 2005)

2- **الكمية:** حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً مما يحتتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة "فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن".

4- **الإجراءات:** وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرووسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرووسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين. (بن مانع، 2006، ص. 73).

2-2-1-3 محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو ايجاباً، حيث يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات (Abu Mansor, 2011)

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبرة فترة زمنية قصيرة.

- **إدراك الدور (المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذه العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أدائه أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد في مجال و ضعيف في أحد المجالات الأخرى.

2-2-1-4 أداء المنظمة:

تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، وترتبط كفاءة الأداء في المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة، لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

يعتبر أداء المنظمة من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين بشكل واسع على مدار الأعوام، لما له من أهمية للعامل والمؤسسة بشكل عام، ونال هذا المفهوم العديد من الأبحاث والدارسات التي أشارت إلى تداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية الأخرى عرف الأداء بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية" (عايش، 44-2008) ويمكن تعريف الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستثمارها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها

قادرة على تحقيق أهدافها (المحاسنة، 2013 ، ص. 104). كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه: "المحصلة النهائية للجهود، والسلوكيات والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وذلك على ثلاثة مستويات هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلية (أداء المنظمة) ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة (ربابعة، 2011).

ووفقاً ل (Griffin, 2006) فإن أداء المنظمة هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها الثمينة وممتلكاتها النادرة لتحقيق أهدافها التشغيلية وقد عرفه البعض بأنه تأدية إنجاز الأعمال بنسقٍ منظمٍ و أركان، ومبادئ، وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، 2002- 21) قائم على أسس ويتكون أداء المنظمة من خمس مكونات رئيسية (John.et al,2002:27) هي: **أ- إشراك العاملين:** ويقصد هنا مدى امتلاك العاملين لعملية اتخاذ القرار على شتى المستويات، فمعظم المؤسسات تعتقد بأنه ينبغي على العامل أن يقوم بعمله فقط دون التدخل في أي أمور هي من اختصاص الإدارة، وهناك مؤسسات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق للاقتراح، وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العامل في اتخاذ القرار يعمل على زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه بشكل مستمر.

ب- إدارة عمل الفريق ذاتياً: يقصد بها تمكين الفرق ومجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير أداء العمل، وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

- أهمية استثمار معرفة العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.
- حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم والتي تولد وتبني التنافسية العالية لديه.

ت- الموارد التكنولوجية: ويقصد هنا بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للعملاء، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع.

ث- التعلم المنظمي: تحدثت العديد من الدراسات حول أهمية "التعلم المنظمي يعرف بمدى توافر المعلومات داخل المؤسسة، ليتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التغيرات الدائمة، وتتم هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة وتصبح التقاليد لا معنى لها.

ج- إدارة الجودة الشاملة: تهدف عملية إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار عملية التحسين وجمع احتياجات المستفيدين من أجل خدمتهم، حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي؛ من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم.

2-2-2 ماهية قياس الأداء:

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وانطلاقاً من هذا يقاس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

2-2-2-1 أهمية قياس الأداء:

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط:

- 1- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملاتها.
- 2- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.
- 3- تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج

تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

- 4- ايجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- 6- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

2-2-2-2 مؤشرات قياس الأداء:

تنقسم مؤشرات قياس الأداء وفق (Garad et al, 2015) إلى مؤشرات مالية تقليدية، ومؤشرات غير المالية. ويمكن أن تقتصر مؤشرات قياس الأداء في المراكز البحثية إلى مؤشرات غير المالية. كون المراكز البحثية لا تعتمد في نتائج عملها على المؤشرات المالية ومن أهم مؤشرات قياس الأداء في المراكز البحثية:

- أ- مؤشرات الجودة: أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء.
- ب- مؤشرات المرونة: تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات والمراكز البحثية المتقدمة والتي تتضمن القدرة على سرعة الاستجابة ومواكبة التطورات العلمية الحاصلة، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد وحتى يمكن الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق المرونة.
- ت- مؤشرات البحث والتطوير: تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تركّز المؤسسات على استخدام مؤشرات البحث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.

وقد استعرضت (صيام، 2010، 50) مجموعة من الخطوات المقترحة، لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء المنظمة من خلال:

- 1- القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية وكذلك اللوائح والأنشطة، والإجراءات، والقوانين التي يشتمل عليها أداء المؤسسة.
- 2- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع استراتيجية واضحة للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء المؤسسي.
- 3- إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي، بهدف خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي.
- 4- تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.
- 5- تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة، من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.
- 6- تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
- 7- إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء المؤسسي بما في ذلك
 - مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط
 - مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمراجعة الأداء

8- تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة

9- تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين الأداء المؤسسي وتطويره، استناداً إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين الأداء المؤسسي وتطويره.

2-2-3 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة:

يهدف التخطيط الاستراتيجي للاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، ويسهم في دعم أعمال الإدارة لتحقيق الصالح العام من خلال نظرة شمولية وعامة لجميع الظروف والمتغيرات المستقبلية وبالتالي التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة الوضع الاقتصادي القائم وتحليله، للوصول للأهداف الموضوعية، وقد حاول (Garad et al, 2015) سد الفجوة لأول مرة من خلال التحقيق في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في البلدان النامية ذلك في بعض الشركات المختارة في مقديشو عاصمة الصومال.

وقد تمت دراسة (Akinyele, Fasogbon, 2007) بعض المقترحات الأداء التنظيمي والبقاء هما وظيفة التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي ينبغي للمنظمات أن تولي أولوية الاهتمام لعناصر التخطيط الاستراتيجي مثل وجود بيان موثق عن المهمة، وصورة مستقبلية (رؤية) للمنظمة، ينبغي للمنظمات أن تحدد القيم الأساسية، أي قواعد سلوك المنظمة، ووضع أهداف واقعية، ووضع أهداف طويلة الأجل (يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة) وتطوير خطط العمل (الإستراتيجية) وتنفيذها والمتابعة الكافية. أخيراً، وبما أن العوامل البيئية تؤثر على التخطيط الاستراتيجي، فمن الضروري للمنظمات إجراء تحليل بيئي مناسب لكل من التحليل الداخلي والخارجي، ويمكن القيام بذلك من خلال تحليل SWOT الذي يشير إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة.

وقد وضحت دراسة (Salkic, 2014) بعنوان: Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة، حيث تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة، في البوسنة والهرسك، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة.

وهكذا فإن هذا الفصل قد تناول الإطار النظري لبحث واستعرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه وتناول تعرف لمفهوم الأداء ومحدداته، وسنتقل من خلال الفصل التالي إلى الإطار العملي الذي سيستعرض لمحة عن المركز الوطني لبحوث الطاقة وبيان منهجية البحث ثم عرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات وأيضاً عرض النتائج والمقترحات.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

1-3 المبحث الأول: التعريف بالمركز الوطني لبحوث الطاقة:

1-1-3 التعريف بالمركز الوطني لبحوث الطاقة والهيكل التنظيمي له.

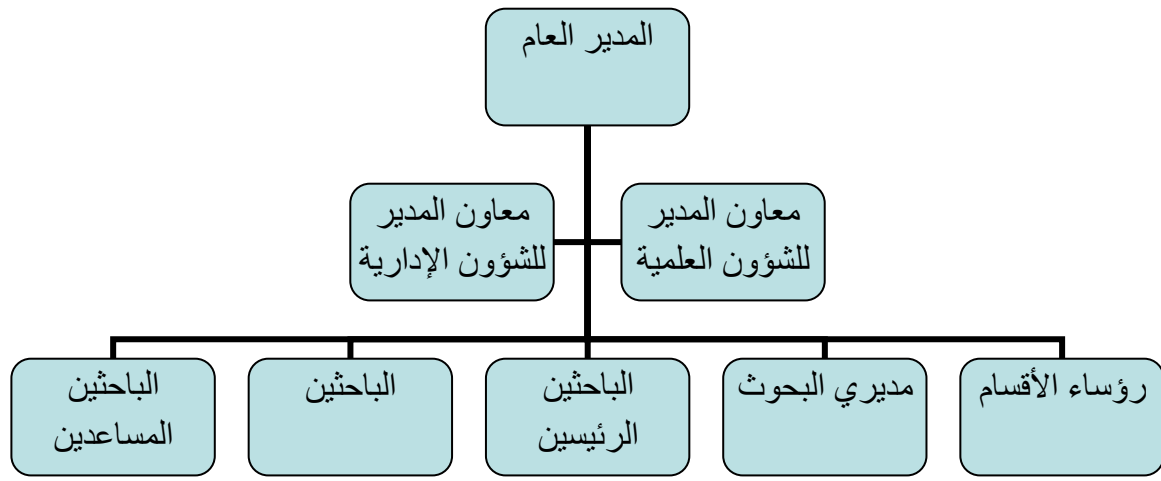
2-1-3 مهام المركز الوطني لبحوث الطاقة.

1-1-3 التعريف بالمركز الوطني لبحوث الطاقة:

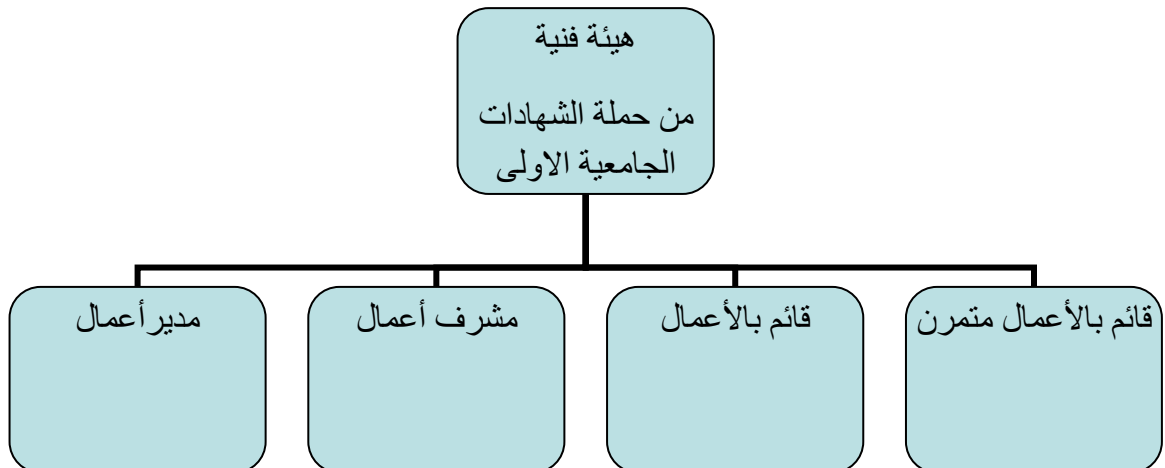
هيئة عامة ذات طابع علمي مركزة الرئيسي في مدينة دمشق ويتمتع المركز الوطني لبحوث الطاقة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ويرتبط بوزير الكهرباء ويعتبر المركز مسؤولاً عن إجراء الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية وتنفيذ المشاريع الريادية التجريبية التي تساعد على وضع السياسات واعتماد الاستراتيجيات الملائمة من قبل الجهات الوصائية ذات العلاقة لتحقيق الاستفادة المثلى من مصادر الطاقة المتاحة وتنمية استخدامات مصادر الطاقات الجديدة والمتجددة وتطويرها وتحسين كفاءة استخدام الطاقة وترشيد استهلاكها في القطاعات المختلفة، يتولى إدارة المركز مدير عام، ويشكل مجلس الإدارة من الوزير رئيساً، معاون وزير الكهرباء عضواً ونائباً للرئيس، معاون وزير النفط عضواً، ممثل عن وزير الدولة لشؤون البيئة عضواً، المدير العام للمركز عضواً ومقرراً، معاونى المدير العام للمركز أعضاء، اثنين من مديري الأقسام فى المركز يتم عضوين اختيارهما من قبل الوزير بشكل دورى كل سنتين، ثلاثة من ذوى الخبرة فى مجالات الطاقة أعضاء يختارهم الوزير لمدة سنتين قابلة للتجديد.

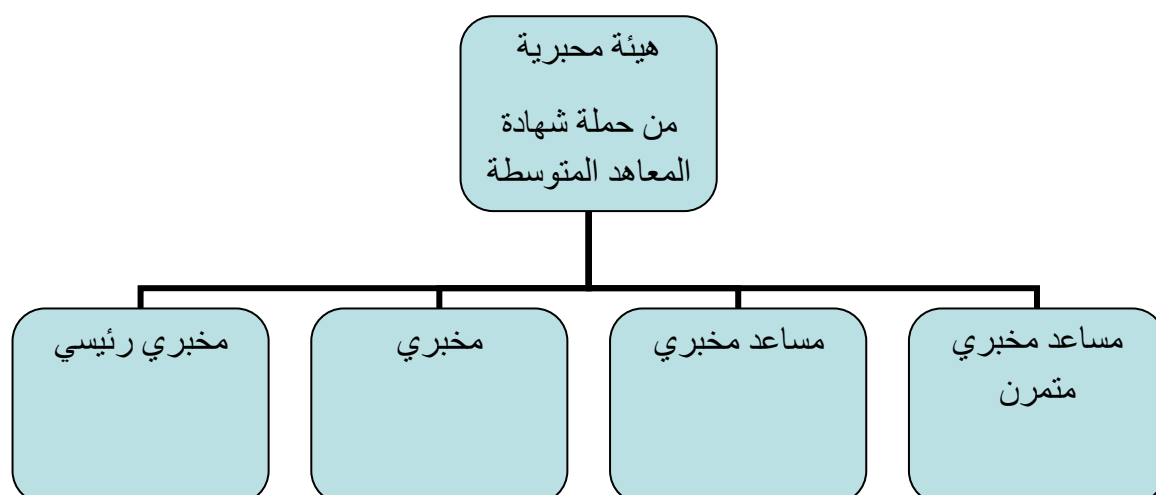
الهيكل التنظيمي للمركز:

1- هيئة البحث العلمي:



2- الهيئة الفنية :





4- الهيئة الادارية والخدمية وتتألف من باقى العاملين فى المركز

3-1-2 مهام المركز:

- 1- إعداد الدراسات والبحوث المتكاملة التى تساعد على وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة والخطط طويلة الامد لتحقيق الاستفادة المثلى من مصادر الطاقة المتاحة واقتراح البدائل المختلفة بما يلبى متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالتنسيق والتعاون مع الجهات الاخرى المعنية ذات العلاقة بشؤون الطاقة.
- 2- مسح مصادر الطاقات الجديدة والمتجددة وتقييمها واقتراح الخطط اللازمة لتنمية استخدامها واجراء الدراسات والبحوث الفنية والاقتصادية والبيئية المتعلقة بذلك سواء من قبل المركز او بالتعاون مع الجهات العلمية فى داخل القطر وخارجه.
- 3- تنفيذ المشاريع الريادية التجريبية فى مجال الطاقات الجديدة والمتجددة سواء من قبل المركز أو بالاشتراك مع الغير وله ان يعهد بتنفيذها كلها او بعضها طبقاً لأحكام هذا القانون ومتابعة استثمارها واقتراح مايلزم لتطويرها فنيا واقتصادياً.
- 4- اقتراح المواصفات القياسية السورية لمعدات الطاقات الجديدة والمتجددة ونظمها لاعتمادها أصولاً وإجراء الاختبارات العلمية لتقويم أداء هذه المعدات والنظم المحلية والمستوردة وإصدار شهادات الصلاحية.
- 5- إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بتحسين كفاءة الطاقة فى جانبي التزويد والطلب وبما يحقق تقليل كلفة الطاقة الإجمالية على الاقتصاد الوطنى وحماية البيئة من التلوث.
- 6- وضع المعايير الخاصة بالأداء الطاقى فى المنشآت وأماكن الاستهلاك كافة ومراقبة مؤشرات الأداء الطاقى فى التجهيزات الكهربائية المصنعة محلياً أو المستوردة كافة.
- 7- تطوير الوسائل والارشادات لتحسين كفاءة استخدام الطاقة وتشجيعها.
- 8- إقامة مختبرات ووحدات ومحطات بحثية تجريبية وتشغيلها لتطوير مصادر الطاقات الجديدة والمتجددة والتجهيزات ذات الكفاءة الطاقية العالية.
- 9- استقدام الخبراء وعقد الدورات الدراسية والتدريبية والندوات والمؤتمرات التى تهدف إلى تطوير الامكانيات والخبرات المحلية الضرورية اللازمة للاستفادة من مصادر الطاقات الجديدة والمتجددة وتحسين كفاءة استخدام الطاقة.

10- إنشاء بنك معلومات للطاقة وذلك لتسهيل إجراء الدراسات والبحوث وربطه مع منظومات المعلومات الأخرى ذات العلاقة بأعمال المركز.

11- توثيق الأبحاث العلمية ونشرها وإصدار النشرات الدورية والمجلات العلمية.

12- عقد الاتفاقيات في مجال بحوث الطاقة مع الهيئات العلمية السورية والعربية والأجنبية والمنظمات الدولية.

13- المشاركة مع الجامعات السورية في الإشراف على طلاب الدراسات العليا الذين يجرون أبحاثهم في المركز على أن تتوفر في المشرفين الشروط الواردة في أنظمة الجامعات السورية.

2-3 المبحث الثاني: أدوات وأساليب التحليل:

1-2-3 تصميم استبانة خاصة تتضمن كافة الأسئلة المتعلقة بالدراسة وفرضياتها:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على توزيع الاستبيان وتم استخدام عدد من الأساليب المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهية العلاقة بين المتغيرات وإثبات الفرضيات أو نفيها، سنستخدم في الدراسة الرزمة الإحصائية (SPSS.25) في معالجة البيانات للإجابة اختبار فرضياتها، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

✓ اختبار الثبات الصدق (cronbach's Alpha)

✓ الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث من تكرارات ونسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

✓ اختبار التباين الأحادي (one Way Anova) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وكذلك معرفة اتجاههم نحو مستوى الأداء التي تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية

✓ اختبار T للعينات المستقلة (Independent T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي وكذلك اتجاههم حول الأداء في المركز تعزى لاختلاف عامل الجنس

✓ اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وكل من الفرضيات الفرعية المشتقة عنها ويفيد الانحدار البسيط في معرفة شدة تأثير متغير كمي مستقل في متغير آخر كمي تابع

✓ معامل التحديد: وهو واحد من أهم المؤشرات لنموذج الانحدار ويعتبر مقياس لجودة تفسير هذا النموذج وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وقيمه تتراوح بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته من 100% يدل على جودة توفيق النموذج

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المركز الوطني لبحوث الطاقة حيث يبلغ الملاك العددي (95) موظف واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، تم أخذ عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (57) موظف وموظفه، من خلال توزيع 70 استبانة الإدارة العليا والوسطى في المركز وتم استرجاع 63 استبانة، ولكن كانت هناك 6 استبانات غير صالحة لغايات الدراسة تم استبعادهم.

2- أدوات جمع البيانات:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير "التخطيط الاستراتيجي، حيث تضمن (14) عبارة تهدف إلى التعرف على ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات هذا الموضوع التي يعتقد أنها تشمل أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي ،
المحور الثاني: ويتمثل في متغير "الأداء حيث تضمن (16) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى أداء المراكز البحثية

جدول (1) محاور الاستبانة وعدد العبارات

المحور	عدد العبارات	المرجع
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	1-3
	الرسالة الاستراتيجية	4-6
	الأهداف الاستراتيجية	7-11
	التحليل الاستراتيجي: نقاط القوة والضعف (SWOT)	12-14
	الخيار الاستراتيجي	15-17
الأداء	المؤسسي	18-25
	البحثي	26-34

رعد الزبين، 2016

3- مقياس ليكرت:

الجدول (2) مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($4/5=0.8$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول:

الجدول (3) طول الفئات في مقياس ليكرت

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1-1.8	من 20%-36%	قليلة جدا

أكبر من 1.8-2.6	أكبر من 36%-52%	قليلة
أكبر من 2.6-3.4	أكبر من 52%-68%	متوسطة
أكبر من 3.4-4.2	أكبر من 68%-84%	كبيرة
أكبر من 4.2-5	أكبر من 84%-100%	كبيرة جداً

(التميمي، 2005)

4- ثبات وصدق الأداة:

- معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها، وتتراوح قيمته بين 0-1 حيث كلما اقتربت قيمته من 1 كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها وتعتبر قيمة 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة أسئلة الاستبانة (ألفا=0.959) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

جدول (4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الرؤية	3	0.686	0.82
الرسالة	3	0.769	0.876
الأهداف	3	0.676	0.82
التحليل	3	0.79	0.88
الخيار	4	0.852	0.92
الأداء المؤسسي	7	0.867	0.93
الأداء البحثي	9	0.879	0.93
المجموع	33	0.959	0.97

بناءً على ماسبق (كافة المحاور أكثر من 60%) وبالتالي يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصادقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

5- اختبار التوزيع الطبيعي one t-test:

إن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً لذلك سيتم استخدام اختبار كولمغروف-سميرنوف فإذا كانت مستوى المعنوية أكبر من 0.05 تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الرؤية	الرسالة	الأهداف الاستراتيجية	التحليل	الخيار الاستراتيجي	أداء المركز	الأداء البحثي
N		57	57	57	57	57	57	57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5029	3.7018	3.8860	3.3041	3.5702	3.8947	3.8265
	Std. Deviation	.75625	.64760	.52625	.77736	.78027	.57999	.61076
Most Extreme Differences	Absolute	.130	.186	.117	.118	.100	.176	.155
	Positive	.098	.130	.098	.110	.099	.077	.081
	Negative	-.130	-.186	-.117	-.118	-.100	-.176	-.155
Test Statistic		.130	.186	.117	.118	.100	.176	.155
Asymp. Sig. (2-tailed)		.017 ^c	.000 ^c	.049 ^c	.046 ^c	.200 ^{c,d}	.000 ^c	.002 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

يتضح من الجدول أن قيمة (Asymp.sig) للمحاور أصغر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولكن يمكن أن يستعاض عن هذا الشرط لأن حجم العينة أكبر من 30 وبالتالي لا يؤثر على نتيجة الاختبار.

2-2-3 تحليل نتائج الاستبانة:

- خصائص العينة:

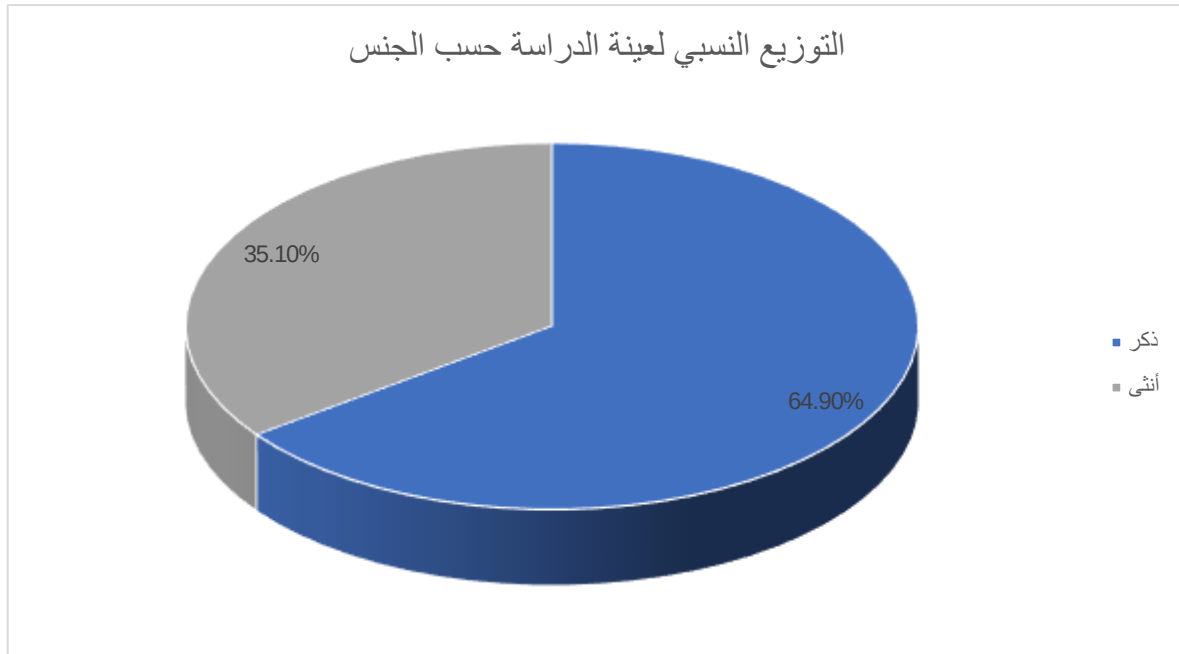
حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة

1- التوزيع النسبي للعاملين في المركز محل الدراسة حسب الجنس:

الجدول (6) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%64.9	37	ذكر
%35.1	20	أنثى
%100	57	المجموع

الشكل (1-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس



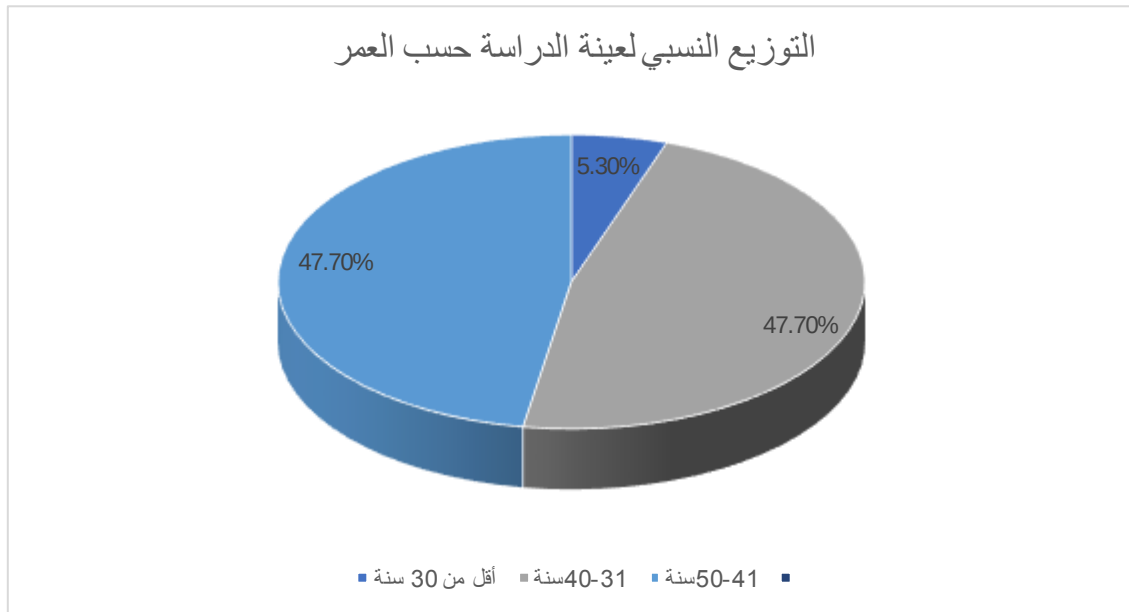
يبين الجدول (7) والشكل (1-3) أن عدد الذكور في العينة 37 فرد أي بنسبة 64.9% وأن الإناث عددهم 20 بنسبة 35.1%.

2- التوزيع النسبي للعاملين في المركز محل الدراسة حسب العمر:

الجدول (7) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30	3	5.3%
من 31-40	27	47.7%
من 41-50	27	47.7%
المجموع	57	100%

الشكل (2-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر



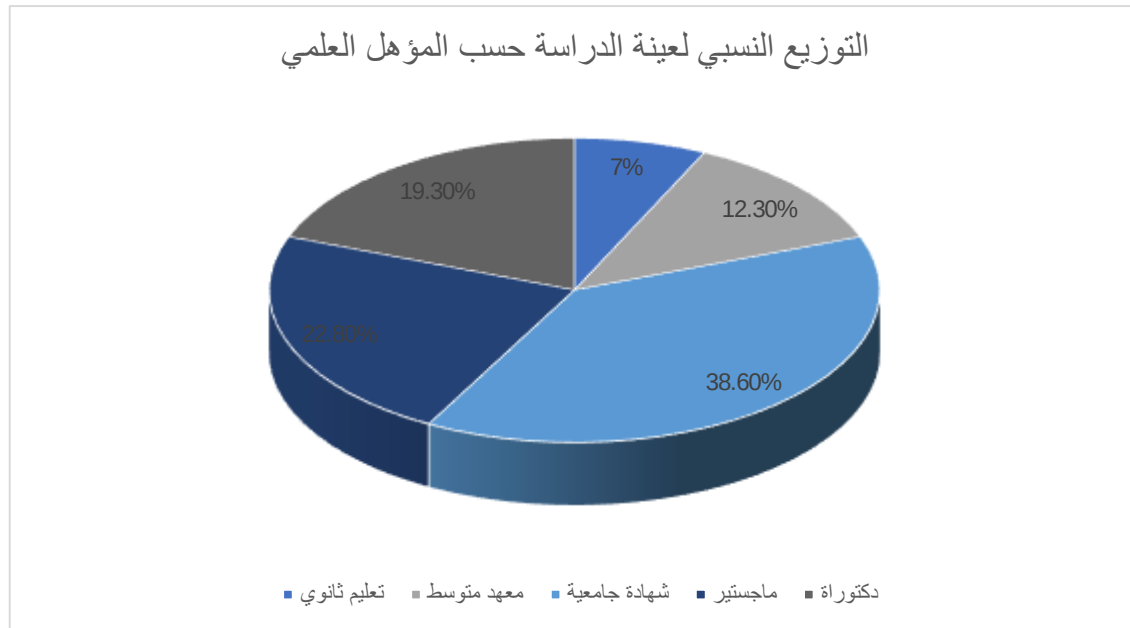
يبين الجدول (7) والشكل (2-3) أن توزع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية إلى 31-40 سنة هي 47% ، ومن 41-50 بنسبة 47% و أقل من 30 سنة بنسبة 5.3% وهذا يدل على أن المركز يعتمد على كادر شاب لشغل مختلف الوظائف الإدارية.

3- التوزيع النسبي للعاملين في المركز محل الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (8) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
7%	4	تعليم ثانوي
12.3%	7	معهد متوسط
38.6%	22	شهادة جامعية
22.8%	13	ماجستير
19.3%	11	دكتورة
100%	57	المجموع

الشكل (3-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



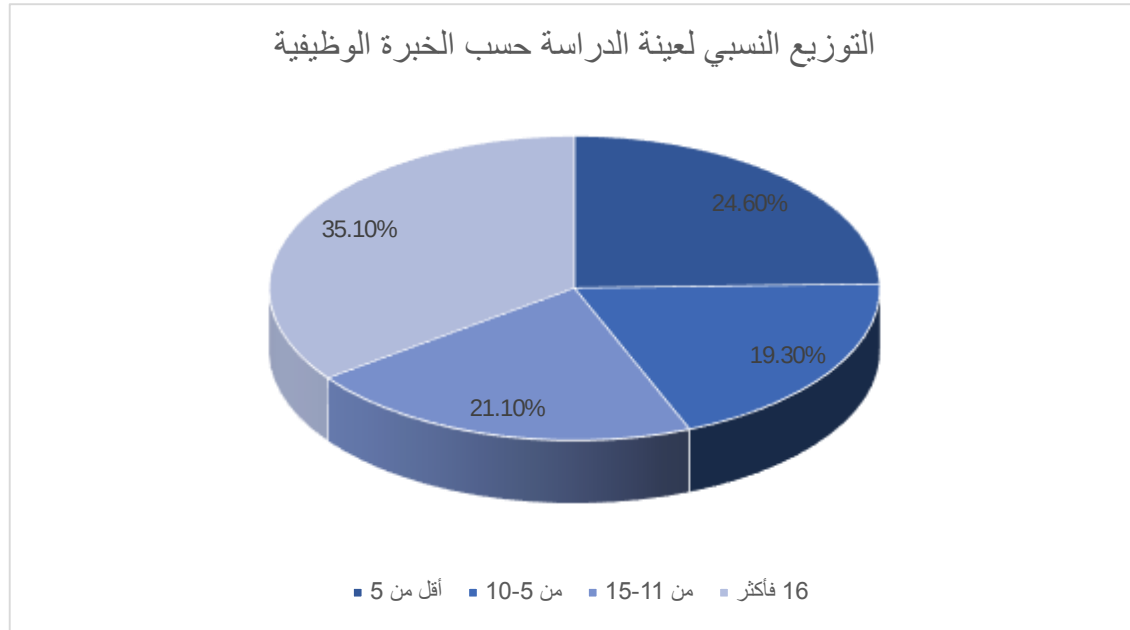
يبين الجدول (8) والشكل (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث كان العدد الأكبر من حملة الشهادة الجامعية بنسبة 38.6% تلاهم في المرتبة الثانية حملة الماجستير بنسبة 22.8% ثم كانت نسبة حملة الدكتوراة 19.3% وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية فأعلى وهذا مؤشر هام على توفر عنصر المعرفة مما يزيد في كفاءة العاملين لمتابعة إنجاز المهام الموكلة إليهم.

4- التوزيع النسبي للعاملين في المركز محل الدراسة حسب الخبرة الوظيفية:

الجدول (9) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة
أقل من 5	14	24.6%
من 5-10	11	19.3%
من 11-15	12	21.1%
16 فأكثر	20	35.1%
المجموع	57	100%

الشكل (4-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



يبين الجدول (9) والشكل (4-3) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية حيث كان العدد الأكبر لأفراد عينة الدراسة ذوي سنوات خبرة 16 سنة فما فوق بنسبة 35.1% وكانت نسبة الأفراد الذين يملكون 11-15 سنة خبرة 21.1% وهذا يدل أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مناسبة في مجال عملهم الحالي بالإضافة إلى الإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة وبالمقابل فإن 24.6% كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 وهذا يدل على أن المركز يقوم بتوظيف الخريجين الجامعيين بعد تخرجهم مباشرة.

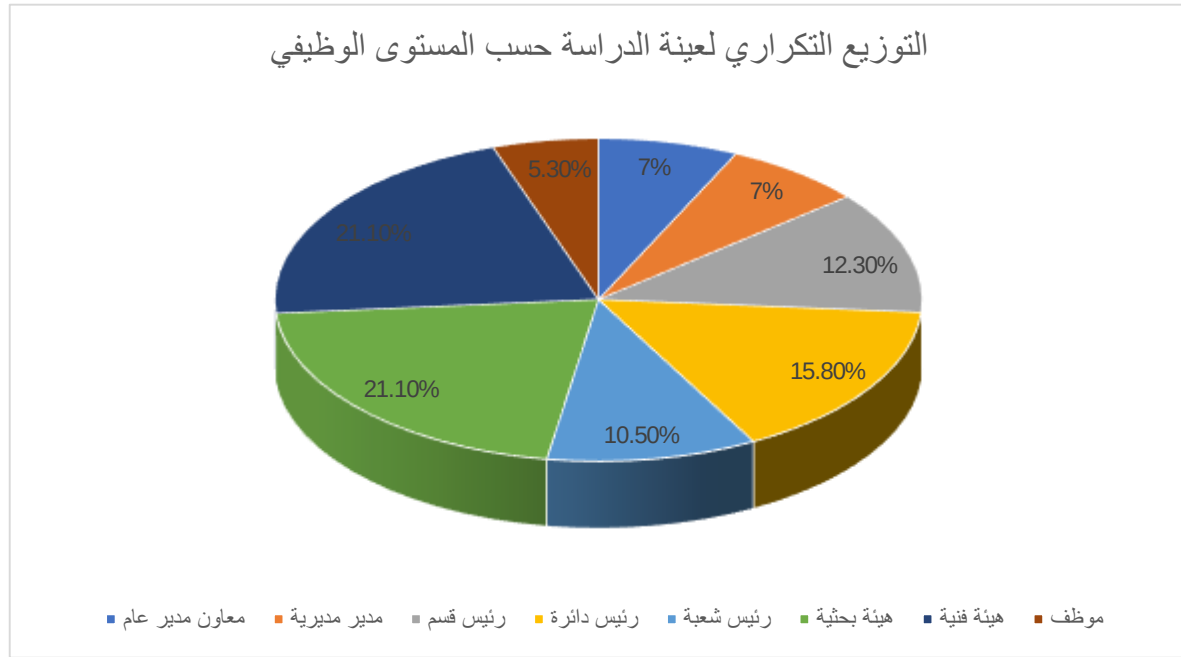
5- التوزيع النسبي للعاملين في المركز محل الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول (10) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
7%	4	معاون مدير عام
7%	4	مدير مديرية
12.3%	7	رئيس قسم
15.8%	9	رئيس دائرة
10.5%	6	رئيس شعبة
21.1%	12	هيئة بحثية
21.1%	12	هيئة فنية
5.3%	3	موظف

المجموع	57	%100
---------	----	------

الشكل (5-3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



يبين الجدول (10) والشكل (5-3) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي حيث كان العدد الأكبر لأعضاء الهيئة البحثية والفنية وهذا ينسجم مع طبيعة العمل البحثي للمركز، وكانت النسبة الأكبر المستهدفة لأفراد عينة الدراسة هي من فئة الأعمال الإدارية العليا.

تحليل بيانات ومحاور الدراسة الأساسية:

يهدف تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة لأخذ صورة عن تقييمهم لمحاور الدراسة والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل من المتغيرات المرشحة التي وردت في محاور الاستبانة ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات، من خلال استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد العينة تجاه كل من متغيرات الدراسة وكانت حصيلته التحليل على النحو الآتي:

- تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي:

1- الرؤية الاستراتيجية

يتضح من الجدول (10) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر الرؤية الاستراتيجية للمركز بلغ (3.5) بانحراف معياري قدره (0.756) وأهمية نسبية بلغت (70%) ، وهذا يعني أن عنصر الرؤية يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (70%) وبالتالي يتضح بأن عينة الدراسة متفقين حول أن المركز يمتلك رؤية شاملة لتطوير الاستراتيجيات الخاصة بكافة الأعمال المنوطة به بمتوسط حسابي (3.7) ووزن نسبي 74% ولكن الانحراف المعياري كان 1.068، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة مشتتة وغير متجانسة و بالمركز واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزعبي، 2014) التي أكدت على أنه يجب على المركز وضع رؤى استراتيجية تشمل كافة الأعمال المنوطة به بالإضافة إلى أن رؤية المركز تقود عملية

التغيير الإداري نحو الوضع المأمول ولكن كانت آراء أفراد العينة محايدة حول أن رؤية المركز محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.

الجدول (11) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرؤية كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة وفق مقياس ليكرت	ترتيب العبارة حسب أهميتها
يملك المركز رؤية شاملة لتطوير الإستراتيجيات الخاصة بكافة الأعمال المنوطة به	3.7	1.068	74	موافق	1
تقود رؤية المركز عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول	3.49	0.928	69.8	موافق	2
رؤية المركز محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	3.32	0.89	66.4	محايد	3
الرؤية الاستراتيجية	3.5	0.756	70	موافق	

2- الرسالة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (12) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر الرسالة الاستراتيجية للمركز بلغ (3.7) بانحراف معياري قدره (0.64) وأهمية نسبية بلغت (74%) ، وهذا يعني أن عنصر الرسالة يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (74%) وبالتالي يتضح بأن عينة الدراسة متفقين حول أن رسالة المركز تهدف للوصول لمخرجات متخصصة وفقاً لمعايير علمية، كما أن العبارة تعتبر رسالة المركز وجودها سبباً لتحقيق أهدافه حازت على موافقة المستقيمين بمتوسط حسابي (3.7) ووزن نسبي 74% واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزعيبي، 2014) التي أكدت على أن رسالة المركز تحظى بمصداقية وقبول لدى الإدارة العليا وجميع العاملين بالمركز.

الجدول (12) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرسالة كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة وفق مقياس ليكرت	ترتيب العبارة حسب أهميتها
تعتبر رسالة المركز وجودها سبباً لتحقيق أهدافه	3.7	0.68	74	موافق	2

3	موافق	70.8	0.927	3.54	تحتل رسالة المركز بمصادقية وقبول لدى الإدارة العليا وجميع العاملين بالمركز
1	موافق	77.2	0.718	3.86	تهدف رسالة المركز للوصول لمخرجات متخصصة وفقاً لمعايير علمية
	موافق	74	0.64	3.7	الرسالة الاستراتيجية

3- الأهداف الاستراتيجية:

يتضح من الجدول (13) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر الأهداف الاستراتيجية للمركز بلغ (3.88) بانحراف معياري قدره (0.526) وأهمية نسبية بلغت (77.6%) ، وهذا يعني أن عنصر الأهداف الاستراتيجية الأهداف الاستراتيجية يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (77%) وبالتالي يتضح بأن عينة الدراسة متفقين حول أن صياغة وتحديد الأهداف وأساليب تحقيقها هي العنصر الجوهر في التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، بينما نلاحظ أن عبارة يتوفر لدى المركز أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء كان لها متوسط حسابي (3.53) ووزن نسبي 70.6 ولكن الانحراف المعياري قدره 1.02 وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة مشتتة وغير متجانسة وبالتالي يجب على المركز أن يأخذ بعين الاعتبار عند وضع الأهداف أن تكون محفزة لقدرات العاملين لتحسين مستوى الأداء. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Arasa, 2012) التي أكدت على ضرورة توفير أهداف طويلة الأجل يسعى المركز إلى تحقيقها، كما أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يرمي إلى بيان الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها

الجدول(13) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الأهداف كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة وفق مقياس ليكرت	ترتيب العبارة حسب أهميتها
يرمي التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إلى بيان الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها	3.93	0.726	78.6	موافق	4
ستحقق الخطة الاستراتيجية الأهداف المرجوة للتطوير والارتقاء بأداء المركز	3.95	0.833	79	موافق	3
تعتبر صياغة وتحديد الأهداف وأساليب تحقيقها العنصر الجوهر في التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	4.07	0.704	88.1	موافق	1
يتوفر لدى المركز أهداف	4.02	0.834	80.4	موافق	2

					طويلة الأجل يسعى إلى تحقيقها
5	موافق	70.6	1.02	3.53	يتوفر لدى المركز أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء
	موافق	77.6	0.6	3.91	الأهداف الاستراتيجية

4- التحليل الاستراتيجي:

يتضح من الجدول (14) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر التحليل الاستراتيجي للمركز بلغ (3.3) بانحراف معياري قدره (0.77) وأهمية نسبية بلغت (66%)، وهذا يعني أن عنصر التحليل الاستراتيجي يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (66%)، وذلك لأن كانت آراء أفراد العينة حول الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمركز عند وضع الخطط الاستراتيجية، ووجود فرق تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة في المركز محايداً واتفقت هذه النتائج مع (الزعيبي، 2014)، (Arasa, 2012) حول أهمية تحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية

الجدول (14) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرؤية كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي

ترتيب العبارة حسب أهميتها	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	محايد	68	0.776	3.4	الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمركز عند وضع الخطط الاستراتيجية
1	موافق	68.4	0.905	3.42	تعمل الجهود التخطيطية في المركز على تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة المركز الحالية والمستقبلية
3	محايد	61.8	1	3.09	يوجد في المركز فرق تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة.
	محايد	66	0.77	3.3	التحليل الاستراتيجي

5- الخيار الاستراتيجي:

يتضح من الجدول (15) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر الخيار الاستراتيجي للمركز بلغ (3.57) بانحراف معياري قدره (0.78) وأهمية نسبية بلغت (71.4%) وهذا يعني أن عنصر الخيار الاستراتيجي يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (71%) حيث حصلت العبارة تطبق إدارة المركز معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية على المرتبة الأولى من آراء العينة بمتوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري قدره (0.92) ووزن نسبي 74% ذلك أن إدارة المركز تتخذ قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية كما أنها تلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها، ولكن كانت إجابات أفراد العينة حول أن إدارة المركز تضع بدائل استراتيجية مناسبة مشتتة وغير متجانسة مما يعني أنه يجب على إدارة المركز أن تضع بدائل مناسبة في خططها الاستراتيجية وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزعبي، 2014)، (Arasa, 2012) لضرورة توفر بدائل استراتيجية مناسبة في حالة تغيير الخيار الرئيسي

الجدول (15) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم التحليل كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة وفق مقياس ليكرت	ترتيب العبارة حسب أهميتها
تضع إدارة المركز بدائل استراتيجية مناسبة	3.39	1.06	67.8	محايد	4
تلتزم إدارة المركز بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	3.56	0.887	71.2	موافق	3
تطبق إدارة المركز معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية	3.7	0.925	74	موافق	1
تتخذ إدارة المركز قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية	3.63	0.858	72.6	موافق	2
الخيار الاستراتيجي	3.57	0.78	71.4	محايد	

تحليل محور التخطيط الاستراتيجي: بين الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني لبحوث الطاقة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) كانت مرتفعة، وبالتالي فإن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني يتراوح بين المتوسط والجيد حيث أن المتوسط الكلي لتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المركز بلغ (3.7)، وقد احتل بُعد الأهداف الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، في حين جاء في المرتبة الثانية بعد الرسالة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الخيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.57) بدرجة مرتفعة أيضاً، تلاها بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.5) وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.3) بدرجة مرتفعة أيضاً، و اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Olumuyiwa et al, 2018) التي أكدت على أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط

الاستراتيجي وأداء المركز وأن كلا من المنظمة والعاملين مستفيدين من التخطيط الاستراتيجي حيث تحقق المنظمة أهدافها و توفر توضيحاً للمسؤوليات الفردية أي تساهم في تحفيز العمال.

الجدول (16) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بعناصر التخطيط الاستراتيجي

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب البعد حسب أهميتها
الرؤية الاستراتيجية	3.5	0.75	70	4
الرسالة الاستراتيجية	3.7	0.64	74	2
الأهداف الاستراتيجية	3.88	0.52	77.6	1
التحليل الاستراتيجي	3.3	0.77	66	5
الخيار الاستراتيجي	3.57	0.78	71.2	3
التخطيط الاستراتيجي	3.7	0.549	74	

- تحليل محور الأداء:

1- الأداء المؤسسي:

يتضح من الجدول (17) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر الأداء المؤسسي بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره 0.57 ووزن نسبي 77.8% وهذا يعني أن هذا العنصر يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسب اتفقا 77% وهذا يعني أن عنصر الخيار الاستراتيجي يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (77%) وبناء على ما سبق فإن عينة الدراسة من معاوني المدير ورؤساء الأقسام والموظفين متفقين على أن إدارة المركز تعمل على تقديم البحوث العلمية التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع كافة ، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.714) وبوزن نسبي قدره (81.8%)، واتفاقهم حول سعي إدارة المركز إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى مراجعيها حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.813) وبوزن نسبي قدره (79.6%)، كما أن العبارة تقوم إدارة المركز بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمراجعين احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.657) ووزن نسبي (77.6%)، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخرندار، 2012)، (Arasa, 2012) أن المركز يعمل على تطوير الخدمات والأنظمة الإدارية بشكل جيد

الجدول (17) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي للمركز

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة وفق مقياس ليكرت	ترتيب العبارة حسب أهميتها
تسعى إدارة المركز إلى تقليل	3.98	0.813	79.6	موافق	2

					التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى مراجعيها
3	موافق	77.6	0.657	3.88	تقوم إدارة المركز بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمراجعين
4	موافق	77.2	0.639	3.86	تحرص إدارة المركز على تطوير خدماتها بما يتناسب مع المهام المنوطة بها
1	موافق	81.8	0.714	4.09	تعمل إدارة المركز على تقديم البحوث العلمية التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع كافة
3	موافق	77.6	0.803	3.88	تسعى إدارة المركز لتبسيط إجراءات المراجعات الطبيعية من أجل إرضاء مراجعيها
6	موافق	74.8	0.856	3.74	تسعى إدارة المركز إلى توفير كادر فني متخصص وكفؤ
5	موافق	76.8	0.992	3.84	توفر إدارة المركز التقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة من مختبرات ومعدات
	موافق	77.8	0.57	3.89	الأداء المؤسسي

2- الأداء البحثي:

يتضح من الجدول (18) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر الأداء البحثي بلغ (3.82) بانحراف معياري قدره 0.61 ووزن نسبي 67.5% وهذا يعني أن هذا العنصر يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسب اتفقا 67.5% وبناء على ما سبق فإن عينة الدراسة من معاوني المدير ورؤساء الأقسام والموظفين متفقين على أن يتوافق الأداء البحثي للمركز مع الأهداف الموضوعية في ذلك الشأن ، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.66) وبوزن نسبي قدره (79.6%)، واتفاقهم حول إن الأداء البحثي الحالي بالمركز له تأثير إيجابي على كفاءة وفاعلية أداء المركز حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.76) وبوزن نسبي قدره (78.8%)، كما أن العبارة يعمل المركز على أن تتناول أبحاثه أهم القضايا المجتمعية في مجال عمل المركز احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.67) ووزن نسبي (78.6) وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخرندار، 2012)، (Arasa, 2012) حول اعتماد الإدارة على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء

الجدول(18) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الأداء البحثي للمركز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة وفق مقياس ليكرت	ترتيب العبارة حسب أهميتها
تعتمد إدارة المركز على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات	3.88	0.781	77.6	موافق	5

الأداء					
تسعى إدارة المركز من خلال التخطيط الاستراتيجي لتقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل البقاء في التميز في أداءها	3.84	0.9	76.8	موافق	6
يعتمد المركز التخطيط الاستراتيجي ويعتبره أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافه	3.7	0.844	74	موافق	8
يعزز التخطيط الاستراتيجي في المركز من الروح الإبداعية لدى الأفراد من أجل مجابهة الضغوط التي تفرض الجودة والنوعية وسلامة الهياكل التنظيمية والإدارية.	3.75	0.931	75	موافق	7
يتوافق الأداء البحثي للمركز مع الأهداف الموضوعة في ذلك الشأن	3.98	0.668	79.6	موافق	1
يقوم المركز بالنشر العلمي للأبحاث في دوريات علمية محكمة محلية وعالمية	3.89	0.976	77.8	موافق	4
يلحظ تزايد أعداد الاستشهادات من البحوث المنشورة عن المركز	3.51	1.07	70.2	موافق	9
يعمل المركز على أن تتناول أبحاثه أهم القضايا المجتمعية في مجال عمل المركز	3.93	0.678	78.6	موافق	3
إن الأداء البحثي الحالي بالمركز له تأثير إيجابي على كفاءة وفعالية أداء المركز	3.94	0.766	78.8	موافق	2
الأداء البحثي	3.826	0.61	76.52	موافق	

يبين الجدول (19) أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة الذي ينقسم إلى قسمين الأداء المؤسسي بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.57 والأداء البحثي بمتوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 0.61 ووزن نسبي 76.52 % واتفقت هذه النتائج، (Kare et al, 2013) التي بينت أن أداء المركز يميل إلى الزيادة مع زيادة

مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية. وكلما ارتفع المستوى العام لممارسة الإدارة الاستراتيجية، زاد أداء المركز المالي والبحثي.

الجدول (19) الإحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم الرؤية
كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
الأداء المؤسسي	3.89	0.57	77.8%
الأداء البحثي	3.826	0.61	76.52%
أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة	3.85	0.56	77%

- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة ولاختبار هذه الفرضية يتوجب علينا اختبار الفرضيات المنبثقة عنها، من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية ويستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير مستقل كمي على متغير كمي تابع ولكن قبل تطبيق الانحدار الخطي البسيط يجب التأكد من وجود علاقة بين المتغيرين.

ينتفع منها خمس فرضيات فرعية:

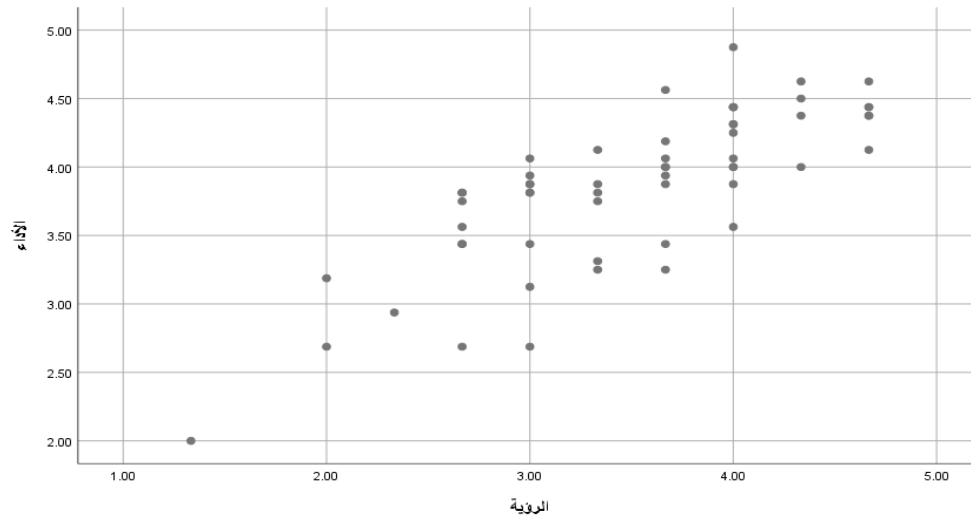
الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

نلاحظ من الشكل (3-6) أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل "رؤية المركز" يرافقها زيادة في قيمة المتغير التابع "الأداء"

الشكل (3-6) مخطط scatter plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الرؤية الاستراتيجية للمركز والأداء



لاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على إحصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع، يبين الجدول (20) أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2 = 0.619$ وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 61.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر عنصر رؤية المركز بمقدار 61.9% من التباين في أداء المركز

الجدول (20) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرؤية الاستراتيجية والأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 ^a	.619	.612	.35337

a. Predictors: (Constant), الرؤية

ويبين الجدول (21) قيمة F والبالغة (89.21) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على أن أهمية عنصر رؤية المركز من الناحية الإحصائية ودوره في أداء المركز، وبالتالي توجد علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R = 0.787$ الموضح بالجدول (20)

الجدول (21) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار

الأثر بين المتغيرين الرؤية الاستراتيجية والأداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.140	1	11.140	89.212	.000 ^b
Residual	6.868	55	.125		
Total	18.008	56			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الرؤية

ومن الجدول (22) نجد أن قيمة P-value لمعلمة الميل B1 ولمعلمة الحد الثابت B0 هي (0.00) وبالتالي كلاهما أصغر من $\alpha=0.01$ واستناداً لهذه النتائج ونرفض فرضية العد ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة " وتكون معادلة الانحدار: الأداء = $1.79 + 0.59$ الرؤية.

أي أن زيادة بمقدار واحد من عنصر الرؤية الاستراتيجية يرافقه زيادة في الأداء بمقدار 0.59

الجدول (22) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار
الأثر بين المتغيرين الرؤية الاستراتيجية والأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.790	.224		8.005	.000
	الرؤية	.590	.062	.787	9.445	.000

a. Dependent Variable: الأداء

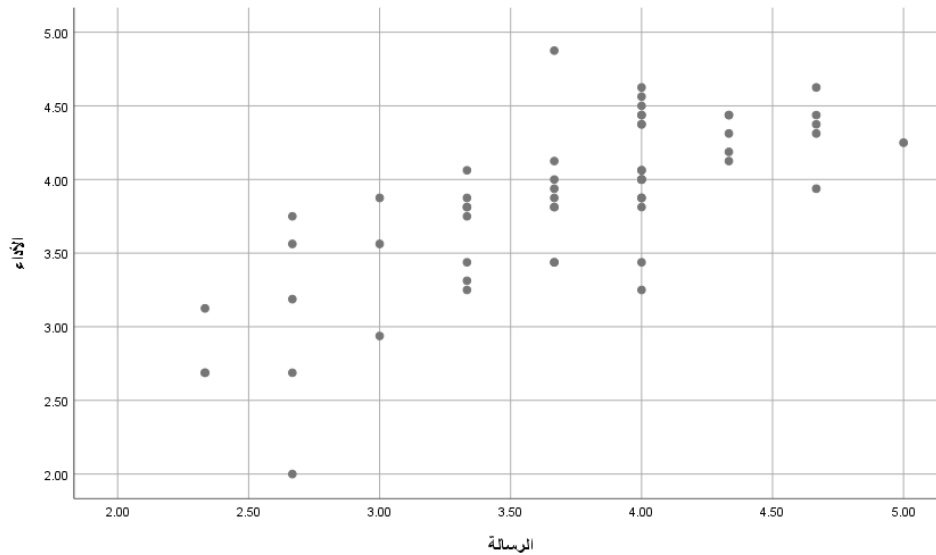
الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية ، على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

نلاحظ من الشكل (7-3) أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل " الرسالة الاستراتيجية للمركز " يرافقه زيادة في قيمة المتغير التابع "الأداء"

الشكل (7-3) مخطط scatter plot يبين العلاقة الخطية للمتغيرين الرسالة الاستراتيجية للمركز والأداء



لاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على إحصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع، يبين الجدول (23) أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2 = 0.556$ وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 55.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر عنصر رسالة المركز بمقدار 55.6% من التباين في أداء المركز

الجدول (23) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرسالة الاستراتيجية والأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 ^a	.556	.548	.38144

a. Predictors: (Constant), الرسالة

ويبين الجدول (24) قيمة F والبالغة (68.76) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على أن أهمية عنصر رسالة المركز من الناحية الإحصائية ودوره في أداء المركز، وبالتالي توجد علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R = 0.745$ الموضح بالجدول (25)

الجدول (24) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرسالة الاستراتيجية والأداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.005	1	10.005	68.766	.000 ^b

Residual	8.002	55	.145		
Total	18.008	56			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الرسالة

ومن الجدول (25) نجد أن قيمة P-value لمعلمة الميل B1 ولمعلمة الحد الثابت B0 هي (0.00) وبالتالي كلاهما أصغر من $\alpha=0.01$ واستناداً لهذه النتائج ونرفض فرضية العد ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة " وتكون معادلة الانحدار:

الأداء = $1.44 + 0.653$ الرسالة.

أي أن زيادة بمقدار واحد من عنصر الرسالة الاستراتيجية يرافقه زيادة في الأداء بمقدار 0.65

الجدول (25) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الرسالة الاستراتيجية والأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.440	.296		4.870	.000
	الرسالة	.653	.079	.745	8.293	.000

a. Dependent Variable: الأداء

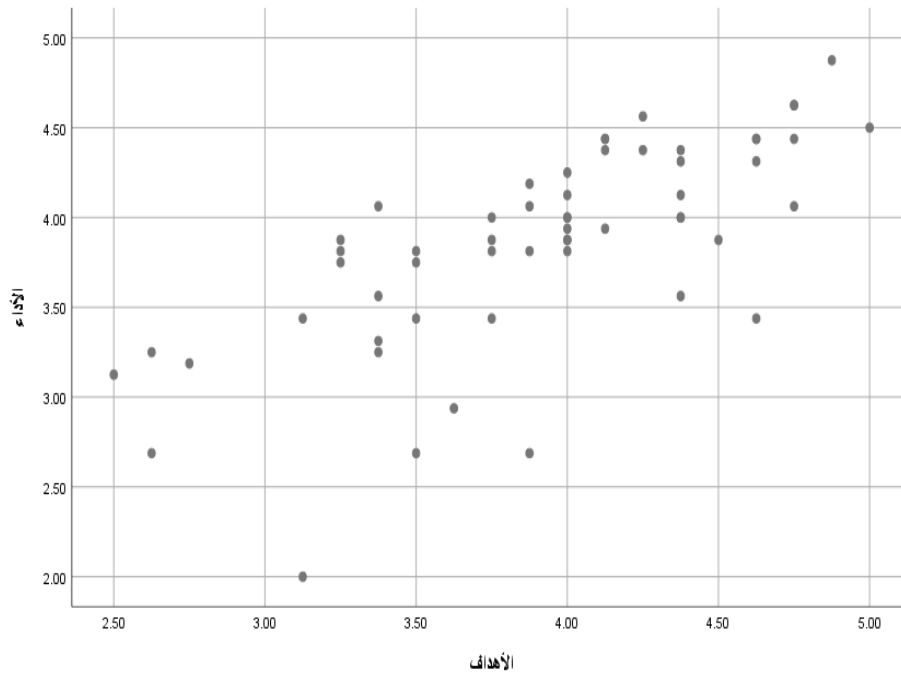
الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية ، على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

نلاحظ من الشكل (8-3) أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل " الأهداف الاستراتيجية للمركز " يرافقه زيادة في قيمة المتغير التابع "الأداء"

الشكل (8-3) مخطط scatter plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الأهداف الاستراتيجية للمركز والأداء



لاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على إحصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع، يبين الجدول (26) أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2 = 0.509$ وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 50.9 % من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر عنصر الأهداف الاستراتيجية للمركز بمقدار 50.9 % من التباين في أداء المركز

الجدول (26) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الاستراتيجية والأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.509	.500	.40094

a. Predictors: (Constant), الأهداف

ويبين الجدول (27) قيمة F والبالغة (57) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على أن أهمية عنصر الأهداف الاستراتيجية من الناحية الإحصائية ودوره في أداء المركز، وبالتالي توجد علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.713$ الموضح بالجدول (26)

الجدول (27) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الاستراتيجية والأداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.166	1	9.166	57.020	.000 ^b
	Residual	8.841	55	.161		
	Total	18.008	56			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الأهداف

ومن الجدول (28) نجد أن قيمة P-value لمعلمة الميل B1 ولمعلمة الحد الثابت B0 هي (0.00) وبالتالي كلاهما أصغر من $\alpha=0.01$ واستناداً لهذه النتائج ونرفض فرضية العد ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة " وتكون معادلة الانحدار:

$$\text{الأداء} = 0.627 + 1.224 \times \text{الأهداف الاستراتيجية}$$

أي أن زيادة بمقدار واحد من عنصر الأهداف الاستراتيجية يرافقه زيادة في الأداء بمقدار 0.627

الجدول (28) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الاستراتيجية والأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.224	.353		3.471	.001
	الأهداف	.672	.089	.713	7.551	.000

a. Dependent Variable: الأداء

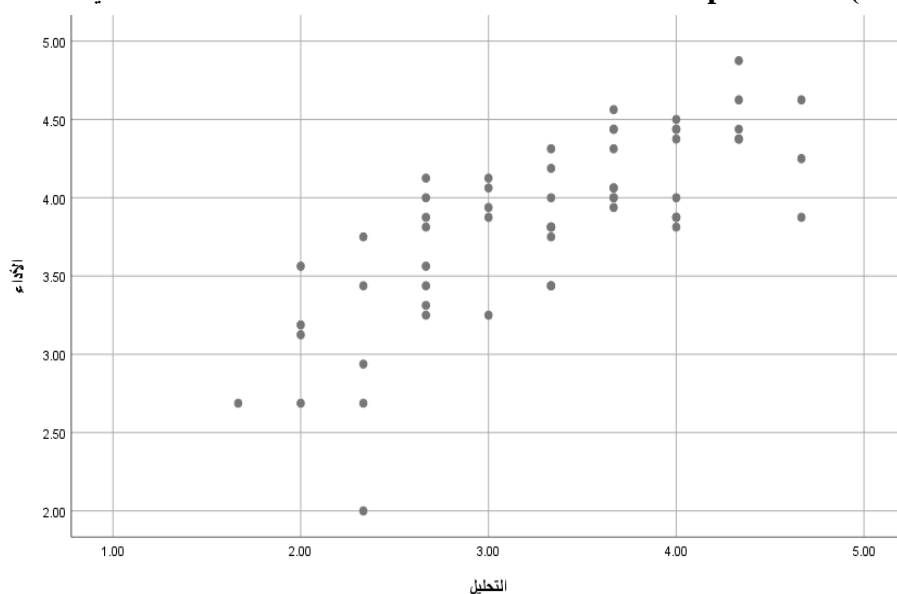
الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

نلاحظ من الشكل (9-3) أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل " التحليل الاستراتيجي للمركز " يرافقه زيادة في قيمة المتغير التابع "الأداء"

الشكل (9-3) مخطط scatter plot يبين العلاقة الخطية للمتغيرين التحليل الاستراتيجي للمركز والأداء



لاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على إحصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع، يبين الجدول (29) أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0.585$ وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 58.5 % من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر عنصر التحليل الاستراتيجي للمركز بمقدار 58.5 % من التباين في أداء المركز

الجدول (29) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي والأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 ^a	.585	.578	.36848

a. Predictors: (Constant), التحليل

ويبين الجدول (30) قيمة F والبالغة (77.62) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) وبالتالي كلاهما أصغر من ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أن أهمية عنصر رسالة المركز من الناحية الإحصائية ودوره في أداء المركز، وبالتالي توجد علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.765$ الموضح بالجدول (29)

الجدول (30) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي والأداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.540	1	10.540	77.624	.000 ^b
Residual	7.468	55	.136		
Total	18.008	56			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), التحليل

ومن الجدول (31) نجد أن قيمة P-value لمعلمة الميل B1 ولمعلمة الحد الثابت B0 هي (0.00) وبالتالي كلاهما أصغر من $\alpha=0.01$ واستناداً لهذه النتائج ونرفض فرضية العد ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة " وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (الزعبي) وتكون معادلة الانحدار:

الأداء $= 2.012 + 0.558$ التحليل الاستراتيجي

أي أن زيادة بمقدار واحد من عنصر الرسالة الاستراتيجية يرافقه زيادة في الأداء بمقدار 0.55

الجدول (31) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي والأداء

Coefficients^a

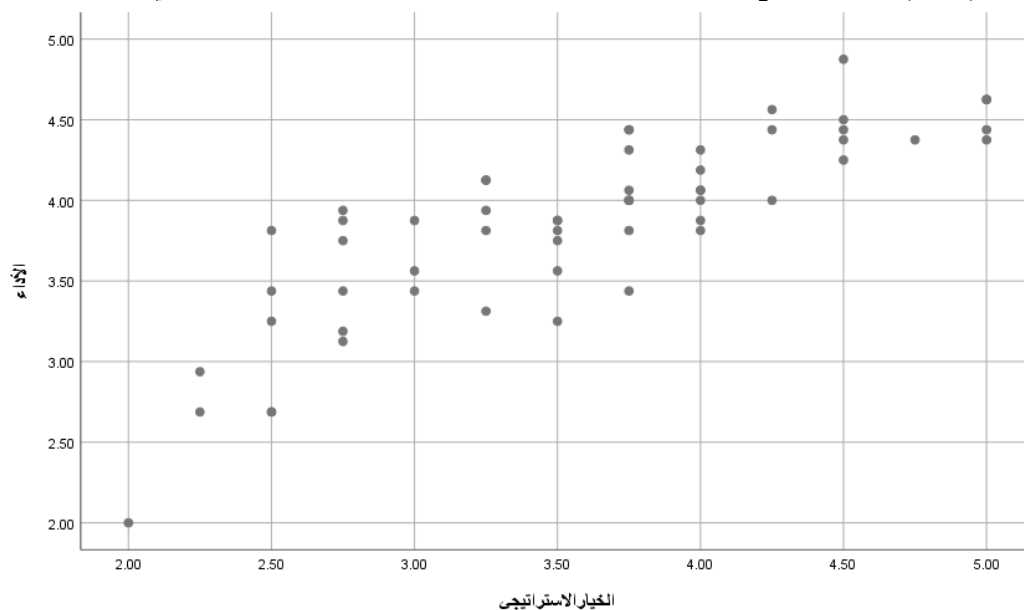
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.012	.215		9.364	.000
	التحليل	.558	.063	.765	8.810	.000

a. Dependent Variable: الأداء

الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الخيار الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة
 الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الخيار الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة
 نلاحظ من الشكل (10-3) أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل " لخيار الاستراتيجي للمركز " يرافقه زيادة في قيمة المتغير التابع "الأداء"

الشكل (10-3) مخطط scatter plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الخيار الاستراتيجي للمركز والأداء



لاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على إحصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع، يبين الجدول (32) أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2 = 0.681$ وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 68.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر عنصر الخيار الاستراتيجي للمركز بمقدار 68.1% من التباين في أداء المركز

الجدول (32) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الخيار الاستراتيجي والأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 ^a	.681	.675	.32311

a. Predictors: (Constant), الخيار الاستراتيجي

ويبين الجدول (33) قيمة F والبالغة (117.4) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) وهي أصغر من (0.01)، وهذا يدل على أن أهمية عنصر الخيار الاستراتيجي المركز من الناحية الإحصائية ودوره في أداء المركز، وبالتالي توجد علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.825$ الموضح بالجدول (32)

الجدول (33) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين التحليل الاستراتيجي والأداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.266	1	12.266	117.486	.000 ^b
Residual	5.742	55	.104		
Total	18.008	56			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الخيار الاستراتيجي

ومن الجدول (34) نجد أن قيمة P-value لمعلمة الميل B1 ولمعلمة الحد الثابت B0 هي (0.00) وبالتالي كلاهما أصغر من $a=0.01$ واستناداً لهذه النتائج ونرفض فرضية العد ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الخيار الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة " وتكون معادلة الانحدار: الأداء $= 1.715 + 0.6$ الخيار الاستراتيجي

أي أن زيادة بمقدار واحد من عنصر الرسالة الاستراتيجية يرافقه زيادة في الأداء بمقدار 0.6

الجدول (34) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الخيار الاستراتيجي والأداء

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	1.715	.202		.000
الخيار الاستراتيجي	.600	.055	.825	.000

a. Dependent Variable: الأداء

بالاعتماد على ماسبق نرفض فرضية العدم الرئيسية التي تنص: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة " ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة"

ونلاحظ أن عنصر الخيار الاستراتيجي قد احتل المرتبة الأولى في التأثير حيث يفسر بمقدار 68.1% من التباين الحاصل في الأداء، ثم تلاه عنصر الرؤية الاستراتيجية للمركز بتفسير مقداره 61.9%، وجاء التحليل الاستراتيجي بالمرتبة الثالثة بمقدار تفسير 58.5% أما الرسالة الاستراتيجية للمركز فقد فسرت التباين الحاصل في الأداء بنسبة 55.6% وأخيرا جاء عنصر الأهداف الاستراتيجية بتفسير قدره 50.9%

الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) الفرضية البديلة: H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) تتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس) الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-sample T-test) الذي يفحص نما إذا كان متوسط التخطيط الاستراتيجي للذكور مساوياً للتخطيط الاستراتيجي عند الإناث

من الجدول (36) نجد نتيجة اختبار تجانس التباين ليفين $\text{sig}=0.659>0.05$ أي أنه تساوي في تباين بين الذكور والإناث وعليه نستخدم نتيجة اختبار t في حال تجانس التباينات (السطر الأول) وفيه نجد أن قيمة $\text{sig}=0.611>0.05$ لاختبار t أي لا يوجد اختلاف جوهري في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين الذكور والإناث وهذا ما نجده في الجدول (35) الذي يبين المتوسطات الحسابية وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزعبي، 2014)

الجدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	37	3.6735	.56690	.09320
	أنثى	20	3.7520	.52725	.11790

الجدول (36) نتائج اختبار لاختبار الفروق في التخطيط الاستراتيجي حسب متغير الجنس

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
التخطيط لاستراتيجيات ي	.197	.659	-.511	55	.611	-.07849	.15362	-.38636	.22938
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			-.522	41.593	.604	-.07849	.15029	-.38186	.22489

2- الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير العمر

الفرضية البديل H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير العمر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ولإجراء تحليل التباين الأحادي ابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها وذلك باستخدام إحصائية levene

الجدول (37) اختبار تجانس مجموعات متغير العمر

Test of Homogeneity of Variances

التخطيط لاستراتيجيات

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.554	2	54	.087

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss بواسطة الباحثة

يبين الجدول (37) أن $\text{sig}=0.087>0.05$ وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار levene القائلة بأن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل Anova.

ومن الجدول (38) نجد أن قيمة معامل فيشر $F=0.078<1$ وبالتالي نقبل فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى لمتغير العمر وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزعيبي، 2014)

الجدول (38) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير العمر

ANOVA

التخطيط لاستراتيجيات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.049	2	.024	.078	.925
Within Groups	16.883	54	.313		
Total	16.932	56			

الجدول (39) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.66 و 3.73 وهي قيم متقاربة جداً

الجدول (39) المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للعمر

Descriptives

التخطيط الاستراتيجي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
30 أقل من	3	3.6667	.40857	.23589	2.6517	4.6816	3.20	3.96
31-40 من	27	3.7319	.63224	.12168	3.4817	3.9820	2.48	4.60
41-50 من	27	3.6741	.48658	.09364	3.4816	3.8666	2.44	4.60
Total	57	3.7011	.54986	.07283	3.5552	3.8470	2.44	4.60

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المؤهل العلمي

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المؤهل العلمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة بالجدول (40) ولإجراء تحليل التباين الأحادي ابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها وذلك باستخدام إحصائية levene

جدول (40) اختبار تجانس مجموعات متغير المؤهل العلمي

Test of Homogeneity of Variances

التخطيط الاستراتيجي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.287	4	52	.287

يبين الجدول (40) أن $\text{sig}=0.287>0.05$ وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار levene القائلة بأن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل Anova

ومن الجدول (41) نجد أن قيمة معامل فيشر $F=1.567>1$ و $\text{sig}=0.197>0.05$ وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المؤهل العلمي" ولكن هذه النتيجة لم تتفق مع دراسة (الزعيبي، 2014) حيث أشارت التحليلات الإحصائية في الدراسة إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة بسكرة حسب وجهة نظر المبحوثين.

الجدول (41) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير المؤهل العلمي

ANOVA

التخطيط الاستراتيجي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.821	4	.455	1.567	.197
Within Groups	15.110	52	.291		
Total	16.932	56			

الجدول (42) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.66 و 3.73 وهي قيم متقاربة جداً

الجدول (42) المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي

Descriptives

التخطيط الاستراتيجي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
تعليم ثانوي	4	3.8800	.35327	.17664	3.3179	4.4421	3.48	4.32
معهد متوسط	7	3.9657	.39962	.15104	3.5961	4.3353	3.28	4.36
شهادة جامعية	22	3.7291	.57754	.12313	3.4730	3.9852	2.44	4.60
ماجستير	13	3.7323	.45910	.12733	3.4549	4.0097	3.12	4.60
دكتوراة	11	3.3745	.65147	.19642	2.9369	3.8122	2.48	4.36
Total	57	3.7011	.54986	.07283	3.5552	3.8470	2.44	4.60

فرضة العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي
الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ولإجراء تحليل التباين الأحادي ابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها وذلك باستخدام إحصائية levene

جدول (43) اختبار تجانس مجموعات متغير المستوى الوظيفي

Test of Homogeneity of Variances

التخطيط الاستراتيجي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.934	7	49	.084

يبين الجدول (43) أن $\text{sig}=0.084>0.05$ وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار levene القائلة بأن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل Anova ومن الجدول (44) نجد أن قيمة معامل فيشر $F=0.223<1$ وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي، ولكن هذه النتيجة لم تتفق مع دراسة (الزعيبي، 2014) حيث أشارت التحليلات الإحصائية في الدراسة إلى وجود أثر لمتغير المستوى الوظيفي في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة بكرة حسب وجهة نظر المبحوثين.

الجدول (44) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير المستوى الوظيفي

ANOVA

التخطيط الاستراتيجي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.522	7	.075	.223	.978
Within Groups	16.409	49	.335		
Total	16.932	56			

الجدول (45) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.5 و 3.8 وهي قيم متقاربة

الجدول (45) المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً للمستوى الوظيفي

Descriptives

التخطيط الاستراتيجي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
موظف	3	3.7600	1.10923	.64042	1.0045	6.5155	2.48	4.44
رئيس شعبة	6	3.5267	.49923	.20381	3.0028	4.0506	2.80	4.20
رئيس دائرة	9	3.6089	.50667	.16889	3.2194	3.9983	2.44	4.16
هيئة فنية	12	3.8133	.49619	.14324	3.4981	4.1286	3.12	4.52
هيئة بحثية	12	3.6833	.65892	.19021	3.2647	4.1020	2.68	4.60
رئيس قسم	7	3.7829	.30451	.11509	3.5012	4.0645	3.28	4.04
مدير مديرية	4	3.7800	.59554	.29777	2.8324	4.7276	3.04	4.32
معاون مدير	4	3.6200	.71740	.35870	2.4785	4.7615	2.96	4.60
Total	57	3.7011	.54986	.07283	3.5552	3.8470	2.44	4.60

5- الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضة العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير الخبرة الوظيفية

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير الخبرة الوظيفية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ولإجراء تحليل التباين الأحادي ابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها وذلك باستخدام إحصائية levene

جدول (46) اختبار تجانس مجموعات متغير الخبرة الوظيفية

Test of Homogeneity of Variances

التخطيط الاستراتيجي

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.592	3	53	.623

يبين الجدول (46) أن $\text{sig}=0.623 > 0.05$ وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار levene القائلة بأن تباين المجموعات متجانس ، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل Anova.

ومن الجدول (47) نجد أن قيمة معامل فيشر $\text{sig}=0.054$ $F=2.7 > 1$ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير الخبرة الوظيفية"، وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الزعبي، 2014) حيث أشارت التحليلات الإحصائية في الدراسة إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة بكرة حسب وجهة نظر المبحوثين.

الجدول (47) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير الخبرة الوظيفية

ANOVA

التخطيط الاستراتيجي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.253	3	.751	2.711	.054
Within Groups	14.679	53	.277		
Total	16.932	56			

الجدول (48) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير المستوى الوظيفي والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.3 و 3.8 وهي قيم متقاربة

الجدول (48) المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً المستوى الوظيفي

Descriptives

التخطيط الاستراتيجي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5	14	3.8057	.50569	.13515	3.5137	4.0977	2.76	4.44
5-10	11	3.7418	.40214	.12125	3.4717	4.0120	3.28	4.52
11-15	13	3.3415	.64943	.18012	2.9491	3.7340	2.44	4.60
أكثر من 16	19	3.8463	.50969	.11693	3.6007	4.0920	2.80	4.60
Total	57	3.7011	.54986	.07283	3.5552	3.8470	2.44	4.60

الفرضية الرئيسية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية)
 الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية)
 تنفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس)

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-sample T-test) الذي يفحص نما إذا كان متوسط التخطيط الاستراتيجي للذكور مساوياً للتخطيط الاستراتيجي عند الإناث

من الجدول (50) نجد نتيجة اختبار تجانس التباين ليفين $\text{sig}=0.848 > 0.05$ أي أنه تساوي في تباين بين الذكور والإناث وعليه نستخدم نتيجة اختبار t في حال تجانس التباينات (العمود الأول) وفيه نجد أن قيمة $\text{sig}=0.810 > 0.05$ لا يوجد اختلاف جوهري في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين الذكور والإناث وهذا ما نجده في الجدول (49) الذي يبين المتوسطات الحسابية

الجدول (49) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور الأداء

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء	ذكر	37	3.8429	.53978	.08874
	أنثى	20	3.8813	.62825	.14048

الجدول (50) نتائج اختبار لاختبار الفروق في الأداء حسب متغير الجنس

Independent Samples Test

		الأداء	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.037	
	Sig.	.848	
t-test for Equality of Means	t	-.242	-.231
	df	55	34.306
	Sig. (2-tailed)	.810	.819
	Mean Difference	-.03834	-.03834
	Std. Error Difference	.15872	.16616
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.35643
		Upper	-.37591
		.27974	.29923

2- الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير العمر

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير العمر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ولإجراء تحليل التباين الأحادي ابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها وذلك باستخدام إحصائية levene

الجدول (51) اختبار تجانس مجموعات متغير العمر

Test of Homogeneity of Variances

الأداء

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.030	2	54	.364

المصدر : مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss بواسطة الباحثة

يبين الجدول (51) أن $\text{sig}=0.364 > 0.05$ وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار levene القائلة بأن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل Anova. ومن الجدول (52) نجد أن قيمة معامل فيشر $F=0.224 < 1$ وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير العمر واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزعبي، 2014)

الجدول (52) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في التخطيط حسب متغير العمر

ANOVA

الأداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.148	2	.074	.224	.800
Within Groups	17.859	54	.331		
Total	18.008	56			

المصدر : مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss بواسطة الباحثة

الجدول (53) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء نسبة لمتغير العمر والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.7 و 3.9 وهي قيم متقاربة

الجدول (53) المتوسطات الحسابية للأداء تبعاً للعمر

Descriptives

الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
30 أقل من	3	3.7083	.40182	.23199	2.7102	4.7065	3.25	4.00
31-40 من	27	3.9028	.60950	.11730	3.6617	4.1439	2.69	4.88
41-50 من	27	3.8264	.55044	.10593	3.6086	4.0441	2.00	4.63
Total	57	3.8564	.56707	.07511	3.7059	4.0068	2.00	4.88

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss بواسطة الباحثة

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المؤهل العلمي

الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المؤهل العلمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ولإجراء تحليل التباين الأحادي ابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها وذلك باستخدام إحصائية levene

جدول (54) اختبار تجانس مجموعات متغير المؤهل العلمي

Test of Homogeneity of Variances

الأداء

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.407	4	52	.245

يبين الجدول (54) أن $\text{sig}=0.245>0.05$ وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار levene القائلة بأن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل Anova.

ومن الجدول (55) نجد أن قيمة معامل فيشر $F=1.57>1$ و $\text{sig}=0.195>0.05$ وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المؤهل العلمي" ولكن هذه النتيجة لم تتفق مع دراسة (الزعبي، 2014) حيث أشارت التحليلات الإحصائية في الدراسة إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الأداء بجامعة بكرة حسب وجهة نظر المبحوثين.

الجدول (55) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في الأداء حسب متغير المؤهل العلمي

ANOVA

الأداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.944	4	.486	1.574	.195
Within Groups	16.063	52	.309		
Total	18.008	56			

الجدول (56) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.8 و 4.1 وهي قيم متقاربة جداً

الجدول (56) المتوسطات الحسابية الأداء تبعاً للمؤهل العلمي

Descriptives

الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
تعليم ثانوي	4	3.8906	.33994	.16997	3.3497	4.4315	3.44	4.25
معهد متوسط	7	4.1607	.47029	.17775	3.7258	4.5957	3.31	4.88
شهادة جامعية	22	3.8636	.61378	.13086	3.5915	4.1358	2.00	4.63
ماجستير	13	3.9471	.39762	.11028	3.7068	4.1874	3.44	4.63
دكتوراة	11	3.5284	.67683	.20407	3.0737	3.9831	2.69	4.44
Total	57	3.8564	.56707	.07511	3.7059	4.0068	2.00	4.88

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ولإجراء تحليل التباين الأحادي ابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها وذلك باستخدام إحصائية levene

جدول (57) اختبار تجانس مجموعات متغير المستوى الوظيفي

Test of Homogeneity of Variances

الأداء

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.494	7	49	.192

يبين الجدول (57) أن $\text{sig}=0.192 > 0.05$ وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار levene القائلة بأن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل Anova.

ومن الجدول (58) نجد أن قيمة معامل فيشر $F=0.322 < 1$ وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي، ولكن هذه النتيجة لم تتفق مع دراسة (الزعبي، 2014) حيث أشارت التحليلات الإحصائية في الدراسة إلى وجود أثر لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى الأداء بجامعة بسكرة حسب وجهة نظر المبحوثين

الجدول (58) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في الأداء حسب متغير المستوى الوظيفي

ANOVA

الأداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.791	7	.113	.322	.941
Within Groups	17.217	49	.351		

Total	18.008	56			
-------	--------	----	--	--	--

الجدول (59) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء نسبة لمتغير العمر والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.6 و 4 وهي قيم متقاربة

الجدول (59) المتوسطات الحسابية للأداء تبعاً المستوى الوظيفي

Descriptives

الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
موظف	3	4.0000	1.15752	.66829	1.1246	6.8754	2.69	4.88
رئيس شعبة	6	3.6771	.47831	.19527	3.1751	4.1790	2.94	4.31
رئيس دائرة	9	3.8056	.69065	.23022	3.2747	4.3364	2.00	4.31
هيئة فنية	12	4.0469	.39540	.11414	3.7957	4.2981	3.44	4.56
هيئة بحثية	12	3.8438	.62415	.18018	3.4472	4.2403	2.69	4.63
رئيس قسم	7	3.7857	.29943	.11317	3.5088	4.0626	3.31	4.13
مدير مديرية	4	3.8125	.78561	.39281	2.5624	5.0626	2.69	4.44
معاون مدير	4	3.7656	.62786	.31393	2.7666	4.7647	3.19	4.63
Total	57	3.8564	.56707	.07511	3.7059	4.0068	2.00	4.88

5- الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير الخبرة الوظيفية

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير الخبرة الوظيفية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ولإجراء تحليل التباين الأحادي لابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها وذلك باستخدام إحصائية levene

جدول (60) اختبار تجانس مجموعات متغير الخبرة الوظيفية

Test of Homogeneity of Variances

الأداء

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.154	3	53	.104

يبين الجدول (60) أن $\text{sig} = 0.104 > 0.05$ وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار levene القائلة بأن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل Anova.

ومن الجدول (61) نجد أن قيمة معامل فيشر $F=2.8 > 1$ و $sig=0.054$ وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير الخبرة الوظيفية في مستوى الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة و بالتالي نرفض فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير الخبرة الوظيفية" ونقبل الفرضي البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء في المركز الوطني لبحوث الطاقة تعزى للمتغير الخبرة الوظيفية" ولكن هذه النتيجة لم تتفق مع دراسة (الزعبي، 2014) حيث أشارت التحليلات الإحصائية في الدراسة إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة الوظيفية في مستوى الأداء بجامعة بسكرة حسب وجهة نظر المبحوثين

الجدول(61) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في الأداء حسب متغير الخبرة الوظيفية

ANOVA

الأداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.521	3	.840	2.876	.045
Within Groups	15.486	53	.292		
Total	18.008	56			

الجدول (62) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى التخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير المستوى الوظيفي والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.6 و 4 وهي قيم متقاربة

الجدول (62) المتوسطات الحسابية للأداء تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

Descriptives

الأداء

الخبرة الوظيفية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5	14	3.9777	.50096	.13389	3.6884	4.2669	3.13	4.88
من 5-10	11	3.9318	.32168	.09699	3.7157	4.1479	3.44	4.44
11-15	13	3.4712	.71608	.19860	3.0384	3.9039	2.00	4.63
16 فأكثر	19	3.9868	.52893	.12134	3.7319	4.2418	2.69	4.63
Total	57	3.8564	.56707	.07511	3.7059	4.0068	2.00	4.88

3-3 المبحث الثالث: النتائج والمقترحات:

1-3-3 النتائج:

من خلال هذه الدراسة تبين أن التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي على الأداء، حيث أظهر تحليل بيانات الدراسة الإحصائي مجموعة من النتائج من أهمها:

- المركز الوطني لبحوث الطاقة يمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة جيدة
- يمتلك المركز رؤية شاملة لتطوير الإستراتيجيات الخاصة بكافة الأعمال المنوطة به كما تقود رؤية المركز عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول
- رسالة المركز تهدف للوصول لمخرجات متخصصة وفقاً لمعايير علمية، كما أن رسالة المركز تحظى بمصادقية وقبول لدى الإدارة العليا وجميع العاملين بالمركز
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) على أداء المركز الوطني لبحوث الطاقة

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي. بينما تأكدنا من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الأداء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية بالمقابل لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية.
- اتضح من الدراسة أن لدى المركز أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدى بعض العاملين. لذا يجب على الإدارة العليا في المركز أن تسعى وتجتهد من أجل أن تكون أهداف وغايات المركز معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين. وذلك لأنه كلما كان لدى جميع العاملين معرفة وإدراك بأهداف وغايات ورسالة شركاتهم فإن ذلك سينعكس إيجاباً على أدائهم، كما يتوجب أن يتوفر لدى المركز أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء أيضاً لأبد لإدارة المركز أن تضع بدائل استراتيجية مناسبة
- أظهرت نتائج الدراسة ضعف معرفة استخدام تحليل swot والذي يعد من أهم أنواع التحليل التي تستخدم عادة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية وهذا يتطلب مزيد من الجهد في تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل الاستراتيجي في المركز.

2-3-3 المقترحات:

- ينبغي ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المراكز البحثية ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة شمولية والذي ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء على المدى البعيد. بالإضافة إلى تبادل الخبرات .
- ينبغي أن يتم التركيز على الجوانب التي تؤدي إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحسين أدائها.
- إجراء دورات تدريبية وتعريفية لتعريف الموظفين الرؤى والرسائل والأهداف وتشجيع الموظفين على المساهمة في تنميتها وتحقيقها،
- إشراك موظفي المركز في عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث يشعرون بدور مهم في الخطة، وكذلك تعريفهم بالمركز ورؤيته ورسالته وأهدافه التي تؤكد على تحقيقها الالتزام بأداء أدوارهم على أكمل وجه، وبالتالي تحسين أداء المركز، والاهتمام بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وتبادل الرؤى، وتحديد الأفكار الجديدة، واعتمادها، والإعلان عنها، والاستفادة من آرائهم في رفع وتحسين مستوى الأداء في المركز.

توصيات لدراسات لاحقة:

نوصي بإجراء المزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على التخطيط الاستراتيجي في المراكز البحثية على الصعيد العام لما لذلك من أهمية كبيرة في تطوير البحوث العلمية وتقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة، مثل:

- دراسة مقارنة لأثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في المراكز البحثية

- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك أبعاده المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي، لتشمل أبعاداً أخرى مختلفة عما ورد في هذه الدراسة على النحو التالي: (التحليل الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، الاستراتيجية تصميم الخطة، والخيارات الاستراتيجية، وما إلى ذلك).

- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع متغيرات مستقلة أخرى على تحسين الأداء المؤسسي مثل "أثر التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على تحسين الأداء المؤسسي

المراجع

أولاً : المراجع العربية

الكتب:

- إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر
- الغالبي، طاهر محسن منصور .إدريس، وائل محمد صبحي " (2007). منظور الإدارة الإستراتيجية منهجي متكامل " عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- برايسون ، جون. (2003) "الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية - دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته"، (ترجمة) عبد . الموجود، محمد عزت. ط 1، بيروت لبنان، مكتبة لبنان
- بني، حمدان خالد محمد. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (2008). "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

المقالات والمجلات:

- الحوت، محمد صبرى- توفيق، صلاح الدين - إبراهيم ، محمد عبدالمطلب أحمد عابد "منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة" جامعة بنها - كلية التربية- قسم أصول التربية.
- الخزندار ، سامي (2012) الأسعد، طارق "دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة" الجامعة الهاشمية - الأردن. دفا تر السياسة والقانون- العدد (6)
- الزين ، رعد (2016) "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي"
- الكلثم ، حمد بن مرضي، وبدارنة وحازم علي أحمد (2011) "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد الخامس (202-187)
- حسين، محمد عوده. حميد، أحمد مجيد. (2009) أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي- دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74 ، العراق، ص ص126
- عبيد، عصام محمد "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات - دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة قسم دراسات المعلومات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة دراسات المعلومات. العدد الرابع، كانون الأول 2009.

الأطاريح والرسائل:

- الدجني، اياد علي. (2011). "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراة في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سورية، كلية التربية.
- العتيبي عامر ذايب (2012) "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
- الخطيب، صالح (2003) "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان.
- الزعبي، رحمة 2014 "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)" دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (فرع تسيير المنظمات) تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، الاستاذ المشرف محمد قرشي
- تايه ، محمد صفاء (2012). "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة- أورو ك للعلوم الانسانية. "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و أداء المؤسسات، حالة دراسية لبعض الشركات المساهمة الاردنية في الفترة ما بين 2001 وحتى 2008"، يعقوب، جاسر عبد الرازق (2008) رسالة ماجستير كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- حمود، حلا (2018) "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة (دراسة حالة وزارة التعليم العالي الإدارة المركزية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بإشراف الدكتور مجد صقور
- القرني، عبد الخالق محمد مانع. (2012) "التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين.

المؤتمرات:

- أحلامي أحمد ابراهيم (2005) " التخطيط الاستراتيجي لإدارة مراكز المعلومات " في الملتقى العربي الأول للمكتبات والمعلومات حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة (مكتبة الاسكندرية: ديسمبر)

Book

- Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L.GE,(2008)," **Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises, HumanResource Management**"
- Neil Ritson(2011) "**Strategic Managment** "
- Simpson, S (2012) "**Top Ten Leadership Skills**"

Journals & Articles:

- Akinyele Samuel Taiwo and Fasogbon Olufunke Idunnu, 2007. Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival. Research Journal of Business Management, 1: 62-71
- AREMU, Oyinloy(2014)Relationship between strategic management and firms performance in Nigerian banking industry **International Journal of Humanities and Social Science**(No.3)
- Ayodele Bidemi Kolade, Olaoluwa Omotayo Olanipon, Olarewaju Michael Olumuyiwa(2018)) The impact of strategic planning on performance in the university:acase study of university of ibadan ,Nigeria
- Barney J. Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive. 1995;9(6):49-61
- Garad Yusuf Mohamud ,Abdullahi Salad Mohamud , Bashir Hussein Mohamed (2015) The)Relationship between strategic management and organizational performance in Mogadishu-Somala **PERFORMANCE IN MOGADISHU-SOMALIA -European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**
- Hope Ngozi Nzewi, Nkechi Cordelia Ojiagu (2015) Strategic Planning And Performance Of Commercial Banks In Nigeria **International Journal of scientific&technology research volume issue 05**
- Kelman, Steven and Myers, Jeff (2009) Successfully Executing Ambitious Strategies in Government: **An Empirical Analysis** (April 2). HKS Working Paper No. RWP09-009. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1380432>
- Lawal, F. M., Elizabeth, O. O., & Oludayo, O. (2012). EFFECT OF STRATEGIC ISSUE MANAGEMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE. **Transnational Journal of Science and Technology November 2012 edition vol.2, No.10**. Curristine T. Government performance: Lessons and Challenges an OECD. Journal in planning and Bubgeting. 2005; 1(5):1.
- Lee, J.W. (2010). Managing technological change through Strategic planning. **Technology Management Journal**, 27, 750-759.
- Olanipon Olaoluwa Omotayo, Olumuyiwa Olarewaju Michael and Akinola Adekunle Andre (2018) Strategic Planning and Corporate Performance in the Nigerian Banking Industry-**Asian Journal of Economics, Business and Accounting**
- OWOLABI **The effects of strategic p;aning on corporate performance in university eduction astudy of babcock university**

2012, , Sunday Ajao, MAKINDE, Olubisi Grace(**Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 2, No.4; Dec. 2012**).

- Robert Arasa, Peter K'Obonyo(2012) The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance(**international Journal of humanities and social science**)
- Salkic, Ismet (2014), Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina , Interdisciplinary Description of Complex Systems 12(1), 61-77, **International Journal of Humanities and Social Science**

Thesis:

- Carton R. Measuring organizational performance: An exploratory study. A **published PhD Dissertation of The University of Georgia**, Athens, Georgia; 2004

Websites:

- Strategic Planning.Wikipedia, The Free Encyclopedia. Accessed: 14/12/2008:
http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning#External_links.
- <https://www.smstrategy.net/blog/what-is-the-strategic-planning-process>
- Kevair O. (2009). Essay. Definition of strategic management. Retrieved from
<http://www.google.com/>
- QuickMBA, (2009). The strategic planning process, internet center for management and business administration. Retrieved from <http://www.google.com/>
- Angie Mohr (Jun 25, 2019) The Importance Of Strategic Planning
<https://www.investopedia.com/financial-edge/0612/the-importance-of-strategic-planning.aspx>
- Anthony Taylor (2019)**Strategic Planning and Management Insights**

CONFERENCE :

Danjuma Tali Nimfa and Emeka Godwin Buruche(2014) **Impact of Strategic Planning and organizational Productivity in Nigeria**

الملاحق:

الملحق (A) : نموذج الاستبانة

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية



التاريخ:.....

تحية طيبة

مقدم الاستبانة: الطالبة زين السقا أميني

أخي الموظف.. أختي الموظفة..

تحية ملؤها الاحترام

أقوم بدراسة تهدف إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المراكز البحثية (دراسة حالة المركز الوطني لبحوث الطاقة) وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال
أرجو التكرم بتعبئة فقرات هذه الاستبانة بدقة، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المعلومات الشخصية:

الجزء الأول: يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق على حالتك :

1- العمر :	30 سنة فأقل	31-40 سنة
	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
2- الجنس	ذكر	أنثى
3- المؤهل العلمي :	تعليم ثانوي	معهد متوسط
	شهادة جامعية	ماجستير
	دكتورة	
4- الخبرة الوظيفية :	أقل من 5	5-10 سنوات
	11-15 سنة	16 سنة فأكثر

عضو هيئة بحثية

عضو هيئة فنية

رئيس شعبة

موظف

الجزء الثاني: يرجى وضع إشارة (X) أمام المربع الذي ينطبق على حالتك:

الرقم	المعلومة	موافق بشدة	موافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
البعد الأول : التخطيط الاستراتيجي						
1.	يملك المركز رؤية شاملة لتطوير الإستراتيجيات الخاصة بكافة الأعال المنوطة به					
2.	تقود رؤية المركز عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول					
3.	رؤية المركز محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها					
4.	تعتبر رسالة المركز وجودها سبباً لتحقيق أهدافه					
5.	تحظى رسالة المركز بمصادقية وقبول لدى الإدارة العليا وجميع العاملين بالمركز					
6.	تهدف رسالة المركز للوصول لمخرجات متخصصة وفقاً لمعايير علمية					
7.	يرمي التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إلى بيان الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها					
8.	ستحقق الخطة الاستراتيجية الأهداف المرجوة للتطوير					

					والارتقاء بأداء المركز	
					تعتبر صياغة وتحديد الأهداف وأساليب تحقيقها العنصر الجوهري في التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	9.
					يتوفر لدى المركز أهداف طويلة الأجل يسعى إلى تحقيقها	10.
					يتوفر لدى المركز أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	11.
					الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمركز عند وضع الخطط الاستراتيجية	12.
					تعمل الجهود التخطيطية في المركز على تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة المركز الحالية والمستقبلية	13.
					يوجد في المركز فرق تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة.	14.
					تضع إدارة المركز بدائل استراتيجية مناسبة	15.
					تلتزم إدارة المركز بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	16.
					تطبق إدارة المركز معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية	17.
					تتخذ إدارة المركز قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة	18.

الرقم	البعد الثاني: الأداء المؤسسي	موافق بشدة	موافق	محايد	ارفض بشدة
-------	------------------------------	---------------	-------	-------	--------------

					تسعى إدارة المركز إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى مراجعيها	19.
					تقوم إدارة المركز بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمراجعين	20.
					تحرص إدارة المركز على تطوير خدماتها بما يتناسب مع المهام المنوطة بها	21.
					تعمل إدارة المركز على تقديم البحوث العلمية التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع كافة	22.
					تسعى إدارة المركز لتبسيط إجراءات المراجعات الطبيعية من أجل إرضاء مراجعيها	23.
					تسعى إدارة المركز إلى توفير كادر فني متخصص وكفؤ	24.
					توفر إدارة المركز التقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة من مختبرات ومعدات	25.
					تعتمد إدارة المركز على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء	26.
					تسعى إدارة المركز من خلال التخطيط الاستراتيجي لتقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل البقاء في التميز في أداءها	27.
					يعتمد المركز التخطيط الاستراتيجي ويعتبره أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافه	28.
					يعزز التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من الروح الإبداعية لدى الأفراد من أجل مجابهة الضغوط التي تفرض الجودة و النوعية وسلامة الهياكل التنظيمية والإدارية.	29.

					يتوافق الأداء البحثي للمركز مع الأهداف الموضوعة في ذلك الشأن	30.
					يقوم المركز بالنشر العلمي للأبحاث في دوريات علمية محكمة محلية وعالمية	31.
					يلاحظ تزايد أعداد الاستشهادات من البحوث المنشورة عن المركز	32.
					يعمل المركز على أن تتناول أبحاثه أهم القضايا المجتمعية في مجال عمل المركز	33.
					إن الأداء البحثي الحالي بالمركز له تأثير إيجابي على كفاءة وفاعلية أداء المركز	34.

هل لديك ما تود إضافته:

.....

.....

.....

.....

المرجع	عدد العبارات	المحور	
رعد الزين، 2016	12-10	الرؤية	
	15-13	الرسالة الاستراتيجية	
	19-16	الأهداف الاستراتيجية	
	23-20	التحليل الاستراتيجي: نقاط القوة والضعف (SWOT)	
	27-24	الخيار الاستراتيجي	الأداء
	34-28	المؤسسي	

	43-39	البحثي	
--	-------	--------	--

الجدول التكرارية:

يمتلك المركز رؤية شاملة لتطوير الإستراتيجيات الخاصة بكافة الأعمال المنوطة به

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	10	17.5	17.5	19.3
	محايد	7	12.3	12.3	31.6
	موافق	26	45.6	45.6	77.2
	موافق بشدة	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تفقد رؤية المركز عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	8	14.0	14.0	15.8
	محايد	16	28.1	28.1	43.9
	موافق	26	45.6	45.6	89.5
	موافق بشدة	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

رؤية المركز محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	19.3	19.3	19.3
	محايد	22	38.6	38.6	57.9
	موافق	19	33.3	33.3	91.2
	موافق بشدة	5	8.8	8.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تعتبر رسالة المركز وجودها سبباً لتحقيق أهدافه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	7.0	7.0	7.0
	محايد	12	21.1	21.1	28.1
	موافق	38	66.7	66.7	94.7
	موافق بشدة	3	5.3	5.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تحظى رسالة المركز بمصادقية وقبول لدى الإدارة العليا وجميع العاملين بالمركز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	15.8	15.8	15.8
	محايد	16	28.1	28.1	43.9
	موافق	24	42.1	42.1	86.0
	موافق بشدة	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تهدف رسالة المركز للوصول لمخرجات متخصصة وفقاً لمعايير علمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	5.3	5.3	5.3
	محايد	10	17.5	17.5	22.8
	موافق	36	63.2	63.2	86.0
	موافق بشدة	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يرمي التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إلى بيان الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	11	19.3	19.3	22.8
	موافق	33	57.9	57.9	80.7
	موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تعتبر صياغة وتحديد الأهداف وأساليب تحقيقها العنصر الجوهري في التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	6	10.5	10.5	14.0

موافق	35	61.4	61.4	75.4
موافق بشدة	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

يتوفر لدى المركز أهداف طويلة الأجل يسعى إلى تحقيقها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	7.0	7.0	7.0
	محايد	7	12.3	12.3	19.3
	موافق	30	52.6	52.6	71.9
	موافق بشدة	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يتوفر لدى المركز أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	9	15.8	15.8	17.5
	محايد	16	28.1	28.1	45.6
	موافق	21	36.8	36.8	82.5
	موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمركز عند وضع الخطط الاستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	14.0	14.0	14.0
	محايد	20	35.1	35.1	49.1
	موافق	27	47.4	47.4	96.5
	موافق بشدة	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تعمل الجهود التخطيطية في المركز على تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة المركز الحالية والمستقبلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	19.3	19.3	19.3
	محايد	16	28.1	28.1	47.4
	موافق	25	43.9	43.9	91.2
	موافق بشدة	5	8.8	8.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يوجد في المركز فرق تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة ونقاط القوة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	18	31.6	31.6	35.1
	محايد	16	28.1	28.1	63.2
	موافق	15	26.3	26.3	89.5
	موافق بشدة	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تضع إدارة المركز بدائل استراتيجية مناسبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	28.1	28.1	28.1
	محايد	12	21.1	21.1	49.1
	موافق	20	35.1	35.1	84.2
	موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تلتزم إدارة المركز بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	14.0	14.0	14.0
	محايد	16	28.1	28.1	42.1
	موافق	26	45.6	45.6	87.7
	موافق بشدة	7	12.3	12.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تطبق إدارة المركز معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	14.0	14.0	14.0
	محايد	11	19.3	19.3	33.3
	موافق	28	49.1	49.1	82.5

موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تتخذ إدارة المركز قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	10.5	10.5	10.5
	محايد	17	29.8	29.8	40.4
	موافق	26	45.6	45.6	86.0
	موافق بشدة	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تسعى إدارة المركز إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى مراجعيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	3	5.3	5.3	7.0
	محايد	4	7.0	7.0	14.0
	موافق	37	64.9	64.9	78.9
	موافق بشدة	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تقوم إدارة المركز بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمراجعين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	10	17.5	17.5	21.1
	موافق	38	66.7	66.7	87.7
	موافق بشدة	7	12.3	12.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تحرص إدارة المركز على تطوير خدماتها بما يتناسب مع المهام المنوطة بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	7.0	7.0	7.0
	محايد	4	7.0	7.0	14.0
	موافق	45	78.9	78.9	93.0
	موافق بشدة	4	7.0	7.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تعمل إدارة المركز على تقديم البحوث العلمية التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع كافة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	5.3	5.3	5.3
	محايد	3	5.3	5.3	10.5
	موافق	37	64.9	64.9	75.4
	موافق بشدة	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تسعى إدارة المركز لتبسيط إجراءات المراجعات الطبيعية من أجل إرضاء مراجعيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	8.8	8.8	8.8
	محايد	7	12.3	12.3	21.1
	موافق	35	61.4	61.4	82.5
	موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تسعى إدارة المركز إلى توفير كادر فني متخصص وكفؤ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	5	8.8	8.8	10.5
	محايد	9	15.8	15.8	26.3
	موافق	35	61.4	61.4	87.7
	موافق بشدة	7	12.3	12.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

توفر إدارة المركز التقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة من مختبرات ومعدات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	10.5	10.5	10.5
	محايد	11	19.3	19.3	29.8
	موافق	26	45.6	45.6	75.4

موافق بشدة	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

تعتمد إدارة المركز على برامج تدريبية للارتقاء بمستويات الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	2	3.5	3.5	5.3
	محايد	9	15.8	15.8	21.1
	موافق	36	63.2	63.2	84.2
	موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

تسعى إدارة المركز من خلال التخطيط الاستراتيجي لتقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل البقاء في التميز في أداؤها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	3	5.3	5.3	7.0
	محايد	13	22.8	22.8	29.8
	موافق	27	47.4	47.4	77.2
	موافق بشدة	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يعتمد المركز التخطيط الاستراتيجي ويعتبره أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	4	7.0	7.0	8.8
	محايد	13	22.8	22.8	31.6
	موافق	32	56.1	56.1	87.7
	موافق بشدة	7	12.3	12.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يعزز التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من الروح الإبداعية لدى الأفراد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.8	1.8	1.8
	غير موافق	6	10.5	10.5	12.3
	محايد	9	15.8	15.8	28.1
	موافق	31	54.4	54.4	82.5
	موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يتوافق الأداء البحثي للمركز مع الأهداف الموضوعية في ذلك الشأن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	7	12.3	12.3	15.8
	موافق	38	66.7	66.7	82.5
	موافق بشدة	10	17.5	17.5	100.0

Total	57	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

يقوم المركز بالنشر العلمي للأبحاث في دوريات علمية محكمة محلية وعالمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	12.3	12.3	12.3
	محايد	9	15.8	15.8	28.1
	موافق	24	42.1	42.1	70.2
	موافق بشدة	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يلاحظ تزايد أعداد الاستشهادات من البحوث المنشورة عن المركز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	10	17.5	17.5	21.1
	محايد	11	19.3	19.3	40.4
	موافق	25	43.9	43.9	84.2
	موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

يعمل المركز على أن تتناول أبحاثه أهم القضايا المجتمعية في مجال عمل المركز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	3.5	3.5	3.5

محايد	9	15.8	15.8	19.3
موافق	37	64.9	64.9	84.2
موافق بشدة	9	15.8	15.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

إن الأداء البحثي الحالي بالمركز له تأثير إيجابي على كفاءة وفاعلية أداء المركز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	7.0	7.0	7.0
	محايد	6	10.5	10.5	17.5
	موافق	36	63.2	63.2	80.7
	موافق بشدة	11	19.3	19.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

ستحقق الخطة الاستراتيجية الأهداف المرجوة للتطوير والارتقاء بأداء المركز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	5.3	5.3	5.3
	محايد	12	21.1	21.1	26.3
	موافق	27	47.4	47.4	73.7
	موافق بشدة	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

**Syrian Arab Republic
Ministry Of Higher Education
Syrian Virtual University**



Thesis Title:

Impact of strategic planning on the performance of research centres
(Case study National Energy Research Center)

Prepared By:

Zain Alsakka Amini

Supervisor:
Dr. Majd Sakkour

2019