

جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

قسم إدارة الأعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات  
الاردنية

**The Impact of Strategic Planning on Service Quality at  
Jordan Telecom Companies**

إعداد الطالب

مؤيد عبد الوهاب علي

1720502047

إشراف الدكتور

صقر سليمان يوسف الطاهات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة آل البيت

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الأول

2019/2018

## تفويض

أنا مؤيد عبد الوهاب علي أفوض جامعة آل البيت بتزويد نُسخ من رسالتي، للمكتبات أو

المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

.....:التوقيع

.....:التاريخ

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: 1720502047

أنا الطالب: مؤيد عبد الوهاب علي

كلية: الاقتصاد والعلوم الادارية

تخصص: إدارة الاعمال

أُعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية  
المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

### أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الاردنية

#### The Impact of Strategic Planning on Service Quality at Jordan Telecom Companies

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والاطاريح العلمية.  
كما أنني أعلن بأن هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو اطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي  
منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فأنتني أتحمّل  
المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت  
بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدور  
دون أن يكون لي الحق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر  
عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التوقيع:.....

التاريخ:.....

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات  
الاردنية

The Impact of Strategic Planning on Service Quality at  
Jordan Telecom Companies

وأجيزت بتاريخ: 2019/1/02

إعداد الطالب

مؤيد عبد الوهاب عني

إشراف الدكتور

صقر سليمان يوسف الطاهات

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	د. صقر سليمان الطاهات (مشرفاً رئيساً)
	د. عبد الله مطر العظامات (عضواً داخلياً)
	د. هانيه طلاق عيانه (عضواً داخلياً)
	أ.د. محمود محمد أبو دليوح (عضواً خارجياً)

## الاهداء

الى الجبلُ الشامخ الذي طالما احتमितُ به،  
البطل الأول في حياتي الذي ازاحَ المعوقاتِ والاشواك ليمهد  
ليَ طريقَ العلمِ  
والذي العزيز.

الى معلمتي الأولى جنة الله في الأرض تلك التي لو لا  
سهرها وتعبها لما قطفت ثمرة جهدي  
"والدتي الغالية" ..

الى الذين شاركوني خوف امي وحبها ودعائها اشقائي.  
الى الذين يامن كُنتم لي خير سنداَ يشتدُ به عضدي زملائي.

## الشكر والتقدير

في مثل هذه اللحظات تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور  
سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لي في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات  
وصور تجمعي برفاق كانوا إلى جانبي .....

أشكر جامعة آل البيت بإدارتها وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وعمادة الدراسات

العليا خاصة على ما قدموه لي لحصولي على درجة الماجستير

ولكن قبل شكر كافة الزملاء والأصدقاء لابد لي في البداية من شكر الدكتور

الفاضل صقر الطاهات لما تحمله معي من عناء هذه الرسالة وإعدادها لتتمكن من

الوصول لهذه المرحلة الآن .. فلك مني كل الشكر

وأتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة رسالتي وقراءتها بتمعن

وعناية من أجل إضافة اللمسات التي تساعدنا على إخراجها بشكل أفضل، حيث

أنه سيتم الأخذ بكافة بملاحظاتكم بكل شفافية وأهمية

كما أتوجه بجزيل الشكر لإدارة شركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، أورانج)

على ما قدموه لي من مساعدة في إتمام هذه الدراسة

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربي

إلى عدد من الدكاترة الكرام في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	إقرار
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الاهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ك	فهرس الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>	
2	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	3.1 أهداف الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 مخطط الدراسة
7	6.1 فرضيات الدراسة
8	7.1 التعريفات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
11	1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
21	2.2 المبحث الثاني: جودة الخدمات

30	3.2 المبحث الثالث: شركات الاتصالات الأردنية
37	4.2 المبحث الرابع: أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية
40	5.2 المبحث الخامس: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
57	1.3 منهجية الدراسة
57	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
58	3.3 مصادر جمع المعلومات
58	4.3 أداة الدراسة
60	5.3 أساليب الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
65	1.4 الإحصاءات الوصفية لأسئلة أداة الدراسة
77	2.4 الإحصاءات الوصفية للعوامل الديموغرافية
78	3.4 اختبار التوزيع الطبيعي
79	4.4 اختبار الارتباط المتعدد
79	5.4 اختبار الفرضيات
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
89	1.5 تمهيد
89	2.5 مناقشة النتائج
94	3.5 التوصيات
95	قائمة المراجع
95	أولاً: المراجع العربية
99	ثانياً: المراجع الأجنبية
103	الملاحق



## فهرس الجدول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	عدد أفراد مجتمع الدراسة	1
59	معامل كرونباخ ألفا	2
63	توزيع أفراد عينة الدراسة	3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظرهم	4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الرؤية الاستراتيجية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	5
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الرسالة الاستراتيجية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	6
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحليل الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستجابة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الملموسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاعتمادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعاطف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	12

76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	13
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب العوامل الديموغرافية	14
78	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	15
79	تحليل التباين الأحادي لأثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات حسب المتغيرات الشخصية	16
84	تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لاستجابات أفراد العينة على مجالات التخطيط الاستراتيجي	17
86	تحليل التباين الثنائي لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة على الأداة ككل	18

### فهرس الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	أسماء المحكمين	103
2	استبانة الدراسة	104

### فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	مخطط الدراسة	6

# أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية

اعداد الطالب: مؤيد عبد الوهاب علي

اشراف الدكتور: صقر الطاهات

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالمتغيرات الآتية: (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والاهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي) على جودة الخدمات في شركات الاتصالات في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (3) شركات اتصالات (زين، أمنية، أورانج)، بحيث تألفت عينة الدراسة من (105) موظف في الإدارة العليا والوسطى لشركات الاتصالات الأردنية، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كإحصاءات الوصفية (التوزيع التكراري، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، واختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل التباين الأحادي وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات في الأردن، كما تبين بأنه يوجد أثر لكل من الرؤية والرسالة والتحليل والاهداف على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة على زيادة التوعية لدى شركات الاتصالات والمديرون بشكل أكبر في معرفة فوائد استخدام التخطيط الاستراتيجي وتدعيم ذلك من قبل الإدارة العليا.

**الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة الخدمات، شركات الاتصالات الأردنية.**

# **The Impact of Strategic Planning on Quality of Services at Jordan Telecom Companies**

**Prepared By: Muayad Abd Al – Wahab Ali**

**Supervisor: Dr. Saqer Al-Tahat**

## **المخلص**

The objective of this study is to know the effect of strategic planning on the following: (strategic vision, strategic message, strategic goals, and strategic analysis) on the quality of services in Jordanian telecommunications companies. The study sample consisted of (3) telecommunications companies (Zain, Umniah, Orange). The study sample consisted of (105) (SPSS) in the analysis of the study data. A number of statistical methods were used such as descriptive statistics (frequencies, mean, standard deviations), natural distribution test, and mono-variance analysis to test hypotheses.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the strategic planning on the quality of services in the Jordanian telecommunications companies. It also shows that there is an impact of the vision, mission, analysis and objectives on the quality of services in Jordanian telecommunications companies. The study recommended increasing awareness among telecom operators and managers of the benefits of using strategic planning and supporting it by senior management.

***Keywords: Strategic Planning, Quality of Service, Jordanian Telecommunications Companies.***

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

#### 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 3.1 أهداف الدراسة

#### 4.1 أهمية الدراسة

#### 5.1 مخطط الدراسة

#### 6.1 فرضيات الدراسة

#### 7.1 التعريفات الإجرائية

## 1.1 المقدمة

نعيش اليوم في عصر قد كثر فيه العديد من الازمات والتحديات، بسبب المتغيرات والانفتاح على العالم والتركيز على نظام الجودة ومواجهة الظروف الطارئة المتنوعة، وبذلك لم يعد أمام موظفي ومدير المؤسسات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي، ولم يعد في مقدور هؤلاء كافة أن يتخذوا قراراتهم من خلال سياسات تقليدية أو الاعتماد على منهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجههم، بحيث أنه يجب أن يتوفر لديهم الرؤية من أجل استطلاع الاحداث في المستقبل عند التحديد للأهداف ووضع السياسات وصياغة كافة الاستراتيجيات.

وقد أصبح التخطيط صفة من صفات الحياة المتطورة والمعاصرة بشكل كبير، ولا يوجد أمة إلا وتحاول قدر المستطاع للوصول إلى مستقبل أفضل ومناسب إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على طريق مناسب وتستفيد منه. ولقد أدى ذلك إلى وصول العالم للحاجة للتخطيط بعد ما تعقدت وسائط معيشتة ووسائله، وتعددت جوانبه، ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه الأهداف ذاتها، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (Rodriguez et al., 2018).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي كان لها اهتمام وانتشار في السنوات الأخيرة تتابعاً مع التطورات الحاصلة، ويعتبر الأصل في عملية التخطيط الاستراتيجي في أنه استعداد من أجل مواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، وهو نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية واهتمام، بالإضافة إلى أنه يشمل تهيئة الظروف المناسبة من

أجل استيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي لنتائج ذات مردود إيجابي  
(Aguinis et al., 2016).

وقد تزايد الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة في المؤسسات والشركات في النصف الأخير  
من القرن العشرين، وذلك بسبب التقدم التكنولوجي، وما صاحبه من تغيرات اقتصادية وضغوط  
اجتماعية جديدة على المؤسسات وزيادة الدافعية للإنتاج، حتى أصبح السعي وراء تحقيق الجودة  
في المؤسسات مطلباً ضرورياً، مما يستلزم وضع مؤشرات ومعايير لها، ويمكن استخدامها في  
الحكم على مستوى الجودة في هذا النمط من أجل تحسينه وتطويره. لذلك جاءت هذه الدراسة  
للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات  
الأردنية المتعارف عليها (زين، أمنية، وإورانج).

## 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أدى ارتفاع مستوى المخاطرة في القرارات وضخامة تكلفتها الخاطئة وزيادة حدة مستوى  
المنافسة والتطور التكنولوجي الكبير، إلى توجه العديد من الشركات سواء العامة أو الخاصة  
بكافة مجالاتها وأنواعها لتبني منهج التفكير في التخطيط الاستراتيجي لتنمية امكانياتها الذاتية  
والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف بيئة متغيرة ومدركة، بحيث أن المنافسة العالية  
أدت لوجود حاجة كبيرة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي تواجد العديد من العوامل  
الاجتماعية والمالية يعمل على صعوبة في كيفية فهم وإدارة التغيير في رغبات الافراد والزبائن،  
مما أدى إلى ارتفاع عدد الشركات مع اختلاف مستوى الخدمة المقدمة. وبهذا فإن مشكلة الدراسة  
تتمحور حول التركيز على التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات، ويمكن إظهار مشكلة الدراسة  
بصورة أوضح من خلال الأسئلة التالية:



**السؤال الرئيسي الأول:** هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الاردنية؟ ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

- هل يوجد أثر للرؤيا الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية؟
- هل يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية؟
- هل يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل هنالك فروقات ما بين العوامل الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) وبين التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

**الهدف الرئيسي الأول:** معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الاردنية. ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية هي:

- معرفة أثر الرؤيا الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.
- معرفة أثر الرسالة الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.
- معرفة أثر الاهداف الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

- معرفة أثر التحليل الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

**الهدف الرئيسي الثاني:** معرفة الفروقات ما بين العوامل الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) وبين التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

#### 4.1 أهمية الدراسة

سوف تركز هذه الدراسة على ربط متغير التخطيط الاستراتيجي بمتغير جودة الخدمات، وذلك من خلال أخذ مجموعة من المقاييس لتلك المتغيرات، وسوف يتم قياس هذه الدراسة على شركات الاتصالات الأردنية، لذلك سوف تكون هذه الدراسة ذات أهمية من خلال:

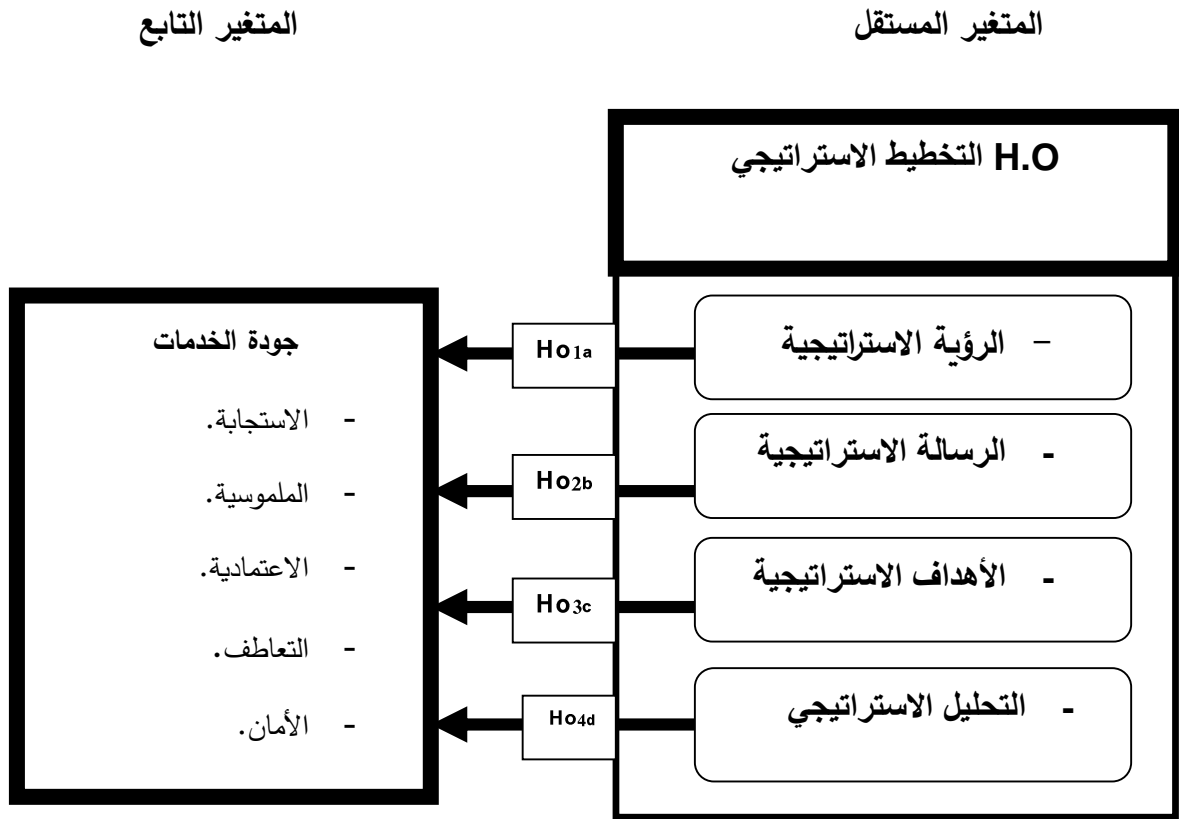
- **الأهمية النظرية:** ستكون هذه الدراسة ذات أهمية من للجهات والمنظمات الاعمال المهتمين في موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الخدمات، وذلك من خلال ما سوف تقدمه من توضيح للتخطيط الاستراتيجي، وكيفية قياس التخطيط الاستراتيجي في الشركات، بالإضافة لتوضيح مفهوم جودة الخدمات في الشركات وربطها في التخطيط الاستراتيجي وخصوصاً في شركات الاتصالات الأردنية.

- **الأهمية العملية:** ستكون هذه الدراسة ذات أهمية للعديد من الأطراف مثل شركات الاتصالات الأردنية، بحيث سيتم التركيز على معرفة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الخدمات في تلك الشركات، وسيتم تقديم نتائج خاصة بشركات الاتصالات بالإضافة للاقتراحات والتوصيات التي تساعد على تطوير التخطيط الاستراتيجي المتبع داخل الشركة، كما أنها سوف تكون ذات أهمية للمديرين في تلك الشركات للاطلاع على

أساليب التخطيط الاستراتيجي المتبعة في الشركة ومستوى نجاحها وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة في الشركات.

## 5.1 مخطط الدراسة:

يوضح الشكل (1) متغيرين أحدهما المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي والآخر التابع والمتمثل في جودة الخدمات.



الشكل (1):

من إعداد الباحث من خلال الاعتماد على دراسة علي الجراي (2016) من أجل قياس التخطيط الاستراتيجي، ودراسة Sivakumare *et al.*, (2018) لقياس جودة الخدمات.

## 6.1 فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة حسب ما ورد في أسئلتها وأهدافها، وقد كانت كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية. ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

**(H01.1):** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا

الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

**(H01.2):** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرسالة

الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

**(H01.3):** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف

الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

**(H01.4):** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل

الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

**الفرضية الرئيسية الثانية (H02):** لا توجد فروق في إجابات المستجيبين نحو أثر التخطيط

الاستراتيجي على جودة الخدمات تعزى الديموغرافية (الجنس، المستوى العلمي، التخصص

العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) في شركات الاتصالات الأردنية.

## 7.1 التعريفات الاجرائية:

- **التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط المتعمق والشامل للوضع المثالي، وهو ما يجب أن تكون عليه الشركة في المستقبل طويل المدى فقط والقريب المتصل في ظل بنية الاعمال المتحركة.
- **الرؤية الاستراتيجية:** تحديد المبرر الأساسي للجودة الشاملة والتي تسعى الشركة إلى تحقيقها.
- **الرسالة الاستراتيجية:** الميزات الفريدة في الشركة التي تميزها عن مختلف الشركات المماثلة لها، فإن الرسالة تعكس مفهوم الذات للمنظمة وهويتها التي تعمل الإدارة العليا على وضعها موضع التطبيق.
- **الأهداف الاستراتيجية:** وضع أهداف المنظمة من خلال مقدمة النشاطات الإدارية على اعتبارها النتيجة النهائية التي يرغب المديرين في الشركة لتحقيقها من خلال الخطط المتعددة.
- **التحليل الاستراتيجي:** تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال جمع البيانات بالطرق التقليدية وغير التقليدية وتسليمها للمديرين وتحليلها.
- **جودة الخدمات:** مستوى الخدمة المقدمة الفعلية كما يراها الزبائن ويصدروا أحكامهم عليها ويتخذوا قراراتهم الشرائية، لابل كما يتوقع الزبائن منا خصم من العملية الشرائية المقدمة من قبل الاتصالات من الشركات الأردنية.

- الملموسية: تركيز الشركات على الملموسية المادية لتحسين الصورة الذهنية للعملاء من خلال خدماتها ومن ضمنها المظهر الخارجي للمبنى، والتقنيات الحديثة التي يتم توفيرها للعملاء.
- الاعتمادية: مدى إمكانية اعتماد العميل على مقدم الخدمة.
- الاستجابة: الرغبة في مساعدة العميل وتطوير الخدمة المقدمة.
- التعاطف: ابداء روح الصداقة والحرص على العميل واشعاره بأهميته، والرغبة في تقديم الخدمة على حسب حاجاته.
- الأمان: الاطمئنان من قبل العملاء على أن الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك، وهو ما يشمل الاطمئنان النفسي والمادي.
- شركات الاتصالات الأردنية: شركات مساهمة عامة، تتضمن ثلاث شركات فقط في الأردن وهي (زين، امنية، أورانج).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

#### 2.2 المبحث الثاني: جودة الخدمات

#### 3.2 المبحث الثالث: شركات الاتصالات الاردنية

#### 4.2 المبحث الرابع: أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في

شركات الاتصالات الأردنية.

#### 5.2 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

#### 1.5.2 الدراسات باللغة العربية

#### 2.5.2 الدراسات باللغة الأجنبية

#### 3.5.2 ملخص الدراسات السابقة

#### 4.5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن الفصل الثاني على أربعة مباحث متنوعة، بحيث اشتمل المبحث الأول على التخطيط الاستراتيجي وفي المبحث الثاني عن جودة الخدمات، بينما في المبحث الثالث فقد تضمن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات، وفي النهاية تم جمع الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة في المبحث الرابع، وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### 1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي ذو أهمية في علم الإدارة، بحيث أنه يعبر عن القدرة على مواجهة كافة التغيرات التي تحدث مستقبلاً، ويشمل على الأنشطة الجماعية الخاصة في بلوغ الأهداف المحددة، وتهيئة الظروف المناسبة للقدرة على تحمل التغيير التأقلم معه من أجل تحقيق الأهداف (مرزوقة، 2014). بحيث أن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن عملية تنبؤ مستقبلية لمواجهة التقلبات اللازمة لرؤية ورسالة المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

### 1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرف التخطيط الاستراتيجي من خلال عدة مرتكزات تمثلت في القاعدة التي تتحرك داخله وهي مستقبلية القرارات، بحيث أن التخطيط الاستراتيجي يتجه نحو تحديد أماكن القوة والضعف، وهي ما تنعكس على المستقبل، والاستفادة من الفرص المتوفرة والسيطرة على



المخاطر، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر تصميم أو نموذج للمستقبل المطلوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه (Adams & Setterfiled, 2015).

فإن التخطيط الاستراتيجي عملية يتم من خلالها توقع المدة الزمنية للعمل، وآلية تنفيذه والجهة المنفذة، وكيفية معالجة كافة النتائج، وذلك ما يدل على أنها تعني عملية تسيير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة (Aguinis et al., 2016).

كما يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالنتائج المستقبلية (Elbanna et al., 2016).

لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية (Hansen et al., 2016).

وقد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة (Hines, 2016).

ولذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية استراتيجية يشتمل على الاستعداد بشكل أفضل للاستجابة لظروف البيئة المحيطة بالشركة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة

هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجياً يعني أن تكون أهداف الشركة واضحة وكذلك مصادرها، فالخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف واختيار المستقبل المرغوب وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف (بدر، 2016).

وتبين بأن الخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تتطور بعد تلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضاً منها (الكبيسي، 2014).

فالخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا الخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين (الحاكم، 2010).

لذلك فإن الخطيط الاستراتيجي هو العملية الرئيسية للإدارة يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل من طريق اصدار القرارات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات والعمل على الموازنة ما بين الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى (الحاج، 2015).

ويتبين من خلال ما سبق بأنه الخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية جهد من قبل الإدارة في الشركة، تهدف لإيجاد الطرق والأساليب المتاحة لتحقيق الأهداف المخطط لها، ويشمل الخطيط الاستراتيجي على تحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة، والعمل على وضع استراتيجية بناءه لتحقيق الأهداف والغايات والعمل على تطوير الخطط.

## 2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات من خلال تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، والعمل على حل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطرق والأساليب المناسبة، والاتصال، والتسويق، والتغلب على الازمات الحالية والمستقبلية (Admas & Setterfiled, 2016).

كما تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال أنه يساعد المنظمة في تحديد أسباب المشاكل وحلها، بحيث أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تقديم العديد من الفوائد للمنظمات، ومساعدتها على التركيز بشكل واضح على الأمور والمسائل المهمة بشكل استراتيجي، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن بشكل واضح من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة، وتحسين المركز التنافسي للشركة في الاجل الطويل، وتقديم المنطق الصحيح والسليم من خلال تقييم الموازنات التي يتم تقديمها من قبل المديرين، والعمل على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، والعمل على تخصيص الجيد للموارد المتوفرة والعمل على تحديد سبل استخدامها (Jakson *et al.*, 2012).

بحيث أن التخطيط الاستراتيجي يكون أكثر حساسية للبيئة الخارجية من التخطيط التقليدي فهو يركز على البيئة الداخلية، ويمكن اجراءه من خلال مشاركة قليلة من أولئك المتأثرين في الخطة والميل للتخطيط التقليدي من أجل البقاء على الوضع الراهن على افتراض أن المستقبل ما هو إلا امتداد للحاضر، والتخطيط الاستراتيجي على تحديد القضايا وحلها بشكل كبير، ويساعد على وضع تصور المستقبل المؤسسة الخدمية.

فإن التخطيط الاستراتيجي يدعم منظمات الاعمال من خلال الأفكار الرئيسية وهي ما تعتبر من العناصر الضرورية داخل المؤسسة، ويدعم التخطيط الاستراتيجي القضايا المتوقعة وهي ما يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية وتعمل على تشكيل الاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع مثل هذه القضايا والتغيرات، بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوفر الفرصة لدى العاملين في المؤسسات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يشعرهم في المشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.

### 3.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يوجد عدة أبعاد رئيسية لإتمام عملية التخطيط الاستراتيجي، بحيث تميز المؤسسة عن غيرها من خلال تطبيق أو ممارسة التخطيط الاستراتيجي وهي (Johnsen, 2017):

#### أولاً: الرؤية الاستراتيجية

تعتبر رؤية المؤسسة توضيح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، لذلك لابد أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحة، ومستجيبة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، كما أنه يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة (الحاكم، 2010).

وتحدد الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وذلك بشكل تفصيلي ترسم وتوضح الطريق، وهو ما يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، وذلك لأن الرؤية هي الوضوح، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح، إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

وتعني الرؤية تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة، وبالتالي فإنها صورة ذهنية للمستقبل المتوقع، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه في المستقبل، ويعمل المخططون سواء أكان قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة، من خلال تحديد الرؤية بصورة دقيقة. ويعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة في مثابة حجر الأساس أو الزاوية من خلال بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فإن الرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الالفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكن هي منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق من خلال مستقبل المؤسسة ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها المتوقعة، وتوضح الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، كما توفر الارشاد فيما يخص الأساس الذي لا بد من المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الاعمال نحوه، ويوجد اختلاف ما بين الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف عن الحالة الحالية (Admas & Setterfiled, 2016).

### ثانياً: الرسالة الاستراتيجية

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب وهي توضح بأن الكاتب يعرف إلى أين يذهب، لذلك فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال (Bryson et al., 2010):

- **الغرض:** تعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
- **العمل:** توضيح الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.

- **القيم:** توضيح المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.
- بحيث أنه تعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة (Jakson *et al.*, 2014).
- **بيان الغرض:** يوضح غاية المؤسسة، وماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه، ولماذا وجدت المؤسسة (Johnsen, 2017).
- **بيان العمل:** من خلال تجميل العمل والأعمال وهي الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق غرضها، والرسائل غالباً تتضمن الفعل "يقدم" أو تربط الغرض بالأعمال، ومثال على ذلك تحسين جودة الحياة من خلال تقديم الخدمات الإرشادية.
- **القيم:** المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة عامة، وفي الغالب يجتهدون من أجل تطبيقها، فإن القيم تعمل على توجيه أفراد المؤسسة في أداء عملهم.

### ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية

يقصد بالأهداف الاستراتيجية الوعي بالمصادر المتوفرة والنظر إلى البيئة المستقبلية من أجل أن تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية، والعمل على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، من خلال تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خططها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا (السكرانة، 2010).

وتعدد الأهداف قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تعارضها، فقد تكتشف المؤسسة بعد جهد تخطيطي مكثف من خلال هدف تسويقي يتعارض مع هدف آخر للتمويل، وربما قد يتعارض هدف رفع مستوى الجدوى مع هدف انخفاض التكلفة، بحيث يفترض على المؤسسة التي تعجز عن انجاز أكثر من هدف في نفس الوقت، بحيث أن تستخدم طريقة برمجة الأهداف وهي ما تعطي أولوية للأهمية النسبية في تحقيق الهدف، مثل إعطاء أولوية لبقاء المؤسسة واستمرارها كونه أكثر ضرورة من باقي الأهداف الأخرى (الصيرفي، 2008).

وإنه بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية، فإن الوقت يكون مناسب من أجل تحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك، أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ الاستراتيجيات والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها من خلال الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة (Cook et al., 2014).

ويكون من خلال الهامات الفردية والمناقشات الجماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها، ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة (Walker, 2013)، ويمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع، ويجب التركيز على عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتوفرة لبناء أفضل خطة ممكنة (Kolsikeasm 2018).

#### رابعاً: التحليل الاستراتيجية

من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لابد من تحليل مستوى الجاهزية، خاصة في مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى الصورة

الكبرى، ولكن في حال أنه كان هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الانهيار أو الزوال، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي. لذلك فإن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون قادرة على (Boyne, 2016):

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار.
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

#### 4.1.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يوجد للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة عدة فوائد وإيجابيات، بحيث أنها تعمل على توضيح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة، يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى أنه يزيد مستوى الالتزام نحو المنظمة وأهدافها (Skarmeas et al., 2018).

كما يؤدي التخطيط الاستراتيجي على تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات، ويزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد، كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأولويات والموارد اللازمة، وزيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية، والمساعدة في إدارة الأزمات (Angulo et al., 2014).



ويتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل كافة المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، والاتصال والتسويق، وتجنب والتغلب على الازمات الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أنه يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل والعمل على حلها كافة (Hodgkinsou & Huhes, 2014).

## 2.2 المبحث الثاني: جودة الخدمات

بدأ الاهتمام بجودة الخدمة بعد أن وصف بعض الباحثين الجودة بمدى خدمة المنتج لأغراض المستخدم بنجاح وذلك في مفهومه الواسع النطاق للجودة "الموائمة للاستخدام"، فيما أضاف باحث آخر الخدمة إلى مفهوم الجودة عداً جودة السلعة والخدمة توليفة كلية لخصائص هندسة، وتصنيع، وتسويق، وصيانة السلعة والخدمة أثناء الاستخدام، وبما يلبي توقعات العميل (Sivakumar et al., 2014).

### 1.2.2 مفهوم جودة الخدمات:

يمكن تعريف الجودة على أنها "المدى الذي يمكن أن تصل إليه جودة الخدمة في تلبية توقعات المستفيدين أو التفوق عليها". هذا التعريف يعطي مجالاً واسعاً للمنافسة بين المنظمات أكثر من التعريف السابق، ذلك لأن توقعات العملاء والتفوق عليها تعد بحد ذاتها تعريفاً يتركز تركيزاً خارجياً على الجودة (Andrews et al., 2012).

ويتم تطبيق الجودة في المؤسسات من خلال رسم سياسة الجودة وتشمل من المسؤول عن إدارة الجودة وتطبيقها كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة، تحديد المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحدد لها، كيفية مراقبة تلك الإجراءات، كيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الالتزام بالإجراءات، وتحديد الإجراءات والتي تشمل التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط وتطويرها، التقويم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الإدارية وتطويرهم، وتوضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق، والقدرة على القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة (Eisad et al., 2016)

وقد حدد (Fung et al., 2017) فوائد تطبيق الجودة في الخدمات المقدمة من المؤسسات وهي تتضمن تطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى الخدمات بمستوى المقدمة للزبون والتي تنعكس على جوانب شخصيتهم، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين، والوفاء بمتطلبات الزبون والمجتمع والوصول إلى رضاهم، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين، وتمكين إدارة المؤسسة من حل المشكلات بالطرق الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً، والعمل على رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات المؤسسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة، مع إمكانية الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح المؤسسة احتراماً وتقديراً وصورة إيجابية.

وأشار العلي (2010) لجودة الخدمات بأنها عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية الخدمات والارتقاء بمستوى الخدمة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها.

وقياس رضى الزبون أمر استراتيجي بالنسبة للمؤسسات، لأنه شبيه بحساب الأرباح والخسائر للمؤسسات، فإذا كان معدل الرضى (البدوي، 2011):

- أعلى مما يتوقعه الزبون، وهي حالة نادرة، فإن المؤسسة تكون في حالة ربح متفوق، لأن المؤسسة حققت أهدافها بإكساب الزبون المعارف والقيم والمهارات المستهدفة،

وسيكون الزبون مسروراً ومبتهجاً في حياته المهنية، ويتحدث عن المؤسسة بشكل إيجابي.

- أقل من المتوقع، فإن المؤسسة في حالة خسارة، لأن المؤسسة لم تحقق أهدافها ولا توقعات الزبون، وقد ينسحب الزبون، أو ينتقل إلى مؤسسة أخرى، أو يبقى في المؤسسة ويتعامل معها بشكل سلبي.

ويقصد برضى الزبون اقتناعه بجودة الخدمات المقدمة له في البيئة، وثقته بها وتفاعله معها واستجابته لها على الوجه الذي يحقق الكثير من النتائج والإيجابيات، على المستوى الأكاديمي والنفسية (بلحسن، 2012).

وتطوير المؤسسات أصبح مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المتقدمة وأصبح التعامل وتطويره الشغل الشاغل للولايات المتحدة الأمريكية منذ صدور التقرير الشهير بعنوان أمة في خطر وكذلك الأمر بالنسبة للأحزاب في بريطانيا التي ترفع شعار إصلاح وتطوير التعليم عندما تخوض الانتخابات، وكذلك الحال في ألمانيا واليابان ولا شك أننا في عالمنا العربي بحاجة لإصلاح أنظمة الاعمال وتطويرها والتحدي الراهن والمستقبلي لإصلاح وتطوير الاعمال في العالم العربي يتطلب قدرة غير مسبوقة للتعامل معه (بريش، 2005).

## 2.2.2 أهمية جودة الخدمات:

الجهود التي يبذلها الباحثين سابقاً من خلال الجودة، وقد تركزت على جودة الخدمة الملموسة، ولكنة الفلسفة الموجودة في الوقت الحالي تركز على الجودة في جميع المجالات وخصوصاً في مجال الخدمات نظراً لأهميتها، وإن درجة الرضا عن جودة الخدمة يكون من

خلال عمل مقارنة ما يمكن توقعه من قبل الزبائن للحصول عليه، وما يمكن أن يحصل عليه بعد الاستفادة من الخدمة (العلي، 2008).

وتعتمد جودة الخدمة على الاعتمادية، والأمان، والتعاطف، والاستجابة، والمستلزمات المادية، والعمل على معالجة كافة الفجوات والتغلب عليها، وذلك من خلال التعرف عليها، ورسم استراتيجيات لمعالجة فجوة جودة الخدمة، من خلال اجراء البحوث والدراسات وجمع المعلومات التي يرغب العميل في الحصول عليها، والعمل على تشجيع عاملي الخط الامامي في المؤسسات (المساعد، 2009).

### 3.2.2 أبعاد جودة الخدمات:

اعتماداً على المفهوم أعلاه يمكن تحديد أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات في المؤسسات بشكل عام هي (دجني، 2013):

#### - الملموسية:

تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المؤسسة والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين وغيره (عبد، 2017).

#### - الاعتمادية:

تعبر عن قدرة المؤسسة من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه العميل (Eisad et al., 2016).

#### - الاستجابة:

هي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها. إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب (Sivakumar et al., 2018).

#### - الضمان:

الاطمئنان من قبل بان الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي (نور الدين، 2010).

#### - التعاطف:

إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته (Sivakumar et al., 2018).

#### - سهولة الحصول على الخدمة

يتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملاءمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة (Sivakumar et al., 2018).

#### - اللباقة

تعني أن يكون موظفي المؤسسة وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للزبائن (Eisad et al., 2016).

## - الاتصال

يقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة (نور الدين، 2010).

## - المصداقية

تتضمن مراعاة المؤسسة للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لان العمل المصرفي قائم على أساس الثقة (Eisad et al., 2016).

## - الأمان

يعكس ذلك خلو المعاملات مع المؤسسة من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات (العلي، 2010).

## - معرفة وتفهم العميل

بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للمؤسسة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

## 4.2.2 مستويات جودة الخدمات:

الأبعاد سالفة الذكر التي تستخدم في قياس جودة الخدمات في المؤسسات كافة وتشكل الإطار العام لمحاولة قياس الجودة وتحديد مستواها لذا سنلقي الضوء على مستوى جودة الخدمات وفي هذا المجال يشير إلى أن هنالك خمسة مستويات لجودة الخدمات يمكن تحديدها بالآتي (Tseng et al., 2018):

- الجودة المتوقعة: تكون من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات

المؤسسية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المؤسسة الذي يتعاملون معه.

- الجودة المدركة: ما تدركه إدارة المؤسسة في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.
  - الجودة الفنية: الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المؤسسية من قبل موظفي المؤسسة والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.
  - الجودة الفعلية: تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي المؤسسة من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المقدمة من قبلها.
  - الجودة المروجة للعملاء: أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من عملائها عن تلقيهم لتلك الخدمات.
- إذن فجودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء، فمهموم جودة الخدمة يكمن في مدى تطابق توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم (حواس، 2013).



## 5.2.2 خصائص جودة الخدمات:

تتضمن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات صفة الجودة في حال توفر مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة وهي:

### - الخدمة غير الملموسة:

الخدمة الغير ملموسة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو لمسها أو سماعها قبل شرائها مثل السلع المادية، ومن أجل أن يستطيع العملاء التعرف على مستوى جودة الخدمة المقدمة، فإنهم يبحثون عن علامات ملموسية يستطيعوا من خلالها تكوين رؤية عن مستوى الجودة المقدمة، لذلك فإن من أهم مهام مقدمي الخدمة وهو ابراز هذه العناصر الملموسة في الخدمة المقدمة (الطائي و قداد، 2008).

### - تقلب الأداء:

تتميز الخدمة في تقلب الأداء، بحيث أن أداء الخدة يختلف من موظف إلى آخر في نفس المؤسسة، وإن أداء الموظف هو نفسه قد يختلف من وقت إلى آخر، لذلك فإن الجودة في الخدمة تعتمد على من يقدم الخدمة ومتى، وكيف يتم تقديمها، فإن شركات الاتصالات تسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية، ولا بد من وضع معايير لتقديم الخدمة، والعمل على رقابة الأداء حسب هذه المعايير، بحيث تكون الخدمة بشكل موحد في كافة الفروع (الضمور، 2005).

### - الفناء:

تتميز الخدمة بالفناء، بحيث أنه لا يمكن تخزينها لبيعها أو استخدامها في وقت لاحق، فإذا عجزت المؤسسة عن تقديم خدماتها لفترة زمنية طويلة سوف يؤدي ذلك لخسارة المؤسسة أعمالها، وبما أن المؤسسات الخدمية تواجه أوقات يكون الطلب على خدماتها بشكل مرتفع،

وفترات أخرى يكون منخفض، ومن هذه الخصائص صعوبة تحديد وقياس جودة الخدمة مقارنة بالعناصر الملموسة (الدرادكه، 2008).

## 6.2.2 أهمية جودة الخدمات:

الجهود التي يبذلها الباحثون في السابق فيما يخص الجودة، وقد تركزت على جودة السلع الملموسة من غير الخدمات، ولكن الفلسفة السائدة في الوقت الحالي تركز على الجودة في جميع المجالات الخاصة في مجال الخدمات ونظراً لأهميتها (سلمان، 2013).

لذلك فإن درجة الرضا عن جودة الخدمة يكون من خلال المقارنة ما كان يتوقعه العملاء في الحصول عليه، وما يحصلون عليه بعد الاستفادة من الخدمة، لذلك فإن العميل أو الزبون عندما يحصل على ما كان يتوقع الحصول عليه، فإنه سوف يكون راضي، وفي حال إنه لم يحصل على ما كان يتوقعه، فإنه سوف يكون غير راضي، وفي حال أنه لم يحصل على ما زال توقعه فإنه سيكون غير راضي، وفي حال حصوله على ما يتوقعه، فإنه سيكون سعيد، وهو ما يتعلق بطبيعة الحال بجودة الخدمة المقدمة (ادريس، 2006).

وتعتمد جودة الخدمة على الاعتمادية، والأمان، والتعاطف، والاستجابة، والمستلزمات المادية، والعمل على معالجة الفجوات والتغلب عليها، من خلال التعرف عليها، ورسم استراتيجيات لمعالجة فجوة جودة الخدمة من خلال اجراء البحوث والدراسات وجمع المعلومات عما يرغب العميل في الحصول عليه، وتشجيع عاملي الخط الامامي في المؤسسات (بركات، 2012).

## 3.2 المبحث الثالث: شركات الاتصالات الأردنية

### أولاً: التطور التاريخي لشركات الاتصالات الأردنية

تم إنشاء دائرة البرق والبريد والتي تولت تقديم خدمات التلغراف والبريد لإمارة شرق الأردن، وفي عام 1930، قامت شركة الاتصالات البريطانية (شركة الكيبل والاتصالات اللاسلكية) بمساعدة دائرة البرق والبريد في تطوير خدمات الاتصالات والروابط الدولية. وقد استمر التعاون مع شركة الكيبل والاتصالات اللاسلكية لما يقرب أربعة عقود، ومن ثم تم إنشاء وزارة متخصصة للمواصلات كرست جهودها لتحسين وتوسيع خدمات الاتصالات الهاتفية والبرقية بما يتلاءم وحاجات البلاد حيث أصبحت مسئولة بشكل كامل ومباشر عن كافة الاتصالات الوطنية داخل المملكة.

وفي العام 1961 تم تشغيل أول مقسم آلي في عمان بسعة تقريبية وصلت إلى 5000 خط، ومن ثم تم إنهاء التعاون مع شركة الاتصالات البريطانية (شركة الكيبل والاتصالات اللاسلكية)، وأوكلت المسؤوليات إلى وزارة المواصلات، وفي عام 1971 تم إنشاء مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية والتي تملكها الحكومة حيث تولت تأمين الاتصالات السلكية واللاسلكية الأرضية منها والفضائية للبلاد وتنظيمها وفي الفترة الواقعة ما بين (1973-1985) تمت توسعت شبكة الاتصالات الأردنية بشكل ملحوظ مع انتعاش أسعار النفط وازدياد التحويل النقدي من المغتربين، وبذلك ازدهر الاقتصاد الأردني وازداد حجم الإنفاق العام من جانب الحكومة على الشبكات.

وفي العام 1988 تم منح رخصة للشركة الأردنية للنداء الآلي لتقديم خدمة النداء الآلي، وفي التسعينات تم تغيير اسم وزارة المواصلات إلى وزارة البريد والاتصالات، وتحديداً عام 1993 تم وضع برنامج وطني لزيادة نسبة انتشار الخدمات الهاتفية من 7.8 إلى 12 خط لكل 100 مواطن، وسمح للقطاع الخاص بالاستثمار في مشاريع الاتصالات، ومنح أول رخصة لتشغيل خدمة الهواتف المتنقلة العامة للشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة / فاست لينك، وإقرار قانون الاتصالات رقم 13 والذي تم بموجبه إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، وفي العام 1997 تم تحويل مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة تملكها الحكومة بالكامل وتم تسجيلها في سجل الشركات تحت اسم "شركة الاتصالات الأردنية" كخطوة أولى نحو خصخصة الشركة، وتم منح شركة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة / موبايلكم رخصة لتقديم خدمة الهواتف المتنقلة في المملكة.

وفي بداية العام 2000 أصبح الأردن عضواً كامل العضوية في منظمة التجارة العالمية، وقد قدم الأردن التزاماته فيما يتعلق بقطاع الاتصالات ضمن العروض التي قدمت للانضمام إلى المنظمة والتي تضمنت تحرير قطاع الاتصالات بالكامل بنهاية عام 2004، وتم بيع 40% من حصص شركة الاتصالات الأردنية إلى البنك العربي وفرانس تيليكوم و8% لصالح مؤسسة الضمان الاجتماعي و1% لموظفي شركة الاتصالات الأردنية، وتم تعديل قانون الاتصالات رقم 13 لسنة 1995 بموجب القانون المعدل لقانون الاتصالات المؤقت رقم 8 لسنة 2002 والذي تم بموجبه تغيير اسم وزارة البريد والمواصلات إلى "وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات" والتأكيد على استقلالية هيئة تنظيم قطاع الاتصالات كما أنط بالهيئة مهام تنظيم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة، وفي عام 2002 تم بيع ما نسبته 10.49% من أسهم شركة

الاتصالات الأردنية في اكتوبر عام، وصدرت وثيقة السياسة العامة للحكومة في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد، وذلك ضمن سعي الحكومة لتنفيذ التزاماتها تجاه منظمة التجارة العالمية في تحرير قطاع الاتصالات، والتي أكدت على عزم الحكومة تحرير القطاع الفرعي للاتصالات الثابتة مع نهاية عام 2004 وإنهاء الاحتكار الثنائي لشركتي الهواتف المتنقلة في بداية عام 2004.

وفي أواخر عام 2003 قامت الهيئة بنشر برنامجها لإصدار رخصة إضافية لمشغل جديد في قطاع الاتصالات المتنقلة في المملكة تطبيقاً للسياسة العامة للحكومة في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد، وفي عام 2004 قامت الهيئة بنشر وثيقة للاستشارة العامة حول برنامج التراخيص المستقبلي لقطاع الاتصالات الثابتة بعد تحرير القطاع في نهاية العام 2004، وتم منح رخصة لشركة أمنية للهواتف المتنقلة لتقديم خدمات الاتصالات المتنقلة، وتم إصدار "برنامج الترخيص الإضافي تطبيقاً لوثيقة السياسة العامة للحكومة في قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد" حيث عرض البرنامج أنواع الرخص التي ستمنح للراغبين بالاستثمار وتقسّم إلى قسمين: رخص فردية ورخص فئوية.

وفي عام 2005 تم تطبيق آخر مراحل خطة الترقيم الوطنية فيما يتعلق بالجزء المختص بالاتصالات المتنقلة، وذلك بإضافة خانة جديدة (ثامنة) وتوحيد رمز الاتصالات المتنقلة بالرقم (07)، وتم إنهاء احتكارية شركة الاتصالات الأردنية في تقديم خدمات الاتصالات الثابتة وفتح سوق الاتصالات الثابتة بالكامل، وتم منح أول رخصة اتصالات فردية عامة للشركة البحرينية الأردنية للتقنية والاتصالات/ بتلكو - الأردن لتقديم خدمات الاتصالات الثابتة، ومن ثم تم تحويل

المرخصين الفئويين السابقين وعددهم (26) مرخصاً إلى النموذج الجديد للرخصة الفئوية والمشار إليه في برنامج التراخيص المستقبلي.

وفي عام 2006 تم انتقال كل من شركة فاست لينك وشركة أمنية وشركة اكسبرس إلى الإطار المتكامل للترخيص والتنظيم، وقررت الحكومة بيع حصتها البالغة 41.5% من أسهم شركة الاتصالات الأردنية. حيث تم بيع الأسهم إلى فرانس تيليكوم وبعض الجهات المحلية والإقليمية وتم طرح باقي الأسهم للاكتتاب في سوق عمان المالي إلا أن عملية البيع لم تنجح بالكامل وبذلك بقيت الحكومة تمتلك ما نسبته 11.6% من أسهم الشركة، وأقرت الهيئة وثائق عطاء رخص استخدام ترددات الطيف الراديوي في مجال خدمات النفاذ اللاسلكي الثابت بالحزم العريضة (FBWA Fixed Broadband Wireless Access -) وذلك استناداً إلى قرار مجلس الوزراء بتاريخ 12-9-2006، المتضمن الموافقة على إتباع "أسلوب طرح العطاءات العامة" لمنح رخص الاستخدام للطيف الراديوي في مجال خدمات النفاذ اللاسلكي الثابت بالحزم العريضة والذي تم لاحقاً بموجبه منح (5) رخص استخدام ترددات إلى شركات لتقديم هذا النوع من الخدمات.

وفي عام 2007 قرر مجلس الوزراء الموافقة على وثيقة السياسة العامة للحكومة لعام 2007 في قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد، وتم الانتهاء من نقل المرخصين غير الفئويين إلى الإطار المتكامل للترخيص والتنظيم بانتقال كل من شركة الاتصالات الأردنية وشركة موبايلكم.

وفي العام 2008 أتمت الحكومة بيع كامل حصتها في شركة الاتصالات الأردنية بحيث أصبحت فرانس تيليكوم تمتلك 51% من أسهم الشركة، إضافة إلى حصص موزعة ما بين المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وشركة نور للاستثمار المالي، والقوات المسلحة والأجهزة الأمنية، وتبقى 7% من الأسهم للتداول في سوق عمان المالي، وقامت الهيئة بالإعلان عن نيتها لإدخال خدمات الجيل الثالث في الأردن.

وفي منتصف عام 2009 تم منح شركة أورانج الخلوي رخصة لتقديم خدمات الجيل الثالث في المملكة، وفي عام 2010 تم منح الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (زين) رخصة لتقديم خدمات الجيل الثالث في المملكة. وفي عام 2012 تم منح شركة (أمنية) رخصة لتقديم خدمات الجيل الثالث في المملكة، وقرر مجلس الوزراء الموافقة على وثيقة السياسة العامة للحكومة في قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد لعام 2012.

وفي عام 2014 الموافقة على طلب الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (زين) لترخيص الترددات في النطاقين، وفي عام 2015 الموافقة على طلب شركة (اورانج موبايل) لترخيص الترددات في النطاق، والموافقة على طلب شركة (أمنية) لترخيص خزمة من الترددات في النطاق، وفي عام 2016 تم الموافقة على طلب شركة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة (اورانج موبايل) لترخيص الترددات في النطاق (2100 م. هـ)، وفي عام 2017 تم الموافقة على طلب شركة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة (اورانج موبايل) لترخيص الترددات في النطاق الترددي (2600) م. هـ

## ثانياً: أنواع شركات الاتصالات الأردنية

- شركة الاتصالات الأردنية (اورانج): هي شركة عامة مدرجة في بورصة عمان منذ أكتوبر 2003. تعمل اورانج في قطاع خدمات الاتصالات ويركز على خدمات الاتصالات المتكاملة. لديها فروع تعمل في الأردن والبحرين، وتعمل على برامج وخدمات الإنترنت، وخدمات الاتصالات اللاسلكية وخدمات الاتصالات المتكاملة. يقع مقر أورانج في عمان، الأردن، وقد تم تأسيسه في أكتوبر 1996 (شركة أورانج، 2018).
- شركة أمنية: هي شركة اتصالات خلوية أردنية، تأسست عام 2005، وتتبع لشركة "بتلكو البحرين"، في عام 2012 وصل عدد مشتركى أمنية لما يزيد على 2.4 مليون مستخدم لخدمات الخلوي وفي حصة سوقية بلغت 31% (شركة أمنية، 2018).
- شركة زين: هي مجموعة الاتصالات المتنقلة "زين" وتأسست في العام 1983 كأول مشغل لخدمات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، وشركة زين الآن واحدة من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة بقاعدة مشتركين يتجاوز عددها 45.2 مليون مشترك كما في نهاية يونيو 2017. وتعد شركة "زين" من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فهي تتمتع بانتشار جغرافي مميز، وذلك بفضل تواجدها في 8 بلدان، وتقدم مجموعة "زين" خدماتها في أسواق الكويت، ومملكة البحرين، والمملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية الهاشمية، والعراق، والسودان، وجنوب السودان، ولبنان (عقد إدارة)، هذا بالإضافة إلى المغرب من خلال امتلاكها حصة 15.5% في شركة انوي المغربية. وتعتبر زين نفسها شريكا رئيسيا للمجتمعات التي تقدم فيها خدماتها، فهي بخلاف أنها تلتزم بتقديم مستوى عالمي



لخدمات الاتصالات المتنقلة فهي ملتزمة بواجباتها في مجالات المسؤولية الاجتماعية، كما أنها تسعى إلى أن تسهم مشاريعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في إحداث تأثير ايجابي في حياة الشعوب، وقد حققت مجموعة زين خلال الأشهر الستة الأولى من العام 2017، إيرادات مجمعة بقيمة 508 مليون دينار كويتي (1.67 مليار دولار أمريكي)، وبلغت الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والاستهلاكات 212 مليون دينار كويتي (695 مليون دولار أمريكي)، وبلغ هامش الربح قبل خصم الفوائد والضرائب والاستهلاكات 41.7٪، وبلغت الأرباح الصافية 82 مليون دينار كويتي ما يقارب 270 مليون دولار أمريكي (شركة زين، 2018).

## 4.2 المبحث الرابع: أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات

### الاتصالات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأمور أو العوامل التي تؤدي لنجاح الشركة، بحيث أنه عندما يكون هنالك تخطيط استراتيجي من قبل الإدارة في الشركة، فإن ذلك سوف يؤدي لجودة في الخدمات المقدمة من قبل، بحيث أن التخطيط الاستراتيجي يساعد بشكل كبير على تلافي الأخطاء والمشاكل التي من الممكن أن تتعرض لها الشركة.

### أولاً: أثر الرؤية الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات

أوضحت دراسة جعفر (2017) بأنه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وقلة توضيحه لدى الموظفين يقلل من فعالية إدارة الازمات، بالإضافة إلى أن قلة اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عبارة عن عقبة في حل مشكلات عديدة، بالإضافة إلى أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وقد أوضحت دراسة مرزوقة (2014) بأنه مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في كافة أبعاده (الرؤية، الرسالة، والاهداف الاستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن، كما تبين بأن مستوى تحسين أداء العاملين وهي (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما تبين بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

ويتضح من خلال ما سبق بأنه يوجد أثر كبير للرؤية الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات الأردنية، بحيث أن الرؤية الاستراتيجية الموسوعة من قبل الإدارة العليا في الشركة في أساسها المحافظة أو ارتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة.

### ثانياً: أثر الرسالة الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية

في حال أنه لم تظهر الملموسية مستوى عالي، بحيث أن المباني بحاجة لاهتمام أكبر من وجهة نظر الزبون مما يعكس طبيعة العمل التأمينية، وكان مستوى الاعتمادية مستوى جيد، فقد كان هنالك اهتمام من قبل الشركة بمشاكل الزبائن ويلاحظ توافر كافة أنواع الخدمات لدى الشركة، وجود مستوى إدراك جيد لدى الزبائن لبعد الأمان من خلال شعور الزبون بالأمان والثقة في التعامل في الشركة. أوصت الشركة على ضرورة الاعتماد والاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن من أجل أن تكون الشركة قادرة على التنافس في المستقبل (عبد، 2017).

وتعتبر الرسالة الاستراتيجية التي تعد وتعرض من قبل الإدارة في شركات الاتصالات عامل مهم وضروري من أجل بناء جودة خدمة مميزة عن مختلف الشركات المنافسة، ومن الملاحظ بأن شركات الاتصالات الموجودة في الأردن محدودة ومكونة من ثلاث شركات اتصالات.

### ثالثاً: أثر الأهداف الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية

تعتبر جودة الخدمات المقدمة ذو أهمية للمؤسسات بشكل كبير، وقد أوضحت دراسة المطاريد (2010) بأنه جودة الخدمات تؤثر على المؤسسة من ناحية رضا الزبائن والمراجعين.

والشركات غالباً ما تجد صعوبة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تجد صعوبة أكبر في القيام بذلك عند العمل في الأسواق الخارجية، وتبين بأنه لا يعرف الكثير من الناحية التجريبية عن المدى الذي تمكن الأهداف الاستراتيجية من تحقيق المواقف الاستراتيجية المرغوبة والعوامل

التي قد تؤثر على هذه العلاقة، وتبين بأنه يوجد أثر سلبي في المواقع الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً والتي تم تحديدها لتحقيق الأهداف (Katsikeas, 2018).

لذلك عندما يكون هدف الشركة واضح فإنه سوف تكون الخدمة المقدمة من قبلها تتمتع بمستوى جودة عالي جداً، لأنه من أهداف الشركة الرئيسية هو تحقيق أعلى مستويات الجودة في الخدمة الصادرة من قبل الشركة.

#### رابعاً: أثر التحليل الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الاردنية

مستوى التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في كافة أبعاده (الرؤية، والرسالة، والاهداف الاستراتيجية، والوقت) في المؤسسات الخاصة في الأردن، كما تبين بأن مستوى تحسين أداء العاملين وهي (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في المؤسسات (مرزوقة، 2014). كافة محددات جودة خدمات الهاتف النقال والتي تتمثل في الاعتمادية، والأمان، والمصداقية، والاستجابة، والجدارة، والملموسة، والاتصال ويكون لها أثر على مستويات الرضا وذلك من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الأردنية نحو الخدمات المقدمة، كما تبين بأنه موظفي شركات الاتصالات يمتلكوا مهارات عالية على الحوار والاتصال وأنهم يتمتعوا بمستوى عالي على شرح خصائص متعلقة بالخدمة المقدمة (مقدادي والشورة، 2011).

مما يدل على أنه عندما تعمل إدارة الشركة على وضع خطة محكمة وبناء أهداف مدروسة فإنه سوف يتم تحليل الوضع الموجود في الشركات بشكل واضح وبالتالي فإنه سوف يكون هنالك ارتفاع مستوى عالي من الجودة في تلك الخدمات المقدمة لهم.

## 2-5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء من الدراسة عرض للدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة سواء

من دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية.

### 2-5-1 الدراسات باللغة العربية:

دراسة جعفر (2017)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات: دراسة تطبيقية

على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، ومعرفة العوامل

المؤثرة على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، ومعرفة العوامل المؤثرة على التخطيط

الاستراتيجي في المؤسسات العامة ومدى أهمية التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده. تكون مجتمع

الدراسة من موظفي المؤسسات العامة في ضواحي القدس، وتكونت عينة الدراسة من (850)

موظف في المؤسسات العامة الموجودة في منطقة ضواحي القدس، وتم استخدام العديد من

الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي واختبار العينة الواحدة.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم

في التقليل من المشكلات المحتملة، وقلة توضيحه لدى الموظفين يقلل من فعالية إدارة الازمات،

بالإضافة إلى أن قلة اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عبارة عن عقبة في حل

مشكلات عديدة، بالإضافة إلى أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بالإضافة إلى أن

التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وارتفاع مستوى

ووضوح رؤية العاملين في إدارة الازمات. أوصت الدراسة على وجوب اطلاع الموظفين واشراكهم

في وضع الخطة الاستراتيجية وأخذ آرائهم فيها، ويجب على المؤسسات العامة العمل على تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس كغاية.

دراسة عبد (2017)، بعنوان: "جودة الخدمات التأمينية وأثرها على رضا الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينية من زبائن شركة التأمين العراقية- فرع الديوانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جودة الخدمات التأمينية على رضا الزبون في شركات التأمين العراقية. استخدمت الدراسة خمسة أبعاد لجودة الخدمات وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتعاطف. تكون مجتمع الدراسة من كافة الزبائن والمستهلكين في شركة التأمين العراقية، وتكونت عينة الدراسة من (60) زبون في شركة التأمين العراقية، بحيث تم توزيع (75) استبانة عليهم ولكن الاستبانة التي كانت صالحة للتحليل بلغ عددها (60) استبانة. أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه لم تظهر الملموسية مستوى عالي، بحيث أن المباني بحاجة لاهتمام أكبر من وجهة نظر الزبون مما يعكس طبيعة العمل التأمينية، وكان مستوى الاعتمادية مستوى جيد، فقد كان هنالك اهتمام من قبل الشركة بمشاكل الزبائن ويلاحظ توافر كافة أنواع الخدمات لدى الشركة، وجود مستوى إدراك جيد لدى الزبائن لبعد الأمان من خلال شعور الزبون بالأمان والثقة في التعامل في الشركة. أوصت الشركة على ضرورة الاعتماد والاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن من أجل أن تكون الشركة قادرة على التنافس في المستقبل دراسة مرزوقة (2014)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من أربعة جامعات هي

(جامعة الشرق الوسط، جامعة فيلادلفيا، جامعة الزيتونة الخاصة، وجامعة البترا)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي واختبار العينة الواحدة.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في كافة أبعاده (الرؤية، والرسالة، والاهداف الاستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن، كما تبين بأن مستوى تحسين أداء العاملين وهي (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، كما تبين بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. أوصت الدراسة على وجوب الاهتمام بمحاور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. دراسة الكبيسي (2012)، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الموجودة في الاردن، وتكونت عينة الدراسة من شركات البرمجيات والتي بلغ عددها (204) شركة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل تحليل المسار AMOS.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن، كما تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على العمليات الالكترونية في شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن، كما تبين بأنه يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية من خلال التجارة الالكترونية وهي العمليات الالكترونية،

واللوجستية الالكترونية، في الشركات المتبينة للتجارة الالكترونية عند مستوى الدلالة (0.05).  
أوصت الدراسة على ضرورة التوسع في التعامل الالكتروني، وذلك لما تحققه التجارة الالكترونية  
من منافع وفرص محتملة للشركات، ومزايا للعملاء، وتحويل عمليات الشركات التي تعمل تقليدياً.  
دراسة سلامة (2012)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الجودة الشاملة في قطاع الخدمات  
في الأردن، حيث هدفت إلى محاولة معرفة الفجوة القائمة بين الخدمات الادارية المتوقعة وما بين  
الخدمات الادارية الفعلية المقدمة في مستشفى الجامعة الأردنية من قبل المرضى في الأردن.  
تكونت عينة الدراسة من المرضى في مستشفى الجامعة الأردنية وقد بلغ عددهم (102) مريضاً،  
وتم استخدام العديد من المتغيرات مثل عامل الزمن، ورضا المرضى، وعدم التحيز.

أظهرت النتائج بأنه يوجد رضا متدني عن الخدمات الصحية والمقدمة للمرضى  
والمراجعين لمستشفى الجامعة الأردنية، بالإضافة إلى أنه لا يوجد أي تحسينات من قبل الكادر  
الطبي على الخدمات التي يقوموا بتقديمها للمرضى والمراجعين في المستشفى. أوصت الدراسة  
على ضرورة الاهتمام بالمرضى والحرص على رضاهم والسعي لتحسين مستوى الخدمات المقدمة  
لهم بكافة المجالات، والعمل على ايجاد قسم خاص للمعلومات بالمستشفى وذلك من خلال تولي  
مهمة جمع المعلومات وتصنيفها.

دراسة مقدادي والشورة (2011)، بعنوان: "محددات جودة خدمات شركات الهاتف النقال  
الأردنية وعلاقتها بمستويات الرضا: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات جودة خدمات شركات الهاتف النقال الأردنية  
ومعرفة علاقة تلك المحددات بمستوى الرضا. تم أخذ العملاء لشركات الاتصالات الأردنية



الموجودين في الجامعات الأردنية وعددها (23) جامعة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) عضو، مقسمين إلى (100) عضو هيئة تدريس، و (100) موظف من مختلف الجامعات الأردنية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه كافة محددات جودة خدمات الهاتف النقال والتي تتمثل في الاعتمادية، والأمان، والمصداقية، والاستجابة، والجدارة، والملموسة، والاتصال ويكون لها أثر على مستويات الرضا وذلك من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية نحو الخدمات المقدمة، كما تبين بأنه موظفي شركات الاتصالات يمتلكوا مهارات عالية على الحوار والاتصال وأنهم يتمتعوا بمستوى عالي على شرح خصائص متعلقة بالخدمة المقدمة. أوصت الدراسة على ضرورة حرص إدارة شركات الاتصالات الأردنية على الالتزام الكافي بالوعود التي يتم الإعلان عنها أو الوعود التي يتم الاتفاق عليها مع العميل.

**دراسة المطايريد (2010)، بعنوان: "جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات: دراسة ميدانية على المستشفيات الاستثمارية في منطقة المعادي في مصر".**

هدفت الدراسة إلى معرفة وتقييم جودة الخدمات في المستشفيات الاستثمارية في منطقة المعادي في مصر، وقد هدفت إلى تقييم جودة الخدمات الصحية والمقدمة بالمستشفيات الاستثمارية وتنمية مقياس موضوعي من أجل قياس عناصر جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العملاء والعمل على التخلص من الفجوات المتعلقة بالجودة من خلال اقتراح استراتيجيات العلاج المناسبة من أجل تحسين رضا العملاء عن هذه الخدمات في الأجل الطويل، تكونت عينة الدراسة من (50) مراجع في المستشفيات الاستثمارية في منطقة المعادي في مصر.

أظهرت النتائج بأنه نموذج فجوات جودة الخدمة وأداة القياس المنبثقة عنه من أفضل النماذج لدراسة الجودة المقدمة، كما تبين بأنه جودة الخدمات تؤثر على المؤسسة من ناحية رضا الزبائن والمراجعين. أوصت الدراسة على ضرورة عمل دراسات في المستقبل تساعد في تطوير وتنمية جودة الخدمات في المؤسسات الموجودة في مصر.

## 2-5-2 الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Rodrígueza et al., 2018)، بعنوان:

**"Revisiting the link between Business Strategy and Performance: Evidence from Hotels"**.

إعادة النظر في الارتباط بين استراتيجية العمل والأداء: دليل من الفنادق

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل النجاح التنافسي لشركات الفنادق وفحص العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء من وجهة نظر مديري الفنادق في إسبانيا. تكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في القسم الإداري في الفنادق الموجودة في إسبانيا وقد بلغ عددهم (280) موظف، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي واختبار العينة الواحدة.

أظهرت نتائج الخاصة بالدراسة إلى أنه الأصول والاستراتيجيات وجمهورية مقدونيا لديها أكبر في عائد يؤثر على الأداء من القوات الصناعية، كما تبين بأنه لا يوجد أثر مباشر من جانب القوى الصناعية إلى الخصائص النوعية للقطاع، والتي لا يمكن إغفالها أثناء التحليل. بناء على هذه البحوث، وتشير نتائج الدراسة إلى أنه في حين أن الموارد والاستراتيجيات تعمل بشكل مباشر على تطوير أداء السوق، إلا أنها لا تملك أي تأثير مباشر على الربحية. غير أنه من الناحية المنطقية، فإن أداء السوق له تأثير إيجابي على القدرة على التكيف في قطاع الفنادق، والذي يتميز

بالموسمية، وعدم القدرة على الوصول، والقدرة على التأثر. أوصت الدراسة على أنه يجب أن يعلم مديرو الفنادق أن زيادة القدرة على تحمل التكاليف تتم عن طريق زيادة معدل الإشغال أو زيادة المبيعات. من المنطقي أن يولي المدراء أهمية أكبر للتميز في الابتكار، وذلك بهدف تعزيز نمو أداء السوق.

دراسة Katsikeas (2018)، بعنوان:

## "Strategic Goal Accomplishment in Export Ventures: The Role of Capabilities, Knowledge, and Environment".

"إنجاز الهدف الاستراتيجي في مشاريع التصدير: دور القدرات والمعرفة والبيئة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية مما يسهل من تحديد استراتيجيات الأعمال المناسبة ويركز على اهتمام الإدارة والموارد المتاحة على إنجازها. تكونت عينة الدراسة من (39) شركة، وتم استخدام العديد من المتغيرات مثل تحديد أنها كانت صانعة مع مشروع تصدير قائم، والعمليات هل تمت خلال خمس سنوات أو أكثر، وأيضا القيام مسبقاً بإخطار التنفيذ، وتحديد موقع الشركة، والتحقق من تفاصيل الاتصال، وطلب المشاركة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي واختبار العينة الواحدة.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأن الشركات غالباً ما تجد صعوبة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تجد صعوبة أكبر في القيام بذلك عند العمل في الأسواق الخارجية، وتبين بأنه لا يعرف الكثير من الناحية التجريبية عن المدى الذي تمكن الأهداف الاستراتيجية من تحقيق المواقف الاستراتيجية المرغوبة والعوامل التي قد تؤثر على هذه العلاقة، وتبين بأنه يوجد أثر سلبي في المواقف الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً والتي تم تحديدها لتحقيق الأهداف، فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية ببساطة لا يساعد بالضرورة في تحقيق النتائج المرجوة، وأي فشل في القيام

بذلك يكون مكلفاً، ونلاحظ بأن القدرات والمعرفة الداخلية، وعوامل السوق الخارجية تلعب أدوار مهمة في التقليل من الحد الأدنى الممكن من الثغرات الاستراتيجية التي تحققت من الأهداف الاستراتيجية. أوصت الدراسة على ضرورة عمل الشركات في بيئات سوقية أقل ديناميكية، هي أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة وبالتالي التمتع بالأداء المتفوق.

دراسة Abdel-Basset (2018)، بعنوان:

### "An Extension of Neutrosophic AHP–SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضع استراتيجيات لتطويرها ونموها، ومعرفة العوامل التي تؤثر على نجاحها أو فشلها، بحيث أن الأسلوب الأكثر استخداماً في التخطيط الاستراتيجي هو تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات، لاختيار وتنفيذ أفضل استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية. يجب أن تسخر الاستراتيجية المختارة مزايا نقاط القوة والفرص، وتتعامل مع نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو تخفيفها، وتكونت عينة الدراسة من (114) موظف، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويفشل في تصنيف البدائل المتاحة، وذلك للتغلب على هذا العيب، ويتم دمجها مع عملية التسلسل الهرمي التحليلي، ويستطيع برنامج مكافحة الجوع تحديد العناصر الكمية والنوعية من خلال ترجيحها وترتيبها عبر مصفوفات المقارنة بسبب المعلومات الغامضة وغير المتسقة الموجودة في العالم الحقيقي، من خلال تطبيق النموذج المقترح على شركة ستاربكس، وكانت عملية تقييم أدائها فعالة، وأصبح الاختيار بين الاستراتيجيات المختلفة أكثر بساطة وأكثر قيمة.

دراسة Johnsen (2017)، بعنوان:

**"Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway".**

"آثار التخطيط الاستراتيجي والإدارة في الحكومة البلدية: تحليل المسح الذاتي والإنتاج الموضوعي وتدابير الكفاءة في النرويج".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والأنواع الاستراتيجية، ومشاركة أصحاب المصلحة، وتفاعلاتهم بشأن الأداء في البلديات النرويجية. استخدمت الدراسة ثمانية مؤشرات، بحيث يوجد منها خمسة تدابير ذاتية وثلاثة موضوعية من أجل تحليل الأبعاد المختلفة للتأثير، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرد، وكانت الفترة المقاسة ما قبل (2011-2012)، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد والاحصاء الوصفي.

أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية في تحقيق المواقف الاستراتيجية المرغوبة، وتُسهم في إلقاء الضوء على كيفية استراتيجية الشركات تحديد الأهداف يساهم في سلوكهم وأداءهم الاستراتيجي، وتبين بأنه يوجد العديد من فوائد الأهداف الاستراتيجية مماثلة أيضا داخل مجالات أخرى مثل المشاريع المشتركة الدولية أو الشركات التابعة الأجنبية.

دراسة Sivakumar et al., (2014)، بعنوان:

## "Service Quality: the Impact of Frequency, Timing, Proximity, and Sequence of Failures and Delights".

"جودة الخدمة: تأثير التردد والتوقيت والقرب وتسلسل الفشل والمسرات"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير كل من التردد والتوقيت وتتابع الفشل والمسرات على جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، وغالبًا ما ينطوي تقديم الخدمات على سلسلة من الأحداث أو مراحل التبادل بين مقدم الخدمة وعميل. في كل مرحلة يمكن أن يحقق الأداء توقعات العملاء أو يتجاوزها أو ينخفض عنها، وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين في مختلف المؤسسات وقد بلغ عددها (114) فرد في الولايات المتحدة.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد تأثير لأنماط التوزيع (التردد والتوقيت والقرب والتسلسل) لأعطال وخدمة المسرات في تصورات العملاء لجودة الخدمة، كما تبين بأنه توفر مبادئ المحاسبة منهجاً نظرياً صارماً للتنبؤ باستجابات العملاء لأنماط المختلفة لفشل رضا الخدمة. أوصت الدراسة على وضع خطط محكمة لجودة الخدمة المقدمة من خلال ما يحدث من الفشل والإفلاس لتحقيق أقصى قدر من المكاسب من المسرات وتقليل الخسائر الناتجة عن الفشل.

دراسة Salkić (2014)، بعنوان:

## "Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina".

هدفت هذه الدراسة هو تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك. تكون مجتمع الدراسة في البوسنة والهرسك هناك 200 منظمة تابعة للإدارة العامة، 500 منظمة يتم تنظيمها كمؤسسات عامة و 100 شركة عامة تمتلك فيها الدولة حصة أغلبية.

أظهرت النتائج بأنه استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يمكن من إدارة الموارد التنظيمية بطريقة أكثر عقلانية وكفاءة وفعالية، ويحدد التخطيط الاستراتيجي جوانب معينة من قياس الأداء، مما يقلل من إمكانية قيام المديرين بتخصيص الموارد على أساس تفضيلاتهم الشخصية أو مشاعرهم أو طموحاتهم أو كنوع من الاستجابة لبعض الضغوط السياسية، ويساهم في إدارة شفافة وعقلانية وأكثر كفاءة وفعالية للمنظمة في تقديم خدمات عامة جيدة.

أظهرت النتائج بأنه يجب على المنظمات الحكومية، والعامة إيلاء المزيد من الاهتمام لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية، أي التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة أنشطة المنظمات العامة، لأن ذلك سيزيد من كفاءة العمل ويحسن جودة تقديم الخدمات العامة.

## 3-5-2 ملخص الدراسات السابقة

اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
جعفر (2017)	أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.	معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، ومعرفة العوامل المؤثرة على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وقلة توضيحه لدى الموظفين يقلل من فعالية إدارة الازمات.	تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
عبد (2017)	جودة الخدمات التأمينية وأثرها على رضا الزبون: دراسة تحليلية للأراء عينية من زبائن شركة التأمين العراقية-فرع الديوانية.	معرفة مدى تأثير جودة الخدمات التأمينية على رضا الزبون في شركات التأمين العراقية.	لم تظهر الملموسية مستوى عالي، بحيث أن المباني بحاجة لاهتمام أكبر من وجهة نظر الزبون مما يعكس طبيعة العمل التأمينية،	تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أبعاد جودة الخدمات.
مرزوقة (2014)	أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن	معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.	مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في كافة أبعاده (الرؤية، والرسالة، والاهداف الاستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن.	تم الاستفادة من هذه الدراسة في توضيح فوائد التخطيط الاستراتيجي.
الكبيسي (2012)	أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية".	معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية،	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن	تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي.
سلامة (2012)	إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في الأردن.	معرفة العوامل المؤثرة على الجودة الشاملة	يوجد رضا متدني عن الخدمات الصحية والمقدمة	تم الاستفادة من هذه الدراسة في جزئية جودة الخدمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.



	للمرضى والمرجعين لمستشفى الجامعة الأردنية	في قطاع الخدمات في الأردن.		
مقدادي والشورة (2011)	محددات جودة خدمات الهاتف النقال والتي تتمثل في الاعتمادية، والأمان، والمصداقية، والاستجابة، والجدارة، والملموسة، والاتصال ويكون لها أثر على مستويات الرضا وذلك من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية نحو الخدمات المقدمة	معرفة محددات جودة خدمات شركات الهاتف النقال الأردنية ومعرفة علاقة تلك المحددات بمستوى الرضا.	محددات جودة خدمات شركات الهاتف النقال الأردنية وعلاقتها بمستويات الرضا: دراسة ميدانية.	
المطاريد (2010)	تم الاستفاد من هذه الدراسة في توضيح مفهوم جودة الخدمات.	معرفة وتقييم جودة الخدمات في المستشفيات الاستثمارية في منطقة المعادي في مصر	جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات: دراسة ميدانية على المستشفيات الاستثمارية في منطقة المعادي في مصر	
Rodríguez et al., (2018)	تم الاستفاد من هذه الدراسة من خلال ربط هذه الدراسة بالنتائج الخاصة بالدراسة الحالية.	معرفة عوامل النجاح التنافسي لشركات الفنادق وفحص العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء من وجهة نظر مديري الفنادق في إسبانيا	"Revisiting the link between Business Strategy and Performance: Evidence from Hotels".	
(2018) Katsikeas	تم الاستفاد من هذه الدراسة من خلال معرفة الأهداف الاستراتيجية.	تحديد الأهداف الاستراتيجية مما يسهل من تحديد استراتيجيات الأعمال المناسبة ويركز على اهتمام الإدارة والموارد المتاحة على إنجازها.	Strategic Goal Accomplishment in Export Ventures: The Role of Capabilities, Knowledge, and Environment	

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي.	يوجد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ويفشل في تصنيف البدائل المتاحة، وذلك للتغلب على هذا العيب	معرفة وضع استراتيجيات لتطويرها ونموها، ومعرفة العوامل التي تؤثر على نجاحها أو فشلها	"An Extension of Neutrosophic AHP-SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making".	Abdel-Basset (2018)
الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الإفادة للاطار النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.	يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية في تحقيق المواقف الاستراتيجية المرغوبة.	معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والأنواع الاستراتيجية، ومشاركة أصحاب المصلحة، وتفاعلاتهم بشأن الأداء في البلديات النرويجية	Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway	(2017) Johnsen
الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ربطها بالنتائج الخاصة بالدراسة.	يوجد تأثير لأنماط التوزيع (التردد والتوقيت والقرب والتسلسل) لأعطال وخدمة المسرات في تصورات العملاء لجودة الخدمة	معرفة مدى تأثير كل من التردد والتوقيت وتتابع الفشل والمسرات على جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات.	Service Quality: the Impact of Frequency, Timing, Proximity, and Sequence of Failures and Delights	Sivakumar et al., (2014)
تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال عرض أهمية التخطيط الاستراتيجي.	استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يمكن من إدارة الموارد التنظيمية بطريقة أكثر عقلانية وكفاءة وفعالية.	تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك.	"Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina.	(2014) Salkić

## 2-5-4 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسة الحالية على معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية من العام المنصرم 2018، وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات المستقلة مثل الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والرسالة الاستراتيجية. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح لنا بأنه كان هنالك قلة في الدراسات التي ربطت ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع الموجود في الدراسة، فنلاحظ بأنه دراسة جعفر (2017) قد ركزت بشكل رئيسي على معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، ومعرفة العوامل المؤثرة على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، ومعرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ومدى أهمية التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده، وتم قياس الدراسة على موظفي المؤسسات العامة في ضواحي القدس، بينما دراسة عبد (2017) فقد ركزت بشكل مباشر على ربط العلاقة ما بين جودة الخدمات ورضا الزبون في شركة التأمين العراقية، واستخدمت الدراسة خمسة أبعاد لجودة الخدمات وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتعاطف. تكون مجتمع الدراسة من كافة الزبائن والمستهلكين في شركة التأمين العراقية.

كما نلاحظ بأنه الدراسات الأجنبية كانت متنوعة في ربطها لكلا المتغيرين، فقد ركزت دراسة Rodríguez *et al.* (2018) على معرفة عوامل النجاح التنافسي لشركات الفنادق وفحص العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء من وجهة نظر مديري الفنادق في إسبانيا، ودراسة Johnsen (2017) ركزت على معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والأنواع الاستراتيجية، ومشاركة أصحاب المصلحة، وتفاعلاتهم بشأن الأداء في البلديات النرويجية، بينما الدراسة الحالية

فقد ركزت على أربعة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي مثل (الرؤية الاستراتيجية، والاهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والرسالة الاستراتيجية) بينما جودة الخدمات فقد ركزت على خمسة أبعاد هي (الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الأمان) وركزت الدراسة على شركات الاتصالات الأردنية كافة وهي (زين، أمنية، أورانج).

ومن خلال عرض الدراسات السابقة الموجودة في الدراسة الحالية، يتبين لنا بأنه معظم الدراسات قد ركزت على قياس التخطيط الاستراتيجي بشكل منفصل عن جودة الخدمات، بينما الدراسة الحالية فقد ركزت على معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.3 مصادر جمع المعلومات

4.3 أداة الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تضمن الفصل الثالث طريقة وإجراءات الدراسة المستخدمة، بحيث تم عرض لمنهج الدراسة، وتوضيح لمجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وهو ما يؤدي لدراسة ظاهرة معينة وتحليلها ومن ثم العمل على وصفها للوصول لأفضل النتائج، وفي هذه الدراسة سوف يتم تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية وهي (زين، أمنية، وأورانج) وعددهم (190) موظف، كانت العينة قصدية وقد تكونت من (105) من موظفين الإدارة العليا والوسطى (مدير، مديرة / وحدة، ورئيس القسم) في تلك الشركات، وذلك لأنه الإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات من الصعوبة الوصول لكافتهم، بالإضافة إلى أن تلك المراكز في الشركات تعتبر منخفضة مقارنة بالوظائف الأخرى، بحيث تم توزيع (150) استبانة على الموظفين في شركة (زين، أورانج، أمنية)، وتم استرداد (130) استبانة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (105) استبانات. والجدول التالي يوضح تصنيف أفراد عينة الدراسة.

## الجدول (1)

عدد أفراد مجتمع الدراسة

المجموع	شركة أمنية	شركة اورانج	شركة زين	أفراد العينة
9	3	3	3	مدير
86	32	29	25	نائب مدير
95	35	32	28	رئيس قسم
190	70	64	56	المجموع
105	30	33	42	عدد أفراد عينة الدراسة

### 3.3 مصادر جمع المعلومات:

تشمل الدراسة على مصدرين هما:

- مصادر ثانوية: تتضمن الرجوع للعديد من الأدبيات والمقالات والدراسات السابقة سواء

رسائل ماجستير ودكتوراه أو دراسات منشورة في مجلات علمية محكمة، والكتب التنب لها

علاقة بموضوع الدراسة.

- مصادر أولية: تشمل المصادر الأولية على أداة الدراسة وهي ما تعرف بالاستبانة، بحيث

تم اعدادها من خلال الرجوع للدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، وهو معرفة أثر

التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

### 4.3 أداة الدراسة:

من أجل الحصول على كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وهو أثر التخطيط

الاستراتيجي في جودة الخدمات في شركات الاتصالات الاردنية، فقد تم تصميم استبانة من قبل

الباحث، وتم الرجوع إلى دراسات سابقة عديدة من أجل تصميم الاستبانة والخروج فيها بشكل

الصحيح والكامل، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين.
  - الجزء الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي، بالاعتماد على دراسة الجراي (2016).
  - الجزء الثالث: جودة الخدمات، بالاعتماد على دراسة (Sivakumare et al., 2018).
- اختبار أداة الدراسة:**

- **الصدق الظاهري للأداة:** للتأكد من صحة وصلاحيّة أداة الدراسة في تغطية كافة جوانب موضوع الدراسة بشكل واضح، وسلامة صياغتها. وذلك من خلال عرض الاستبانة على (13) محكم كما في ملحق (1)، وتم تعديل الاستبانة الأولية كما ورد في الاستبانات المحكمة لتصل لصورتها النهائية كما هي موجودة في ملحق (2)

- **ثبات الأداة:** تستخدم لمعرفة مستوى ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند تطبيق الدراسة على الأداة ذاتها، واختبار ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس درجة المصدقية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة الموضوعة في الأداة (الاستبانة).

وأظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يدل على إمكانية

الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول (2) التالي:

**الجدول (2)**

معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	كرونباخ ألفا
الرؤية الاستراتيجية	0.890
الرسالة الاستراتيجية	0.853
الأهداف الاستراتيجية	0.866
التحليل الاستراتيجي	0.880
جودة الخدمات	0.786
المجموع الكلي	<b>0.859</b>



يظهر من الجدول رقم (2) مقدار معامل ألفا لكافة أبعاد "التخطيط الاستراتيجي"، وقد تراوحت بين (0.853-0.890)، بحيث كانت أعلى درجة لبعد "الرؤية الاستراتيجية"، وأقل بُعد "الرسالة الاستراتيجية"، ويعتبر مقبول في حال أنه ارتفع عن (0.70)، أما متغير "جودة الخدمات" فقد بلغ معامل ألفا (0.786)، ويعتبر مناسب ومقبول لأغراض الدراسة، بحيث أن النسبة كانت أعلى من (0.70).

### 5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( **Statistical Package of Social Science** )، ( **SPSS** ) النسخة (23) تتناسب مع نوع البيانات التي تم جمعها، حيث تم استخدام الأساليب التالية:

- ١- معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha): لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة.
- ٢- اختبار الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): تتمثل في مقاييس النزعة المركزية في (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت في (الانحراف المعياري).
- ٣- اختبار التحليل الطبيعي (Kolmogorov): لاختبار مدى صحة الفرضيات الموجودة في الدراسة.
- ٤- تحليل الانحدار المتعدد: يتم استخدامه من أجل اختبار الفرضيات من ناحية قبولها أو رفضها.
- ٥- تحليل التباين الاحادي (ANOVA): من أجل اختبار علاقة المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين على المتغيرات الأخرى الخاصة بالدراسة. ولتحديد درجة التخطيط الاستراتيجي تم استخدام المعيار الآتي:

مدى الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى على عدد الاستجابات يساوي ٥-١ على خمسة =  
أربعة على خمسة = 0.80.

وبذلك يصبح المعيار:

من 1 إلى أقل من 1.80 درجة منخفضة.

من 2.60 إلى أقل من 3.40 درجة متوسطة.

من 4.20 فأكثر درجة عالية.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 الإحصاءات الوصفية لأسئلة أداة الدراسة

2.4 الإحصاءات الوصفية للعوامل الديموغرافية

3.4 اختبار التوزيع الطبيعي

4.4 اختبار الارتباط المتعدد

5.4 اختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تضمن هذا الفصل تحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال العديد من الأساليب الاحصائية مثل التكرارات المئوية، الاحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الاحادي. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب ترتيب أسئلتها:

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	61.9%
	إناث	38.1%
	المجموع	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	14.3%
	بكالوريوس	47.6%
	دراسات عليا	38.1%
	المجموع	100%
عدد سنوات الخبرة	1-5	23.82%
	6-10	42.85%
	11-15	20.0%
	أكثر من 15 سنة	13.33%
	المجموع	100%
المسمى الوظيفي	مدير	20.0%
	نائب مدير	27.6%
	رئيس قسم	52.4%
	المجموع	100.0%

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- بلغ أعلى نسبة لمتغير "النوع الاجتماعي" للفئة (ذكور) بنسبة (61.9) بينما أقل نسبة كانت (38.10) لفئة الإناث، وذلك ما يدل على أن الإدارة العليا والوسطى في معظم شركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، واورانج) كانت من الفئات القيادية من الذكور أكثر من الجانب العاطفي الموجود لدى الإناث.

- بلغت أعلى نسبة لمتغير "المؤهل العلمي" للفئة (بكالوريوس) (47.6%) بينما أقل نسبة لحملة درجة (دبلوم) (14.3%)، وذلك ما يدل على تمتع أفراد العينة بمستوى جيد من التعليم تتسجم مع طبيعة العمل الموكل لهم.

- بلغت أعلى نسبة لمتغير "عدد سنوات الخبرة" للفئة (6-10) سنوات (42.85%) بينما أقل نسبة للفئة "أكثر من 15 سنة" (13.33%)، وذلك ما يدل على أنه أفراد عينة الدراسة يمتلكوا خبرات متوسطة في طبيعة العمل، مما يدل على أنه معظمهم متابعين لكل جديد وتطور حاصل في عالم التكنولوجيا والإدارة.

- بلغت أعلى نسبة لمتغير "المسمى الوظيفي" للفئة (رئيس قسم) (52.4%) بينما أقل نسبة لفئة (مدير) (20.0%) مما يدل على أنه كان هنالك استجابة من قبل أفراد العينة لرؤساء الأقسام أكثر من باقي أفراد العينة.

## 1.4 الإحصاءات الوصفية لأسئلة أداة الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات في شركات الاتصالات

الأردنية؟

للإجابة على السؤال الأول فقد قام الباحث بإجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لكافة محاور الدراسة.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظرهم

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحاور
عالية	0.936	3.669	الرؤية الاستراتيجية
عالية	0.940	3.749	الرسالة الاستراتيجية
عالية	0.895	3.699	الأهداف الاستراتيجية
عالية	0.908	3.577	التحليل الاستراتيجي
عالية	0.857	3.785	جودة الخدمات
عالية	<b>0.907</b>	<b>3.695</b>	المجموع الكلي

يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة المحاور

الخاصة بموضوع الدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، فقد بلغ

المتوسط الحسابي لكافة المتغيرات (3.695)، ويعتبر درجة كبيرة، فقد كان أعلى متوسط حسابي

للمجال "جودة الخدمات" وقد بلغ الوسط الحسابي له (3.785)، وتعتبر بدرجة كبيرة، بينما أقل

متوسط حسابي للمجال "التحليل الاستراتيجي" (3.577)، ومن ثم في المرتبة الثانية المجال

"الرؤية الاستراتيجية" (3.749)، وذلك ما يدل على أهمية كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجية

وتأثيرها على طبيعة عمل الشركات الخاصة في الاتصالات بالأردن.

وفيما يلي توضيح وعرض لمتوسطات كافة فقرات أداة الدراسة، وكل مجور من محاورها

بشكل منفصل، والجداول (5) توضح ذلك.

### أولاً: الرؤية الاستراتيجية

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الرؤية الاستراتيجية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تعمل الشركة على تحديد احتياجاتها من الموارد المادية التكنولوجية الضرورية.	3.910	1.062	عالية
2	1	تسعى الشركة لرفع كفاءة العاملين من خلال مواكبة التطور والتكنولوجيا والاجهزة الحديثة.	3.720	0.935	عالية
3	2	تعمل الشركة على تحديد الاولويات لتوافر احتياجات العاملين من الموارد المادية والتكنولوجية.	3.710	0.949	عالية
4	5	تعمل الشركة على صياغة مشاريع لدعم وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية.	3.708	0.995	عالية
5	3	تهدف الشركة لزيادة قدرات العاملين على الاستخدام الامثل للموارد المادية والتكنولوجية.	3.700	0.902	عالية
<b>الدرجة الكلية</b>			<b>3.749</b>		

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال "الرؤية

الاستراتيجية" من وجهة نظر الموظفين في الشركة، وقد بلغ الوسط الحسابي للمجال ككل

(3.749) ويعد هذا المجال ذو درجة عالية، وقد كانت معظم فقرات هذا المجال ذو متوسط

حسابي (متوسط وعالي)، حيث بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (4) والتي نصت "تعمل الشركة

على تحديد احتياجاتها من الموارد المادية التكنولوجية الضرورية"، والتي تبلغ (3.910) وذلك

ما يدل على أن الإدارة في شركة الشركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، اورانج) تعمل على

تحديد كافة احتياجاتها من جميع الموارد المادية والتكنولوجية والتي تكون ضرورية بشكل واضح،

كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.062) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين اجابات أفراد عينة الدراسة، بلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (3) والتي كانت تنص " **تهدف الشركة لزيادة قدرات العاملين على الاستخدام الامثل للموارد المادية والتكنولوجية**" (3.700)، وذلك يدل على أن الشركة تعمل على زيادة فرصة العاملين من خلال تطوير قدراتهم على الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية المادية والتكنولوجية، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.902) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين اجابات أفراد العينة ككل. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (5) والتي نصت على "**تعمل الشركة على صياغة مشاريع لدعم وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية**" (3.708) وذلك يدل على أنه الشركة تعمل على التركيز على دعم المشاريع وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية الموجودة داخل المجتمع وداخل الشركة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.995) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين اجابات أفراد العينة لهذه الفقرة.

## ثانياً: الرسالة الاستراتيجية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الرسالة الاستراتيجية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	0.911	3.710	يوجد تصور واضح عن رسالة الشركة.	5	1
عالية	0.884	3.689	يتم اقبال رسالة الشركة للعاملين من أجل رفع كفاءة الأداء.	3	2
عالية	0.912	3.687	تساعد الخطط الاستراتيجية على تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد المخاطر التي تتعرض لها في المستقبل.	1	3
عالية	0.891	3.650	تساعد الخطط الاستراتيجية على تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الاستثمارية.	4	4
عالية	0.877	3.610	تعمل ادارة الشركة على رصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.	2	5
3.669			الدرجة الكلية		



يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة فقرات مجال "الرسالة الاستراتيجية"، حيث بلغ المجموع الكلي لمجال "الرسالة الاستراتيجية" (3.669)، وتعد نسبة عالية نوعاً ما. فقد بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (5) والتي تنص على "يوجد تصور واضح عن رسالة الشركة" (3.710) وهي ما تدل على أنه الإدارة تستخدم نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية مما يؤدي لتوضيح رسالة الشركة بشكل يسهل على العملاء الاطلاع ومعرفة ما هي رسالة الشركة، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.911)، بينما بلغ أقل وسط حسابي للفقرة رقم (2) والتي تنص على "تعمل إدارة الشركة على رصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف" (3.610) والتي تدل على أن إدارة الشركة تعمل على تجميع ورصد مستوى البيئة الداخلية وذلك لاكتشاف وضبط أي نقطة ضعف أو قوة داخل الشركة والعمل على حلها أو تطويرها بحيث تتسجم مع خطط وأهداف الشركة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.877).

وبلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتم إيصال رسالة الشركة للعاملين من أجل رفع كفاءة الأداء" (3.689) وذلك يدل على أنه شركات الاتصالات الأردنية الخاضعة في عينة الدراسة تعمل على توصيل رسالة الشركة لجميع الموظفين لديها وذلك لرفع من كفاءة الأداء وتحسينه لديهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.884). وبلغ الوسط الحسابي للفقرة رقم (1) والتي تنص على "تساعد الخطط الاستراتيجية على تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد المخاطر التي تتعرض لها في المستقبل" (3.687) وهي ما تدل على أنه نظام المعلومات الذي تملكه الشركة من قبل قسم الموارد البشرية يعمل على تحسين من مستوى

الخدمات والاعمال المقدمة من قبل الموظفين داخل الشركة نحو الافضل، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.912).

### ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تمتلك الشركة أهداف طويلة تسعى لتحقيقها.	3.756	0.964	عالية
2	1	تمتلك الشركة أهداف تشجع على البحث العلمي والاستقلال.	3.743	0.935	عالية
3	5	تمتلك الشركة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين لتطوير وتحسين مستوى الأداء.	3.697	0.955	عالية
4	4	تتصف أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.654	0.844	عالية
5	3	تلتزم ادارة الشركة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها.	3.645	0.944	عالية
الدرجة الكلية			3.699		

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة فقرات مجال "الاهداف الاستراتيجية"، فقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.699)، وتعد هذه النسبة متوسطة، مما يدل على أهمية هذا المحور في هذه الدراسة، حيث بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (2) والتي تنص على "تعمل ادارة الشركة على وضع نماذج وأنظمة ادارة متطورة لادارة شؤون العاملين" (3.750) وذلك ما يدل على أنه الامور أو الحواجز التي تقلل من المنافع الخاصة بمعلومات النظم الدارجة من الموارد البشرية هي عدم وجود الوعي الكامل لفوائد استخدام نظام الخطط الاستراتيجية من قبل الموظفين، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.962) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين اجابات أفراد عينة، وبلغ أقل وسط حسابي للفقرة رقم (6)

والتي تنص على "تعمل إدارة الشركة على وضع خطط استراتيجية لمعالجة المشاكل الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها" (3.340) وهي ما تدل على أن الموظفين الموجودين في شركة الاتصالات لديهم ضعف في مستوى الالتزام والمشاركة في الاعمال الموكلة لديهم مما يؤدي ذلك لعدم استخدام نظم المعلومات الخاصة بالشركة، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.834) وذلك يدل على وجود اختلاف ما بين اجابات أفراد عينة الدراسة.

#### رابعاً: التحليل الاستراتيجي

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحليل الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تعمل ادارة الشركة على وضع نماذج وأنظمة ادارة متطورة لادارة شؤون العاملين.	3.750	0.962	عالية
2	1	تهتم ادارة الشركة بمشاركة العاملين في وضع الخطط التفصيلية المتعلقة بالعمل.	3.675	0.975	عالية
3	5	تعمل ادارة الشركة على تبسيط اجراءات العمل للعاملين.	3.646	0.969	عالية
4	4	توفر ادارة الشركة عبر التخطيط الاستراتيجي بيانات دقيقة عن أداء العاملين وكفاءتهم الانتاجية.	3.600	0.888	عالية
5	3	تعمل إدارة الشركة على تحديد واجبات واختصاصات وصلاحيات العاملين.	3.456	0.903	عالية
6	6	تعمل إدارة الشركة على وضع خطط استراتيجية لمعالجة المشاكل الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها.	3.340	0.834	عالية
الدرجة الكلية			3.577		

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة فقرات مجال "التحليل الاستراتيجي"، فقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.577)، وتعد هذه النسبة متوسطة، مما يدل على أهمية هذا المحور في هذه الدراسة، حيث بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة

رقم (2) والتي تنص على "تعمل ادارة الشركة على وضع نماذج وأنظمة ادارة متطورة لادارة شؤون العاملين" (3.750) وذلك ما يدل على أن الامور أو الحواجز التي من الممكن أن تقلل من المنافع الخاصة بمعلومات النظم الدارجة من الموارد البشرية تؤدي لعدم وجود الوعي الكامل لفوائد استخدام نظام الخطط الاستراتيجية من قبل الموظفين، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.962)، وبلغ أقل وسط حسابي للفقرة رقم (6) والتي تنص على "تعمل إدارة الشركة على وضع خطط استراتيجية لمعالجة المشاكل الخارجية التي ممكن أن تتعرض لها" (3.340) وهي ما تدل على أنه الموظفين الموجودين في شركة الاتصالات لديهم مستوى في الالتزام والمشاركة في الاعمال الموكلة لديهم مما يؤدي ذلك لاستخدام نظم المعلومات الخاصة بالشركة، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.834).

## جودة الخدمات

### أولاً: الملموسية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستجابة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	توفر الشركة سجلات دقيقة يمكن الرجوع اليها بشكل سريع.	3.78	0.745	عالية
3	2	توفر الشركة تحديث خدماته من أجل تلبية طلبات العملاء.	4.03	1.001	عالية
2	3	يقوم موظفي الشركة على تحديث الخدمة لتلبية حاجات العملاء.	4.04	0.754	عالية
1	4	تقدم الشركة كافة المعلومات الخاصة بالخدمات الجديدة.	4.09	0.825	عالية
4	5	يتعامل موظف الشركة مع العميل برعاية واهتمام.	3.97	0.803	عالية
الدرجة الكلية			3.98		

يوضح الجدول السابق مايلي:

- بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (4) والتي تنص على "تقدم الشركة كافة المعلومات الخاصة بالخدمات الجديدة" (4.09)، والانحراف المعياري (0.825)، وذلك ما يدل على أن شركات الاتصالات الأردنية تعمل على تقديم كافة الخدمات الجديدة بشكل مستمر لكافة العملاء.

- بلغ أدنى وسط حسابي للفقرة رقم (5) والتي تنص على "توفر الشركة سجلات دقيقة يمكن الرجوع اليها بشكل سريع" (3.78) والانحراف المعياري (0.745)، وذلك ما يدل على أنه شركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، وأورانج) تعمل بشكل منظم من خلال توفير سجلات دقيقة وصحيحة من أجل الرجوع لها باي وقت.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الملموسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتماشى التصميم الداخلي للشركة مع الخدمة المقدمة للعملاء.	4.12	0.807	عالية
2	2	يعتبر المظهر العام للموظفين والاثاث والديكور لائق.	3.96	0.893	عالية
3	3	تمتلك الشركة موقع استراتيجي مناسب.	3.93	0.897	عالية
5	4	تشجع الشركة العاملين على ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل.	3.77	0.955	عالية
4	5	تحرص الشركة على ترسيخ قيم "التحسين المستمر" في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها.	3.81	1.005	عالية
الدرجة الكلية			3.92		

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتماشى التصميم الداخلي للشركة مع الخدمة المقدمة للعملاء" (4.12)، بينما الانحراف المعياري (0.807) وذلك ما يدل على أنه شركات الاتصالات الأردنية تعمل على اعداد وتصميم داخلي مع الخدمة المقدمة لكافة عملائها.
- بلغ أدنى وسط حسابي للفقرة رقم (4) والتي تنص على "تشجع الشركة العاملين على ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل" (3.77)، وذلك ما يدل على أن الشركات الموجودة في الأردن وخاصة الاتصالات الأردنية تشجع بشكل كبير على ابتكار ووجود العديد من الأساليب الجديدة لأداء الشركة والموظفين كافة.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاعتمادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	تحرص ادارة الشركة على الالتزام بتنفيذ الاعمال في الوقت المحدد.	3.81	1.005	عالية
4	2	تحرص الشركة على وضع خطة منظمة لأعماله.	3.90	0.896	عالية
1	3	تقدم الشركة كافة المعلومات المتعلقة بالخدمة الجديدة.	4.06	0.765	عالية
2	4	تهتم الشركة بمشاكل العملاء من خلال الاجابة عن كافة استفساراتهم.	4.04	0.854	عالية
3	5	توفر الشركة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة.	3.91	0.757	عالية
الدرجة الكلية			3.94		

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (3) والتي تنص على "تقدم الشركة كافة المعلومات المتعلقة بالخدمة الجديدة" (4.06)، والانحراف المعياري (0.765)، وذلك ما يدل على أنه شركات الاتصالات الأردنية تعمل على تقديم جميع المعلومات الخاصة في أي خدمة جديدة يتم اعدادها أو تقديمها من قبل الشركة.
- بلغ أدنى وسط حسابي للفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحرص ادارة الشركة على الالتزام بتنفيذ الاعمال في الوقت المحدد" (3.81) والانحراف المعياري (1.005)، وذلك ما يدل على أنه شركات الاتصالات الأردنية تحرص بشكل كبير على الالتزام وتنفيذ جميع الاعمال المدرجة في شركة خلال فترة زمنية معينة.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعاطف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	يتمتع موظفي الشركة بالسمعة الحسنة.	3.67	1.005	عالية
3	2	يشعر العميل بالأمان عند التعامل مع الشركة.	3.97	0.896	عالية
2	3	تحرص ادارة الشركة على توفر بيئة عمل مناسبة لموظفيها.	4.09	0.765	عالية
1	4	تحرص الشركة على وضع مصلحة العملاء من أولويات الادارة والعاملين.	4.11	0.854	عالية
4	5	تحرص الشركة على ملائمة ساعات الدوام مع أوقات العملاء.	3.74	0.757	عالية
الدرجة الكلية			3.92		

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (4) والتي تنص على "تحرص الشركة على وضع مصلحة العملاء من أولويات الادارة والعاملين" (4.11) والانحراف المعياري (0.854)، وذلك ما يدل على أنه شركات الاتصالات الأردنية تحرص بشكل كبير على وضع مصلحة العملاء كافة في قائمة أولويات الشركة سواء من قبل الإدارة أو العاملين كافة.
- بلغ أدنى وسط حسابي للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتمتع موظفي الشركة بالسمعة الحسنة" (3.67) والانحراف المعياري (1.005)، وذلك ما يدل على أنه موظفي الشركات الخاصة بالاتصالات في الأردن يتمتع العديد من موظفيها بسمعة حسنة تساعد في تميز خدماتها وجودتها بشكل أفضل.



الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	تحرص الشركة على تمتع موظفيها بسلوك يشعر العملاء بالثقة.	3.56	0.956	عالية
3	2	تحرص الشركة على زرع الأمان داخل عملائها	3.85	0.896	عالية
2	3	يتم وضع خطة تتسجم مع أوقات العملاء لتعاملاتهم مع الشركة.	4.01	0.765	عالية
4	4	يملك الموظفون في الشركة المعرفة الكافية للإجابة عن كافة أسئلة العملاء	3.75	0.854	عالية
1	5	تحرص الشركة على ابتكار أساليب جديدة تتناسب مع الوضع الحالي للسوق.	4.13	0.757	عالية
الدرجة الكلية			3.86		

يوضح الجدول السابق ما يلي:

- بلغ أعلى وسط حسابي للفقرة رقم (5) والتي تنص على "تحرص الشركة على ابتكار أساليب جديدة تتناسب مع الوضع الحالي للسوق" (4.13)، وذلك ما يدل على أنه شركات الاتصالات الأردنية تحرص بشكل مناسب على الالتزام بكافة التعليمات والاعمال في الوقت المحدد، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.757).
- بلغ أقل وسط حسابي للفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحرص الشركة على تمتع موظفيها بسلوك يشعر العملاء بالثقة" (3.56)، وذلك ما يدل على أن شركات الاتصالات الأردنية تهتم بشكل كبير في مشاكل العملاء من ناحية الإجابة لكافة استفساراتهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.956).

## 2.4 الإحصاءات الوصفية للعوامل الديموغرافية:

نتائج الرئيسي الثاني: هل هناك فروقات ما بين العوامل الديموغرافية للمستجيبين (الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) وبين التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية؟

من أجل الاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب العوامل الديموغرافية

المتغير	الفئة	الدرجة	الرؤية	الرسالة	التحليل	الاداة ككل
النوع الاجتماعي	ذكر	المتوسط الحسابي	44.697	47.6316	29.0263	37.4966
		الانحراف المعياري	7.7528	8.0677	5.7734	7.0009
	أنثى	المتوسط الحسابي	43.351	46.3830	29.2340	36.8563
		الانحراف المعياري	9.6226	9.5951	5.9086	7.9682
المؤهل العلمي	دبلوم	المتوسط الحسابي	43.7190	47.4628	29.6198	37.6095
		الانحراف المعياري	8.51002	8.6881	5.4837	7.1138
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	44.5306	45.6581	27.9592	35.9910
		الانحراف المعياري	9.6632	9.5055	6.5254	8.3354
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	43.351	46.3830	29.2340	36.8563
		الانحراف المعياري	9.6226	9.5951	5.9086	7.9682
عدد سنوات الخبرة	5-1	المتوسط الحسابي	45.0617	48.8765	30.3951	38.5895
		الانحراف المعياري	6.9648	7.08411	4.2652	5.7014
	10-6	المتوسط الحسابي	42.9438	45.1798	28.000	35.8258
		الانحراف المعياري	10.1828	10.0652	6.7840	8.7089
		المتوسط الحسابي	40.4456	38.9654	25.346	33.5456

7.4567	5.6636	11.3456	9.5674	الانحراف المعياري	15-11
37.6095	29.6198	47.4628	43.7190	المتوسط الحسابي	أكثر من 15 سنة
7.1138	5.4837	8.6881	8.51002	الانحراف المعياري	

يلاحظ من الجدول رقم (14) وجود فروق ظاهرية ما بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي النوع الاجتماعي.

### 3.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov \_ Smirnov \_ Test) من أجل معرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي لغرض العينة وتحليل الانحدار، حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي في حال كانت القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (15) ذلك.

جدول رقم (15) نتيجة اختبار (K-S) حول اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي

النتيجة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	الفقرات
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.153	1.6463	الرؤية الاستراتيجية
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.345	1.4345	الرسالة الاستراتيجية
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.245	1.6434	التحليل الاستراتيجي
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.464	1.5466	الأهداف الاستراتيجية
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.136	2.4453	التخطيط الاستراتيجي ككل
يتبع التوزيع الطبيعي	لا توجد فروق دالة	0.232	2.5433	جودة الخدمات ككل

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كانت أكبر من القيمة  $(\alpha \leq 0.05)$  بحيث أنها عند مستوى الثقة 95%، وبذلك لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم

كل المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، ومن خلال ما سبق تبين بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

#### 4.4 اختبار الارتباط المتعدد:

يتم استخدام هذا الاختبار من أجل معرفة مستوى الارتباط ما بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (15): نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

الفقرات	VIF	التباين المسموح Tolerance	النتيجة
الرؤية	1.643	0.569	لا يوجد ارتباط متعدد
الرسالة	1.575	0.572	لا يوجد ارتباط متعدد
التحليل	1.466	0.778	لا يوجد ارتباط متعدد
الأهداف	1.754	0.686	لا يوجد ارتباط متعدد

نلاحظ من الجدول (15) الخاص بنتائج معامل تضخم التباين (Variance

(Inflation Factor (VIF) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من 10 (Rissis, 2010) وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل.

#### 5.4 اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة، فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiplier Regression) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) وفيما يلي عرض لاختبار كل فرضية على حده:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.1667 <sup>a</sup>	.1617	.1381	1.72620

a. Predictors: (Constant), الرؤية، الرسالة، التحليل، والاهداف

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1700.171	5	340.034	114.114	.000 <sup>b</sup>
	Residual	488.682	95	2.980		
	Total	2188.853	100			

a. المتغير التابع: جودة الخدمات

b. الثابت (Constant): الرؤية، الرسالة، التحليل، والاهداف

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.092	.752		-1.452-	.148
الرؤية	1.2840	.035	-.139-	4.4790	.000
الرسالة	-0.4289	.052	.318	-2.2155	.027
التحليل	.9596	.086	.581	3.1900	.001
الاهداف	-.2509	.114	-.028-	-.7968	.026

a. المتغير التابع: جودة الخدمات.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

يتبين من خلال الجداول السابقة اختبار فرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية"، وقد بلغت قيمة t لتلك الفرضية (19.85) ويتم مقارنتها بقيمة (F) الجدولية والتي بلغ (3.01) وذلك عند الدلالة الاحصائية ذات القيمة (0.000)، وبناء على ذلك فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة لان قيمة الدلالة الإحصائية لهذه الفرضية كانت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه بها كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

يتبين من خلال الجداول السابقة اختبار الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية" وقد بلغت قيمة t لتلك الفرضية (21.80) ويتم مقارنتها بقيمة (F) الجدولية والتي بلغ (3.01) وذلك عند الدلالة الاحصائية ذات القيمة (0.000)، وبناء على ذلك

فإنه سيتم رفض هذه الفرضية على اعتبار أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المتعارف عليه ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرسالة الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

يتبين من خلال الجداول السابقة اختبار الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرسالة الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية" وقد بلغت قيمة t لتلك الفرضية (21.86) ويتم مقارنتها بقيمة (F) الجدولية والتي بلغت (3.01)، وذلك عند الدلالة الاحصائية ذات القيمة (0.000)، وبناء على ذلك فإنه سوف يتم رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرسالة الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

يتبين من خلال الجداول السابقة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية"، وقد بلغت قيمة t لتلك الفرضية (20.23) ويتم مقارنتها بقيمة (F) الجدولية

والتي بلغت (3.01)، وذلك عند الدلالة الاحصائية ذات القيمة (0.000)، وبناء على ذلك فإنه

يتم رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على جودة

الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للتحليل الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

يتبين من خلال الجداول السابقة اختبار فرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات

الأردنية" وقد بلغت قيمة t لتلك الفرضية (20.23) ويتم مقارنتها بقيمة (F) الجدولية والتي بلغت

(3.01)، وذلك عند الدلالة الاحصائية ذات القيمة (0.000)، وبناء على ذلك فإنه يتم رفض

الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل الاستراتيجي على جودة

الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية".

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية ما بين العوامل

الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المستوى العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة،

والمستوى الوظيفي) وبين التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات شركات الاتصالات

الأردنية.



من أجل اختبار هذه الفرضية فإنه يتطلب الحصول على أسلوب التحليل الإحصائي

"تحليل التباين الأحادي" (ANOVA)، وفيما يلي توضيح لذلك.

جدول (16): تحليل التباين الأحادي لأثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	14.369	2	7.185	9.386	.000
	داخل المجموعات	221.992	102	.765		
	الكلية	236.361	104			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	11.827	2	5.914	6.920	.001
	داخل المجموعات	247.830	102	.855		
	الكلية	259.657	104			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	11.827	2	5.914	6.920	.001
	داخل المجموعات	247.830	102	.855		
	الكلية	259.657	104			

يتبين من الجدول (16) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تعزى للنوع الاجتماعي وللمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في كافة العوامل والأداة ككل، ومن خلال الاطلاع على قيمة الدلالة الإحصائية يتبين بأنه يوجد فروق ما بين أفراد عينة الدراسة من ناحية المتغيرات الشخصية المتنوعة.

وتم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على مجالات الأداة وجدول (17) يبين ذلك،

كما تم استخدام تحليل التباين الثنائي على الأداة ككل كما تم توضيحه في الجدول (18)، وذلك

حسب التصميم العاملي لاختبار أثر كل من (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات

الخبرة) في استجابات أفراد العينة على مجالات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، تحليل، الاهداف).

الجدول (17): تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة لاستجابات أفراد العينة على مجالات التخطيط الاستراتيجي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
النوع الاجتماعي	الرؤية الاستراتيجية	76.169	1	76.169	0.975	0.32
		13119.45	103	78.092		
		13195.624	104			
	الرسالة الاستراتيجية	65.515	1	65.515	0.819	0.36
		13443.89	103	80.023		
		13509.412	104			
	التحليل الاستراتيجي	1.813	1	1.813	0.053	0.81
		5746.798	103	34.207		
		5758.612	104			
	الأهداف الاستراتيجية	238.88	1	238.88	7.33	0.60
		5511.02	103	32.61		
		5749.90	104			
المؤهل العلمي	الرؤية الاستراتيجية	23.83	1	23.83	0.30	0.58
		13175.58	103	77.96		
		13199.41	104			
	الرسالة الاستراتيجية	114.22	1	114.22	1.43	0.23
		13395.41	103	79.96		
		13509.41	104			
	التحليل الاستراتيجي	94.87	1	94.87	2.83	0.09
		5655.03	103	33.46		
5749.90		104				
الأهداف الاستراتيجية	238.88	1	238.88	7.33	0.64	

		32.61	103	5749.90		عدد سنوات الخبرة
			104			
0.12	2.39	184.74	1	184.74	الرؤية الاستراتيجية	
		77.01	103	13014.67		
			104	13199.41		
0.007	7.53	579.52	1	579.52	الرسالة الاستراتيجية	
		76.96	103	12929.88		
			104	13509.41		
0.007	7.33	238.88	1	238.88	التحليل الاستراتيجي	
		32.61	103	5511.02		
			104	5749.90		
0.005	4.64	184.45	1	184.30	الأهداف الاستراتيجية	
		75.45	103	13014.34		
			104	13199.64		

يتبين من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  لمتغير النوع الاجتماعي في كافة المجالات. بينما هنالك فروق ذات دلالة احصائية

$(\alpha \leq 0.05)$  تعزى لأثر تغير عدد سنوات الخبرة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح 11

وأقل من 15 سنة، وأما بالنسبة للأداة ككل فقد تم استخدام تحليل التباين، وكانت النتائج كما في

الجدول (18).

الجدول (18): تحليل التباين الثنائي لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة على الأداة ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.380	0.77	60.03	1	60.03	النوع الاجتماعي
0.143	2.16	167.53	2	167.53	المؤهل العلمي
0.034	4.55	352.24	2	352.24	عدد سنوات الخبرة
	0.75	77.327	101	12604.33	الخطأ
			105	343376.00	الكلية

يتبين من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي وذلك لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة ف (0.77) وبدلالة احصائية (0.380). وعدم فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث قيمة ف (2.16) وبدلالة احصائية (0.143). بينما تبين بأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث قيمة ف (4.55) وبدلالة احصائية (0.034). وجاءت الفروق لصالح أكثر من 11- وأقل من 15 سنة، مما يدل على عدم وجود اختلاف جوهري ما بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

2.5 مناقشة النتائج

3.5 التوصيات

## 1.5 تمهيد:

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية، وفي هذا الفصل تم تخيص كافة النتائج التي تم التوصل لها في الدراسة.

## 2.5 مناقشة النتائج:

- بلغت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة المحاور الخاصة بموضوع الدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الاردنية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لكافة المتغيرات (3.695)، ويعتبر درجة كبيرة، فقد كان أعلى متوسط حسابي للمجال "جودة الخدمات" وقد بلغ الوسط الحسابي له (3.785)، وتعتبر بدرجة كبيرة، بينما أقل متوسط حسابي للمجال "التحليل الاستراتيجي" (3.577)، ومن ثم في المرتبة الثانية المجال "الرؤية الاستراتيجية" (3.749)، وذلك ما يدل على أهمية كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجية وتأثيرها على طبيعة عمل الشركات الخاصة في الاتصالات بالأردن.

- الادارة في شركة الشركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، اورانج) تعمل على تحديد كافة احتياجاتها من جميع الموارد المادية والتكنولوجية والتي تكون ضرورية بشكل واضح، وتعمل الشركة على زيادة فرصة العاملين من خلال تطوير قدراتهم على الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية المادية والتكنولوجية، والشركة تعمل على

التركيز على دعم المشاريع وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية الموجودة داخل المجتمع وداخل الشركة.

- تستخدم الادارة نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية مما يؤدي لتوضيح رسالة الشركة بشكل يسهل على العملاء الاطلاع ومعرفة ما هي رسالة الشركة، وإدارة الشركة تعمل على تجميع ورصد مستوى البيئة الداخلية وذلك لاكتشاف وضبط أي نقطة ضعف أو قوة داخل الشركة والعمل على حلها أو تطويرها بحيث تتسجم مع خطط وأهداف الشركة.

- شركات الاتصالات الأردنية الخاضعة في عينة الدراسة تعمل على توصيل رسالة الشركة لجميع الموظفين لديها وذلك لرفع من كفاءة الأداء وتحسينه لديهم، ونظام المعلومات الذي تملكه الشركة من قبل قسم الموارد البشرية يعمل على تحسين من مستوى الخدمات والاعمال المقدمة من قبل الموظفين داخل الشركة نحو الأفضل.

- الامور أو الحواجز التي تقلل من المنافع الخاصة بمعلومات النظم الدارجة من الموارد البشرية هي عدم وجود الوعي الكامل لفوائد استخدام نظام الخطط الاستراتيجية من قبل الموظفين، والموظفين الموجودين في شركة الاتصالات لديهم ضعف في مستوى الالتزام والمشاركة في الاعمال الموكلة لديهم مما يؤدي ذلك لعدم استخدام نظم المعلومات الخاصة بالشركة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية، واتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة جعفر (2017) والتي أوضحت بأن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة

يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وقلة توضيحه لدى الموظفين يقلل من فعالية إدارة الازمات.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرسالة الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة مقداي والشورة (2011)، بحيث أظهرت النتائج الخاصة بأنه كافة محددات جودة خدمات الهاتف النقال والتي تتمثل في الاعتمادية، والأمان، والمصادقية، والاستجابة، والجدارة، والملموسة، والاتصال ويكون لها أثر على مستويات الرضا وذلك من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية نحو الخدمات المقدمة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤيا الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Johnsen, 2017) والتي أظهرت نتائجها بأنه أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية في تحقيق المواقف الاستراتيجية المرغوبة، وتُسهم في إلقاء الضوء على كيفية استراتيجية الشركات تحديد الأهداف يساهم في سلوكهم وأداءهم الاستراتيجي، وتبين بأنه يوجد العديد من فوائد الاهداف الاستراتيجية مماثلة أيضا داخل مجالات أخرى مثل المشاريع المشتركة الدولية أو الشركات التابعة الأجنبية.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلامة (2012). دراسة سلامة (2012) والتي أظهرت نتائجها بأنه يوجد رضا متدني عن



الخدمات الصحية والمقدمة للمرضى والمراجعين لمستشفى الجامعة الأردنية، بالإضافة إلى أنه لا يوجد أي تحسينات من قبل الكادر الطبي على الخدمات التي يقوموا بتقديمها للمرضى والمراجعين في المستشفى.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Johnseh, 2017) والتي أظهرت نتائجها بأنه أظهرت النتائج بأنه يوجد العديد من فوائد الاهداف الاستراتيجية مماثلة أيضا داخل مجالات أخرى مثل المشاريع المشتركة الدولية أو الشركات التابعة الأجنبية.

- يوجد فروقات ذات دلالة احصائية ما بين العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المستوى العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) وبين التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات شركات الاتصالات الأردنية، وتبين بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى للنوع الاجتماعي وللمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في كافة العوامل والأداة ككل، ومن خلال الاطلاع على قيمة الدلالة الإحصائية يتبين بأنه يوجد فروق ما بين أفراد عينة الدراسة من ناحية المتغيرات الشخصية المتنوعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة Sivakumar et al., (2014) والتي أظهرت نتائجها بأنه يوجد تأثير لأنماط التوزيع (التردد والتوقيت والقرب والتسلسل) لأعطال وخدمة المسرات في تصورات العملاء لجودة الخدمة، كما تبين بأنه توفر مبادئ المحاسبة منهجاً نظرياً صارماً للتنبؤ باستجابات العملاء لأنماط المختلفة لفشل رضا الخدمة.

توصلت النتائج الخاصة بالدراسة إلى ما يلي:

- يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية، مما يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تلك الشركات.
- يوجد أثر لكل من (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجية) عند مستوى الدلالة (0.05) على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، اورانج).
- الإدارة في شركة الشركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، اورانج) تعمل على تحديد كافة احتياجاتها من جميع الموارد المادية والتكنولوجية والتي تكون ضرورية بشكل واضح، تعمل الشركات على زيادة فرصة العاملين من خلال تطوير قدراتهم على الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية المادية والتكنولوجية، وتعمل الشركة في التركيز على دعم المشاريع وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية الموجودة داخل المجتمع وداخل الشركة.
- تستخدم الإدارة نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية مما يؤدي لتوضيح رسالة الشركة بشكل يسهل على العملاء الاطلاع ومعرفة ما هي رسالة الشركة، وأن إدارة الشركة تعمل على تجميع ورصد مستوى البيئة الداخلية وذلك لاكتشاف وضبط أي نقطة ضعف أو قوة داخل الشركة والعمل على حلها أو تطويرها بحيث تتسجم مع خطط وأهداف الشركة.
- لا يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاثر التخطيط الاستراتيجية على جودة الخدمات في شركات الاتصالات تعزى لكافة المتغيرات الشخصية لافراد عينة الدراسة، إلا لدى متغير سنوات الخبرة فقد تبين بأنه يوجد فروق.

### 3.5 التوصيات:

أوصت الدراسة بما يلي:

١. التركيز على زيادة جودة برامج الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية.
٢. ضرورة بيان أبعاد الرسالة لكل شركة من شركات الاتصالات الأردنية والتركيز على تحقيق هذه الأبعاد.
٣. زيادة موائمة الأهداف مع قدرات الشركات لتحقيق ميزة تنافسية أفضل.
٤. التركيز على الجوانب العملية الممكنة تحقيقها في الرؤيا لشركات الاتصالات الأردنية.
٥. التركيز على تحليل الرؤيا، والرسالة، والاهداف، بشكل يتلائم مع الموارد المتاحة في شركات الاتصالات الأردنية.
٦. عمل شركات الاتصالات على التنوع والتطور في وضع الخطط الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة من أجل تفادي أي مشاكل أو مخاطر محتملة، والتوعية بشكل أكبر في معرفة فوائد استخدام التخطيط الاستراتيجي، وتدعيم ذلك من قبل الادارة العليا.
٧. توفر البرمجيات المناسبة لتنوع التخطيط الاستراتيجي، والعمل على توفير الدعم المالي الكافي والمناسب مع التكيف في الوضع الاستراتيجي لدى الشركات.
٨. العمل على توفر المعرفة والخبرة الكافية من قبل الموظفين من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
٩. عمل الادارة العليا على رفع مستوى الالتزام والمشاركة بشكل عالي في الموظفين مما ينعكس ذلك على المؤسسة.
١٠. عمل دراسات مستقبلية تركز على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي وربطه بالعديد من العوامل المؤثرة على وضع الشركة، وتطويرها بشكل يتناسب مع الوضع التنافسي ما بين الشركات.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- ادريس، ثابت عبد الرحمن، (2006). كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- بدر، نضال، (2016). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- البراوي، نزار عبد المجيد والحسن، باشيور، (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، عمان، الوراق للنشر، الطبعة الأولى.
- بركات، زياد، (2012). الفجوة بين الادراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها، جامعة القدس المفتوحة، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، 2 (4)، ص. 11-44.
- بريش، عبد القادر، (2005). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد 3.
- بلحسن، سميحة، (2012). تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير منشورة، ورقلة، الجزائر.
- التميمي، سعود بن عبدالله، (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التدريب والتعليم في كلية الملك خالد العسكرية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

جعفر، يونس إبراهيم، (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات: دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص.ص 293-324.

الحاكم، علي عبدالله، (2010). الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، الطبعة الثانية.

حواس، مولود، (2013). أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك: دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية للاتصالات الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، ص. ص. 145-165.

الدرادكة، مأمون، (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السكرانة، بلال، (2010). التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

سلمان، محمد، (2013). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، ص. ص. 1-50.

الضمور، هاني حامد، (2005). تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.

الطائي، عبدالله وقداد، عيسى، (2008). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد، افتخار، (2017). جودة الخدمات التأمينية وأثرها على رضا الزبون: دراسة تحليلية للاراء عينة من زبائن شركة التأمين العراقية - فرع الديوانية، ص. ص. 1-20.

علي، برعي والجرادي، حسن محمد، (2016). أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في السودان، مجلة مصر، المجلد. 31، العدد. 21، ص. ص. 19-31.

العلي، عبد الستار، (2008). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

العلي، ميسا، (2010). مع اشتداد المنافسة تباين جودة المنتجات التأمينية صحيفة الثورة، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر، دمشق سوريا.

الكبيسي، محمد عادل، (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية: دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مرزوقة، هاني محمد، (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المساعد، زكي خليل، (2009). تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

مقداي، يونس والشورة، محمد، (2011). محددات جودة خدمات شركات الهاتف النقال الأردنية

وعلاقتها بمستويات الرضا: دراسة ميدانية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد

25 (4)، 1086-1117.

نور الدين، بوغان، (2010). جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير في التسويق،

جامعة محمد بن ضيعان، المسيلة، الجزائر.

- Adams, V. & Setterfield, S. (2016). Approaches to strategic risk analysis and management of invasive plants: Lessons learned from managing gamba grass in northern Australia. **Pacific Conservation Biology**, 22, 189–200.
- Adams, V. & Setterfield, S. (2015). Optimal dynamic control of invasions: Applying a systematic conservation approach. **Ecological Applications**, 25, 1131–1141.
- Adams, V., Petty, A., Douglas, M., Buckley, Y., Ferdinands, K., Okazaki, T. & Setterfield, S. (2015). Distribution, demography and dispersal model of spatial spread of invasive plant populations with limited data. **Methods in Ecology and Evolution**, 6, 782–794.
- Aguinis, H., J. R. Edwards, and K. J. Bradley. (2016). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. **Organizational Research Methods**.
- Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and R. M. Walker. (2012). Strategic Management and Public Service Performance. **Houndmills**, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Angulo-Ruiz, F., Donthu, N., Prior, D., & Rialp, J. (2014). The financial contribution of customer-oriented marketing capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 42(4), 380-399.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40(1), 8-34.



- Boyne, G. (2010). **Strategic Planning.” In Public Service Improvement: Theory and Evidence**, edited by R. Ashworth, G. Boyne and T. Entwistle, 60–77. Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, J. M., F. S. Berry, and K. Yang. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Review and Set of Future Directions. **The American Review of Public Administration** 40: 495–521.
- Cook, C. Inayatullah, S. Burgman, M. Sutherland, W. & Wintle, B. (2014). Strategic foresight: How planning for the unpredictable can improve environmental decision-making. **Trends in Ecology & Evolution**, 29, 531–541.
- Eisend, M., Evanschitzky, H., & Calantone, R. J. (2016). The relative advantage of marketing over technological capabilities in influencing new product performance: The moderating role of country institutions. **Journal of International Marketing**, 24(1), 41-56.
- Elbanna, S., R. Andrews, and R. Pollanen. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. **Public Management Review**, 18(7): 1017–1042.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2017). Firm capabilities and growth: The moderating role of market conditions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 45(1), 76-92.
- Hansen, J. R., and E. Ferlie. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a Typology. **Public Management Review**, 18(1): 1–19.
- Hines, A. (2006). Strategic foresight: The state of the art. **The Futurist**, 40, 18–21.

- Hodgkinson, I., and P. Hughes. (2014). Strategy Content and Public Service Provider Performance in the UK: An Alternative Approach.” *Public Administration* 92(3): 707– 726.
- Jackson, S., Finn, M., & Featherston, P. (2012). Aquatic resource use by Indigenous Australians in two tropical river catchments: The Fitzroy River and Daly River. ***Human Ecology***, 40, 893–908.
- Jackson, S., Finn, M., & Scheepers, K. (2014). The use of replacement cost method to assess and manage the impacts of water resource development on Australian indigenous customary economies. ***Journal of Environmental Management***, 135, 100–109.
- Jimenez, B. (2013). Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great Recession. ***The American Review of Public Administration*** 43(5): 581– 601.
- Johnsen, A. (2017). Impact of Strategic Planning and Management in Municipal Government: an Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway, pp. 1-28.
- Katsikeas, G. (2018). This is a repository copy of Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, **knowledge**, and environment, Unviersuty of Leed.
- Pasha, O. Q., T. H. Poister, and L. H. Edwards. (2015). Mutual Relationship of Strategic Stances and Formulation Methods, and Their Impacts on Performance in Public Local Transit Agencies. ***Administration and Society***.
- Poister, T. H., D. W. Pitts, and L. H. Edwards. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. ***The American Review of Public Administration***, 40 (5), 522–545.

Rodríguez, M. –Caballero, J. –Samper, R. Köseoglu, M. and Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels, **International Journal of Hospitality Management**, 72, PP. 21–31.

Sivakumar, K. Li, M. and Dong, B. (2018). Service Quality: the Impact of Frequency, Timing, Proximity, and Sequence of Failures and Delights, *Journal of Marketing* Vol. 78 (January 2014), 41 –41-58.

Walker, R. M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review* 73(5): 675–685.

## الملاحق

### ملحق (1)

#### أسماء المحكمين

التسلسل	اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
١	د. وليد مجلي العواودة	أستاذ	جامعة ال البيت
٢	د. هائل السرحان	أستاذ مساعد	جامعة ال البيت
٣	د. عبد الله العظامات	أستاذ مساعد	جامعة ال البيت
٤	د. علي القرعان	أستاذ مساعد	جامعة ال البيت
٥	د. بهجت الجوارنة	أستاذ	جامعة ال البيت
٦	د. سالم العون	أستاذ	جامعة ال البيت
٧	د. جمال أبو دولة	أستاذ	جامعة اليرموك
٨	د. شاكرا العدوان	أستاذ مساعد	جامعة اليرموك
٩	د. هيثم جعفر	أستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
١٠	د. مروة احمد	أستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
١١	د. فادي القضاة	أستاذ مساعد	جامعة عجلون
١٢	د. فريد محمد القواسمة	أستاذ مساعد	جامعة جدارا
١٣	د. حسين حراشنة	أستاذ مساعد	جامعة اربد الاهلية

## ملحق (2) استبانة الدراسة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بعمل دراسة ميدانية بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الاردنية"، لإعداد رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، وذلك لمعرفة آراء العاملين ضمن عينة الدراسة في شركات الاتصالات الاردنية، ومن أجل ذلك يرجى من حضرتكم قراءة كافة أسئلة الاستبيان بدقة والإجابة عن جميعها بموضوعية.

علماً بأن كافة البيانات المقدمة من قبلكم سوف تعامل بسرية وحياد ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

## أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى تعبئة كافة البيانات الشخصية وذلك بوضع اشارة (V) في المكان الذي يناسبكم:

١- النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

٢- المستوى التعليمي:

دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

٣- التخصص العلمي:

محاسبة  مالية  إدارة  هندسة اتصالات  هندسة حاسوب

٤- عدد سنوات الخبرة:

1-5 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

٥- المسمى الوظيفي:

مدير  رئيس قسم  مديرية / وحدة

## أولاً: التخطيط الاستراتيجي

يرجى الاجابة عن كافة الاسئلة التالية من خلال وضع اشارة (x) في المكان المناسب:

درجات الموافقة					الفقرات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
<b>المحور الأول: الرؤية الاستراتيجية</b>					
					١. تعمل الشركة على تحديد احتياجاتها من الموارد المادية التكنولوجية الضرورية.
					٢. تسعى الشركة لرفع كفاءة العاملين من خلال مواكبة التطور والتكنولوجيا والاجهزة الحديثة.
					٣. تعمل الشركة على تحديد الاولويات لتوافر احتياجات العاملين من الموارد المادية والتكنولوجية.
					٤. تعمل الشركة على صياغة مشاريع لدعم وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية.
					٥. تهدف الشركة لزيادة قدرات العاملين على الاستخدام الامثل للموارد المادية والتكنولوجية.

درجات الموافقة					الفقرات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
<b>المحور الثاني: الرسالة الاستراتيجية</b>					
					١. يوجد تصور واضح عن رسالة الشركة.
					٢. يتم ابصال رسالة الشركة للعاملين من أجل رفع كفاءة الأداء.
					٣. تساعد الخطط الاستراتيجية على تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد المخاطر التي تتعرض لها في المستقبل.
					٤. تساعد الخطط الاستراتيجية على تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الاستثمارية.
					٥. تعمل ادارة الشركة على رصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.

درجات الموافقة					الفقرات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
<b>المحور الثالث: الأهداف الاستراتيجية</b>					
					١. تمتلك الشركة أهداف طويلة تسعى لتحقيقها.
					٢. تمتلك الشركة أهداف تشجع على البحث العلمي والاستقلال.
					٣. تمتلك الشركة أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين لتطوير وتحسين مستوى الأداء.
					٤. تتصف أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
					٥. تلتزم ادارة الشركة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها.

درجات الموافقة					الفقرات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
<b>المحور الرابع: التحليل الاستراتيجي</b>					
					١. تعمل ادارة الشركة على وضع نماذج وأنظمة ادارة متطورة لادارة شؤون العاملين.
					٢. تهتم ادارة الشركة بمشاركة العاملين في وضع الخطط التفصيلية المتعلقة بالعمل.
					٣. تعمل ادارة الشركة على تبسيط اجراءات العمل للعاملين.
					٤. توفر ادارة الشركة عبر التخطيط الاستراتيجي بيانات دقيقة عن أداء العاملين وكفاءتهم الانتاجية.
					٥. تعمل إدارة الشركة على تحديد واجبات واختصاصات وصلاحيات العاملين.
					٦. تعمل إدارة الشركة على وضع خطط استراتيجية لمعالجة المشاكل الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها.



## ثانياً: جودة الخدمات

الرجاء وضع إشارة (V) في الخانة التي تُمثل درجة استجابتك إزاء العبارات التالية:

المحور / درجة الموافقة	موافق بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
<b>المحور الأول: الاستجابة</b>					
١. توفر الشركة سجلات دقيقة يمكن الرجوع إليها بشكل سريع.					
٢. توفر الشركة تحديث خدماته من أجل تلبية طلبات العملاء.					
٣. يقوم موظفي الشركة على تحديث الخدمة لتلبية حاجات العملاء.					
٤. تقدم الشركة كافة المعلومات الخاصة بالخدمات الجديدة.					
٥. يتعامل موظف الشركة مع العميل برعاية واهتمام.					

المحور / درجة الموافقة	موافق بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
<b>المحور الثاني: الملموسية</b>					
١. يتماشى التصميم الداخلي للشركة مع الخدمة المقدمة للعملاء.					
٢. يعتبر المظهر العام للموظفين والاثاث والديكور لائق.					
٣. تمتلك الشركة موقع استراتيجي مناسب.					
٤. تشجع الشركة العاملين على ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل.					
٥. تحرص الشركة على ترسيخ قيم "التحسين المستمر" في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها.					

المحور / درجة الموافقة	موافق بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
<b>المحور الرابع: الاعتمادية</b>					
١. تحرص ادارة الشركة على الالتزام بتنفيذ الاعمال في الوقت المحدد.					
٢. تحرص الشركة على وضع خطة منظمة لاعماله.					
٣. تقدم الشركة كافة المعلومات المتعلقة بالخدمة الجديدة.					
٤. تهتم الشركة بمشاكل العملاء من خلال الاجابة عن كافة استفساراتهم.					
٥. توفر الشركة أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة.					

المحور / درجة الموافقة					موافق بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
<b>المحور الرابع: التعاطف</b>									
					١. يتمتع موظفي الشركة بالسمعة الحسنة.				
					٢. يشعر العميل بالأمان عند التعامل مع الشركة.				
					٣. تحرص ادارة الشركة على توفر بيئة عمل مناسبة لموظفيها.				
					٤. تحرص الشركة على وضع مصلحة العملاء من أولويات الادارة والعاملين.				
					٥. تحرص الشركة على ملائمة ساعات الدوام مع أوقات العملاء.				

المحور / درجة الموافقة					موافق بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
<b>المحور الخامس: الأمان</b>									
					١. تحرص الشركة على تمتع موظفيها بسلوك يشعر العملاء بالثقة.				
					٢. تحرص الشركة على زرع الامان داخل عملائها				
					٣. يتم وضع خطة تتسجم مع أوقات العملاء لتعاملاتهم مع الشركة.				
					٤. يمتلك الموظفين في الشركة المعرفة الكافية للإجابة عن كافة أسئلة العملاء.				
					٥. تحرص الشركة على ابتكار أساليب جديدة تتناسب مع الوضع الحالي للسوق.				