

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع  
الخاص السعودي (دراسة حالة - شركة الاتصالات السعودية).

**The role of strategic planning in developing the performance  
of customer service providers in the Saudi private sector  
(case study - Saudi Telecom Company).**

إعداد

الدكتور / محمد بن ناصر الدرع

عضو الجمعية السعودية للإدارة- دكتوراه إدارة الأعمال

المملكة العربية السعودية

E-mail: [ipemdeara@gmail.com](mailto:ipemdeara@gmail.com)

## مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالقطاع الخاص في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٨٢) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على أداء مقدمي خدمة العملاء، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لجميع العاملين في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية، والاستعانة بكوادر متخصصة مطلعة على كافة تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقادرة على مواجهتها.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تطوير الأداء، خدمة العملاء، شركة الاتصالات السعودية.

**Abstract**

The study aimed to identify the role of strategic planning in developing the performance of customer service providers in the Saudi private sector. The study sample included (282) employees from Saudi Telecom Company in Saudi Arabia, and the researcher used the descriptive design as the study method. A questionnaire was used as a tool for the study. The study found a statistically significant positive impact of strategic planning on the performance of customer service providers at a significance level of ( $\alpha = 0.05$ ). The study recommended the need for training courses for all employees in the private sector of Saudi Telecom Company and the use of specialized personnel familiar with all the challenges of implementing strategic planning and capable of facing them.

**Keywords:** strategic planning, performance development, customer service, Saudi Telecom Company.

## المقدمة

برز التخطيط الاستراتيجي في ظل التنامي غير المسبوق لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة على رأس قائمة الأساليب الإدارية المتبعة؛ لتحسين أداء العاملين التنظيمي في مختلف المجالات، فالتخطيط الاستراتيجي كما ذكر القهوي (٢٠١٦، ص. ٤٧-٤٨) هو: وضع الخطط طويلة الأجل التي تهدف إلى الارتقاء بوضعية المنظمة، والقدرة على استغلال الفرص، والتغلب على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية بفعالية.

ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي له أهمية باعتباره عملية متكاملة الأبعاد لوضع خطة استراتيجية شاملة للمنظمة؛ حيث تشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي على بُعد تطوير خطة استراتيجية من خلال تحديد رؤية واضحة لرسالة المنظمة، وسياساتها، وقيمها التنظيمية (جعفر، ٢٠١٧، ص. ٣٠٠)؛ ويُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية بتحويل الخطة لإجراءات ملموسة (محمد، ٢٠١٥، ص. ٨٠)؛ ويُعد تقييم الخطة الاستراتيجية للاستفادة من المعلومات المرتردة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية (بني مصطفى، ٢٠١٧، ص. ٢١).

وللتخطيط الاستراتيجي دور مباشر في تطوير الأداء؛ لكون تحقيق الكفاءة في الأداء في العصر الحالي لا يتوقف فقط على توفر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الإدارة؛ بل أصبح يعتمد على مدى توفر تخطيط علمي سليم يُحدد الأهداف بدقة ويوضح الأساليب المثلى لتحقيقها بأعلى جودة وأقل تكلفة من خلال التوظيف العلمي الدقيق المتاح من الموارد والإمكانات مع الأخذ في الاعتبار القيود والمعوقات في بيئة عمل المنظمات (آل سعود، ٢٠١٢، ص. ١٨١).

حيث أوضح علي والكاتب (٢٠٢١) بأن التخطيط الاستراتيجي الجيد يؤدي إلى تطوير أداء العاملين في الشركات؛ وبالتالي زيادة معدل العائدات للشركة وتقوية وضعها التنافسي؛ وتطوير أداء العاملين كما ذكر الرمثي، وعيد (٢٠١٩، ص. ١٠١٩) يعني الجهود المبذولة للوصول بممارسات العاملين بالشركة إلى تنفيذ جميع الأنشطة، والأعمال المختلفة بالأساليب والطرق المناسبة، وفي الوقت المناسب، وبالكيفية، والكفاءة، والفعالية المطلوبة.

ويشمل تطوير أداء العاملين بُعدين رئيسيين وهما الكفاءة والتي تشير إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات في المنظمة، فكلما كانت نسبة المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، فهي ترتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي مرتبطة بمهارات العاملين، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل الشركة ككل (عبد الله، ٢٠١٩، ص. ١٨٤).

وترتبط جودة خدمة العملاء بالتخطيط الاستراتيجي في الشركات؛ حيث يركز العميل بشكل كبير على نوعية الشركة والخدمات التي تلبي احتياجاته، وتقوم جودة خدمة العملاء على القياس المعياري للخدمات، ودور العاملين في الحفاظ على الجودة النسبية لخدمة العملاء (Uzan, 2020, P. 212). وتشمل استراتيجيات تعزيز الأداء الفعال لمقدمي خدمة العملاء: إظهار السلوكيات الإيجابية، والمظهر الأنيق، والملابس الجيدة، والترحيب بالعملاء بلطف، واستخدام اللغة الإيجابية، وإظهار الكياسة، والاحترام للعميل، والاستماع جيداً، والحفاظ على التواصل البصري، وتوقعات احتياجاته، ومحاولة تلبيةها (Julio, 2020, P. 8).

وباستقراء ما سبق وفي ظل التزايد المستمر لشركات القطاع الخاص السعودية، جاء البحث الحالي مستهدفاً التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي: دراسة حالة -شركة الاتصالات السعودية.

#### مشكلة الدراسة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي واحدة من المراحل الأساسية للعملية الإدارية، ولكن في ظل المنافسة الكبيرة التي باتت تحيط ببيئة العمل الإداري بالشركات السعودية التابعة للقطاع الخاص، فقد أدى ذلك لخلق العديد من التحديات التي تفرض ضرورة التغيير في طبيعة العمل، والحرص على وضع الخطط الاستراتيجية، وتحليل الأدبيات السابقة حول واقع الحال بشركة الاتصالات السعودية، فقد أوضحت دراسة المحيميد (٢٠١٨) بأن مجال التخطيط الاستراتيجي فيها جاء بدرجة متوسطة نتيجة لكثرة الأعباء المُلقاة على عاتق فريق التخطيط الاستراتيجي بالشركة؛ والذي انعكس بالسلب على كفاءة التخطيط الاستراتيجي بالمنشأة. ومع ارتباط التخطيط الاستراتيجي بأداء العاملين في ضوء ما أكدته دراسة المطيري، ومختار (٢٠٢٠)

بأن مهارة التخطيط الاستراتيجي بالمنشأة يسهم في تطوير أداء العاملين؛ لذا انعكس قصور التخطيط الاستراتيجي على العاملين بشركة الاتصالات السعودية، فقد توصلت دراسة الأحمد (٢٠١٦) أن موظفي خدمة العملاء بالشركة يعانون من مشكلات التغير في الدوام وضغوط المتصلين؛ وبالتالي وجود تدني في الإنجاز الشخصي لدى العاملين، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة الحالية من خلال السؤال الرئيس التالي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من الفرضيات الرئيسية التالية:

١. الكشف عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء مقدمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية".
٢. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية وفقاً للمتغيرات: (الجنس-عدد سنوات الخدمة)".
٣. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية وفقاً للمتغيرات: (الجنس-عدد سنوات الخدمة)".

#### أهمية الدراسة:

##### — الأهمية النظرية:

١. تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوعاً من الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمة، وهو التخطيط الاستراتيجي كونه مصدرًا أساسياً من مصادر ديمومة الشركات.
٢. أهمية التركيز على موضوع تطوير أداء العاملين كونه من التوجهات الإدارية الحديثة بما يدعم أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٣. إثراء المكتبات العربية وبخاصة المكتبة السعودية بعنوان جديد في علم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بشركات القطاع الخاص.
٤. لفت أنظار الباحثين حول هذا الموضوع الهام.

#### – الأهمية التطبيقية:

١. التأكيد على دور التخطيط الاستراتيجي للشركات في تطوير، وتحسين أداء الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص شركة الاتصالات السعودية.
٢. توجيه أنظار القائمين على شركات القطاع الخاص شركة الاتصالات السعودية إلى أهمية توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وإبراز دورها في تطوير أداء العاملين.
٣. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير أداء مقدّمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية بما يتماشى مع التطور في الأساليب الإدارية الحديثة.
٤. طرح العديد من التوصيات التي تعمل على تحسين التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدّمي خدمة العملاء بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية.
- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة في جميع مقدّمي خدمة العملاء العاملين بشركة الاتصالات السعودية للعام ١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على النطاق الجغرافي المحدد للدراسة الميدانية وتحديداً بشركة الاتصالات السعودية، بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤هـ / ٢٠٢٢م.

## فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء مقدّمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية"، وينتج عنها الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
  ١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصياغة الخطة الاستراتيجية على أداء مقدّمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية.
  ٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لتنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء مقدّمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية.
  ٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء مقدّمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية وفقاً للمتغيرات: (الجنس-عدد سنوات الخدمة)".
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية وفقاً للمتغيرات: (الجنس-عدد سنوات الخدمة)".

## مصطلحات الدراسة:

- **التخطيط الاستراتيجي:** عرّف "فيدينكينا" (Vedenkina, 2019, P. 2) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "العملية المنهجية للتخطيط طويل المدى الذي يلعب دوراً مهماً في تحديد الأهداف المؤسسية الرئيسة ووسائل تحقيقها". ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: تطوير وتشكيل خطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية مع الفرص، والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية، والذي تم قياسه في الدراسة الحالية

من خلال بناء استبانة للكشف عن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الخاص السعودي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

– **تطوير الأداء: عرّف الترك (٢٠٢٠، ص. ١١) تطوير الأداء بأنه:** "العملية التي تُعنى بجهود الأفراد العملية، وتعتمد على الأسلوب العلمي، والمتطور لتحليل الأداء، والتعرف على مدى كفاءة هذا الأداء في تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد المشكلات، والأسباب المصاحبة لها، والعمل على تصحيحها"، ويمكن تعريف تطوير الأداء إجرائياً بأنه: هو الاتجاه الذي يسعى إلى تحليل الأداء البشري الحالي في بيئة العمل؛ ومن ثم تصحيح الأمور التي يعاني فيها الموظف من قصور، والسعي لتحسين أدائه وزيادة كفاءته بما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية واقتدار.

– **خدمة العملاء: عرّف عمر (٢٠١٥، ص. ٤٠) خدمة العملاء بأنها:** "هي الممارسات التي تهدف إلى تعزيز رضا العملاء، وذلك من خلال التأكيد على الخدمة المقدّمة بأنها نالت رضا العميل، فهي عملية يتم من خلالها تلبية احتياجات، وتوقعات العملاء، والتأكد من تقديم خدمة ذات جودة عالية"، ويمكن تعريف خدمة العملاء إجرائياً بأنها: مجموعة الموظفين المنتسبين إلى شركة الاتصالات السعودية والمسئولين عن تلبية احتياجات العملاء بشكل يلئم توقعاتهم، واحتياجاتهم، وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

### الإطار النظري

#### أولاً: التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحد استراتيجيات التخطيط الشامل، أو تخطيط الأهداف التي تكون على صعيد المنظمة ككل من حيث مدى الشمول، ويتضمن اتخاذ القرارات من قبل المستويات العليا كمجلس الإدارة، وتمتد آثاره عبر مرحلة زمنية طويلة نسبياً، ويكون التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، ويشمل صياغة الأهداف العريضة للمنظمة وسبل تحقيقها (جعفر، ٢٠١٧، ص. ٢٩٦)، وفي ضوء ما تمر به الشركات من تغيرات سريعة في استراتيجياتها العامة انعكس ذلك مباشرة على مواردها البشرية؛ وبالتالي أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية الشركة باعتباره حلًا؛ للسيطرة على الانعكاسات السلبية التي تمس الأداء التنظيمي للشركة (ميا وآخرون، ٢٠٢٣، ص. ٣٨٥).

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرّف داود (٢٠١٩، ص. ٧) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "تحديد وكتابة الأهداف طويلة المدى، وتجزئة هذه الأهداف إلى أهداف تفصيلية؛ ومن ثم إلى برامج، وإجراءات، ومهام، ومعرفة المتطلبات التي يحتاجها كل هدف، ووضع مؤشر قياس أداء، ومؤشر تنفيذ وربطه بجدول زمني محدد"، كما عرّف أوبيد (Obaid, 2022, p. 372) التخطيط الاستراتيجي على أنه: "أداة أساسية في الهيكل التنظيمي وكذلك هو الطريقة المنظمة للتنبؤ بالوضع غير المؤكد لجميع أهداف المنظمة"، وباستقراء ما سبق يمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيط المنظمة، وتحديد لها لاستراتيجياتها المستقبلية بما يمكنها من تحديد أهدافها، وتتبع الخطوات الصحيحة نحو تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة، إلى جانب القدرة على تقليل المخاطر المتوقعة والسيطرة عليها.

#### أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تبلورت أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي كما ذكر محمد (٢٠١٥، ص. ٨٩-٩٠) في جملة من النقاط كالتالي:

١. دعم قدرة المنظمة على تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، ومواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
٢. توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة، والتوصيف والتقييم المنهجي لبيئة العمل، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
٣. تطوير إمكانيات المنظمة وتحليل الفرص، والقيود، والتحديات وتقويمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها، إلى جانب توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات الغير متوقعة، وتحديد وتوجيه مسارات العمل الاستراتيجية داخل المنظمة، وصياغة، وتطوير رسالتها، وأهدافها.

٤. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات، وقواعد، وأنظمة عمل، وتحديد متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو المنظمة وتقدمها.
٥. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات، وأهداف الإدارة العليا، ومصحة أعضاء المنظمة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

#### أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل الأبعاد الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي في بُعد صياغة الاستراتيجية؛ وهي عملية وضع وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية، ورسالة المنظمة، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية (درة وجرادات، ٢٠١٤، ص. ٣٣)، وبُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهو: عملية وضع الخطط موضع التنفيذ؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك في الأساس يُعد فن إنجاز الأشياء؛ حيث تُعد قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات وتنفيذها للعمليات بسرعة، وفعالية، وثبات أمر بالغ الأهمية (Shah, 2020, p. p. 5-6)، وبُعد تقييم الخطة الاستراتيجية وهي المرحلة النهائية في الخطة الاستراتيجية، وتتضمن عملية جمع المعلومات عن أداء الاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويهدف بُعد تقييم الخطة الاستراتيجية إلى التأكد من أن الخطوات السابقة توافق بعضها بعضًا بطريقة تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، (درة وجرادات، ٢٠١٤، ص. ٢٢١).

#### العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وخدمة العملاء:

في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى شركات الخدمات، والتي تحرص طوال الوقت على بناء علاقات طويلة الأجل بين مقدمي الخدمات والعملاء، وتعزيز العلاقات معهم؛ لضمان البقاء والنمو والاستمرار (لحمر، ٢٠٢٢، ص. ٢٥٤)، وفي هذا السياق يتضح أن خدمة العملاء بمثابة شأن استراتيجي وتنظيمي مهم ويُدعم عمليات صنع القرار، وتحديد مستوى نجاح الاستثمارات، واللوائح التنظيمية التي تركز على العملاء؛ لذلك تبنت الكثير من الشركات خدمة العملاء لتطوير العلاقات مع العملاء (Ledro, Nosella & Vinelli, 2022, P. 2)، وخدمة العملاء هي مجموعة من الممارسات الاستراتيجية التي تسمح للشركة بتحقيق فهم أفضل؛ لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال

التعرف على نمط مشترياتهم السابقة، ووضع خطة استراتيجية جيدة لخدمة العملاء يساعد على اكتساب المزيد من العملاء الرئيسيين، والحفاظ عليهم، والتعاون فيما بينهم؛ لمحاولة تقديم قيمة هامة للشركة لرفع مستوى كفاءة الخدمة المقدمة ( Hanaysha & Al-Shaikh, ) (2022, P. 1).

### ثانيًا: تطوير الأداء :

ينطلق تطوير الأداء المؤسسي من منطلق رصد واقع كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجه الشركة، ودراسة التأثيرات المتبادلة بينها؛ لتكون قادرة على مواكبة التغيرات العالمية، وتحقيق مكانًا لائقًا في ظل التنافسية العالمية (أحمد، ٢٠١٥، ص. ٤٥)، فتطوير الأداء يهدف إلى تدعيم المعارف، والخبرات، وتعزيز قدرات الأفراد للتعامل مع مهام، ومسؤوليات العمل الذي يهدف إلى مساعدة المسؤولين في التغلب على المواقف الجديدة في المنظمة، وما يصاحبها من أدوار، والتزامات، وتمكينهم من سرعة الاندماج مع تلك الوظائف، كما أن تطوير الأداء يحقق المنافع، والكفاءة، والفعالية لدى الأشخاص، فالقيادة المتطورة التي تمتلك مهارات إبداعية تستطيع التميز في الأداء، وإنجاز أعمالها بسرعة وفعالية (العفاد والحيلة، ٢٠٢٢، ص. ٨٢-٨٣).

### مفهوم تطوير الأداء :

عرف فراج وآخرون (٢٠٢٢، ص. ٣١) تطوير الأداء بأنه: "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للتخطيط والتحسين، وهي العمليات المستمرة، والمنهجية لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي، والنتائج المرغوب فيها، فتطوير الأداء استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين إنتاجية العمليات"، كما عرف "بيوندي وروسو" (Biondi & Russo, 2022, P.421) الأداء بأنه: "نهج منظم لاتباع سلسلة من الإجراءات الأساسية التي تساعد في تحقيق الأداء الفعال، ويدفع المؤسسة نحو الوصول إلى أعلى النتائج"، ويمكن تعريف تطوير الأداء إجرائيًا بأنه: هو الجهود، والأنشطة التي تبذلها المنظمة للارتقاء بممارسات العاملين بما يمكنهم من القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالطرق، والأساليب

المناسبة، وبالكيفية المطلوبة، والذي يحقق أهداف محددة، ويخفف من حدة المشاكل التي تتعلق بسلوك العاملين.

#### أساليب تطوير الأداء:

للتدريب والتنمية تأثير إيجابي على أداء الموظف، والذي يرتبط كلاً منهم مباشرةً بالمتغيرات مثل المهارات، والخبرة المعرفية، والقدرات، والمتغيرات غير المباشرة، أي تمكين إدارة الموارد البشرية، والتواصل، والتخطيط، والتنسيق، والمواقف، والسلوك، وتحفيز الموظف، كما لديهم دوراً إيجابياً في تطوير أداء المؤسسة أو الشركة فيما يتعلق بالربح، والفعالية، والإنتاجية (Tamba & Riyanto, 2020, p. 14)، ولتطوير الأداء أيضاً لا بد من التركيز على عملية مراقبة وتقييم الأداء؛ لأن بعض أساليب تطوير الأداء والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير التغذية الراجعة المبكرة؛ لتنمية تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل ومحاولة سد الفجوة في الأداء (فراج وآخرون، ٢٠٢٢، ص. ٣٤).

كما يمكن تطوير أداء العاملين كما أوضح كل من ربيع وقدر ولخضر (٢٠٢١، ص. ٨٤) من خلال:

١. تخطي القيام بالأعمال الروتينية وما يترتب عليها من تقليص للوقت، والجهد المبذولين لإنجاز المهام بسرعة، ودقة متناهية.
٢. تبني النظم ذات التأثير المعنوي على العاملين بالمؤسسة بما ينمي لديهم الرضا الوظيفي، ويزيد من ولائهم للمؤسسة من خلال ما يوفره النظام من معلومات متاحة يمكن أن تساعد العاملين في المشاركة في صنع القرارات.
٣. تبني المؤسسة لنظم تضمن التحكم الجيد في الموارد البشرية، وتقييم أدائهم الدقيق، والموضوعي مما يساهم في اتخاذ القرارات التي تخص العاملين من ترقيات وحوافز وتدريب.

## دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء :

يرتبط نظام التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بالأداء الوظيفي للعاملين، فما تشهده الشركات في ظل المنافسة الشديدة، والبحث عن طرق تضمن لها الاستمرارية، والنمو أصبح من ضروريات الأهداف الاستراتيجية التي تكفل لها التميز في خدماتها والكفاءة، والفعالية في أدائها، ومن بين نظم التخطيط الاستراتيجية التي أحدثتها الثورة التكنولوجية هي نظم تخطيط الموارد البشرية، والتي تدخل من ضمن تحسين وتطوير أداء المورد البشري باعتباره أهم الموارد في المؤسسة، فإن استخدام نظام تخطيط للمؤسسة يساهم بشكل كبير في تطوير الأداء الوظيفي من خلال زيادة القدرة على إنجاز المهام المتوقعة من العاملين بالسرعة، والدقة، والجودة المطلوبة، كل ذلك يؤثر على مستوى الأداء ويدفعه نحو تحسين الفعالية، وكفاءة الأداء (ربيع وقدر ولخضر، ٢٠٢١، ص.ص ٨٤-٨٥)؛ ومن ثم يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً أساسياً ومؤثراً في الأداء؛ حيث ترتبط عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومرونة التخطيط الاستراتيجي، بشكل إيجابي مع أداء المؤسسة، ولدى كلاً منهم علاقة إيجابية بالابتكار والميزة التنافسية، وبالإضافة إلى ذلك يتوسط الابتكار بشكل متميز بين أداء الشركة، وعملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية، ومرونة التخطيط (Almansoori, Al-Tahitah & Battour, 2021, p.3).

## ثالثاً: خدمة العملاء :

تمثل خدمة العملاء أهم المهام الأساسية والبالغة الأهمية التي يجب على مختلف المنظمات وضعها بعين الاعتبار، فالعميل هو مصدر الربح الأول للمنظمة؛ لذلك تعتبر رعايته الوسيلة المؤكدة لكسب رضاه، ولا تنحصر خدمة العملاء فقط في تلبية احتياجات العميل بل لا بد من تفوق توقعاته التي ترتقي إلى مفهوم تلبية للرغبات المتوقعة للعملاء (بيرم، ٢٠١٤، ص. ١)؛ ومن ثم أصبحت قطاعات الخدمات هي السائدة في جميع الاقتصاديات، وأضحى تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة المقدمة الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة الخدمية بالعملاء الموالين، فقد أدركت المنظمات الخدمية أن تقديم الخدمة بجودة مرتفعة يعد أكثر الأساليب الفعالة لضمان تفوق المنظمة الخدمية على منافسيها؛ حيث تستطيع المنظمة الخدمية

ضمان مركزاً تنافسياً متميزاً بين المنظمات المنافسة من خلال تقديم خدمة بجودة تتوافق مع توقعات العملاء (ديوب والدالي، ٢٠١٥، ص. ٢٦٣).

#### مفهوم خدمة العملاء:

عرف دعينش، وحريري (٢٠٢١، ص. ١٩) الخدمة على أنها: "النشاط أو المنفعة التي يقدمها أي شخص معنوياً أو مادياً للطرف الآخر، وهي في الأساس غير ملموسة، ولا تنتج عليها ملكية خاصة، وقد لا تكون مرتبطة بمنتج مادي"، وعرف "ليو واكسو" (Li & Xu, 2022, P.1) مفهوم خدمة العملاء بأنه: "خطة واستراتيجية كاملة لاكتساب العملاء، والحفاظ عليهم، وبناء شراكات لإنتاج قيمة أكبر"، وتجدر الإشارة هنا إلى أن خدمة العملاء تشير إلى مجموعة الأفراد المسؤولين عن توفير الخدمات من خلال التفاعل سواء المباشر أو غير المباشر مع العملاء بما يضمن الوفاء باحتياجات العميل ومتطلباته على أكمل وجه.

#### أهداف خدمة العملاء:

تهدف خدمة العملاء إلى حل مشاكل العملاء، وتقديم معلومات لهم بشأن المنتجات الجديدة أو الخدمات المعروضة (Kurniali, 2015, P. 299)، علاوة على ذلك فمن أهم أهداف خدمة العملاء الجيدة هي زيادة المبيعات من خلال الحفاظ على العملاء عن طريق وجود اتصال إيجابي، وفعال بين العميل والمؤسسة، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، وزيادة الدافعية لدى العميل، وانخفاض دوران العمل، وذلك عن طريق الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءات مما يحقق بالنهاية زيادة الربحية (درادكه وآخرون، ٢٠١٤، ص. ٢٥١).

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)". إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين تخطيط الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي

الموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٩٣) موظف وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز مهارات وخبرات فرق العمل القائم على تحليل وتصميم الأعمال والوظائف وذلك لتحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الجيدة.

هدفت دراسة "جويس، وناموسونج، وإيرافو" (Joyce, Namusonge & )

بعنوان: (Iravo, 2022) "التخطيط الاستراتيجي، ممارسة إدارية على أداء شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في رواندا" إلى تقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء صناعة الاتصالات في رواندا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الشركات العليا والمتوسطة لتشغيل الهاتف المحمول في شركتي MTN و Airtel، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) من مديري الشركات، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، واستعانت بالاستبانة، والاختبار القبلي كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك وجود ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء في شركات الاتصالات؛ حيث إنه مع زيادة أداء صناعة الاتصالات، زاد التخطيط الاستراتيجي أيضًا، وقد استفادت الشركات بشكل كبير عندما تم أخذ التخطيط الاستراتيجي في الاعتبار من أجل الأداء الفعال لصناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في رواندا.

وساهمت دراسة علي (٢٠١٩) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في جودة

الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية". إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات في الأردن، واشتملت عينة الدراسة على (١٠٥) موظف في الإدارة العليا والوسطى لشركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة، وقد أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات في الأردن، كما تبين وجود تأثير لكل من الرؤية والرسالة والتحليل والأهداف على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية، وقد أوصت الدراسة على زيادة التوعية لدى شركات الاتصالات والمديرين بشكل أكبر في معرفة فوائد استخدام التخطيط الإستراتيجي، وتدعيم ذلك من قبل الإدارة العليا.

هدفت دراسة درار (٢٠١٨) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء: بالتطبيق على جمعية الهلال الأحمر السوداني في الفترة من ٢٠٠٥ - ٢٠١٥م". إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء، والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الكوارث في السودان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجمعية الهلال الأحمر السوداني، واشتملت العينة على (٥٠) فرداً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن الجمعية تعمل وفق خطط إستراتيجية لمواجهة الكوارث؛ مما يساعد على مواجهتها، كما توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في جمعية الهلال الأحمر للتعامل مع الكوارث، ويُمكن تحديده بنسبة متوسطة (٦٩.٦٪)؛ إضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي والحد من مخاطر الكوارث في السودان. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: الاهتمام بتدريب العاملين في كافة مستويات الهيكل التنظيمي للجمعيات على الأساليب الحديثة للتخطيط الإستراتيجي لمواكبة المستجدات العالمية في هذا المجال، وإعداد خطط إستراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كما هدفت دراسة جلال (٢٠١٨) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمني" إلى التعرف على واقع صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات الهاتف النقال اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات

الهاتف النقال في اليمن، والبالغ عددهم (٢٠٦) عاملاً، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٢) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات الهاتف النقال اليمنية جاءت بدرجة محايدة، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثل في (صياغة الخطة، تنفيذ الخطة، تقييم الخطة) ودوره على أداء العاملين المتمثلة في (المعرفة بالعمل، المثابرة، الربحية، الإنتاجية، رضاء العملاء) في شركات الهاتف النقال اليمني.

وهدفت دراسة **الشعبي (٢٠١٧)** بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية stc" من عام ٢٠١٢م-٢٠١٧م إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين معيار الحكم، والإدارة، والأداء المؤسسي، والتعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية stc، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين العاملين في شركة الاتصالات السعودية stc بجهة، والبالغ عددهم (٥٢٠) موظفاً، واشتملت عينة الدراسة على (٥٠) موظفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين معيار الحكم والإدارة والأداء المؤسسي، وتبين فاعلية التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية stc، فهي تقي باحتياجات العملاء والعاملين.

#### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة التي أُجريت في الموضوع يتضح أنها تشابهت مع البحث الحالي في هدفه التي تناول التخطيط الاستراتيجي في الشركات مثل دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢)، ودراسة (Joyce, Namusonge & Iravo, 2022) ودراسة الشعبي (٢٠١٧)، دراسة علي (٢٠١٩)، كما اتفقت دراسة درار (٢٠١٨) في تناول تطوير أداء العاملين، واتفقت دراسة جلال (٢٠١٨) في الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين، واتفقت جميع الدراسات السابقة مع البحث في استخدام المنهج الوصفي، بينما اتفقت جميع الدراسات السابقة مع البحث الحالي في أداة البحث وهي الاستبانة، كما

اتفقت أيضًا في عينة الدراسة التي اشتملت على عاملين شركات، وقد تميز البحث الحالي بأنه الوحيد - على حد علم الباحث - الذي تناول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مقدمي خدمة العملاء بالقطاع الخاص السعودي (دراسة حالة - شركة الاتصالات السعودية)، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري، وتصميم أداة الدراسة، ومناقشة نتائجها، وطرح توصياتها.

#### منهجية الدراسة وإجراءاته:

- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية، وقد اشتملت عينة الدراسة على (282) عاملاً قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

– خصائص عينة الدراسة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب خصائصها:

الجدول رقم (١): توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	187	66.3%
أنثى	95	33.7%
المجموع	282	100%
العمر	التكرارات	النسب المئوية
من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	51	18.1%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	159	56.4%
من ٤٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	72	25.5%
المجموع	282	100%
مستوى التعليم	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	104	36.9%
جامعي	164	58.2%
دراسات عليا	14	5.0%
المجموع	282	100%
عدد الدورات التدريبية	التكرارات	النسب المئوية
لم تحصل على دورات	47	16.7%
أقل من ٣ دورات	165	58.5%
٣ دورات فأكثر	70	24.8%
المجموع	282	100%
عدد سنوات الخدمة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	23	8.2%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	88	31.2%
من ١٠ سنوات فأكثر	171	60.6%
المجموع	282	100%

يتبين من الجدول رقم (١): أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب الجنس هي (66.3%)، وهي الخاصة بـ(ذكر)، ويليهما نسبة (33.7%) والخاصة بـ(أنثى)، و أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب العمر هي (56.4%)، وهي الخاصة بـ(من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، ويليهما نسبة (25.5%) وهي الخاصة بـ(من ٤٠ إلى أقل من ٦٠ سنة)، بينما جاءت أقل نسبة (18.1%) وهي الخاصة بـ(من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة)، وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب مستوى التعليم هي (58.2%)، وهي الخاصة بـ(جامعي)، ويليهما نسبة (36.9%) وهي الخاصة بـ(ثانوي)، بينما جاءت أقل نسبة (5.0%) وهي الخاصة بـ(دراسات عليا)، أن أكبر نسبة حصل عليها توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية هي (58.5%)، والخاصة بـ(أقل من ٣ دورات)، ويليهما نسبة (24.8%) والخاصة بـ(٣ دورات فأكثر)، بينما جاءت أقل نسبة (16.7%) والخاصة بـ(لم تحصل على دورات)، و أن أكبر

نسبة حصل عليها توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة هي (60.6%)، والخاصة بـ(من ١٠ سنوات فأكثر)، ويليهما نسبة (31.2%) والخاصة بـ(من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (8.2%) والخاصة بـ(أقل من ٥ سنوات).

#### أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة مثل دراسة جلال (٢٠١٨)، التي تم الاستعانة بها في بناء المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي)، دراسة الشعبي (٢٠١٧) ودراسة علي (٢٠١٩)، وذلك بعد إعادة صياغة للعبارات والفقرات المشتقة من هذه الدراسات لكي تتناسب مع عينة الدراسة الحالية، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق مثل صدق المحكمين حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (٨٣%) عليها، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة من (٤٥) عبارة موزعين على أربعة محاور، وصدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) مفردة، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة في الاستبانة، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث جاءت معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الأول بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (\*\*-0.571 - 0.878)، وجاءت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (\*\*-0.639 - 0.860)، وجاءت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثالث بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (\*\*-0.537 - 0.824)، وجاءت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الرابع بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (\*\*-0.483 - 0.755)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة البحث حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، محايد (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥)، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور

الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

### – ثبات المحور الأول:

تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لعبارات كل بعد من أبعاد المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية Stc في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م:

### • البعد الأول: صياغة الخطة الاستراتيجية:

الجدول رقم (٢) معامل ثبات كرونباخ ألفا للعبارات والدرجة الكلية للبعد الأول: صياغة الخطة الاستراتيجية

م	العبارات	معامل كرونباخ ألفا
١	تتبنى الشركة قيما ومبادئ داخلية تحكم أساليب واستراتيجيات العمل بها	.766
٢	تطور الشركة رؤيتها وتنشرها بين الموظفين كافة	.772
٣	تعتمد الشركة في صياغة خطتها الاستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية	.747
٤	تضع الشركة أهدافها بما يتفق مع رؤيتها ورسالتها	.674
٥	تطور الشركة اهدافها تدريجيا بشكل علمي يُمكنها من قياس تحقيق اهدافها	.761
	الدرجة الكلية	.785

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لعبارات البعد الأول: صياغة الخطة الاستراتيجية جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لعبارات البعد الأول: بين (.674- .772)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي البعد الأول: صياغة الخطة الاستراتيجية (.785)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة؛ للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

• البعد الثاني: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

الجدول رقم (٣) معامل ثبات كرونباخ ألفا للعبارات والدرجة الكلية للبعد الثاني: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

م	العبارات	معامل كرونباخ ألفا
٦	تلتزم الشركة بتنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية في أوقاتها المحددة	.817
٧	تنفذ الشركة البرامج الموضوعية ضمن الخطة الاستراتيجية بشكل كفء وفعال	.802
٨	تلتزم الشركة بتنفيذ الإجراءات الساعية لتحقيق برامج الخطة الاستراتيجية بشكل كبير	.795
٩	تلتزم الشركة باللوائح الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	.818
١٠	توفر الشركة الكوادر الإدارية المدربة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية	.811
	الدرجة الكلية	.841

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لعبارات البعد الثاني: تنفيذ الخطة الاستراتيجية جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لعبارات البعد الثاني: تنفيذ الخطة الاستراتيجية بين (.795-.818)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للبعد الثاني (.841)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

• البعد الثالث: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية:

الجدول رقم (٤) معامل ثبات كرونباخ ألفا للعبارات والدرجة الكلية للبعد الثالث: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

م	العبارات	معامل كرونباخ ألفا
١١	تطبق الشركة مبدأ المراقبة الداخلية لأداء إدارتها المختلفة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	.632
١٢	تطبق الشركة اجراء نظام مراقبة واضح ومكتوب بكل شفافية	.610
١٣	تعزز الشركة اداء موظفيها من خلال نتائج التقييم المستمر	.717
١٤	تضع الشركة مؤشرات واضحة لمراقبة الأداء الوظيفي للعاملين	.704
١٥	تقارن الشركة بين مستويات الاداء الوظيفي بها وبين غيرها من شركات الاتصالات الأخرى	.638
	الدرجة الكلية	.711

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لعبارات البعد الثالث: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لعبارات البعد الثالث: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية بين (.610-.717)، وبلغت قيمة معامل الثبات

الكلية للبعد الثالث (711)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### - ثبات المحور الثاني:

تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لعبارات المحور الثاني: المعوقات التي قد تحول دون تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية stc في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م والدرجة الكلية للمحور الثاني بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٥) معامل ثبات كرونباخ ألفا للعبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني: المعوقات التي قد تحول دون تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية stc في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م

م	العبارات	معامل كرونباخ ألفا
١	فقدان الخطط الاستراتيجية البديلة وفقاً لتغير الظروف	.901
٢	تدني مستوى إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها	.905
٣	ضعف المعايير المحددة لقياس الأداء وتقويمه من قبل إدارة الشركة	.897
٤	ضعف توافر قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في الشركة وبين رؤساء الأقسام والعاملين بالشركة	.906
٥	عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات العاملين أثناء إعداد الخطط الاستراتيجية	.896
٦	ندرة الاهتمام بدراسة الإمكانيات المالية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي	.908
٧	عدم تحديث قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي باستمرار	.905
٨	قلة الدورات التدريبية المقدمة لموظفي خدمة العملاء بالشركة	.892
٩	قلة توفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي	.901
١٠	المركزية الإدارية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات	.899
	الدرجة الكلية	.910

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لعبارات المحور الثاني: المعوقات التي قد تحول دون تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية stc في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيم معاملات

الثبات لعبارات المحور الثاني بين (892-908)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (910)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة؛ للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### - ثبات المحور الثالث:

تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لعبارات المحور الثالث: سبل التغلب على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية stc في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م والدرجة الكلية للمحور الثالث بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٦) معامل ثبات كرونباخ ألفا للعبارات والدرجة الكلية للمحور الثالث: سبل التغلب على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية stc في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م

م	العبارات	معامل كرونباخ ألفا
١	بناء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي	.903
٢	تبادل الخبرات الإدارية فيما يتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي مع شركات الاتصالات الاقليمية والدولية	.894
٣	تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي	.891
٤	تحديد نقاط القوة الخاصة بالشركة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي	.891
٥	تحديد نقاط الضعف الخاصة بالشركة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي	.901
٦	تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للموظفين المتميزين.	.890
٧	ضرورة أخذ آراء العاملين حول مشكلات العمل قبل اعتماد الخطط الاستراتيجية	.891
٨	ضرورة تحقيق التواصل الفعال باستمرار بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها	.909
٩	ضرورة توفير بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي لأقسام الشركة	.904
١٠	تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط الاستراتيجية لجميع الأهداف المراد تحقيقها	.892
١١	مشاركة العاملين بالشركة مع الإدارة في صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها	.902
	الدرجة الكلية	.906

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لعبارات المحور الثالث: سبل التغلب على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية stc في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت

قيم معاملات الثبات لعبارات المحور الثالث بين (890-909)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور (906)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### – ثبات المحور الرابع:

تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لعبارات المحور الرابع بالاستبانة والدرجة الكلية للمحور الرابع بالاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٧) معامل ثبات كرونباخ ألفا للعبارات والدرجة الكلية للمحور الرابع: مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م

م	العبارة	معامل كرونباخ ألفا
١	أتأقلم بسهولة مع التغيرات في العمل	.754
٢	أوضح خدمات الشركة للمستفيدين لتحقيق أهداف الشركة	.775
٣	أخذ بعين الاعتبار رغبات رؤسائي في العمل	.758
٤	أسعى لتحقيق أهداف المستفيدين من خدمات الشركة عن طريق تواصلهم معهم باستمرار	.775
٥	أسعى من أجل الانضباط دائماً والاستفادة من الوقت بشكل فاعل	.749
٦	أكون مبادراً عندما يكون هناك مشكلة يجب حلها	.730
٧	أشارك بفعالية في كل الاجتماعات التي تعقدها الشركة	.767
٨	أستطيع التعامل بشكل جيد مع الصعوبات في العمل	.745
٩	سيكون من الصعب بالنسبة لي ترك عملي بشركة الاتصالات السعودية حتى لو أردت ذلك	.769
	الدرجة الكلية	.780

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لعبارات المحور الرابع: مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية في ضوء رؤية (٢٠٣٠) م؛ حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لعبارات المحور الرابع بين (730-775)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الرابع (780)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

## الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار ت (T-test)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

– أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية".

للتحقق من الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear regression)، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١٢) تحليل الانحدار الخطي البسيط لدلالة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B) غير المعيارية	(Beta) المعيارية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	r	R <sup>2</sup>	قيمة الثابت
التخطيط الاستراتيجي (x)	أداء مقدمي خدمة العملاء (y)	.860	.813	23.352	.000	.813a	.661	.865

يتبين من الجدول السابق: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية؛ حيث كانت قيمة "ت" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه نقبل الفرضية السابقة التي نصت على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $r = .813a$ )، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مقدمي خدمة العملاء، ويعزو ذلك إلى أنه كلما زاد التخطيط

الاستراتيجي زاد أداء مقدمي خدمة العملاء؛ حيث إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء باعتباره أداة إدارية حديثة يمكن استخدامها؛ لتعزيز الأداء وآلية أساسية في الإطار التنظيمي للشركة، كما يساهم استخدام نظام التخطيط الخاص بالشركة بشكل كبير في تطوير أداء العمل من خلال زيادة القدرة على أداء المهام المتوقعة من العاملين بالسرعة المطلوبة، والدقة، والجودة مما يؤثر على مستوى الأداء، ويدفعه إلى التحسن في فعالية وكفاءة الأداء، انفتحت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة "جويس وناموسونج وإيرافو" (Joyce, Namusonge & Iravo, 2022)، والتي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي، وبين الأداء في شركات الاتصالات؛ حيث إنه مع زيادة أداء صناعة الاتصالات، زاد التخطيط الاستراتيجي أيضًا.

– نتائج الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لصياغة الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear regression)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدلالة أثر صياغة الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B) غير المعيارية	(Beta) المعيارية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	r	R2	قيمة الثابت
صياغة الخطة الاستراتيجية (X)	أداء مقدمي خدمة العملاء (Y)	.715	.782	20.991	.000	.782a	.611	1.397

يتبين من الجدول السابق: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء حيث كانت قيمة "ت" أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، وعليه نقبل الفرضية السابقة التي نصت على أنه يوجد أثر لصياغة الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية؛ حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط بين المتغيرين ( $r=0.782a$ )، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة طردية بين صياغة الخطة الاستراتيجية وأداء مقدمي خدمة العملاء، بمعنى أنه كلما زاد مستوى صياغة الخطة الاستراتيجية يزداد مستوى أداء مقدمي خدمة العملاء، ويعزو ذلك إلى أن صياغة الخطة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء مقدمي خدمة العملاء، فكلما تحسنت صياغة الخطة الاستراتيجية يزداد مستوى أداء مقدمي خدمة العملاء؛ حيث إن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف الشركة، بناءً على مجموعة من العناصر الأساسية التي تؤدي في النهاية إلى تطوير الأداء، وزيادة قدرة المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف والالتزام بالموارد المتاحة لتحسين الأداء، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على مساعدة المنظمة على تحقيق أداء عالٍ من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لأهداف المنظمة، ومساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية؛ وبالتالي لا بد من صياغة الخطة الاستراتيجية بشكل جيد، وهذا ما يتفق نسبيًا مع دراسة علي (٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن للتخطيط الإستراتيجي أثر على جودة الخدمات في شركات الاتصالات في الأردن، كما تبين وجود تأثير لكل من الرؤية والرسالة والتحليل والأهداف على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأردنية.

– الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear regression)، والجدول التالي يوضح ملخص نتائج الانحدار لدلالة أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية كالتالي:

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدلالة أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B) غير المعيارية	(Beta) المعيارية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	R	R2	قيمة الثابت
تنفيذ الخطة الاستراتيجية (x)	أداء مقدمي خدمة العملاء (Y)	.840	.802	22.498	.000	.802 <sup>a</sup>	.644	.896

يتبين من الجدول السابق: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية؛ لتنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية؛ حيث كانت قيمة "ت" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه نقبل الفرضية السابقة التي نصت على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية"؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $r = 0.802$ )، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة طردية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء مقدمي خدمة العملاء، ويعزو ذلك إلى أن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية يؤثر بشكل كبير وأساسي على أداء مقدمي خدمة العملاء؛ حيث إنه كلما زاد مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية يزداد مستوى أداء مقدمي خدمة العملاء؛ حيث إن التخطيط الاستراتيجي يساعد الشركة على تحقيق أداء أفضل؛ حيث يعمل كأداة تنفذ الإصلاحات، والممارسات التي تساعد المؤسسة على تحديد أهدافها، واستراتيجياتها؛ لذلك يجب تدريب المديرين على كيفية تنفيذ الخطط الاستراتيجية الفعالة.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة جلال (٢٠١٨)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثل في (تنفيذ الخطة) ودوره على أداء العاملين.

- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) =  $\alpha$  لمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear regression)، والجدول التالي يوضح ملخص نتائج الانحدار لدلالة أثر مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية >

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدلالة أثر مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B) غير المعيارية	(Beta) المعيارية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	r	R2	قيمة الثابت
مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية (X)	أداء مقدمي خدمة العملاء (Y)	.811	.745	18.673	.000	.745a	.555	.961

يتبين من الجدول السابق: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية؛ حيث كانت قيمة "ت" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه نقبل الفرضية السابقة التي نصت على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية"، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ( $r = .745^a$ )، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة طردية قوية بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء مقدمي خدمة العملاء، ويعزو ذلك إلى أن مستوى مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية يؤثر بشكل كبير على أداء مقدمي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية، فكلما زاد مستوى مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية يزداد مستوى أداء مقدمي خدمة العملاء بالشركة؛ حيث إن الأنظمة الرقابية، واستراتيجيات التقييم التي يتم إتباعها تؤثر بشكل كبير على أداء مقدمي خدمة العملاء؛ وبالتالي فلا بد من اختيار الأنظمة الرقابية الفعالة،

والاستراتيجيات المناسبة لتقييم الخطة الاستراتيجية، والتي تساعد على تحقيق مستوى عالي من الأداء وتحقيق الأهداف الأساسية للشركة.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة جلال (٢٠١٨)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثل في (تقييم الخطة) ودوره على أداء العاملين.

ثانياً: التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغيرات: (الجنس - عدد سنوات الخدمة)".

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير الجنس:

تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس على النحو التالي:

الجدول رقم (١٦) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول: صياغة الخطة الاستراتيجية	ذكر	187	2.97	.951	-1.576	280	.116	غير دال
	أنثى	95	3.16	1.013				
البعد الثاني: تنفيذ الخطة الاستراتيجية	ذكر	187	3.14	.816	-1.028	280	.305	غير دال
	أنثى	95	3.25	.918				
البعد الثالث: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	ذكر	187	3.18	.792	-.962	280	.337	غير دال
	أنثى	95	3.28	.870				
المتوسط العام	ذكر	187	3.10	.812	-1.265	280	.207	غير دال
	أنثى	95	3.23	.898				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات

السعودية وفقاً لمتغير الجنس، ويرجع ذلك إلى أن رؤية أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية لا يتأثر باختلاف جنسهم ذكور أو إناث فجميعهم على دراية كاملة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتأثيره على الأداء العام للشركة؛ حيث يساعد هذا التخطيط الاستراتيجي كلاً من المنظمة، ومديريها على تحديد وصياغة أهدافها الاستراتيجية، ويمكن المنظمة من تحديد مواردها وكيفية توظيفها وتحديد قدراتها، بالإضافة إلى دور التخطيط الاستراتيجي في توقع العقبات والتغلب عليها من البيئة الخارجية. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة (الجنس).

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٧) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة البحث حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: صياغة الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	.072	2	.036	.038	.963
	داخل المجموعات	267.119	279	.957		
	المجموع	267.191	281	--		
البعد الثاني: تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	.149	2	.074	.102	.903
	داخل المجموعات	203.756	279	.730		
	المجموع	203.904	281	--		
البعد الثالث: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	.050	2	.025	.037	.964
	داخل المجموعات	188.293	279	.675		
	المجموع	188.343	281	--		
المتوسط العام	بين المجموعات	.018	2	.009	.012	.988
	داخل المجموعات	199.671	279	.716		
	المجموع	199.688	281	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، ويرجع ذلك إلى أن اختلاف عدد سنوات الخدمة لا يؤثر على رؤية أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية؛ حيث إنه مهما اختلفت سنوات خدمتهم في مجال الاتصالات يظل جميعهم على وفاق، بأن التخطيط الاستراتيجي بمثابة صياغة وتطوير خطط طويلة الأجل، تعمل على تطوير موقف المنظمة من خلال التعامل الفعال مع الفرص، والتحديات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بناءً على مصادر القوة التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة (سنوات الخبرة).

ثالثاً: التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغيرات: (الجنس - عدد سنوات الخدمة)".

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير الجنس: تم استخدام اختبار (T-test) للتعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس على النحو التالي:

الجدول رقم (١٨) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وقيم (ت)، لدلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
المتوسط العام	ذكر	187	3.58	.878	.242	280	.809	غير دال
	أنثى	95	3.55	.923				

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغير الجنس، ويرجع ذلك إلى أن اختلاف جنس أفراد عينة الدراسة من ذكور وإناث لا يؤثر على رؤيتهم حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية؛ حيث إن جميعهم على دراية كافية بأن الأداء الوظيفي يمثل درجة النجاح في أداء المهام، وكذلك القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، والتي هي نتيجة لمدى عمل أعضاء

المنظمة من أجل إرضاء المنظمة، وهو أيضاً المقياس الذي يؤدي فيه الفرد واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول علاقة الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس).

#### – الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة البحث حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المتوسط العام	بين المجموعات	.185	2	.093	.116	.891
	داخل المجموعات	223.369	279	.801		
	المجموع	223.554	281	--		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، ويرجع ذلك إلى أن اختلاف سنوات خبرة أفراد العينة لا يؤثر على رؤيتهم حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء بشركة الاتصالات السعودية؛ حيث إن جميع مقدمي خدمة العملاء بمختلف سنوات خدمتهم في مجال الاتصالات على دراية كاملة بأن أدائهم الوظيفي بمثابة انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المالية والبشرية بطريقة فعالة تسمح لها بتحليل أهدافها، وهو مجموع نتائج أنشطة الشركة وممارساتها، والتي يجب أن تتوافق مع التوقعات والأهداف المحددة وهي النتيجة النهائية لأنشطة الشركة. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة الأزوري وجفري (٢٠٢٢)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول علاقة الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (سنوات الخبرة).

## ملخص النتائج:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية.
- وجود تأثير إيجابي لصياغة الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء مقدمي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغيرات (الجنس-سنوات الخدمة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) حول مستويات الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية وفقاً لمتغيرات (الجنس- سنوات الخدمة).

## التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بجميع متطلبات العاملين في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية، وتلبية كافة احتياجاتهم عند قيامهم بوضع الخطط الاستراتيجية.
  - ضرورة تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي من موارد مالية وبشرية، وحصر إمكانيات الشركة ووضعها المالي والاقتصادي.
  - ضرورة عقد دورات تدريبية لجميع العاملين في القطاع الخاص بشركة الاتصالات السعودية؛ لتنمية مهاراتهم، ورفع مستوى أدائهم.
  - الاستعانة بكوادر متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ومطلعة على كافة تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقادرة على مواجهتها.
  - ترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل الشركة، وتحديد مؤشرات أداء محددة وقياسها بشكل دوري لتحديد مستوى أداء مقدمي خدمة العملاء.
  - ضرورة تطوير مستوى أداء مقدمي خدمة العملاء لضمان تحسين الأداء العام للشركة وتحقيق ميزة تنافسية لها.
- التوصيات للدراسات المستقبلية: يُوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية تبحث في:
- تأثير التخطيط الإستراتيجي على جودة الخدمات التي تقدمها شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
  - دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء أقسام مختلفة في شركات القطاع الخاص بالمملكة بصورة عامة وشركات الاتصالات السعودية بصورة خاصة.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- الأحمد، عبد العزيز بن عبد الله. (٢٠١٦). الاحتراق النفسي وعلاقته بمستوى الإيجابية لدى عينة من العاملين بشركة الاتصالات السعودية "الرد الآلي" في الرياض. مجلة الطفولة والتربية جامعة الإسكندرية، ٨(٢٨)، ٧٨-١٥.
- أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية، ٧(٧)، ١٥-١٧٦.
- الأزوري، بواذر خالد علي؛ جفري، علي بن عمر عبد الله. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي، ٤٨(٤٨)، ٢٥٣-٢٨٠.
- بني مصطفى، علي محمد حسن. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية. المملكة الأردنية الهاشمية: دار زهران للنشر والتوزيع.
- بيرم، إيهاب مفيد محمد عثمان. (٢٠١٤). تقييم مستوى خدمة العملاء في شركات القطاع العام القطري في الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٢ من وجهة نظر العملاء. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الترك، حنان حسين محمد صبحي. (٢٠٢٠). القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- جعفر، يونس إبراهيم. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، ٢١(١)، ٢٩٣-٣٢٤.
- جلال، سعيد علي محمد. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.
- داود، فضيلة سلمان. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم معاصرة ودراسة حالة. بغداد: دار السيسبان للنشر والتوزيع.
- درادكه، حمزة عبد الحليم؛ العلوان، حمزة عبد الرازق؛ كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٤). البروتوكول وخدمة الزبائن. الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- درار، حسام الدين محمد الأنصاري. (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاداء: بالتطبيق على جمعية الهلال الأحمر السوداني في الفترة من ٢٠٠٥ - ٢٠١٥ م. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

- درة، عبد الباري إبراهيم؛ جرادات، ناصر محمد سعود. (٢٠١٤). *الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- دعيش، عبلة؛ حريزي، ميسون. (٢٠٢١). *أثر التسويق بالعلاقات على جودة خدمة العملاء: دراسة حالة بنك الجزائر بولاية برج بوعرييج*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد البشير الابراهيمي. الجزائر.
- ديوب، محمد عباس؛ الدالي، محمد عهد. (٢٠١٥). *أثر جودة الخدمة الفندقية على ولاء العملاء: دراسة مسحية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٧ (١)، ٢٦١ - ٢٧٥.*
- ربيع، عطيات الله؛ قدور، مقراني؛ لخضر، بوساحة محمد. (٢٠٢١). *أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١٣ (٢)، ٨٠ - ٩٠.*
- الرمثي، سعد بن مبارك؛ عيد، هالة فوزي. (٢٠١٩). *تطوير الأداء المؤسسي بجامعة ببشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، ٦٦ (١)، ١٠٠٩ - ١٠٦٩.*
- آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز. (٢٠١٢). *اهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٣ (٢٣)، ١٧٧ - ٢٢٥.*
- الشعبي، يحيى عبد الله محمد. (٢٠١٨). *أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية "Stc" من عام ٢٠١٢م - ٢٠١٧م*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
- عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (٢٠١٩). *استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج. المجلة التربوية لجامعة سوهاج، ٥٨ (٥٨)، ١٥٩ - ٢٥٧.*
- العفاد، عبد الله علي هادي؛ الحيلة، سارة عيضة مهدي. (٢٠٢٢). *تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢ (١٣)، ٧٧ - ١٠٣.*
- علي، محمد بخاري حسن؛ الكاتب، محمد بشر. (٢٠٢١). *أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناخ للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء ٢٠٢٠. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث غزة، ٥ (٢)، ١٠٣ - ١١٨.*
- علي، مؤيد عبد الوهاب. (٢٠١٩). *أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات الأرنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، جامعة آل البيت.*

- عمر، أيمن صلاح محمد. (٢٠١٥). خدمة العملاء: بين الحكمة والذكاء. مجلة المال والاقتصاد، (٧٧)، ٤٠-٤٢.
- فراج، سلوى السعيد؛ عبدالعال، ريمان أحمد؛ الوجيه، محمد علي أحمد. (٢٠٢٢). إسهامات الحوكمة في تحسين الأداء في الأجهزة الحكومية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٢)، ٢٧-٤٩.
- القهيوي، ليث عبد الله سليمان. (٢٠١٦). تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). مجلة تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة، ٤ (١)، ٤٥-٦٤.
- لحمر، حكيمة. (٢٠٢٢). تأثير أبعاد جودة العلاقة عبر الانترنت على الولاء الالكتروني للعملاء في الخدمات البنكية: دراسة عينة من عملاء البنوك التجارية في ولاية سكيكدة. مجلة نفاتر بولنكس، ١١ (٢)، ٢٥٣-٢٧٢.
- محمد، محمد هاني. (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- المحميد، عثمان ناصر. (٢٠١٨). أثر العوامل البيئية والضغط الداخلية على كفاءة التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- المطيري، أمين صالح راجح؛ مختار، أحمد نجاء. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الخيرية. مجلة جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، (١٧)، ٣٩١-٤٢٢.
- ميا، علي؛ اسبر، لمى؛ الحلبي، هلال. (٢٠٢٣). تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات بالسويداء. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٥ (٢)، ٣٨٣-٤٠٤.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Almansoori, M. R. M. A., Al-Tahitah, A. N. A. & Battour, M. K. M. (2021). The Impact of Strategic Planning on The Performance of Economic Governmental Organizations: The Moderating Role of Organizational Leadership and Sustainability. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology*, 1(6), 1-8.
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26, 417-448.
- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2022). An examination of customer relationship management dimensions and employee-based brand equity: A study on ride-hailing industry in Saudi Arabia. *Research in Transportation Business & Management*, 43, 1-10.
- Joyce, K., Namusonge, G., & Iravo, M. A. (2022). Strategic Planning, a Management Practice on Performance of Telecommunication Companies in Rwanda. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 10(2), 3013-3023.
- Julio, R. (2020). Communication Strategies Used By Customer Service Staff Of Pt. Angkasa Pura I Bali To Maintain The Service Quality. Dissertation, Airlangga University, Indonesia.
- Kurniali, S. (2015). Customer service information system for a call center. *Procedia Computer Science*, 59, 298-304.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). How to assess organizational and strategic impacts of customer relationship management: A multi-perspective performance evaluation method. *Expert Systems with Applications*, 199, 1-16.

- Li, F., & Xu, G. (2022). AI-driven customer relationship management for sustainable enterprise performance. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52, 1-11.
- Obaid, N. (2022). Impact of Strategic Planning on Organizational Performance in private Higher educations and institutions in Nangarhar, Afghanistan. *International Journal of Research Publications (IJRP.ORG)*, 93(1), 372-389.
- Shah, P (2020). *Methods for implementing strategic planning*. Paper issued by Bangalore University, India.
- Tamba, N. & Riyanto, S. (2020). How to Improve Performance through Training and Development. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(5), 9-15.
- Uzan, A. P. D. Ş. B. (2020). The relationship between strategic planning and customer service quality improvement; field study on the quality of service in the water sector–Coastal Municipalities Water Utility–Gaza Governorates. *Theory and Research In Social And Administrative Sciences*, 203-231.
- Vedenkina, I. V. (2019). Strategic planning as a vector of the poultry industry development. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 315(7), 1-6.