

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة (دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس)

*ريان زهره

د.أحمد زهرة**

**د.محمود شعبان

(تاريخ الإيداع 30 / 9 / 2021. قُبِلَ للنشر في 28 / 2 / 2022)

□ ملخص □

سعى هذا البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس عن طريق دراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي موضوع الدراسة (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS(25 الإحصائي وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مع عملية تحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي ، جودة الخدمة ، التحليل الاستراتيجي ، التوجه الاستراتيجي ، الاختيار الاستراتيجي .

* طالب ماجستير، كلية الاقتصاد-قسم إدارة أعمال-جامعة طرطوس-طرطوس-سوريا

**مدرس ، كلية الاقتصاد-قسم إدارة أعمال-جامعة طرطوس- طرطوس- سوريا

**مدرس ، كلية الاقتصاد-قسم إدارة أعمال-جامعة طرطوس- طرطوس- سوريا

The role of strategic planning in improving quality (A field study on small and medium enterprises in Tartous University)

***Rayan Zahra**

****Dr-Ahmad Zahra**

****Dr-Mahmoud Shaaban**

(Received 30 / 9 / 2021 . Accepted 28 / 2 / 2022)

□ ABSTRACT □

This research is aimed to identify the role of strategic planning in improving service quality in small and medium enterprises in Tartous by studying the dimensions of strategic planning (strategic orientation, strategic analysis, strategic choice).

The researcher relied on the descriptive survey approach. The questionnaire was used as a way to obtain data, and it was analyzed using a program Statistical SPSS, and this study approved the existence of direct relationship to the dimensions of strategic planning with improving service quality in small and medium enterprises in Tartous.

Keywords: strategic planning, service quality, strategic analysis, strategic direction, strategic choice.

***Master's Student-Faculty of Economics- Business Administration section -Tartous University-Tartous-Syria**

****Teacher Faculty of Economics- Business Administration section- Tartous University-Tartous-Syria**

**** Teacher Faculty of Economics- Business Administration section - Tartous University-Tartous-Syria**

أولاً : مقدمة

اشتمل العقدين الماضيين على السرعة في التغيرات الكمية والنوعية التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال على مختلف أنواعها، حيث شهد القرن الحادي والعشرين ثورة تكنولوجية ومعلوماتية، أحدثت العديد من التغيرات والتطورات في أنشطة المؤسسات على اختلافها، وعليه كانت المؤسسات حساسة للتغيرات والتطورات لذلك تبنت رؤى وفلسفات جديدة، حددت من خلالها رسالتها، ووظيفتها، وبرامجها، لتكون قادرة على استيعاب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتكيف معها والاستفادة منها، إذ أصبحت الجودة أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر بحيث يمكن القول أن هذا العصر يوصف بأنه عصر الجودة، إذ لا توجد مؤسسة إلا وتسعى إلى توظيف الجودة الشاملة لتطوير خدماتها أو إنتاجها، حيث يعتبر نموذج الجودة الشاملة أهم وأرقى النماذج الإدارية التي تسهم بفعالية في تطوير وتحسين مخرجات المؤسسات المختلفة (حمودة، 2012). ولما كان هدف المؤسسات السعي لتحسين جودة الخدمة، فكان لابد أن يرافق هذا الهدف إعادة النظر في أساليب إدارات المؤسسات وتحديثها وهو الأمر الذي حتم عليها ممارسة تخطيط استراتيجي يمكنها من تخطي أي أزمة محتملة. فالتخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بتحقيق الجودة الشاملة (حورية، 2015).

وانطلاقاً مما سبق جاءت فكرة البحث عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: مصطلحات البحث

- التخطيط الاستراتيجي : هو عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة بهدف الانتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات تحسين جودة الخدمة (Erica, 2012).

- التوجه الاستراتيجي : هو عبارة عن ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا ولذلك ينبغي أن تكون هذه الإدارة مهتمة وفاعلة في بناء هذه الثقافة وإلا سيؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى فاعلية المنظمة (nickols, 2016)

- التحليل الاستراتيجي : هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة النسبية أو نقاط الضعف النسبية ، والفرص والتحديات المستقبلية (عماري، 2015).

- الاختيار الاستراتيجي : هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتحديات الخارجية المحتملة (حورية، 2015).

ثالثاً: الدراسات السابقة

-دراسة (خوالدة، 2014):

"العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في المصرفي الأردني دراسة حالة في البنك الأردني الكويتي"

• هدف الدراسة: بيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية في القطاع المصرفي وتحديد أثر تلك العلاقة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- منهج الدراسة: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك الأردني الكويتي في الأردن، تم توزيع الاستبانة على (30) مفردة.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها تصوراً قوياً وإيجابياً تجاه التخطيط الاستراتيجي في اختيار وتعيين أداء البنك الأردني الكويتي.
- دراسة (علي وآخرون، 2017):
"أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة المصرفية".
- هدف الدراسة: التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية.
- منهج وأداة الدراسة: اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من 137 فرداً من كافة العاملين بالمصارف التجارية الواقعة بمدينة سبها ، كما اعتمد على استبيان أعده البحث وفق السياقات العلمية المتبعة لقياس متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الخدمة المصرفية.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما أظهرت وجود علاقة أثر قوية بين كل من التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات المصرفية بالمنظمات المبحوثة. كما أشارت النتائج إلى ضرورة الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية وذلك لمعرفة القوى والضعف ومحاولة السيطرة عليها؛ وذلك حتى يتسنى لهذه المنظمات تحسين مستوى جودة خدماتها.
- دراسة (الزبيدي وسهيل، 2018):
"التنفيذ ضمن التخطيط الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية".
- هدف الدراسة: إيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (التنفيذ ضمن التخطيط الاستراتيجي)، وبين المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية ومتغيراتها).
- مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء استبانة على عدد من العاملين في المصارف العراقية.
- نتائج الدراسة: توصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التنفيذ ضمن التخطيط الاستراتيجي والاستجابة ضمن جودة الخدمة المصرفية.
- دراسة (علي، 2019):
"دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية".
- هدف الدراسة: بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة تشرين.
- منهج الدراسة: اعتمد البحث المنهج الوصفي لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتكون مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء الدراسة في جامعة تشرين واعتمد البحث على استبانة لعينة مؤلفة من (356).
- نتائج الدراسة: توصلت البحث إلى أن لأبعاد التخطيط الاستراتيجي دور إيجابي في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة تشرين بناءً على إجابات أفراد العينة المدروسة.
- دراسة (راشدة، 2019):
"دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز".

- هدف الدراسة: معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحسين الخدمة العمومية لشركة الجزائرية الكهرباء والغاز.
 - أداة الدراسة: اعتمد البحث على الاستبيان كأداة بحث أساسية لجمع البيانات اللازمة حيث تم توزيع (40) استبانة على إدارات الوكالة التجارية والتقني.
 - نتائج الدراسة: توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية بصفة عامة بمؤسسة سونلغاز.
- دراسة (Al san, 2013):

The degree of strategic planning practice by the deans of intermediate university faculties in the central governorates an its relationship to the level of quality assurance from their point of view

"درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم"

- هدف الدراسة: التعرف على درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم.
- منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتكون مجتمع البحث من 50 كلية وتكونت عينة الدراسة من 47 عميد ونائب وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للبحث حيث قاست متغيرات البحث (تخطيط استراتيجي ، ضمان الجودة).
- نتائج الدراسة: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم.

- دراسة (Mukwakungu, 2017):

The role of strategic quality planning in continuous improvement efforts

"دور تخطيط الجودة الاستراتيجي في جهود التحسين المستمرة"

- عينة ومجتمع الدراسة: تم إجراء البحث على عينة من موظفي شركة تأمين قصير المدى في جنوب أفريقيا.
- هدف الدراسة: تحسين رضا العملاء على خدمة التأمين المقدمة.
- أداة الدراسة: تم إجراء البحث اعتماداً على الأسئلة والاستبيانات الهادفة إلى مقارنة الإجابات بين الشركات والعملاء.
- نتائج الدراسة: تبين من خلال النتائج بأن هذا النظام من التأمين يفتقر للجودة في أغلب شركات التأمين الجنوب أفريقية، كما تبين بأن الجودة تحتاج لتحسين مستمر وذلك لإرضاء احتياجات العملاء، وذلك اعتماداً على تخطيط استراتيجي لعمليات التأمين قصير المدى الزمني.

التعقيب على الدراسات السابقة :

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث تمثل مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة بالبنوك والمصارف في حين تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة . كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث ابعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي ، التوجه الاستراتيجي ، الخيار الاستراتيجي) لكنها اختلفت من حيث المتغير التابع :تحسين جودة الخدمة . كما تشابهت من حيث وجود علاقة قوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة ولكنها اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث الحدود الزمانية والمكانية .

رابعاً : مشكلة البحث

من خلال قيام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على بعض المشروعات الصغيرة والمتوسطة والبالغ عددها (13) في ريف محافظة طرطوس في المناطق (صافيتا - الشيخ بدر)، ومقابلة عينة من القائمين على إدارة هذه المشروعات وسؤالهم بعض الأسئلة كما في الآتي :

- 1- هل تلبية الخدمات المقدمة المستوى الذي يتوقعه المستفيد في المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
- 2- هل تلبية الخدمات المقدمة توقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً؟
- 3- هل تلبية الخدمات المقدمة حاجة المستفيد بشكل صحيح وفي الوقت المناسب؟
- 4- هل تقدم الخدمات بشكل سلس وبشكل يضمن كسب ثقة العملاء؟
- 5- هل يتم تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

ومن خلال تحليل إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية تبين للباحث أن جودة الخدمة المقدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة عامة لا تعتمد بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي، وقد تفتقر للتخطيط الاستراتيجي كلياً في بعض الأحيان؛ ويرجع ذلك غالباً لاعتمادها على مجال فردي أو محدود من العاملين (معيار عدد العمال)، والممولين (رأس المال يتم تأمينه من المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك)، والمنتجات (معيار المبيعات). وبما أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى رفع مستوى المنشأة مهما كان حجمها، وفي النهاية تحقيق ضمان الجودة، حيث تعاني المشروعات بدون التخطيط الاستراتيجي من انخفاض مستواها مما ترتب عليه مجموعة من المعوقات لتحقيق جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك وفقاً لما أكدته العديد من الدراسات، كما بينت الإجابات بأن الخدمات المقدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد تحقق ما يتوقعه المستفيد ولكن ليس بشكل كامل وليس على المدى المنظور مستقبلاً، كما أنها قد تفتقر للتنظيم، أي تحقق الحاجة شكلاً وتغفلها جوهراً، كما قد يتأخر توفير الخدمة للعميل، وهذا ما أدى لفقد ثقة العميل بمقدم الخدمة، كما أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تفتقر للتخطيط الاستراتيجي، وانطلاقاً من هنا فإن مشكلة الدراسة تمحورت حول الدور المنظور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة، من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟

خامسا: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الاختيار الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

سادسا: أهداف البحث

- 1- تحديد مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 2- معرفة مستوى جودة الخدمة الذي تمتلكه المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- معرفة إن كان هناك دور لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 4- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من المتوقع أن تساهم في تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

سابعاً: أهمية البحث

الأهمية النظرية :

- 1- القاء الضوء على أهمية جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- 2- القاء الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- 3- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة المقدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الأهمية العملية:

- 1- للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دور مهم في الإنتاج والتشغيل، بالإضافة إلى أنها تدعم الاقتصاد الوطني بمشاريع تقوم على ابتكار أفكار جديدة. وتكتسب المشاريع الصغيرة والمتوسطة أهميتها في سورية من خلال امتلاكها للثروات الطبيعية والموارد البشرية، ويمكن لاستثمار هذين العنصرين في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن يساهم في إحداث نقلة نوعية في الاقتصاد السوري تتمثل في الانتقال من مرحلة الاكتفاء الذاتي إلى تصدير المنتجات إلى دول العالم، مما سيعزز قدرة الاقتصاد السوري على النمو مستقبلاً.
- 2- إمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات في حال ثبوت صلاحيتها، وجدواها في العديد من الأغراض البحثية والتطبيقية على حالات مماثلة.

ثامنا :منهجية البحث

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي كونه يدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، حيث تم الإعتماد على البيانات الثانوية المستخرجة من الكتب والمقالات والدوريات التي تناولت موضوع البحث، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة، وتم توزيعها على أفراد عينة البحث محل الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS(25 في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات.

مجتمع البحث: المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ريف محافظة طرطوس .

عينة البحث: المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مناطق (صافيتا ،الشيش بدر، دريكيش).

وحدة المعاينة : المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المستجيب: القائمين على هذه المشاريع من موظفين إداريين وعمال.

أداة الدراسة: تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة مجتمع الدراسة البالغ عددهم 100 مشروع، ثم تم ادخال وتحليل بيانات الدراسة احصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (25، لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، والإجابة على أسئلتها وفرضياتها. تتضمن الاستبانة أسئلة تم صياغتها وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والتي تتدرج بين (1-5) درجات، كالاتي:

جدول 1: تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي

تأفق تماماً	تأفق	محايد	لا تأفق	لا تأفق تماماً
1	2	3	4	5

تم الاستعانة بالدراسات (راشدة، 2019)، و(سليطين، 2017).

حدود البحث:

- الحدود المكانية: ريف محافظة طرطوس.
- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان في العام 2022.
- الحدود البشرية: الإداريين والعمال المسؤولين عن تحسين جودة الخدمة وعن عمليات التخطيط الاستراتيجي محل الدراسة.

تاسعا: الإطار النظري

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ليس هناك تعريف محدد له، حيث تتعدد الرؤى التي يتم النظر من خلالها إلى التخطيط الاستراتيجي (الزنفلي، 2012)، ومنها التعاريف الآتية:
عرفها (Polcastro): بأنها عملية مستمرة يقوم بها قادة المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة، إضافة إلى تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد كيفية قياس مدى التقدم والنجاح (علي، 2019).

عرف (مصطفى، 2010) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "أحد الأدوات الإدارية التي تسهل إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً من خلال الأفعال المحددة، وتتضمن هذه العملية وضع الرؤية التي توضح إلى أين تريد أن تذهب

المؤسسة، مع عمل خريطة يوضح فيها كيفية التنفيذ من أجل تحقيق هذه الرؤية، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي نظرة نظامية للأمام من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقبالة للقياس.

وقد عرفته (سليطين، 2017) كالاتي: تصميم الاستراتيجيات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ويعرف الباحث مما سبق التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعته من العمليات والخطوات وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) التي تطبقها إدارات المؤسسات، لتحقيق غايتها وأهدافها المنشودة التي تسعى إليها.

- مراحل التخطيط الاستراتيجي: اتفق الباحثون والمفكرون على أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتلخص بالمرحل التالية :

1- تحديد التوجه الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف). (العوفي، 2017):

ويقصد بصياغة الرؤيا الاستراتيجية أنها الصورة النهائية التي تريد مؤسسة ما أن تكون عليها. بينما يقصد بصياغة الرسالة أنها الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله، ويجب أن تعبر رسالة المؤسسة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانياتها ومواردها المختلفة على الإنجاز أي تعكس رسالة المؤسسة القدرات الحقيقية لها. أما صياغة الأهداف الاستراتيجية فيقصد بها أنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وترتبط ببعد زمني محدد لإنجازها، وينتج عنها تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة. ومن معايير صياغة الأهداف :

- 1- الصياغة الكمية: أي يعبر عن الأهداف بقيم رقمية واضحة.
- 2- الارتباط ببعد زمني محدد: أي تحديد تاريخ محدد لإنجاز الأهداف من خلاله.
- 3- قابلية الأهداف للإنجاز خلال البعد الزمني المحدد: أي مناسبة الأهداف مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

2- التحليل الاستراتيجي:

ويقصد به التحليل الاستراتيجي للبيئة، وهي مراجعة كل من البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، والبيئة الخارجية للتعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة (راشدة، 2019):

- تحليل البيئة الخارجية: حيث تعد دراسة العوامل البيئية الخارجية وتحليلها من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف على الظروف المحيطة بها في فترة زمنية محددة، وبذلك تتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة).
- تحليل البيئة الداخلية: ويقصد بها إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، ونقاط القوة والضعف فيها، وتحديد العوامل الاستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة السائدة فيها، وفي موارد، وإمكانياتها المتاحة التي ستشكل مطلبًا هامًا وحيويًا من متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي فيها .

3- الاختيار الاستراتيجي:

تتلخص عملية الاختيار الاستراتيجي بالخطوتين الرئيسيتين (سليطين، 2017):

- 1- تكوين البدائل الاستراتيجية: وهنا يستخدم استراتيجيو المنظمة عدة أساليب منها مصفوفة المواءمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (S.W.O.T) محافظ الأعمال، مصفوفة الكفاءات الأساسية.
- 2- تقييم البدائل الاستراتيجية: لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق رسالتها، ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
- أهداف التخطيط الاستراتيجي : اتفق الباحثون والمفكرون على أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تتلخص بالمرحل التالية (حوامدة،2017):

1. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها .
2. تحديد وتوجيه مسار العمل فيها نحو المستقبل .
3. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
4. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم مركزها التنافسي .
5. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة العمل.
6. توفير المعلومات للإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة من أجل اختيار افضل الطرق لاتخاذ القرارات في المنظمة .
7. تقديم رؤية واضحة وجديدة للمنظمة مع تحديد العوائق والتحديات وفهم أفضل للبيئة المتغيرة المحيطة بالمنظمة.
8. طرح أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل الحالية أو التي يمكن أن تنشأ في المستقبل في المنظمة
9. تحقيق المرونة وتوفير خطط طارئة لحالات عدم الاستقرار البيئي والتغيير في المنظمة.
10. التخصيص الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية بما يضمن تحقيق مستوى أداء أفضل للمنظمة وبالتالي تقدمها وتطورها .

تحسين جودة الخدمة:

- مفهوم الجودة: تعددت مفاهيم الجودة ويبرز ذلك بالآتي(علي، 2019)(رضوان،2013):
- يقول Ellis: إن الجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى معايير التميز على حد سواء، وقد أكد Johnson بأن الجودة هي "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه، وكما عرفها Pierre Derome بأنها "المحاولة المستمرة لتلبية توقعات الزبائن الحاليين والمتوقعين، وعمل ذلك بكفاءة أكبر من المنافسين" .
- ويعرفها فريد سميث (Fradsmith) بأنها أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء .
- ويعرفها فيشر (Fisher) بأنها تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون .
- بينما يرى جوران (Juran) أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال .

- ويراها هيزر (Hizer) أنها القدرة للمنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك .
 - ويعرفها دومينغ (Doming) بأنها التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت وبأنها تعني التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف .
 - ويرى فيها كروسبي (Crosby) توافقاً مع الاحتياجات .
- مما تقدم، يمكن القول بأن الجودة، هي عبارة عن مجموع السمات والخصائص، القادرة على الوفاء بمتطلبات الزبون والمحقة لرغباته وتوقعاته، ومن ثم رضاه.
- أهمية الجودة :

تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية (بوداود حميدة، 2017) :

1. سمعة المؤسسة:
حيث أن مستوى جودة المنتج الذي تقدمه المؤسسة يضيف عليها السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها ، وفي حال فشلها في تقديم منتج ذو جودة فذلك سيؤدي إلى الإساءة بسمعتها وفقدانها للعديد من زبائنها .
2. المسؤولية القانونية للجودة:
كل مؤسسة تقوم بتسويق منتجات معيبة عليها تحمل كامل مسؤوليتها القانونية نتيجة الأضرار التي قد تستهدف الزبائن.
3. المنافسة العالمية :
تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية ومتطلبات الأسواق الدولية والحاجة الماسة إلى رفع الصادرات فهي تنشط في محيط يتصف بالمنافسة الدولية الشديدة ، كل هذه التحديات جعلت المؤسسات تعمل على تحسين تنافسيتها بالاعتماد على الجودة ، وعليه فحياة المؤسسة وحاجتها للجودة مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدرتها التنافسية
4. حماية الزبون:
تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ، وتضع مواصفات قياسية محددة تساهم من خلالها بحماية الزبون من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجاتها وفي حال كان مستوى الجودة منخفضاً فإن ذلك يؤدي إلى إحجام الزبون عن شراء منتجاتها ، وعليه فعدم رضا الزبون دليل على فشل المنتج في القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه ، ويسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودةً وأماناً .
5. التكاليف وحصص السوق :
لاهتمام المؤسسة بتحسين جودة سلعتها وخدماتها المقدمة فوائدها عديدة ، من حيث بيع منتجاتها بأسعار مناسبة ، وجذب عدد كبير من الزبائن وهذا سيؤدي حتماً إلى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها بالتالي زيادة أرباح المؤسسة .

- مفهوم الخدمة:

من الصعب وصف الخدمة، بسبب طبيعتها، وكلمة خدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين (ناصر، 2013). فالخدمة عبارة عن ذلك النشاط الذي يخلق في النهاية نوع من الرضا لدى الزبون أو المستفيد، البعض من الخدمات عمومية والأخرى خاصة، منها مجانية ومنها ذات هدف ربحي، وبعضها تجارية وأخرى إدارية.

- مفهوم جودة الخدمة: حسب Denhardt تعرف جودة الخدمة على أنها "قدرة الإدارة على الوفاء بمتطلبات العميل أو المستفيد"، وهي كذلك تعبر عن " مستوى ما يتوقعه المستفيد من الخدمة"، وقد أكد ذلك ديمينغ بأن جودة الخدمة: "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً". كما عرفت جودة الخدمة من طرف Johnson بأنها "القدرة على تحقيق طلبات المستفيد بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له" (ناصرى، 2013).

- أبعاد جودة الخدمة:

تتمثل أبعاد جودة الخدمة في مجموعة عوامل تحدد قدرة المؤسسة في إنتاج منتج متميز عن المنافسين، التي تمكن العميل من شرائها أو طلب الخدمة بأسعار أكثر تحت شرط جودة أعلى، وتتخلص أبعاد جودة الخدمة بما يلي (علي، 2019):

1- الجوانب المادية الملموسة: وتشمل جميع المكونات الملموسة للمنظمة والتي تتمثل في المظهر المادي للتسهيلات، والمعدات، والأفراد، ومواد الاتصال، والمباني ومظهر الموظفين، وهذا العناصر تعطي الصورة الذهنية للخدمة.

2- الاعتمادية: وتعني القدرة على أداء وعود الخدمة أداءً دقيقاً جديراً بالاعتماد عليه، وهي الوعود التي أعطتها المنظمة للعميل من خلال الاتصالات التسويقية.

3- سرعة الاستجابة ومساعدة العميل: وهي الرغبة بمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة ويمكن التعبير عن الاستجابة للعملاء من خلال طول الفترة الزمنية التي ينتظرها العميل للحصول على المساعدة والإجابة على التساؤلات.

4- الثقة والأمان: هي ما يتمتع به مقدم الخدمة من معرفة ولطف في التعامل، وقدرة المنظمة على خلق الثقة والأمان في نفوس العملاء، وهي مهمة ولا سيما في الخدمات التي يشعر فيها العملاء بمخاطر عالية كالمصارف.

5- التعاطف مع العميل: وهي العناية والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المنظمة لعملائها ويمكن التعبير عنه من خلال إظهار العميل على أنه مميز ومهم.

وتظهر أبعاد الجودة على صورة حزمة داخل المنتج أو الخدمة أو كليهما، وربما واحدة أو أكثر من هذه التشكيلة هي التي ستضيف تميز لهذا المنتج أو تلك الخدمة. وانطلاقاً من أبعاد جودة الخدمة وجد أن تحقيق أبعاد جودة الخدمة هو العامل الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وهذه الأبعاد وإن كانت خمسة ولكنها لا تقتصر على هذا العدد وهناك عدة أبعاد لجودة الخدمة، قد تصل إلى عشرة أبعاد أو أكثر بتحقيقها تتحسن جودة الخدمة.

- العناصر التي يجي أن تتوفر لضمان الجودة : اتفق الباحثون والمفكرون على أن ضمان الجودة يشتمل على العناصر التالية (الوليمي، 2011) :

1. وجود رؤية ورسالة واستراتيجية تهدف إلى ضمان الجودة
2. وجود قيادة فعالة وخطط لتطوير القيادات
3. وجود برامج وسياسات لتطوير العاملين في المؤسسة
4. مشاركة العاملين في صنع القرار وتفويض السلطة للجميع
5. تحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة

6. وجود قاعدة للمعلومات منظمة و شاملة للجودة تتضمنها سلسلة متكاملة من مؤشرات

الأداء، نظام إداري، هيكل تنظيمي وتصميم وظيفي يقدر فعالية أداء العمل بكفاءة واعتماد إجراءات واضحة تؤدي إلى تحسين الجودة وقياس الأداء بدقة من خلال مقارنة الأداء القائم بالمعايير الموضوعية للأداء .

عاشرا: صدق وثبات أداة الدراسة

- مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): تم حساب المتوسط الحسابي لكل متغير من المتغيرات ومن ثم حساب مصفوفة الاتساق الداخلي، وتبين أن قيمة احتمال الدلالة $Sig = P = 0.000 < \alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

- للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لما صُممت من أجله تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباط كل محور من محاور الأداة بالدرجة الكلية لها، تبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

- تم حساب معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach`s Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث تعتمد هذه الطريقة في حساب معامل الثبات على حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاختبار كافة، اتضح أن قيم معاملات الثبات لعمليات التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (0.88-0.96) وكان معامل الثبات الكلي لعمليات التخطيط الاستراتيجي (0.97)، كما اتضح أن معامل الثبات الكلي لجودة الخدمة (0.96)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

النتائج والمناقشة:

الاختبارات الوصفية:

الجدول (2) الاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.812	4.15	التوجه الاستراتيجي
0.745	3.45	التحليل الاستراتيجي
0.643	3.67	الاختيار الاستراتيجي
0.927	3.74	التخطيط الاستراتيجي
0.781	3.56	تحسين جودة الخدمة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

جدول 3: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التوجه الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة وكانت النتائج كما يلي:

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التوجه الاستراتيجي	**0.774	**0.000
تحسين جودة الخدمة		

**دالة عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: مخرجات SPSS25

من قراءة الجدول تبين لنا أن معامل ارتباط بيرسون كان 0,774 وقيمة معامل sig 0,000 إي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

جدول 4: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التحليل الاستراتيجي	**0.782	**0.000
تحسين جودة الخدمة		

**دالة عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: مخرجات SPSS25

من قراءة الجدول تبين لنا أن معامل ارتباط بيرسون كان 0,782 وقيمة معامل sig 0,000 اي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الاختيار الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (5) : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الاختيار الاستراتيجي	**0.745	**0.000
تحسين جودة الخدمة		

**دالة عند مستوى دلالة (0,05)

المصدر: مخرجات SPSS25

من قراءة الجدول تبين لنا أن معامل ارتباط بيرسون كان 0,745 وقيمة معامل sig 0,000 اي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الاختيار الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

جدول(6): اختبار الفرضية الرئيسية

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عمليات التخطيط الاستراتيجي	**0.738	*0.000
تحسين جودة الخدمة		

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: مخرجات SPSS25

من قراءة الجدول تبين لنا أن معامل ارتباط بيرسون كان 0,738 وقيمة معامل sig 0,000 إي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الحادي عشر: الاستنتاجات

نستنتج من البحث ما يلي:

- أن افراد عينة البحث يميلون نحو الموافقة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة وهذا يعني أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بالاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتقوم على تحديد مجموعة من الخيارات في تطبيق استراتيجياتها سعياً إلى تحقيق أهدافها وفقاً للسياسات الناظمة في الدولة التي نشأت بها .

-عمليات التخطيط الاستراتيجي لها علاقة مباشرة مع عملية تحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

-عمليات التوجه الاستراتيجي لها علاقة مباشرة مع عملية تحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

-عمليات التحليل الاستراتيجي لها علاقة مباشرة مع عملية تحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

-عمليات الاختيار الاستراتيجي لها علاقة مباشرة مع عملية تحسين جودة الخدمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الثاني عشر التوصيات:

• ضرورة زيادة اهتمام إدارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي لما لها من أهمية في تحسين جودة الخدمة وذلك من خلال:

1- تلبية المستوى الذي يتوقعه المستفيد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- 2- تلبية التوقعات الحاضرة والمستقبلية على صعيد المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- تلبية حاجات المستفيد بشكل صحيح وفي الوقت المناسب.
- 4- تقديم الخدمات بشكل سلس يضمن كسب ثقة الزبائن .

المراجع العربية:

- 1- حمودة، خيرى عمران (2012): مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية 2008-2012 لنظام التعليم الأساسي بـفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 2- حميدة بوداود (2017) : تأثير محددات الجودة المدركة للخدمات على ولاء الزبون ، مجلة المعارف / المجلد 12 جامعة أكلي ، الجزائر ، ص226
- 3- حوامدة ،باسم(2017).أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في ضوء تقييم خططها الاستراتيجية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد32 ، العدد الثالث.
- 4- خوالدة، عايد (2014): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في القطاع المصرفي الأردني دراسة حالة في البنك الأردني الكويتي، جامعة اليرموك، الأردن.
- 5- الدليمي (2011) : التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين .
- 6- دحاح حورية(2015)هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال، رسالة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،ص67
- 7- راشدة، رحمانى. (2019): دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-الجزائر.
- 8- رضوان ، محمود عبد الفتاح ،(2013) : إدارة الجودة الشاملة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، ص24
- 9- الزبيدي، حمزة والسهيل، سارة (2018): "التفويض ضمن التخطيط الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 13، عدد 42.
- 10- الزنفلي، أحمد. (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي (دورة في تربية متطلبات التنمية المستدامة). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 11- السامرائي (2011) : التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين
- 12- سليطين، سوما (2017): تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة الشركة العامة للمطاحن في اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين.

- 13- علي، علي (2019): "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية" (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)، الجامعة الافتراضية السورية.
- 14- علي، عمران وبلقاسم، عبدالله (2017): "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة المصرفية"، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد(7)، 424-449.
- 15- العوفي، أمجاد (2017): "إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 16- عماري، عمار (2015). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني لتقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة.
- 17- الفريق الاستشاري (2015): الوثيقة النهائية لمشروع الخطة الاستراتيجية لتقنية المعلومات في وزارة النقل بالمملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية.
- 18- مصطفى، عزة جلال (2010): التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم. ط 1. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 19- ناصري، نور الدين (2013): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات، جامعة ورقلة، ص4.

المراجع الأجنبية:

- 1- Erica ,olsen(2012).strategic planning kit for dummies,2ndedition.john wiley& sons,lns.
- 2- Al san', Khawla (2014).The Degree Of Practicing Strategic planning By Deans Of Middle University Colleges and Its Relation To Quality Assurance Level from their view point in Middle Governorates. Middle East University.
- 3- Nickols,f(2016). " strategic planning and management in state departments of transportation". International journal of public administration,vol(28),no(13),p1035-1056
- 4- Mukwakungu; Sambil, Mbohwa;(2017).Charles, The Role of Strategic Quality Planning in Continuous Improvement Efforts (CI) – Case of a Short-Term Insurance Company in South Africa. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Rabat, Morocco, April 11-13.

الملحقات

الاستبيان

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

الرجاء قراءة العبارات التالية والاجابة كما تراه مناسباً						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5

البعد الأول: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي					
					1 يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضحاً لدى القائمين على إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
					2 هناك استراتيجية طويلة الأجل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تشمل جميع جوانب أنشطتها
					3 الخطط مستمدة من خطط طويلة الأجل
					4 خطط المشروعات الصغيرة والمتوسطة مرنة وقابلة للتحديث حسب التطورات الداخلية والخارجية
					5 تشمل الخطط الإجراءات والأدوات اللازمة لتنفيذها وفق مراحل زمنية محددة
البعد الثاني: الرؤيا					
					6 تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنشر ثقافة رؤيتها لجميع العاملين
					7 تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطوير رؤيتها بما يتلاءم مع وضعها التنافسي بين مثيلاتها
					8 يتم مشاركة العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية

					تمتلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة رؤية مكتوبة	9
البعد الثالث: الرسالة						
					توضح المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجوانب التي تميزها عن غيرها من المشاريع	10
					تمتلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة رسالة مكتوبة	11
					تحدد رسالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بناء على احتياجات ومتطلبات المجتمع	12
					تتميز رسالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإمكانية التطبيق	13
البعد الرابع: الأهداف						
					تتسم أهداف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها قابلة للقياس	14
					تحدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة	16
						17

					تراعي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في صياغتها للأهداف السهلة والوضوح	
البعد الخامس: التحليل الاستراتيجي						
					تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	18
					تقوم إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مواطن الضعف والقوة	19
					تعمل إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	20
					تغتنم المشروعات الصغيرة والمتوسطة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية من أجل استثمارها	22
					يساعد تحليل البيئة الخارجية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تجنب المخاطر أو التقليل من آثارها	23
البعد السادس: الاختيار الاستراتيجي						
					تضع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدائل استراتيجية مناسبة	24
					تلتزم إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	25

					تطبيق إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الكلية	26
					تتخذ إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية	27
					تركز ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	28

المحور الثاني : تحسين جودة الخدمة

الرجاء قراءة العبارات التالية والاجابة كما تراه مناسباً						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
1	تسعى المشروعات الصغيرة والمتوسطة للوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تحسين جودة خدماتها					
2	تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطوير كفاءة موظفيها لتحسين جودة خدماتها					
3	تسعى المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعمل مسح ميداني بين الحين والآخر لمعرفة رضا المجتمع عن جودة خدماتها					
4	خطط المشروعات الصغيرة والمتوسطة مرنة وقابلة للتحديث حسب التطورات الداخلية والخارجية					
5						

					تشمل الخطط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الإجراءات والأدوات اللازمة لتنفيذها وفق مراحل زمنية محددة.	
					تلتزم إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنشر الإعلانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها في الوقت المناسب	6
					تواجه إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في التعامل مع شكاوى المواطنين	7
					استعداد العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات في أساليب العمل	8
					يتمتع العاملون في المشروعات الصغيرة والمتوسطة مهارة الحوار والاستقبال للزبائن	9
					تراعي إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ظروف المواطنين الاجتماعية	10