

أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات - دراسة حالة الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء

الاستلام : 12/ يونيو/ 2022
التحكيم : 24/ يونيو/ 2022
القبول : 4/ أغسطس/ 2022

عبدالحق محمد صالح الهمداني (*.1)

© 2022 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2022 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ باحث في العلوم الإدارية، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن.

أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات - دراسة حالة الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات، ومعرفة مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وكذلك مستوى جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واستهدفت الدراسة من خلال الحصر الشامل جميع العاملين بالمستويات الوظيفية (رئيس وحدة، نائب رئيس وحدة، ضابط، مساعد إداري)، والبالغ عددهم (146)، وتم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات، كما أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية كان عالياً، وأن مستوى جودة الخدمات كان عالياً أيضاً، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية؛ لما لها من أثر إيجابي في جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، جودة الخدمات، الصندوق الاجتماعي للتنمية.

The Impact of Strategic Management on Services Quality: A Case Study of Social Fund for Development in Sana'a, Yemen

Abstract:

The study aimed to identify the impact of strategic management on the quality of services, the level of practicing it and the quality of services at the Social Fund for Development in Sana'a, Yemen. The descriptive analytical method was adopted and a questionnaire was administered to collect data from (146) participants who were selected by the complete census method. The participants covered all employees in job levels (Unit Head, Unit Vice-Head, Officer, & Assistant). To analyze the data, the statistical package for social sciences (SPSS) was used. The findings revealed statistically significant positive impact of strategic management on the quality of services. The findings also showed that the level of practicing strategic management at the Social Fund for Development was high, and the level of quality of services was high as well. The study concluded with an emphasis on paying more attention to strategic management at the Social Fund for Development, as this would have positive impact on the quality of services.

Keywords: strategic management, quality of services, Social Fund for Development.

المقدمة:

تشهد منظمات الأعمال في عصرنا الراهن - سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية - تغيرات وتحولات سريعة وجوهريّة في بيئتها الخارجية وفي مختلف الجوانب، إضافة إلى حالة الغموض وصعوبة التنبؤ الدقيق لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها بفعالية، الأمر الذي شكل عبءة في تحسين خدماتها وتطوير أدائها؛ لذلك كان لزاماً على منظمات الأعمال أن تتبنى أساليب وطرق حديثة تمكنها من التعامل مع هذه التغيرات والسيطرة عليها في سبيل تحقيق أهدافها، فالمنظمات اليمينية كغيرها من المنظمات الإقليمية والدولية لا تعيش بمعزل عن التغيرات العالمية، الأمر الذي يحتم عليها التكيف مع تلك التغيرات، وذلك من خلال تبنيها للأساليب الإدارية الحديثة، وقد احتل مفهوم الجودة اهتمامات الفكر الإداري؛ كونه أحد المفاهيم العصرية الحديثة، حيث يقوم على مجموعة من الأسس والأفكار التي يمكن لأي منظمة الأخذ بها من أجل إنتاج سلعتها أو تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الجودة وتمكينها من تحقيق سمعة تنافسية عالية (عايض، 2020). ويمثل الاهتمام بالخدمات ومستوى أداء المنظمات التي تقدمها أهم المحاور في الاقتصاديات المعاصرة، وأحد رهانات التنمية المستدامة، والاستقرار الاجتماعي والسياسي؛ لذا فقد عالجت الأدبيات الاقتصادية والإدارية وحتى القانونية المداخل التي تسمح بتحسين مستوى أداء قطاع الخدمات (راشدة، 2019). ولعل من بين أبرز هذه المداخل الإدارية الاستراتيجية؛ فهي تُعد البوصلة التي تحدد الاتجاه الصحيح الذي تسير فيه المنظمة، والمكانة التي ترغب أن تكون فيها. وقد أكدت الدراسات الاستقصائية في 50 منظمة وفي بلدان مختلفة أن أهم ثلاث فوائد لإدارة الاستراتيجية أنها تمكن المنظمة من امتلاك رؤية استراتيجية واضحة، والتركيز الأكبر على ما هو مهم من الناحية الاستراتيجية، وفهم التغيرات المتسارعة في بيئة العمل (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018, 38).

لذا تسعى الكثير من المنظمات للارتقاء بمستوى الخدمات حتى تصل إلى درجة التميز الذي يعد مثالا يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها، حيث تقوم تلك المنظمات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها، ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد المنظمات على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة للمستفيدين (مزهري، 2017). ويُعد الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن من أهم المنظمات الحيوية والخدمية للمجتمع، ولتحقيق الدور المنوط به والمتمثل في تلبية احتياجات الفئات الفقيرة من الخدمات الأساسية على المدى الطويل، يعمل الصندوق الاجتماعي للتنمية في بيئة شديدة التقلب التي تتطلب ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛ لتمكّنه من التوافق مع المتغيرات المحيطة بما يسهم في تخصيص الفعّال لموارده والاستفادة منها في تحقيق جودة خدماته.

جودة الخدمات:

ليس من السهل تعريف جودة الخدمة بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير يتفق مع الآخرين، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميّزة للخدمات قياساً بالسلع المادية (المحياوي، 2006). وقد تعددت التعريفات لجودة الخدمة؛ وذلك لاختلاف حاجات المستفيدين وتوقعاتهم عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك لاختلاف الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة تختلف من مستفيد إلى آخر (بلحسن، 2012). وتعرف جودة الخدمة بأنها "مجموعة من الأنشطة التي ينتج عنها تحسن الخدمة المقدمة للمستفيد، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة، وأنشطة تتم عند الأداء، وأنشطة تتم بعد الأداء" (أحمد، 2009، 67). ووصف الدراذكة (2015) جودة الخدمة بأنها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي، فهي أبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع المستفيدين.

وقد ذكر شرف والمطيري (2018) أن جودة الخدمة هي مجموعة الخصائص والسمات الواجب توفرها في الخدمة المقدمة من قبل المنظمة التي تضي باحتياجات المستفيدين؛ لذا نجد أن جودة الخدمة هي الأنشطة والعمليات التطويرية التي تتبناها المنظمة عند تقديم الخدمات للمستفيدين بطريقة خالية من العيوب، وبما يتناسب مع رغباتهم وتوقعاتهم.

أهمية جودة الخدمة:

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية زادت من أهمية جودة الخدمة لدى المنظمات المختلفة (محمد، 2018)، وهي:

1. نمو مجال الخدمة: فقد تزايدت أعداد المنظمات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا في التوسع.
2. ازدياد المنافسة: من المعلوم أن بقاء المشاريع والمنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة؛ لذلك فإن توفر الجودة في منتجات هذه المشاريع يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.
3. فهم المستفيدين: أي أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، فهم لا يفضلون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للمستفيدين.

4. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على توسيع حصتها السوقية؛ وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى فقط إلى جذب مستفيدين جدد، ولكن يجب عليها أن تحافظ على المستفيدين الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة الخدمة من أجل ضمان ذلك.

أبعاد جودة الخدمات:

لقد تم تحديد أبعاد جودة الخدمات من خلال الرجوع إلى البحوث والدراسات السابقة، الموضحة في الجدول (1).

جدول (1): أبعاد جودة الخدمات

الأبعاد	السنة	الباحث
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف	2021	يعقوب
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف	2021	الجليل
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الأمان - التعاطف	2020	أبو جليل، الشامي والحوامد
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الأمان - التعاطف	2020	عايش ويشر
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف	2019	الأشقر والعجيلي
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة	2019	Al-Tarawneh
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف	2018	وهبة
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف	2018	شرف والمطيري
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف	2017	مزه
الموسمية - الاعتمادية - الاستجابة - الضمان - التعاطف	2016	الموسوي

وقد اعتمدت هذه الدراسة الأبعاد المتمثلة في: الموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف، وهذه هي الأبعاد التي تضمنها مقياس SERVQUAL (Parasuraman, Zeithmal & Berry, 1988)، وفيما يأتي عرض لتلك الأبعاد:

أولاً: الموسمية:

تعرف الموسمية بأنها التسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة، وتشمل: المرافق، والأدوات، والتجهيزات، ومظهر الموظفين (أبو جليل وآخرون، 2020)، ويرى (Soukup، Davis، lezzoni،

O'Day (2003, 220) أن الملموسية تُحدد بسهولة من خلال الزي الرسمي للعاملين في المنظمة، وتوفير مكان العمل المناسب لهم؛ كي يتمكنوا من تقديم خدمة جيدة للمستفيد، وقد تم قياس بُعد الملموسية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: توفر المستلزمات المادية لتقديم الخدمات، وتوفر المستلزمات المالية لتقديم الخدمات، ومدى ملائمة مكان العمل لتقديم الخدمات، والمظهر الأنيق للموظفين، ومستوى التجهيزات، وسهولة الوصول إلى مبنى الصندوق الاجتماعي للتنمية.

ثانياً: الاعتمادية:

وهي تُشير إلى وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها المستفيدين، والاهتمام بحل مشاكلهم، والحرص على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت به بتقديم الخدمة للمستفيدين، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء (وهبة، 2018). وقد تم قياس الاعتمادية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: تقديم الخدمات في المواعيد المحددة، ودقة تقديم الخدمات، والاهتمام بحل مشاكل المستفيدين، والاحتفاظ بسجلات المستفيدين بشكل دقيق.

ثالثاً: الاستجابة:

وهي تشمل المبادرة إلى مساعدة المستفيدين، والرد على استفساراتهم، وإخبار المستفيدين عن أوقات تقديم الخدمة، والسرعة في الرد على الاستفسارات (مصطفى، 2003). كذلك تشير إلى قدرة المنظمة على جعل الخدمة مطابقة لحاجات ومتطلبات المستفيدين من خلال دعم وتحفيز العاملين لديها في تقديم المساعدة للمستفيدين وبصورة فورية (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006). وقد تم قياس الاستجابة في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وإبلاغ المستفيدين بموعد تقديم الخدمات، وتعاون الموظفين مع المستفيدين، وتنوع الخدمات المقدمة.

رابعاً: الضمان:

هو درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمات المقدمة ومن يقدمها، وغياب الشك في التعامل مع المنظمة، وتحلي الموظفين بالمعرفة واللباقة (الجلوب، 2021). وقد تم قياس بُعد الضمان في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: ثقة المستفيدين بالموظفين، تعامل الموظفين مع طالبي الخدمة، إمام الموظفين بالمعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات المستفيدين، وكسب ود المستفيدين، وسمعة الصندوق الاجتماعي ومكانته.

خامساً: التعاطف:

هو وضع مصلحة جمهور المستفيدين في مقدمة اهتمامات العاملين والإدارة، وتوفير العناية الشخصية لكل فرد من جمهور الخدمة، واحترام عادات وتقاليد الجمهور عند تقديم الخدمة (مزهري، 2017).

وينبغي على المنظمة وضع مصلحة المستفيدين في سلم أولياتها من خلال الاهتمام الشخصي بهم، واستيعاب رغباتهم وطلباتهم من خلال دراسة بعد المعرفة، وتمكين العاملين من تفعيل المبادرة الشخصية لتلبية تلك الحاجات (Giritlioglu, Jones, & Avcikurt, 2014). وقد تم قياس بُعد التعاطف في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية: تفهم الموظفين احتياجات المستفيدين، ومستوى الاهتمام بالمستفيدين، والحرص على مصلحة المستفيدين، واحترام عادات المجتمع وتقاليدهم عند تقديم الخدمات.

الإدارة الاستراتيجية:

تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مصفوفة من القرارات والتدابير الإدارية التي تساهم في تحديد الأداء على الأمد البعيد للمنظمة، وتشمل التحليل البيئي بشقيه: الخارجي والداخلي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والرقابة عليها (Wheelen et al., 2018, 37). كما تعرف بأنها صيغة نهائية لجهود فكرية وتطبيقات عملية تتفاعل كأمودج متكامل يشكل عمليات أساسية ووظائف تخصصية تشمل التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية وراقبتها، وبعد استكمال تركيبة الرؤية والرسالة والأهداف، والقيم التي شكلت محددات التصور لاستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيقها، مع الأخذ بالاعتبار بيئة المنظمة، ومواردها، وموقعها التنافسي (Fred & Forest, 2017, 40).

وذكر الشنتف وقفه (2019، 412) بأن الإدارة الاستراتيجية "منهج إداري يركز على تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وتحليل الفرص والتحديات خارجياً، وينطوي المنهج على تنفيذ الخطط والسياسات طويل الأجل". ووصف بن حبتور (2004، 24) الإدارة الاستراتيجية بأنها "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في تحليل أثار المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن ميزة استراتيجية للمنظمة وتعطي إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"؛ وبذلك تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: مجموعة من العمليات التي تشمل الأنشطة المساهمة في تحديد الأداء على الأمد البعيد للمنظمة من خلال التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها والرقابة عليها.

أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تقليص الفجوة بين الواقعيين: الحالي والمنظور من خلال قدرتها على التخصيص الفعال لموارد المنظمة في بيئة تتسم بعدم التأكد، وتكتسب الإدارة الاستراتيجية أهميتها من الفوائد التي تحققها، ومنها:

- تمكن المنظمة من استشراف المستقبل مما يساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الظاهر، 2009).
- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية (بابكر والبطلة، 2020).
- تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (جاد الرب، 2016).
- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في تطوير أساليب العمل، ومعايير الأداء، وزيادة إمكانات الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات (الدوري، 2021).
- زيادة فاعلية وكفاءة اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية (مختار، 2009).
- تزيد من إبداع العاملين ودعمهم لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها (السالم، 2005).

أبعاد الإدارة الاستراتيجية :

تم تحديد أبعاد الإدارة الاستراتيجية استناداً إلى الأبعاد التي أجمع عليها الكثير من الباحثين، كما في الجدول (2).

جدول (2) : أبعاد الإدارة الاستراتيجية

الأبعاد	السنة	الباحث
التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2021	القاضي وأبو بكر
التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2020	Ibrahim & Musa
التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2020	بابكر والبطلة
الأهداف - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2020	Phina
صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2020	Mutiara & Koesmawan

جدول (2): يتبع

الأبعاد	السنة	الباحث
التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2020	الايوبي وأبو عجوة
صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2020	كريم
التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2019	Wafula & Muathe
التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2019	الشتتف وقفه
الأهداف - الإعداد - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2018	الديراوي
التحليل البيئي - الرسالة - الأهداف - الخيار الاستراتيجي - الصياغة - التنفيذ - الرقابة	2017	الطوير
صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية	2017	مزه

وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد للإدارة الاستراتيجية، وهي: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية، وفيما يأتي عرض لتلك الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التحليل البيئي

أشار حامد ومحمداني (2019) إلى أن التحليل البيئي هو أول عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويبدأ به قبل بدء المؤسسة بصياغة استراتيجيتها، حيث تقوم المنظمة بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بها؛ لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها، فالتحليل البيئي هو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية؛ لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة.

وذكر العريقي (2018) أن التحليل البيئي يطلق عليه المسح البيئي أو المراجعة الخارجية أو التحليل الصناعي، ويعرف بأنه مراقبة وتقييم المعلومات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقديمها إلى الإدارة العليا.

ويمكن تعريف التحليل البيئي بأنه دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ لتطوير جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، واستثمار الفرص، وتجنب التهديدات، وذلك من خلال استخدام أدوات وأساليب مختلفة للتحليل البيئي، وقد تم قياس التحليل البيئي في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود نظام معلومات لتحليل بيئة العمل.
- استخدام الأساليب العلمية في التحليل البيئي.
- تحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص.
- تحليل البيئة الخارجية لتجنب التهديدات.
- تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة.
- تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف.
- إشراك العاملين في عملية التحليل البيئي.

ثانياً: صياغة الاستراتيجية

ويشار إليها غالباً بأنها التخطيط الاستراتيجي أو التخطيط طويل المدى، ويتم فيها وضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها (Wheelen et al., 2018, 202)، وتشمل هذه المرحلة سلسلة أعمال أو أنشطة أو أحداث تتمخض عنها نتيجة أو نتائج معينة، وتعرف بأنها عملية وضع وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن: وضع رؤية المنظمة، ورسالتها، وغاياتها، وأهدافها، واختيار استراتيجيات محددة، وبناء تلك الاستراتيجيات (دره وجرادات، 2014)، وهذا يعني إن صياغة الاستراتيجية هي: وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية طويلة المدى من خلال: تحديد رؤية المنظمة، ورسالتها، واختيار الاستراتيجيات والسياسات المناسبة التي تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد تم قياس تنفيذ الاستراتيجية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وضع الرؤية.
- وضع الرسالة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- وضوح الأهداف وقابليتها للقياس.
- انسجام أهداف الصندوق الاجتماعي مع جودة الخدمات المقدمة.
- مشاركة المختصين في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- صياغة الخطة الاستراتيجية وإعلانها.
- تحديد مؤشرات الأداء عند صياغة الخطط.
- صياغة خطط التنفيذ للقطاعات والوحدات بالصندوق الاجتماعي للتنمية.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية

تُعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها: "عملية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ" (العارف، 2002، 14)، "وهي تلك العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية الموضوعية إلى إجراءات عملية، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأفراد وتحفيزهم، وتوفير المعلومات الإدارية اللازمة، ووضع نظام لتقويم الأداء الاستراتيجي" (السالم، 2005، 222)؛ وهذا يعني إن تنفيذ الاستراتيجية هو: التطبيق العملي، وجعل العاملين في المنظمة يشعرون في تنفيذ أدوارهم كما هي مرسومة في الخطة الاستراتيجية بنجاح من خلال: البرامج، والموازنات، والإجراءات.

- وقد تم قياس تنفيذ الاستراتيجية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:
- تخصيص موازنة للتنفيذ.
- توفر الخبرات والكفاءات.
- وجود السياسات المنظمة.
- وضع البرامج وتحديد الإجراءات.
- ترجمة الأهداف إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ.
- مرونة الهيكل التنظيمي.

رابعاً: الرقابة الاستراتيجية

تعرف بأنها المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث يجب قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل؛ للتحقق من مدى المطابقة بينهما، وكشف أي انحرافات إن وجدت، ثم أخيراً اتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج الانحرافات (إديس والمرسي، 2010).

وتركز مرحلة الرقابة الاستراتيجية على ما إذا كانت الاستراتيجية يتم تنفيذها وفقاً لما خطط لها، وأن نتائج الأداء التي حققتها الاستراتيجية لا بد أن تكون مناسبة، والغرض من عملية التقويم هو التأكد من أن الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وتصب في الأهداف الاستراتيجية بصورة مباشرة (سليم، 2010).

وبناء على ما سبق فإن الرقابة الاستراتيجية هي: الصورة النهائية لصحة التفكير، ودقة التخطيط، وكفاءة التنفيذ من خلال قياس الأداء الفعلي لجميع أنشطة المنظمة، ومقارنتها بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً، وكشف أي انحرافات، واتخاذ الإجراءات السريعة في معالجتها إن وجدت.

وقد تم قياس الرقابة الاستراتيجية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود أنظمة معلومات رقابية.
- تحديد المعايير لعملية التحليل البيئي.
- تحديد معايير الأداء لصياغة الاستراتيجية.
- تحديد معايير الأداء لتنفيذ الاستراتيجية.
- قياس الأداء الفعلي.
- وجود آلية لاستقبال التغذية الراجعة.
- تحديد الاختلالات وتصحيحها.
- وجود خطط طوارئ بديلة.
- مدى ممارسة الرقابة على مستوى الصندوق الاجتماعي للتنمية.

الدراسات السابقة:

اقتصرت الدراسات السابقة على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وقد تم عرضها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

دراسة القاضي وأبو بكر (2021): هدفت إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في المنظمة الذكية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على تعديل أثر الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية، وأن أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية قد زاد في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدّل في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة.

دراسة الجحلب (2021): هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة في ظل جائحة فيروس كوفيد-19، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للرقابة الاستراتيجية على جودة الخدمة المقدمة بالجامعات محل الدراسة.

دراسة يعقوب (2021): هدفت إلى تحديد أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الأهلية محل الدراسة.

دراسة عايض وبشر (2020): هدفت إلى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية: (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، والتعاطف) في البنوك اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

دراسة Musa و Ibrahim (2020): هدفت إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة) في تطوير المنظمات الدولية بأبعادها: (جودة الخدمة، المساءلة، والشفافية). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمة. كذلك وجود أثر للإدارة الاستراتيجية على المساءلة، وعلى الشفافية في المجموعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا (ECOWAS).

دراسة بابكر والبلطة (2020): هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية جاء بدرجة ضعيفة، وأن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة Koesmawan و Mutiara (2020): هدفت إلى معرفة مستوى تحقق جودة الخدمة من خلال الإدارة الاستراتيجية في ثلاثة فروع لمركز أنشطة التعلم المجتمعي في جاكرتا - إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أنه من خلال الإدارة الاستراتيجية تستطيع فروع مراكز أنشطة التعلم المجتمعي توسيع نطاق التواصل ليس فقط مع العاملين، ولكن أيضا مع الطلبة، كذلك تستطيع تطوير المرافق الداعمة التي تعمل على استمرار تطوير التعلم، بالإضافة إلى تطوير المهارات الحياتية المتمثلة بخدمات التعلم وخدمات تمكين المجتمع، وتطوير برامج أخرى إلى جانب البرامج التعليمية، مثل: حدائق القراءة، والتعليم المنزلي، وتعلم المهارات غير المنظمة.

دراسة الأيوبي وأبو عجوة (2020): هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية محل الدراسة.

دراسة الشنتف وقفه (2019): هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية الفلسطينية محل الدراسة.

دراسة Muathe و Wafula (2019): هدفت إلى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية: (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في أداء الحكومات المفوضة بمقاطعة توركانا في كينيا. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها تؤثر بشكل إيجابي على أداء الحكومات المفوضة في توركانا، وجاء بعدا تنفيذ الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية الأكثر تأثيرا لدى الطواقم الإدارية الفنية.

دراسة Al-Tarawneh (2019): هدفت إلى إبراز أثر استخدام منهج سيجما ستة بأبعاده: (التزام ودعم الإدارة العليا، والتغذية العكسية والقياس، والتحسين المستمر، والعمليات والأنظمة، والموارد البشرية) في جودة الخدمات الصحية بأبعادها: (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة) في وزارة الصحة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمعايير سيجما ستة في جودة الخدمات الصحية في وزارة الصحة الأردنية.

دراسة الديراوي (2018): هدفت إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات الأهلية في غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغيرا وسيطا، ودورها في تحقيق تميز لأداء المنظمات، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.

دراسة وهبة (2018): هدفت إلى التعرف على دور أبعاد المنظمة الأخلاقية: (الأخلاقيات الفردية، والقيادة الأخلاقية، والأنظمة والهياكل الأخلاقية) في تحسين جودة الخدمات بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية بغزة. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة الأخلاقية تؤثر تأثيرا جوهريا في جودة الخدمات.

دراسة شرف والمطيري (2018): هدفت إلى تقديم استراتيجيات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد كل من مستوى جودة الخدمات ودرجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات جاء بدرجة منخفضة، وأن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة المواهب جاء بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة استراتيجيات مقترحة لتطبيق إدارة المواهب من أجل تحقيق جودة الخدمات.

دراسة مزهر (2017): هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية، وذلك بالمقارنة ما بين ثلاث جامعات من بيئات عربية وأجنبية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية في الجامعات محل الدراسة.

دراسة الموسوي (2016): هدفت إلى إبراز مكونات نظم المعلومات الإدارية في تحقيق جودة الخدمة الصحية في مستشفيات النجف الأشرف بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمكونات نظم المعلومات الإدارية على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات محل الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، كدراسة القاضي وأبو بكر (2021)، الأيوبي وأبو عجوة (2020)، Musa و Ibrahim (2020)، الشنتف وقفه (2019)، Muathe و Wafula (2019)، والديراوي (2018)، وكذلك في تحديد أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات) كدراسات يعقوب (2021)، الجحلب (2021)، وهبة (2018)، شرف والمطيري (2018)، ودراسة الموسوي (2016)، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مزهر (2017) في تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، واختلفت عنها في أبعاد المتغير المستقل، حيث أضافت هذه الدراسة بُعد التحليل البيئي، كما اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث طبقت هذه الدراسة في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعد من الدراسات القليلة بحسب المسح المكتبي التي تناولت الإدارة الاستراتيجية مع جودة الخدمات، وهي تعد من أوائل الدراسات التي تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، بحسب علم الباحث.

مشكلة الدراسة:

إن التحديات والتهديدات التي تواجه المنظمات الخدمية في اليمن شكلت عقبة في تقديم خدماتها، ووفقاً لمؤشر تقرير الدول الهشة فقد تراجعت اليمن من المركز الثامن إلى المركز الأول (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2020)، والهشاشة تتضمن عدم القدرة على توفير الخدمات العامة.

ونظراً للظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها اليمن واستجابة لهذه التحديات وللمساهمة في تخفيف النتائج السلبية، يسعى الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن، ممثلاً بالإدارة العامة، إلى تقديم الخدمات على المدى البعيد في قطاع المياه والبيئة والتعليم والصحة والحماية الاجتماعية للضمان الفقير في المجتمع ومساعدتها في تحسين ظروفها المعيشية. ووصف البنك الدولي في تقريره بأن البيئة في اليمن شديدة التقلب، وأن سبب الاستمرار في تقديم الدعم هو وجود الصندوق الاجتماعي للتنمية كأحد المؤسسات المحلية التي تتميز بأدائها العالي وامتلاكها سجل حافل بذلك، فضلاً عن التزامها بالحيادية في تقديم الخدمات (Al-Ahmadi & De Silva, 2018).

من جانب آخر، ومن خلال الخدمات المقدمة من الصندوق الاجتماعي للتنمية أكدت دراسة السنباني (2018) أن هناك قصوراً في امتلاك العاملين الفرصة في حرية التصرف في تلبية حاجات طالبي الخدمة، وفيما يتعلق بالخدمات التعليمية المقدمة، توصلت دراسة اليعري (2016) إلى أن المباني المدرسية وتجهيزاتها المنفذ من قبل الصندوق تعد متوسطة الملاءمة لمعايير الاعتماد المدرسي لوجود نقص في بعض

مكونات المبنى المدرسي وتجهيزاته التي تتطلب إضافتها وتحسين بعض جوانبها، وفيما يتعلق بالخدمات الصحية أكدت دراسة مفرض (2016) على ضرورة تكثيف جهود الصندوق الاجتماعي لتدريب الأهالي على الخدمات الصحية المقدمة.

ومن خلال عمل الباحث في الصندوق الاجتماعي لاحظ أن الخدمات المقدمة قد تُؤتي أكلها وتُلبى احتياجات المستفيدين وتحقق رضاهم في ظل ممارسة تحليل بيئة العمل الخارجية من خلال جمع المعلومات بشكل دقيق - بما فيها المستفيدين، المنافسين، والمناحين - وتحويلها إلى فرص وأهداف قابلة للتحقيق بما يتناسب مع الموارد الداخلية للصندوق واستثمار نقاط القوة فيها والذي بدوره يساهم في تبني استراتيجية الجودة بإعادها: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابية، والضمان، والتعاطف ضمن خطط طويلة المدى والعمل على تنفيذها بالاعتماد على الخبرات والكفاءات ممن يقع على عاتقهم تنفيذ البرامج والمشاريع، وكخطوة ضرورية تأتي الرقابة الاستراتيجية؛ لمعرفة ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية على أرض الواقع يسير في الاتجاه الصحيح وفق ما تم التخطيط له أم أنها بحاجة إلى إجراءات تصحيحية ضمن إطار عمل الإدارة الاستراتيجية كمنظومة متكاملة تسعى من خلالها إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة التي تمثل أهمية كبيرة على مستوى الفرد والاقتصاد اليمني.

كما أن الدراسات والبحوث أثبتت وجود أثر للإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات كدراسة مزهر (2017)، ودراسة Musaq Ibrahim (2020)، كذلك توصلت دراسة Mutiara وKoesmawang (2020) إلى أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تساهم في تطوير البنية التحتية لمراكز أنشطة التعلم المجتمعي وتعزز جودة الخدمات المقدمة. وأكدت دراسة ليلية (2014) على ضرورة تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية كنظام متكامل في كل مراحل عمر المنظمة وعلى مختلف المستويات؛ كونها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعزز من قدرة المنظمات على الاستمرار في تقديم خدماتها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.

ونظرا لقلّة الاهتمام من قبل الباحثين في تسليط الضوء لمعرفة جودة الخدمات التي يقدمها الصندوق الاجتماعي للتنمية رغم تدخله الواسع في تنفيذ العديد من المشاريع الخدمية، وبناء على ماسبق تظهر الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة لمعرفة: أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات، ويمكن تجسيد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- < التعرف على مستوى جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء.
- < التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء.
- < تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في الآتي:

- < الإسهام في إثراء المكتبة اليمنية والعربية في موضوع الدراسة.
- < تناولت الدراسة موضعين على درجة عالية من الأهمية، وهما: الإدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات.

تُشكّل هذه الدراسة نقطة انطلاق لإجراء دراسات مستقبلية.
تناولت قطاعا مهما وحيويا على المستوى الوطني وهو قطاع تقديم الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية والذي يتربع على قمة هرم المؤسسات الخدمية في اليمن؛ لما له من أثر كبير على مستوى المجتمع.

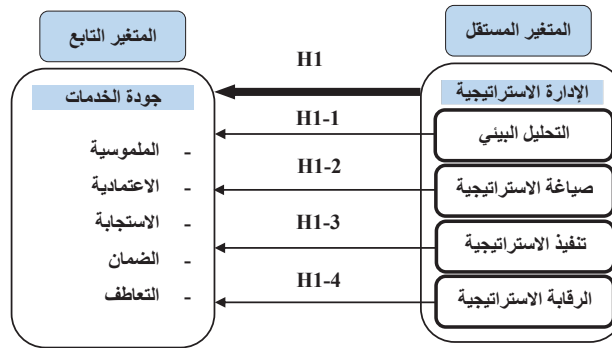
حللت واقع الإدارة الاستراتيجية وجوده الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية من خلال البيانات التي تم جمعها.

قد تساعد صانعي السياسات و متخذي القرار في الصندوق الاجتماعي للتنمية من التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية من أجل تحسين جودة الخدمات.

قد تسهم في تعزيز دور الصندوق الاجتماعي للتنمية من خلال تقديم التوصيات والمقترحات حول أفضل الممارسات للإدارة الاستراتيجية من أجل تحسين جودة الخدمات.

النموذج المعرفي للدراسة :

تم بناء النموذج المعرفي وتحديد أبعاد متغيراته استنادا إلى الدراسات السابقة والنماذج، حيث يتكون من المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وتتكون من الأبعاد: (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) استنادا إلى دراسات أبو بكر والقاضي (2021)، والأيوبي وأبو عجوة (2020)، Musa and Ibrahim (2020)، والشنتف وقفه (2019)، Wafula و Muathe (2019)، كذلك في ضوء نموذج (Wheelen et al., 2018, 47)، ودراسة مزهر (2017)، وبالنسبة للمتغير التابع (جودة الخدمات) تتكون من الأبعاد: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف)، وتم تحديد الأبعاد استنادا إلى الأبعاد الأكثر تكرارا التي أجمع عليها الكثير من الباحثين، كدراسة يعقوب (2021)، والجلب (2021)، وشرف والطيري (2018)، وهبة (2018)، والأشقر والعجيلي (2019)، ومزهر (2017)، وهذه هي الأبعاد نفسها التي تضمنها مقياس (SERVQUAL)، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء، وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء.

مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة الاستراتيجية: هي مجموعة من العمليات التي تشمل الأنشطة المساهمة في تحديد الأداء على الأمد البعيد للصندوق الاجتماعي للتنمية وتشمل: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها والرقابة عليها.
2. جودة الخدمات: هي كافة الأنشطة والعمليات التطويرية للخدمات المقدمة للمستفيدين بما يلبي رغباتهم وتوقعاتهم، وتسهم في تحقيق أهداف الصندوق الاجتماعي للتنمية بكفاءة وفاعلية.
3. الصندوق الاجتماعي للتنمية: هو مؤسسة حكومية مستقلة ماليا وإداريا، تتبع رئاسة مجلس الوزراء في الجمهورية اليمنية؛ تأسس بموجب القانون (10) لعام 1997م لتعزيز شبكة الأمان الاجتماعي (اليعري، 2016).

حدود الدراسة:

- < الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات.
- < الحدود المكانية: تمثلت في الصندوق الاجتماعي للتنمية، الإدارة العامة، صنعاء، اليمن.
- < الحدود البشرية: شملت رؤساء الوحدات ونوابهم وضباط المشاريع والمساعدين الإداريين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالإدارة العامة في صنعاء؛ كونهم مصدر القرار ومصممى الخطط الاستراتيجية بما فيها جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى حشدتهم للموارد واستجلاب التمويل والإشراف على فروع الصندوق الاجتماعي في جميع المحافظات اليمنية.

وبناء على الحدود المكانية والموضوعية يتكون مجتمع الدراسة بحسب المستويات الوظيفية كما في الجدول (3).

جدول (3): مجتمع الدراسة

العدد	المستوى الوظيفي	مجتمع الدراسة
10	رئيس وحدة	الصندوق الاجتماعي للتنمية
15	نائب رئيس وحدة	
104	ضابط	
30	مساعد إداري	
159	الإجمالي	

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اعتماد طريقة الحصر الشامل للمجتمع في هذه الدراسة والبالغ عددهم (159) فردا، وتم استثناء العاملين في الحراسة والصيانة نظرا لطبيعة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة، وبلغت نسبة الاستبانة الصالحة للتحليل (96.65%) من إجمالي الاستبانة المستردة، والجدول (4) يوضح الاستبانة الموزعة، والمستردة، والصالحة للتحليل التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة.

جدول (4): توزيع الاستبانة

المستردد	غير صالحة للتحليل	غير المستردد	الموزعة	المستردد	الصالحة للتحليل	المستردد	المستوى الوظيفي
3	0	7	10	7	7	10	رئيس وحدة
0	0	15	15	15	15	15	نائب رئيس وحدة
6	2	96	104	98	96	104	ضابط
2	0	28	30	28	28	30	مساعد إداري
11	2	146	159	148	146	159	الإجمالي

أداء الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات وتم تطويرها من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، كدراسات بابكر والبلطة (2020)، وهبة (2018)، ومزهر (2017)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين تمثل الأول في: المتغيرات الديموغرافية، وهي: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي) وتمثل القسم الثاني: بمتغيري الدراسة والمتمثلة بالإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وجود الخدمات كمتغير تابع، وقد بنيت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لمنح الإجابات الدرجات الآتية: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). والجدول (5) يوضح خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (5): خصائص مجتمع الدراسة.

المتغير	الضفة	التكرار	النسبة
النوع	الذكور	107	73.3%
	الإناث	39	26.7%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	1	0.7%
	دبلوم بعد الثانوية	5	3.4%
	بكالوريوس	99	67.8%
	ماجستير	39	26.7%
	دكتوراه	2	1.4%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	19	13%
	من 5 سنوات - 10 سنوات	34	23.3%
	من 11 - 15 سنة	33	22.6%
	أكثر من 15 سنة	60	41.1%
المستوى الوظيفي	رئيس وحدة	7	4.8%
	نائب رئيس وحدة	15	10.3%
	ضابط	96	65.7%
	مساعد إداري	28	19.2%
	الإجمالي	146	100%

يتضح من الجدول (5) أن أغلبية عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (73.3%)، وأن ما يقارب (96%) من أفراد العينة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس وما فوق، كما تبين أن أكثر من (62%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم تجاوزت 10 سنوات، كما يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة من ضباط المشاريح، حيث بلغت نسبتهم (65.7%).

اختبار الصدق والثبات:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة

تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية بـ (53) فقره، وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال والإحصاء ومناهج البحث في الجامعات المحلية والعربية؛ للاستفادة من خبراتهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظات المحكمين أصبح عدد فقرات الاستبانة (52) فقره.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي

تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل فقره والبعد الذي تنتمي له هذه الفقره وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة للمتغيرين مع أبعادهما، كما يوضح ذلك الجدولين (6، 7).

جدول (6): نتائج اختبار الصدق البنائي لفقرات وأبعاد الاستبانة بحسب متغير الإدارة الاستراتيجية.

التحليل البيئي			تنفيذ الاستراتيجية			صياغة الاستراتيجية			الرقابة الاستراتيجية		
م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
1	0.704**	0.000	8	0.774**	0.000	18	0.804**	0.000	23	0.750**	0.000
2	0.869**	0.000	9	0.837**	0.000	19	0.750**	0.000	24	0.850**	0.000
3	0.792**	0.000	10	0.784**	0.000	20	0.871**	0.000	25	0.839**	0.000
4	0.752**	0.000	11	0.736**	0.000	21	0.840**	0.000	26	0.852**	0.000
5	0.755**	0.000	12	0.823**	0.000	22	0.721**	0.000	27	0.824**	0.000
6	0.816**	0.000	13	0.789**	0.000				28	0.855**	0.000
7	0.764**	0.000	14	0.731**	0.000				29	0.766**	0.000
			15	0.725**	0.000				30	0.781**	0.000
			16	0.756**	0.000						
			17	0.755**	0.000						

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات المتغير المستقل مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.704) و (0.871)؛ مما يشير إلى عدم وجود فقرات تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

جدول (7): نتائج اختبار الصدق البنائي لفقرات وأبعاد الاستبانة بحسب متغير جودة الخدمات.

م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
الموسمية			الاعتمادية			الاستجابة			الضمان		
31	0.771**	0.000	37	0.623	0.000	41	0.663**	0.000	45	0.652**	0.000
32	0.752**	0.000	38	0.720**	0.000	42	0.673**	0.000	46	0.756**	0.000
33	0.642**	0.000	39	0.628**	0.000	43	0.700**	0.000	47	0.773**	0.000
34	0.538**	0.000	40	0.722**	0.000	44	0.736**	0.000	48	0.750**	0.000
35	0.601**	0.000							49	0.724**	0.000
36	0.653**	0.000									

جدول (7): يتبع

م	الارتباط الدلالة	م	الارتباط الدلالة	م	الارتباط الدلالة	م	الارتباط الدلالة
							التعاطف
50	0.797**	0.000					
51	0.829**	0.000					
52	0.742**	0.000					

يتضح من الجدول (7) أنّ جميع فقرات المتغير التابع مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.538) و (0.829)؛ مما يشير إلى عدم وجود فقرات تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

وتم قياس معامل الارتباط بين كل بعد والمتغير الرئيس الذي ينتمي له هذا البعد، وعلى مستوى جميع أبعاد الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): نتائج الارتباط لمعرفة الصدق البنائي بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	البعد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	التحليل البنائي	0.835**	0.000
	صياغة الاستراتيجية	0.910**	0.000
	تنفيذ الاستراتيجية	0.907**	0.000
	الرقابة الاستراتيجية	0.901**	0.000
جودة الخدمات	الملموسية	0.878**	0.000
	الاعتمادية	0.863**	0.000
	الاستجابة	0.860**	0.000
	الضمان	0.889**	0.000
	التعاطف	0.865**	0.000

يتضح من الجدول (8) أن جميع الأبعاد مرتبطة بالمتغيرات بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.835) و (0.910)؛ مما يشير إلى عدم وجود بُعد يضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

لمعرفة درجة ثبات متغيري الدراسة وأبعادها، تم إجراء اختبار كورنباخ (ألفا)، كما هو موضح في الجدولين (9، 10).

جدول (9): نتائج اختبار كورنباخ (ألفا) لمتغيري الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\alpha}$
الإدارة الاستراتيجية	30	0.964	0.982
جودة الخدمات	22	0.949	0.974
الأداة بشكل عام	52	0.974	0.987

يتضح من الجدول (9) أن قيمة درجة الثبات للمتغيرات بشكل عام جاءت بنسبة (0.974)؛ وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، وجاءت درجة المصدقية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة (0.987) وهذا يشير إلى أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة أيضاً، وأن إجابات أفراد المجتمع متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، وقد تراوحت درجة ثبات المتغيرات بين: (0.964) و (0.949)، وبدرجة مصداقية تراوحت بين (0.982) و (0.974).

جدول (10): نتائج اختبار كورنباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$
الإدارة	التحليل البيئي	7	0.891	0.944
الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	10	0.923	0.961
	تنفيذ الاستراتيجية	5	0.855	0.925
	الرقابة الاستراتيجية	8	0.927	0.963
جودة الخدمات	المموسية	6	0.839	0.916
	الاعتمادية	4	0.871	0.933
	الاستجابة	4	0.816	0.903
	الضمان	5	0.879	0.937
	التعاطف	3	0.901	0.949

يتضح من الجدول (10) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد تراوحت بين: (0.816) و (0.927)، بينما تراوحت درجة المصدقية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة بين: (0.903) و (0.963)؛ وهذا يعني أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة متجانسة في الاستجابة على جميع الأبعاد.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.25)؛ لتحليل البيانات، وتم استخدام اختبار كورنباخ (ألفا) ومعامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التي تشمل (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية)، وأيضاً أساليب الإحصاء الاستدلالي (تحليل الانحدار البسيط).

يوضح الجدول (11) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج.

جدول (11): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب المئوية في جداول النتائج

المستوى	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36 %	غير موافق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 36 % وأقل من 52 %	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	من 52 % وأقل من 68 %	محايد	من 2.6 وأقل من 3.4
عالٍ	من 68 % وأقل من 84 %	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
عالٍ جداً	من 84 % حتى 100 %	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: مستوى جودة الخدمات:

لتحقيق الهدف الأول للدراسة: التعرف على مستوى جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء، فقد تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): مستوى جودة الخدمات

م	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق
1	5	المموسية	4.0422	0.60579	80.84%	عال
2	3	الاعتمادية	4.0959	0.59760	81.92%	عال
3	4	الاستجابة	4.0497	0.60431	80.99%	عال
4	2	الضمان	4.3712	0.54935	87.42%	عال جدا
5	1	التعاطف	4.3950	0.60648	87.90%	عال جدا
		متوسط جودة الخدمات	4.1762	0.51592	83.52%	عال

يتضح من الجدول (12) أن مستوى جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية كان عاليا، حيث جاء بمتوسط (4.1762) وانحراف معياري (0.51592) وبنسبة (83.52%)، كما يتضح أن بُعد التعاطف جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.395) وانحراف معياري (0.60648) وبنسبة (87.9%)، ويشير ذلك إلى اهتمام الصندوق الاجتماعي بالمستفيدين والعمل على إنجاز مصالحهم، والحرص على تقديم الخدمات بما يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع، بينما جاء بُعد الضمان في المرتبة الثانية بمتوسط (4.3712) وانحراف معياري (0.54935) وبنسبة (87.42%)، وهذا يشير إلى إدراك الموظفين بأهمية زرع الثقة في نفوس المستفيدين عن الخدمات المقدمة، وجاء بُعد الاعتمادية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.0959) وانحراف معياري (0.5976) وبنسبة مئوية بلغت (81.92%)، حيث يسعى الصندوق الاجتماعي إلى تقديم الخدمات على الوجه الصحيح، بينما جاء بُعد الاستجابة في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.0497) وانحراف معياري (0.60431) وبنسبة (80.99%)، حيث يسعى الصندوق الاجتماعي إلى الالتزام بالإجراءات عند تقديم الخدمات للمستفيدين؛ كون هذه الإجراءات تمر بعدة مراحل كالتخطيط المكتبي القائم على أسس علمية كمؤشرات: الفقر والامية والاحتياج للخدمات الأساسية، وهذا يساعد في تصنيف وتحديد المجتمعات المستحقة؛ للوصول إليها بطريقة عادلة وصحيحة، وتوزيع المخصصات عليها، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد المموسية بمتوسط (4.0422) وانحراف معياري (0.60579) وبنسبة (80.84%)؛ وقد يعود ذلك إلى أن الصندوق الاجتماعي للتنمية يحاول بقدر الإمكانات المتاحة توفير التجهيزات والأدوات اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية:

لتحقيق الهدف الثاني للدراسة: التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء، فقد تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية

م	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	4	التحليل البيئي	3.8307	0.68007	76.61%	عال
2	2	صياغة الاستراتيجية	3.9616	0.64522	79.23%	عال
3	1	تنفيذ الاستراتيجية	4.0329	0.64199	80.66%	عال
4	3	الرقابة الاستراتيجية	3.9572	0.64551	79.14%	عال
		متوسط ممارسة الإدارة الاستراتيجية	3.9456	0.57984	78.91%	عال

يتضح من الجدول (13) أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9456) وانحراف معياري (0.57984) وبنسبة (78.91%)، كما يتضح من الجدول أن بُعد تنفيذ الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط (4.0329) وانحراف معياري (0.64199) وبنسبة (80.66%)؛ وقد يعود ذلك إلى تعدد وتنوع البرامج والمشاريع

لتلبية احتياجات المجتمعات المحلية (المستفيدين)، بالإضافة إلى أن متطلبات تنفيذ الاستراتيجية متاحة أكثر من بقية الأبعاد، بينما جاء بُعد صياغة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.9616) وبانحراف معياري (0.64522) وبنسبة (79.23%)، فمن خلال عملية صياغة الاستراتيجية يتم إعداد الخطة الاستراتيجية التي تنبثق منها الخطط التشغيلية على مستوى القطاعات والوحدات المساندة، بينما جاء في المرتبة الثالثة بُعد الرقابة الاستراتيجية بمتوسط (3.9572) وبانحراف معياري (0.64551) وبنسبة (79.14%)، وهذا يوضح أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحديد الاختلالات وتصحيحها، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التحليل البيئي بمتوسط (3.8307) وبانحراف معياري (0.68007) وبنسبة (76.61%)، وقد يعود ذلك إلى أن التحليل البيئي يعد من القضايا التي يصعب على المنظمات الخدمية في اليمن أن تحقق فيها مستوى عاليًا جدًا من الممارسة؛ نتيجة لعدم استقرار البيئة الخارجية؛ نظرا لاستمرار الحرب، بالإضافة إلى ظروف الانقسام الداخلي.

ثالثًا: اختبار الفرضيات:

نصت الفرضية الرئيسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء"، واختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات

Sig.	T	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الفرضية
0.000	14.078	0.761	0.000	198.187	0.579	0.761	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات.

يتضح من الجدول (14) أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.579)؛ وهذا يعني أن الإدارة الاستراتيجية تسهم ما نسبته (57.9%) من جودة الخدمات ناتج عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية، بينما (42.1%) من التغيير في جودة الخدمات تعود لعوامل أخرى لم تخضع للدراسة، كما يتضح أن قيمة معامل الانحدار Beta (0.761)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة واحدة إلى زيادته بمقدار (76.1%) في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (198.187)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية والمحددة بـ (3.874)؛ وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مزهر (2017) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية، كما اتفقت مع دراسة Ibrahim و Musa (2020) التي أظهرت نتائجها على وجود أثر للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات الدولية العاملة في المجموعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا (ECOWAS).

ولاختبار صحة الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): أثر التحليل البيئي في جودة الخدمات

Sig.	T	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الفرضية
0.000	8.893	0.595	0.000	79.079	0.354	0.595	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في جودة الخدمات.

يتضح من الجدول (15) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتحليل البيئي في جودة الخدمات، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.354)؛ وهذا يعني أن التحليل البيئي يفسر ما نسبته (0.354) من التغيرات في جودة الخدمات، ما يشير إلى أن (35.4%) من جودة الخدمات ناتج عن ممارسة التحليل البيئي، بينما (64.6%) من التعبير في جودة الخدمات تعود لعوامل أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.595)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى ممارسة التحليل البيئي بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (59.5%) في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (79.079)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية والمحددة بـ (3.874)؛ وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحليل البيئي في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبالتالي تم قبول الفرضية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): أثر صياغة الاستراتيجية في جودة الخدمات

Sig.	T	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الفرضية
0.000	12.182	0.712	0.000	148.410	0.507	0.712	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في جودة الخدمات.

يتضح من الجدول (16) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في جودة الخدمات، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.507)؛ وهذا يعني أن صياغة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.507) من التغيرات في جودة الخدمات، ما يشير إلى أن (50.7%) من جودة الخدمات ناتج عن صياغة الاستراتيجية، بينما (49.3%) من التعبير في جودة الخدمات تعود لعوامل أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.712)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات سيؤدي التحسين الإيجابي لصياغة الاستراتيجية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (71.2%) في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (148.410)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية والمحددة بـ (3.874)؛ وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبالتالي تم قبول الفرضية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مزهر (2017) التي أظهرت وجود أثر لصياغة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17): أثر تنفيذ الاستراتيجية في جودة الخدمات

Sig.	T	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الفرضية
0.000	11.307	0.686	0.000	127.860	0.470	0.686	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في جودة الخدمات.

يتضح من الجدول (17) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في جودة الخدمات، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.470)؛ وهذا يعني أن تنفيذ الاستراتيجية تفسر ما نسبته (47%) من جودة الخدمات ناتج من ممارسة تنفيذ الاستراتيجية، بينما (53%) من التغيير في جودة الخدمات تعود لعوامل أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.686)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في ممارسة تنفيذ الاستراتيجية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (68.6%) في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (127.860)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية والمحددة بـ (3.874)؛ وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية محل الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مزهر (2017) التي أظهرت وجود أثر لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18): أثر الرقابة الاستراتيجية في جودة الخدمات

Sig.	T	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الفرضية
0.000	12.203	0.713	0.000	148.910	0.508	0.713	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في جودة الخدمات.

يتضح من الجدول (18) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في جودة الخدمات، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.508)؛ وهذا يعني أن الرقابة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (50.8%) من جودة الخدمات ناتجة من ممارسة الرقابة الاستراتيجية، بينما (49.2%) من التغيير في جودة الخدمات تعود لعوامل أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.713)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات، ستؤدي أي زيادة في ممارسة الرقابة الاستراتيجية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (71.3%) في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (148.910)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية والمحددة بـ (3.874)؛ وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي، وبالتالي تم قبول الفرضية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مزهر (2017) التي أظهرت وجود أثر للرقابة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات.

الاستنتاجات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. يوجد اهتمام كبير لدى الصندوق الاجتماعي للتنمية بممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية). ويشير ذلك إلى وعي موظفي الصندوق الاجتماعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية في تصميم وصياغة الخطط الاستراتيجية والرقابة على تنفيذها اعتماداً على فهم بيئة العمل وإدراك حالة الغموض والتعقيد فيها، فكلما ازداد الإلمام بأمور تحليل بيئة العمل ومعرفة العوامل المؤثرة فيها أدى ذلك إلى الاستجابة المناسبة ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.
2. يُولي الصندوق الاجتماعي للتنمية اهتماماً كبيراً بتنفيذ الاستراتيجية من خلال استقطاب الخبرات والمهارات اللازمة في تنفيذ البرامج والمشاريع، وهذا يشير إلى أن جميع العاملين لديهم معرفة بتنفيذ الاستراتيجية التي تعكسها البرامج والأنشطة للصندوق الاجتماعي؛ كونه يمتلك إمكانات بشرية تمثل رأس المال الحقيقي للصندوق، حيث تُترجم الخطة الاستراتيجية إلى واقع ملموس تظهر على شكل مشاريع على أرض الواقع.
3. يوجد اهتمام كبير في جودة الخدمات، وهذا يشير إلى أن الصندوق الاجتماعي للتنمية ينتهج سياسة التركيز على تقديم الخدمات والنتائج التي تحققها تدخلاته، كذلك يسعى الصندوق إلى تطبيق سياسة الاستجابة للطلب من خلال تحفيز المجتمعات المحلية على تقديم طلبات بالخدمات التي تمثل أولوية بالنسبة لهم.
4. أن هناك أثراً إيجابياً للإدارة الاستراتيجية في جودة خدمات الصندوق الاجتماعي للتنمية؛ مما يدل على أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات، وهذا يزيد من قدره الصندوق الاجتماعي للتنمية على تقديم خدماته بصورة أفضل تكسبه ثقة المانحين والمستفيدين.
5. يوجد تقارب في الأثر لبُعدي: الرقابة الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية في جودة الخدمات، وهذا يشير إلى العلاقة والترابط بين البُعدين، وإلى حرص الصندوق الاجتماعي على مراقبة وتقييم الخطط التي تم صياغتها، والعمل على تقويمها بما يتوافق مع مواجهة التغيرات في بيئة العمل لاسيما التغيرات في احتياجات مجتمع المستفيدين، وهذا سيضفي صفة المرونة للخطط الاستراتيجية لتقديم الخدمات المناسبة.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن التوصل إلى التوصيات الآتية:

1. الاستمرار في ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها؛ لأثرها الإيجابي في جودة الخدمات.
2. تدعيم التحليل البيئي من خلال تأسيس وحدة متخصصة للتحليل البيئي الاستراتيجي تُعزز ممارسة الإدارة الاستراتيجية من خلال جمع المعلومات عن متطلبات المانحين، وخدمات المنافسين، واحتياجات المجتمعات المحلية ورغباتهم المتغيرة باستمرار، وتضم تلك الوحدة خبراء في تمويل وإدارة المشاريع والمحاسبة والعلوم المالية والمصرفية وتقنية المعلومات؛ يعملون بشكل متناسق ومتكامل على استجواب التمويل ومراقبة بيئة العمل وتقديم الاستشارات لحل المشكلات التي قد تعترض عملية تقديم الخدمات.
3. تعزيز الاستفادة من وضوح أهداف الصندوق الاجتماعي للتنمية في الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات؛ لتحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة.
4. زيادة الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية؛ لما لهما من أثر إيجابي في زيادة مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية والتي ستعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

5. تعزيز الاستفادة من الخبرات والكفاءات لدى الصندوق الاجتماعي للتنمية في تحقيق جودة البرامج والمشاريع من خلال الالتزام بالتكلفة وزمن التنفيذ وتقديم البرامج والمشاريع بصورة تحقق رضا المستفيدين.
6. المحافظة على مستوى جودة الخدمات، والعمل على تطويرها من خلال التدريب المستمر للموظفين على جودة الخدمات، وكيفية تقديمها للمستفيدين بشكل مبتكر ومميز عن المنافسين.
7. تعزيز الاستفادة من جودة الخدمات في تحقيق رضا المستفيدين.

المقترحات:

يمكن اقتراح إجراء بعض الدراسات، وذلك على النحو الآتي:

- أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات من خلال المرونة الاستراتيجية.
- أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات من خلال إدارة المعرفة.
- أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال استجلاب التمويل.
- أثر الإدارة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد.

المراجع:

- أبو جليل، محمد منصور، الشامسي، عبد الله بطي حميد، والحوامدة، منال (2020)، أثر تطبيق مبادئ الحكومة الذكية للدولة الإمارات العربية المتحدة على سعادة المستخدمين: جودة الخدمة متغيراً وسيطاً، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 9(1)، 112-121.
- أحمد، محمد سمير (2009)، *الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية* (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين (2010)، *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية* (ط1)، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الأشقر، صلاح علي، والعجيلي، طارق أبو فارس (2019)، *المؤسسات واشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً)*، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة (505-533)، 11-12 نوفمبر، جامعة المرقب، ليبيا.
- الأيوبي، منصور، وأبو عجوة، رامي (2020)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث*، (9) 124-149.
- بابكر، عبد الباقي عبد الغني، والبلطة، مجاهد سعيد أحمد (2020)، *واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها* (أطروحة دكتوراه)، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا.
- بلحسن، سميحة (2012)، *تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون* (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بن حبتون، عبد العزيز صالح (2004)، *الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديده في عالم متغير*، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد (2016)، *الإدارة الاستراتيجية*، القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- الجبلى، آلاء محمد موسى (2021)، *أثر الرشاقة الاستراتيجية على جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في ظل جائحة فيروس كوفيد-19* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حامد، التاج محمد علي، ومحمداني، حسام الدين عبد العزيز (2019)، أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 3(6)، 385-406.
- الدرادكة، مأمون سليمان (2015)، *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء* (ط2)، عمان، الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر (2014)، *الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي*، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا مطلق (2021)، *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات دراسية*، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الديراوي، أيمن حسن (2018)، *أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط* (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- راشدة، رحمانى (2019)، *دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- السالم، مؤيد سعيد (2005)، *أساسيات الإدارة الاستراتيجية* (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- سليم، أحمد (2010)، *الإدارة الاستراتيجية والميزنة التنافسية في المنظمات الحديثة*، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- السنباني، رحاب فاضل (2018)، *أثر التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي بالصندوق الاجتماعي للتنمية* (رسالة ماجستير)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.
- شرف، عليه، والمطيري، ود فايق (2018)، *استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بالقصيم*، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(3)، 383-348.
- الشتتف، يوسف أحمد، وقفه، محمد (2019)، *دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الفلسطينية*، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 6(6)، 442-401.
- الطوير، عبد الكريم إبراهيم (2017)، *الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية*، *مجلة التربية الرياضية والعلوم الأخرى*، 2(2)، 73-55.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009)، *الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات*، عمان: عالم الكتب الحديثة.
- العارف، نادية (2002)، *التخطيط الاستراتيجي والعملة*، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عايض، عبد اللطيف مصلح (2020)، *إدارة الجودة الشاملة* (ط1)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- عايض، عبد اللطيف مصلح، وبشر، عادل محمد (2020)، *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية*، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(38)، 286-251.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2018)، *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل* (ط2)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- القاضي، صفاء خليل، وأبو بكر، سحر محمد (2021)، *أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل لقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية*، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 10(2)، 284 - 259.

- كريم، شعبان هدية (2020)، الإدارة الاستراتيجية ودورها في أداء الشركات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للإسمنت بالمرقب، *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي*، 1(2)، 219-235.
- ليلة، رحمة خليل عبد السميع (2014)، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية (رسالة ماجستير)، جامعة بنها، القليوبية، مصر.
- محمد، رجاء (2018)، علاقة أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في العوامل النفسية لسلوك المستهلك النهائي: دراسة لعينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 41(115)، 120-133.
- المحيوي، قاسم نايف علوان (2006)، *إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات* (ط1)، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مختار، حسن محمد أحمد (2009)، *الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج*، القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- مزهري، رمزي عطية محمد (2017)، *الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، مصر.
- مصطفى، محمد (2003)، *التسويق الاستراتيجي للخدمات*، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- مفرح، أماني يحيى صالح (2016)، *تقييم أداء الصندوق الاجتماعي للتنمية في التخفيف من الفقر في الجمهورية اليمنية* (رسالة ماجستير)، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- الموسوي، سعد مهدي سعيد (2016)، *دور مكونات نظم المعلومات الإدارية في تحقيق جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والمرضى الراقدين في المستشفيات الحكومية* (رسالة ماجستير)، جامعة القادسية، النجف الأشرف، العراق.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2020)، *المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، قطاع الدراسات والتوقعات الإحصائية*، (52)، 1-16.
- وهبة، ألفت عمر (2018)، *دور أبعاد المنظمة الأخلاقية في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمنظمات غير الحكومية - المحافظات الجنوبية* (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- اليعري، حسين ناصر (2016)، *ملائمة المباني المدرسية المنفذ من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية وتجهيزاتها لمعايير الاعتماد المدرسي: دراسة ميدانية في محافظتي ذمار والبيضاء* (رسالة ماجستير)، جامعة ذمار، اليمن.
- يعقوب، جميلة محمد (2021)، *أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء* (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

Al-Ahmadi, A. A., & De Silva, S. (2018). *Delivering social protection in the midst of conflict and crisis*. Discussion Paper No. 1801, Social Protection and Jobs, World Bank Group, Washington, D.C.

Al-Tarawneh, R. M. (2019). The effect of using six sigma approach in improving the quality of health services in the Jordanian Ministry of Health. *International Business Research*, 12(12), 1-11.

- Fred, R. D., & Forest, R. D. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach* (16th ed.). London: Pearson Education Ltd.
- Giritlioglu, I., Jones, E., & Avcikurt, C. (2014). Measuring food and beverage service quality in spa hotels: A case study in Balıkesir, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 183-204.
- Ibrahim, U. A., & Musa, A. (2020). Impact of strategic management on the development of international organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(2), 32-42.
- Iezzoni, L. I., Davis, R. B., Soukup, J., & O'Day, B. (2003). Quality dimensions that most concern people with physical and sensory disabilities. *Archives of Internal Medicine*, 163(17), 2085-2092.
- Mutiara, D., & Koesmawan, M. (2020). Strategic management in achieving service standards at the center for community learning activities (PKBM). *Asian Journal of Contemporary Education*, 4(1), 57-68.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Phina, O. N. (2020). Effects of strategic management on organizational performance in manufacturing firms in South-East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 15(2), 24-31.
- Wafula, J. A., & Muathe, S. M. (2019). The role of strategic management in the performance of Turkana County Government, Kenya. *Eastern Africa Journal of Contemporary Research*, 1(2), 120-125.
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C., (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Boston, Mass: Pearson Education.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th ed.). Ithaca, New York: McGraw Hall.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abu Jalil, Mohammed Mansour, Al Shamsi, Abdullah Butti Hamid, wa Al Hawamdeh, Manal (2020). Athar tatbiq mubadarat alhukumat aldhakiat ldawlat al'iimarat alarabiat almutahidat ealaa saeadat almustakhdimina: jawdat alkhidmat mtghyraan wsytaan, *Almajalat Alealamiat Lilaiqtisad Wal'aemali*, 9(1), 112-121.
- Ahmed, Muhammad Samir (2009). *Aljawdat alshaamilat watahqiq alraqabat fi alibunuk altijaria* (Taba'a 1), Amman, Al'urdun: Dar Safa' Lilnashr Waltuwzie.
- Al-Areeqi, Mansour Muhammad Ismail (2018). *Al'iidarat alastiratijjat madkhal mutakamil* (Taba'a 2), Sana'a, Alyaman: Al'amin Lilnashr Waltuwzie.

- Al-Aref, Nadia (2002). *Altakhtit alastiratijju waleawlamatu*, Al'iiskandiriātu, Misr: Aldaar Aljamieiat.
- Al-Ashqar, Salah Ali, wa Al-Ajili, Tariq Abu Fares (2019). *Almuasasat wal'iishkaliaat altanmiat fi alduwal alnaamia (libia anmwdhjaan)*, Almutamar Aleilmii Alduwalii Althaalith Likuliyat Alaiqtisad Waltijara (505-533), 11-12 Nufimbir, Jamieat Almaraqabi, Libia.
- Al-Ayoubi, Mansour, wa Abu Ajwa, Rami (2020). Dawr al'iidarāt alastiratijiat fi tahqiq al'iibdae al'iidaria: Dirasatan tatbiqiatan fi albnuk al'iislatmiat aleamilat fi qitae ghazati, *Majalat Tanmiat Almawarid Albashariat Lildirasat Walbuhuth*, (9) 124-149.
- Al-Daradkeh, Mamoun Suleiman (2015). *Idaratu aljudati alshaamilati wikhidmati aleumala'* (Taba'a 2), Amman, Al'urdun: Dar Alusafa'i Ltibaeati Walnshr Waltawzie.
- Al-Dirawi, Ayman Hassan (2018). *Athar al'iidarāt alastiratijiat ealaa 'ada' almunazamati: Riadat almunazamat kamutaghayir wasit* (Utaruhāt dukturah), Jamieat Alsuwdan Lileulum Waltiknulujiā, Alkhartum, Alsuwdan.
- Al-Douri, Zakaria Mutlaq (2021). *Al'iidarāt alastiratijiatu: mafahimi, eamaliaati, halat dirasiatun*, Amman, Al'urdun: Dar Alyazurii Aleilmiat Lilnashr Waltawzie.
- Al-Jakhlab, Alaa Muhammad Musa (2021). *Athar alrashaqat alastiratijiat ealaa jawdat alkhidmat fi aljamieat alfilastiniat bialmuhafazat aljanubiat fi zili jayihat fayrus kufid-19* (Risalat majistir), Aljamieat Al'iislatmiati, Ghaza, Filastin.
- Al-Mahawi, Qassem Nayef Alwan (2006). *Idarat aljawdat fi alkhadamati: mafahima, eamaliaati, tatbiqat* (Taba'a 1), Amman, Al'urdun: Dar Alshuruq Lilnashr Waltawziei.
- Al-Mousawi, Saad Mahdi Saeed (2016). *Dawr mukawinat nazam almaelumat al'iidariat fi tahqiq jawdat alkhadamat alsihiyati: Dirasatan aistitlaeiatan lara' eayinat min alqiadat al'iidariat walmardaa alraaqidin fi almustashfayat alhukumia* (Risalat majistir), Jamieat Alqadisiat, Alnajaf Al'ashrafi, Aleiraqu.
- Al-Qadi, Safaa Khalil, wa Abu Bakr, Sahar Muhammad (2021). Athar al'iidarāt aliastratijiat fi bina' almunazamat aldhakiati: aldawr almueadal lilqiadat alastiratijiat fi sharikat sinaeat al'adwiat al'urduniyati, *Almajalat Alealamiat Lilaiqtisad Wal'aemali*, 10(2), 259-284.
- Al-Salem, Muayyad Saeed (2005). *Asasiaat al'iidarāt aliastratijia* (Taba'a 1), Amman, Al'urdun: Dar Wayil Lilnashri.
- Al-Sanabani, Rehab Fadel (2018). *Athar altaswiq aldaakhilii fi tahsin alailtizam altanzimii bialsunduq alaijtimaeii liltanmia* (Risalat majistir), Jamieat Al'andalus Lileulum Waltaqniati, Sana'a, Alyamin.

- Al-Shantaf, Youssef Ahmed, wa Waqfah, Muhammad (2019). Dawr al'iidarat alastiratijiati fi tahsin al'ada' almuasisii: dirasat tatbiqiat ealaa alkuliyaat aljamieiat alfilastiniati, *Majalati Kaliata Filastin Altiqniati Lilabhathi Waldirasati*, (6), 401-442.
- Al-Tuwer, Abdel Karim Ibrahim (2017). Al'iidarat alastiratijiati wadawruha fi rafe 'ada' alhayyat aleamat lilshabab walriyadat alliybiati, *Majalat Altarbiat Alriyadiat Waleulum Al'ukhrra*, (2), 55-73.
- Al-Yaari, Hussein Nasser (2016). *Mulayimat almabani almadrasiat almunafadhat min qibal alsunduq alaijtimaeii liltanmiat watajhzatiha limaeayir alaietimid almadrisi: dirasat maydaniat fi muhafazatay dhimar walbayda'* (Risalat majistir), Jamieat Dhimar, Alyaman.
- Al-Zahir, Naim Ibrahim (2009). *Al'iidarat alastiratijiatu: Almafsuma, al'ahamiyatu, altahadiyati*, Amman: Alam Alkutub Alhadithatu.
- Ayed, Abdul Latif Musleh (2020). *Idarat aljawdat alshaamila* (Taba'a 1). Sana'a, Alyamanu: Al'amin Lilnashr Waltawzie.
- Ayed, Abdul Latif Musleh, wa Bishr, Adel Muhammad (2020). Athar astiratijiati tanmiat almawarid albashariat fi tahsin alkhadamat almasrifiat fi alibunuk alyamaniati, *Majalat Al'andalus Lileulum Al'iinsaniat Walaijtimaeiati*, 7(38), 251-286.
- Babiker, Abdel-Baqi Abdel-Ghani, wa Al-Balta, Mujahid Saeed Ahmed (2020). *Waqie al'iidarat alastiratijiati fi aljamieiat alyamaniat alhukumiati wasubul tatwiriha* (Utaruhah dukturah), Almarkaz Alearabia Lildirasat Alastiratijiati Walsiyasiat Walaiqtisadiati, Almanyaa.
- Belhassen, Samiha (2012). *Tathir jawdat alkhadamat ealaa tahqiq rida alzabun* (Risalat majistir), Jamieat Qasidi Mirbah, Wariqlatu, Aljazayir.
- Bin Habtoor, Abdul Aziz Saleh (2004). *Al'iidarat alastiratijiatu: 'iidarat jadidat fi ealam mutaghayir*, Amman, Al'urdun: Dar Almasirat Lilnashr Waltawziei.
- Dora, Abdel Bari, and Jaradat, Nasser (2014). *Al'asiasaat fi al'iidarat alastiratijiati: Munhaa nazari tatbiqay*, Al'urduni: Dar Wayil Ltibaeat Walnashr Waltawzie.
- Gad Al-Rub, Syed Muhammad (2016). *Al'iidarat alastiratijiatu*, Alqahiratu, Misr: Dar Alnahdat Alearabiati.
- Hamed, Al-Taj Muhammad Ali, wa Muhammadani, Husam Al-Din Abdul-Aziz (2019). Athar al'iidarat aliastiratijiati fi tamkin aleamilina: dirasat halat alsharikat alsuwdaniat litawzie alkahraba'i, *Almajalat Alealamiat Lilaiqtisad Wal'aemali*, 3(6), 385-406.
- Idris, Thabet Abdel-Rahman, wa Al-Mursi, Gamal El-Din (2010). *Al'iidarat alastiratijiati mafahim wanamadhij tatbiqia* (Taba'a 1), Alaskandiriati, Misr: Aldaar Aljamieiat Liltibaeat Walnashr Waltawzie.

- Karim, Shaaban Hadiya (2020). *All'iidarat alastiratijiit wadawruha fi 'ada' alsharikat alsinaeiat alliybiati: Dirasat maydaniat ealaa alsharikat al'ahliat lilliismant bialmaraqabi, Almajalat Aleilmiat Likuliyat Aliaqtisad Waltijarat Alqarh Bulili, 1(2), 219-235.*
- Laila, Rahma Khalil Abdel Samie (2014). *Athar eawamil albiyat aldaakhiliat lilmunazamat ealaa faeiliat mumarasat all'iidarat alastiratijiit bialtatbiq ealaa alsunduq alaijtimaeii liltanmia (Risalat majjistir), Jamieatan Binha, Alqilyubiati, Misr.*
- Mezher, Ramzi Attia Mohamed (2017). *All'iidarat alastiratijiit wadawruha fi tahqiq jawdat alkhadamat altaelimiit walbahthiati: dirasat maydaniat muqaranat bayn aljamieat alearabiit wal'ajnabia (Utaruhut dukturah), Jamieat Qanaat Alsuwis, Misr.*
- Mokhtar, Hassan Mohamed Ahmed (2009). *All'iidarat alastiratijiit almafahim walnamadhiji, Alqahirata, Misr: Alsharikat Alearabiit Almutahidat Liltaswiq Waltawridat.*
- Mufreh, Amani Yahya Saleh (2016). *Taqyim 'ada' alsunduq alaijtimaeii liltanmiat fi altakhfif min alfaqr fi aljumhuriat alyamaniit (Risalat majjistir), Jamieat Sana'a, Alyamin.*
- Muhammad, Raja (2018). *Alaqat 'abead jawdat alkhidmat watathiruha fi aleawamil alnafsiat lisuluk almustahlik alnihayiyi: Dirasatan laeqayinatan min aleamilin fi sharikat zayn aleiraq lilaitislati, Majalat All'iidarat Walaiqtisadi, 41(115), 120-133.*
- Mustafa, Muhammad (2003). *Altaswiq alastiratijiit lilkhadamati, Amman, Al'urdunu: Dar Almanahij Lilnashr Waltawzie.*
- Rachida, Rahmani (2019). *Dawr altakhtit alastiratijiit fi tahsin jawdat alkhidmat aleumumiati: dirasat halat alsharikat aljazayiriit litawzie alkahraba' walghaz (Risalat majjistir), Jamieat Muhamad Khaydar, Bisakrat, Aljazayar.*
- Selim, Ahmed (2010). *All'iidarat alastiratijiit walmizat altanafusiit fi almunazamat alhadithati, Al'iiskandariati, Misr: Almaktab Aljamieii Alhidith.*
- Sharaf, Ali, wa Al-Mutairi, Wed Fayeh (2018). *Astiratijiit muqtarihat litatbiq 'iidarat almawahib madkhal lithahqiq jawdat alkhadamat fi 'iidarat altaelimiit bialqasimi, Almajalat Alduwaliit Lildirasat Altarbawiat Walnafsiati, 4(3), 348-383.*
- Wahba, Olfat Omar (2018). *Dawr 'abead almunazamat al'akhlaqiat fi tahsin jawdat alkhadamat almuqadamat bialmunazamat ghayr alhukumiit - almuhafazat aljanubia (Risalat majjistir), Akadimiit All'iidarat Walsiyasat Lildirasat Aleulya, Ghaza, Filastin.*
- Wizarat Altakhtit Waltaeawun Alduwaliit (2020). *Almustajadaat alaiqtisadiit walaijtimaeiat fi alyaman, Qitae Aldirasat Waltawaqueat All'ihsayiyati, (52), 1-16.*

Yaqoub, Jamila Muhammad (2021). *Athar 'iidarat almaerifat waltawajuh alriyadii fi jawdat alkhidmat alsihiyati: Dirasat maydaniat fi almustashfayat al'ahliat bialeasimat Sana'a* (Utaruhah dukturah), Jamieat Aleulum Waltiknulujiia, Sana'a, Alyaman.