

أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 31/أغسطس/2022
التحكيم: 14/سبتمبر/2022
القبول: 5/يناير/2023

عبد اللطيف مصلح محمد عايض⁽¹⁾
عُدي عبدالله يحيى الوزير²

© 2023 University of Science and Technology, Sana'a, 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.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
² باحث في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

*عنوان المراسلة: a.musleh@ust.edu.ye

أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح منظمات الأعمال، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ولقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم بناء استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1471) من العاملين في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث بلغ عددها (300) فرد، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (293)، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: وجود اهتمام كبير لدى البنوك محل الدراسة بالتوجه الاستراتيجي على مستوى أبعاده المختلفة، كما توصلت بأن هناك اهتماما كبيرا من قبل تلك البنوك بتحقيق النجاح على مستوى كل من: الكفاءة والفاعلية، وتوصلت أيضا إلى وجود أثر إيجابي لممارسة أنشطة التوجه الاستراتيجي في نجاح هذه البنوك. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التأثير الإيجابي لممارسة التوجه الاستراتيجي في تحقق النجاح لتلك البنوك، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بممارسة أنشطة التوجه الاستراتيجي؛ لضمان زيادة كفاءة تلك البنوك وفعاليتها، ومن ثم نجاحها.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الكفاءة، الفاعلية.

The Effect of Strategic Trends on the Success of Business Organizations: A Field Study of Private Banks Working in Amanat Al Asema (Sana'a)

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the strategic trend on the success of business organizations. To achieve the study objectives and test its hypotheses, the descriptive analytical method was used and a questionnaire was developed for collecting data from the study population amounting to (1571) employees at private banks in Amanat Al Asema. A sample of (300) members was selected by the random probability stratum method, and (293) questionnaires were valid for analysis. SPSS statistical package was used to process the data. The study results revealed that the banks under study showed great interest in all dimensions of the strategic trend and in achieving success at the level of efficiency and effectiveness. The activities of strategic trend also had a positive impact on the banks' success. The study recommended the need to benefit from the positive impact of strategic trend at the banks under study to achieve success by increasing the practice of strategic trend activities. This may ensure the increase of the banks' efficiency and effectiveness as well as success.

Keywords: strategic trend, efficiency, effectiveness.

المقدمة:

تتطلع غالبية منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح والتميز في أداؤها؛ ولذا فهي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في جميع عملياتها وأنشطتها؛ لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي وتميز يحقق لها البقاء والنمو وتحسين أداؤها وتطويره في ظل البيئة التي تعمل فيها، والظروف والمتغيرات التي تحدث فيها، ولأن عالم المستقبل ينطوي على تحديات تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا الحاضر كما ونوعا، فهذا يتطلب اهتماما أكبر بمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمر للمنظمات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وهذا يعد من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادات الإدارية في المنظمات المختلفة، كونها المعنية بصنع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات بشأنها.

ومع تزايد دور القيادات الإدارية في المرحلة الراهنة وأهميتها نتيجة تزايد معدلات التغير البيئي، والزيادة في تعقد المنظمات فإن هذا الواقع يكشف عن ضرورة توافر قيادات إدارية ذات رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الإبداعي والابتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعد أداة لتنسيق الجهود جميعها في المنظمة.

ويُعد التوجه الاستراتيجي المسار الذي تسترشد به المنظمات نحو مستقبلها المنشود، ومن خلال هذا التوجه تضع المنظمة أهدافها الاستراتيجية، كما أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا للمنظمة تدرك تماما غاياتها ومجالات نشاطاتها، وهذا بدوره يجعل العاملين في الإدارات المختلفة في المنظمات يدركون تماما رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، والأنشطة التي تقوم بها، وبالتالي السعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمات، وتحقيق أهداف عملائها، كذلك فإن التوجه الاستراتيجي يساعد المنظمات في التعرف على بيئتها الداخلية والخارجية، والسياسات التي تتبعها، والثقافة التنظيمية للمنظمات، ومعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية، كما يساعد التوجه الاستراتيجي على التحسين في العناصر الإيجابية، وفي الوقت نفسه يسعى إلى تقليص العناصر السلبية والمحبطة لعمل المنظمات، وهذا ما سيجعل المنظمات تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في تقديم خدمات ذات مستوى عال من الكفاءة، والعمل على تحقيق أهدافها وفقا لمعايير الجودة التي تُرضي عملائها، فمن دون التوجه الاستراتيجي لا تستطيع المنظمة وضع رؤيتها ورسالتها أو تحديد أهدافها بالطريقة التي تضمن لها تحقيق النجاح في بيئة الأعمال عالية التغير.

وتعد البنوك إحدى المنظمات التي يتطلب نجاحها رسم التوجه الاستراتيجي بطريقة علمية ومنهجية، لا سيما أن البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء تعمل في بيئة معقدة تتسم بالتغيرات المستمرة وتواجه كثيرا من التحديات، مما يتطلب منها الاعتماد على التوجه الاستراتيجي ضمن أنشطتها الرئسية باعتبارها المسار الذي تسترشد به جميع المستويات الإدارية والوحدات الإدارية والعاملين في تلك البنوك؛ إذ إن ممارسة البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء للتوجه الاستراتيجي قد يساعدها في مواجهة بعض التحديات التي تواجهها، ومن ثم الاستمرار في تأدية أعمالها في ظل تلك التحديات؛ وصولا إلى تحقيق أهدافها، والإسهام في خدمة المجتمع بكافة قطاعاته المختلفة، إلا أنه لا تكاد توجد دراسة تناولت متغيري الدراسة في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، في حدود علم الباحثين؛ ولذلك جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع المتعلق بدراسة أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

مفهوم نجاح منظمات الأعمال:

"يُعد مفهوم نجاح منظمات الأعمال من المصطلحات الحديثة ... ويتضمن هذا المصطلح بُعدي الكفاءة والفاعلية، حيث دأبت أدبيات الفكر التنظيمي في تناولها للنجاح التنظيمي بالتركيز على مفهومي الكفاءة والفاعلية" (الغالبى والخضاجي، 2016، 49).

وقد اعتبر كل من الشمام وحمود (2005، 333) أن نجاح المنظمة: هو "مقياس مركب، يجمع بين الكفاءة والفاعلية، وبالتالي هو أشمل من أي منهما"، ويرى عايش والغزي (2015، 112) أن نجاح البنوك: هو "قدره البنك على ممارسة أنشطته وأداء أعماله بكفاءة وفاعلية"؛ الأمر الذي جعل هذه الدراسة تعتمد على مؤشرات كل من الكفاءة والفاعلية؛ لقياس نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، حيث إن نجاح المنظمة يشمل كلا من الكفاءة والفاعلية؛ كونهما مؤشرين أساسيين في تحديد درجة هذا النجاح، وبالتالي يمكن تعريف نجاح المنظمة بأنه: مقياس يستخدم لقياس كفاءة وفاعلية المنظمة.

أهمية نجاح منظمات الأعمال:

أشار الشمام وحمود (2000، 343) إلى أن "نجاح المنظمة يمكنها من مواكبة الظروف البيئية والتغيرات التكنولوجية، ومن تحقيق أهدافها والانسجام والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم نموها وتطورها"، كما أشار شهاب (2016، 76) إلى أن أهمية نجاح المنظمة يكون في الآتي:

1. "يمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة والظروف الطارئة المتعلقة بالجوانب المادية والمالية وغيرها.
2. يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد.
3. يساعد المنظمة على توفير متطلباتها البشرية والمعلوماتية والمالية وفق ما تحتاجه الشركة.
4. يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويوفر لهم ظروفًا تساعد على الإبداع والابتكار والتجديد."

وتتمثل أهمية نجاح البنوك اليمنية في الآتي:

1. مساعدة البنوك اليمنية في مواجهة البنوك المنافسة.
2. تحقيق معدل عائد ملائم للأموال المودعة في البنوك اليمنية.
3. الحفاظ على العملاء الحاليين للبنوك اليمنية، واستقطاب عملاء جدد.
4. الحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بالبنوك المنافسة.

أبعاد نجاح منظمات الأعمال:

لقد تناول الكتاب والباحثون أبعاد نجاح منظمات الأعمال من وجهات نظر مختلفة، فيرى كل من الشمام وحمود (2000) أن أبعاد نجاح منظمات الأعمال تتمثل في الكفاءة والفاعلية، وهو ما تناوله الكثير من الباحثين، في حين يرى طاهر ومحمد (2018) أنها تتمثل في الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، والنشاط العملي، وتطوير المنظمة، والقيادة والإدارة.

وقد اعتمدت الدراسة بُعدي الكفاءة والفاعلية، حيث إن معياري الكفاءة والفاعلية هما الأكثر شيوعاً وتكراراً بحسب رأي الباحثين في قياس نجاح منظمات الأعمال، كما أن لمعاري الكفاءة والفاعلية الأثر الكبير في توجيه المنظمات لفهم النجاح بشكله الصحيح.

ويمكن القول إن اختيار بُعدي الكفاءة والفاعلية سيعطي دقة أكبر، وكذلك مؤشرات جيدة عن نجاح منظمات الأعمال، ويمكن استعراض هذين البُعدين على النحو الآتي:

أولاً: الكفاءة:

إن منظمات الأعمال تصبح ذات كفاءة عالية عندما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجال والوقت والمكان المناسب؛ الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، ويرى Harris, Coles, و Dickson (2000) أن الكفاءة: هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، والمقصود هنا بأقل ما يمكن من كلف وموارد، فكلما انخفضت كلفة إنتاج المدخلات (بشرية، ومادية) في توليد المخرجات، أدى ذلك إلى تقليل الطاقات المستخدمة، بشرط ألا يؤثر ذلك على نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، كما تُعرف بأنها: الدرجة التي تمكن المنظمة من تحقيق غاياتها وأهدافها بأقل كلفة (Judge & Robbins, 2017, 62).

ولقياس الكفاءة لابد من تحديد عدّة معايير يتم من خلالها قياس الكفاءة، فقد أشار الشماع وحمود (2005) إلى أن أهم المعايير المستخدمة في قياس الكفاءة هي:

1. المعايير المباشرة: وتتضمن قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدّة زمنية معينة، وتشمل هذه المؤشرات ما يأتي:
 - المقاييس الكلية للكفاءة: مثل الربح الصافي قياساً بمجموعة الموجودات أو حقوق الملكية.
 - المقاييس الجزئية للكفاءة: مثل المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات.
 - المقاييس النوعية للكفاءة: كالارتفاع بمستوى وجوده المنتوج قياساً باستخدام الموارد ذاتها.
2. المعايير غير المباشرة: ويتم عن طريقها قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجة الرضا والروح المعنوية للأفراد العاملين.

ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم اعتماد عدّة مؤشرات لقياس كفاءة البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وهي كالآتي:

1. قدره البنك في الحصول على أكبر منفعة من خلال أقل قدر من المدخلات.
2. امتلاك البنك قدره عالية على توظيف أمواله.
3. مساعده الهيكل التنظيمي الحالي للبنك على إنجاز المهام بكفاءة.
4. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أقل مستوى في التكلفة.
5. استخدام البنك الموارد المتاحة بطرق تمكنه من تحقيق أكبر قدر من النتائج المطلوبة.
6. إنجاز الموظفين أعمالهم بأقل تكلفة.

ثانياً: الفاعلية:

تُعرف الفاعلية بأنها: تحقيق النتائج (8, 2008, Jacobs & Chase); أي أنها تعنى بالآثار المترتبة على الحدث أو الفعل، وهل يتم تحقيقه وفقاً لما يجب أم لا، وكلما زادت درجة تحقيق الهدف وتم التوصل إلى الكمية التي تم تحديدها مسبقاً زادت الفاعلية، والعكس صحيح، حيث إن الفاعلية تركز أساساً على النهايات أو نقطة الوصول بغض النظر عن مدى سلامة الوسيلة الموصلة إليه (الشامي والسني، 2019، 74). كما يتفق كل من Amitai، Bluedorn وEtzioni في تعريف الفاعلية بأنها "قدره المنظمة على تحقيق رسالتها والأهداف التي أنشئت من أجلها" (فاهيم، 2011، 80).

ولقياس الفاعلية لابد من تحديد المعايير التي يتم من خلالها قياس الفاعلية، وقد أشار محمود (2017) أن قياس الفاعلية يعتمد على عدة معايير، وهي:

1. تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المدير أو المنظمة بمدى تحقق الأهداف المنشودة.
2. تأمين الموارد "المدخلات": تقاس فاعلية المنظمة بالقدره على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
3. العمليات الداخلية: تتميز المنظمة بالفاعلية عندما تتدفق المعلومات من خلالها بسهولة، ويسود روح الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.
4. رضا الأطراف والجماعات وأصحاب المصلحة التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم اعتماد عدّة مؤشرات الآتية لقياس فاعلية البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وهي كالآتي:

1. تحقيق البنك الأهداف المخططة بنسبة عالية.
2. تقديم البنك الخدمات المصرفية بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن بجودة عالية.
3. تقديم البنك خدماته المصرفية للزبائن في وقت مناسب.

4. قدرة البنك على تحقيق النتائج المطلوبة، بموارده المتاحة، وفي الوقت المحدد.
5. إنجاز الموظفين أعمالهم وفق المواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب.
6. امتلاك البنك قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات البيئية.

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية:

يمكن القول إن مفهومي الكفاءة والفاعلية وجهان لعملة واحدة، هي المنشأة الناجحة، ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف، والحفاظ على بقاء المنظمة ونموها وتطورها، وتحقيق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة (الدهدار، 2006، 47). وإذا كانت الفاعلية أساسا لنجاح المنظمة فإن الكفاءة شرط لبقائها بعد أن تحقق النجاح.

إن الكفاءة والفاعلية يعملان معا على تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في البقاء، والنمو، والاستمرار وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، وتعد الكفاءة مؤشرا لنجاح المنظمة في الأجل القصير، وذلك من خلال الربحية المتحققة، بينما تعد الفاعلية مؤشرا لنجاح المنظمة في الأجل الطويل، وذلك من خلال قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في البيئة التي تتواجد بها المنظمة.

مفهوم التوجه الاستراتيجي:

تسعى المنظمة في تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وهذا يتطلب من إدارة هذه المنظمات أن تمتلك توجها استراتيجيا، وأن تفكر بعمق وشمول في الكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال لا سيما إذا أرادت تحقيق التميز (الحسيني، 2000).

وقد وردت عدة مفاهيم للتوجه الاستراتيجي، حيث عرفه السالم والنجار (2002، 33) بأنه: "عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها". وقد عرفه Li و Zhou (2007، 44) بأنه: فلسفة المنظمة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المنظمة نحو الأداء المتميز، كما عرفه جلاب (2013، 44) بأنه: "تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة؛ بقصد بلوغ الأداء المتميز"، وقد عرفه العريقي (2018، 137) بأنه: "تحديد رؤية، ورسالة، وقيم المنظمة، وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية".

وبناء على ما سبق: يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه: التوجهات الرئيسية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، والقيم) التي تسترشد بها المنظمة لبلوغ الأداء المتميز.

أهمية التوجه الاستراتيجي:

من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة، بما فيها بعض الدراسات السابقة كدراسة الدهدار (2006) ودراسة جلاب (2013) ودراسة البغدادي وعباس (2016) يمكن تلخيص أهمية التوجه الاستراتيجي فيما يأتي:

1. يعمل على رفع مستوى الأداء في المنظمة، وتعزيز موقفها التنافسي.
2. يعمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تحقيقها.
3. يوحد جهود العاملين في المنظمة سواء على مستوى الإدارات أو القطاعات أو على مستوى المنظمة ككل، نحو تحقيق الأهداف والغايات المحددة.
4. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وتحسين القدرة لدى المنظمة على مواجهة تلك التغيرات البيئية.
5. يوضح الرؤية لدى أصحاب القرار.
6. يعمل على تحقيق رضا أصحاب المصالح.
7. يعمل على تحفيز العاملين في المنظمة.

أبعاد التوجه الاستراتيجي:

لقد تناول الكتاب والباحثون أبعاد التوجه الاستراتيجي من وجهات نظر مختلفة، فيرى كل من خميس (2018)، وصالح (2017)، وشين (2017) أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تتمثل في: "الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والقيم"، وهو ما تناوله الكثير من الكتاب والباحثين، بينما أضاف العاقل (2019)، وراجح (2019) بُعد "الغايات"، في حين يرى Li و Zhou (2007) أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تتمثل في "التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه نحو الريادة"، بينما يرى العمري (2017) أنها تتمثل في "الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه نحو الريادة".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي المتفق عليها من قبل الكثير من الباحثين، والمتمثلة في (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والقيم)، وفيما يأتي استعراض لهذه الأبعاد:

أولاً: رؤية المنظمة:

تُعد الرؤية أول مكونات التوجه الاستراتيجي، فهي الحلم أو الطموح الذي ترسمه المنظمة، وتحاول الوصول إليه (محمد، وخلف، 2016)، وقد عرفها كل من هلال (2008، 13)، والمرسي، أبو بكر، وجبة (2007، 87) بأنها: "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليه، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الرؤية بأنها: الطريق الذي تسترشد به المنظمة؛ للوصول إلى أهدافها، وتحقيق طموحاتها ورغباتها، والمكان التنافسي الذي ترغب في الوصول إليه.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية؛ لقياس الرؤية:

1. امتلاك البنك رؤية واضحة تحدد ما يرغب أن يكون عليه مستقبلاً.
2. قدرة البنك على ترجمة رؤيته إلى واقع عملي على المدى البعيد.
3. أن تكون رؤية البنك واضحة لدى جميع العاملين.
4. انسجام رؤية البنك مع قدراته وإمكاناته الحالية.
5. نشر رؤية البنك داخل البنك وخارجه.

ثانياً: رسالة المنظمة:

"تمثل رسالة المنظمة: الغرض من إنشائها، واختصاصاتها الرئيسية، ونوع النشاط الذي تقوم به، والخدمات التي تقدمها للجهات أو الأطراف المستفيد من وجودها" (المخلافي، 2010، 62).

وتُعرف الرسالة بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجالها، ونشاطها، ومنتجاتها، وعملائها، وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها" (المغربي، 2003، 71).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الرسالة بأنها: الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، والذي يوضح طبيعة النشاط الذي تمارسه، والذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتحديد الخدمات التي تقدمها، والمستفيدين من تلك الخدمات، والموقع الجغرافي الذي تقدم له تلك الخدمات.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية؛ لقياس الرسالة:

1. امتلاك البنك رسالة تم إعدادها في ضوء رؤيته.
2. وضوح رسالة البنك لدى جميع العاملين.
3. تحديد رسالة البنك طبيعة النشاطات التي يمارسها البنك.

4. تحديد رسالة البنك جمهوره المستهدف.
5. تحديد رسالة البنك السوق المستهدف.
6. نشر رسالة البنك داخل البنك وخارجه.

ثالثا: الأهداف الاستراتيجية:

تُعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها الأهداف العامة القابلة للقياس، وهي التي تساعد في دعم وإنجاز رسالة المنظمة (Gates, 2010, 5)، وعرفها Harvey (1988, 33) بأنها: النتيجة والحوالة النهائية التي تسعى المنظمة جاهدتها للوصول إليها، كما عرفها آدم (2015, 83) بأنها "النتيجة التي يجب أن تصل إليها المنظمة؛ لكي تحقق غايتها النهائية".

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها: تلك الأهداف التي يتم صياغتها من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وبمشاركة العاملين فيها، وهي التي تكون مرشدا للنتائج التي يتوجب تحقيقها.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية؛ لقياس الأهداف الاستراتيجية:

1. امتلاك البنك أهدافا استراتيجية واضحة.
2. انبثاق الأهداف الاستراتيجية للبنك من رؤيته ورسالته.
3. اتصاف الأهداف الاستراتيجية للبنك بالتحدي المعقول.
4. امتلاك البنك أهدافا فرعية تم اشتقاقها من الأهداف الاستراتيجية.
5. تحويل البنك أهدافه إلى خطط وسياسات وبرامج.

رابعا: القيم:

يرى Salkić (2014, 75): أن نجاح منظمات الأعمال يعود في المقام الأول للتكوين الواعي ولتغيرات منظومة قناعات وإيمان أعضاء المنظمة، أما عبدالعزيز (2015) فيرى أن القيم تعد من المفاهيم المهمة للتوجه الاستراتيجي، فهي تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية لمنظمة الأعمال التي تؤدي دورا استراتيجيا مهما في توجيه وتشكيل السلوك الاستراتيجي لمديري منظمات الأعمال، وتعرف القيم بأنها: "قواعد إرشادية، وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها، وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين" (الكناني، 2017، 256).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف القيم بأنها: عبارة عن مجموعة من المبادئ والأسس المتوافقة مع القيم المتميزة السائدة في المجتمع، وهي التي تعمل على توحيد سلوك العاملين في المنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات الآتية؛ لقياس القيم:

1. انسجام قيم البنك مع القيم السائدة في المجتمع.
2. تتضمن قيم البنك التميز في الأداء.
3. أن تتضمن قيم البنك المشاركة الفعالة للعاملين في مجال الإدارة.
4. أن تتضمن قيم البنك الشفافية والمساءلة.
5. إيمان البنك بتغيير قيمه بشكل تدريجي، بما يتوافق مع المتغيرات البيئية.

الدراسات السابقة:

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

دراسة المجاهد والسدي (2021): هدفت إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية.

دراسة صويص والقبح (2021): هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

دراسة هادي ومزهر (2020): هدفت إلى معرفة أثر الذكاء واليقظة الاستراتيجيين في النجاح المنظمي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة.

دراسة الربيعي (2019): هدفت إلى الكشف عن درجة الارتباط والأثر بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين القيادة الرنانة والنجاح المنظمي.

دراسة العاقل (2019): هدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، وتوصلت إلى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي والقيادة التحويلية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية.

دراسة راجح (2019): هدفت إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده الخمسة: (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، الأهداف الاستراتيجية) في تطبيق مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECP) في المصارف العاملة في اليمن، وتوصلت للدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر في تطبيق مبادئ الحوكمة.

دراسة نوجي، المهل، علي، وحمد (2018): هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات العامة في السودان، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات العامة.

دراسة حمدان (2019): هدفت إلى معرفة دور القيادة التحويلية في النجاح التنظيمي لكلية التربية بجامعة سامراء، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بين القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي على المستوى الإجمالي والفرعي.

دراسة محل والتكريتي (2018): هدفت إلى معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمة الصحية في مستشفى تكريت العام، وتوصلت للدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمرتكبات التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية.

دراسة خميس (2018): هدفت إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي بالمديرية العامة للمناهج بوزارة التربية العراقية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي.

دراسة صالح (2017): هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بكلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتقانة في السودان، وتوصلت للدراسة إلى أن كلا من الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم لها علاقة ارتباطية مباشرة بالأداء المؤسسي.

دراسة الديراوي (2017): هدفت إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، ورقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

دراسة العمري (2017): هدفت إلى معرفة أثر محاور التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، وتوصلت للدراسة إلى وجود علاقة طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية والحكومية.

دراسة شين (2017): هدفت إلى تحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء شركة نفضال في الجزائر، وتوصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي على مستوى أداء الشركة.

دراسة أبو عيادة (2016): هدفت إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

دراسة البدراني (2015): هدفت إلى تحليل التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية بمعمل الألبسة في العراق، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين عناصر التوجه الاستراتيجي وبناء القدرات الاستراتيجية.

دراسة عايض والغزي (2015): هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح البنوك الإسلامية البنوك الإسلامية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين ممارسة البنوك الإسلامية لجميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى نجاح تلك البنوك.

دراسة Salkić (2014): هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات العامة، وتوصلت إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية لإدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلائي.

دراسة Pourkiani و Rahmatian (2013): هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين، ومستوى النجاح المنظمي لدى المنظمات التنفيذية بمدينة رفسنجان الإيرانية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين، ودرجة النجاح المنظمي في تلك المنظمات.

دراسة علمي (2013): هدفت إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات بجيبوتي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي، وأداء المنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الموضوع، من حيث المتغير المستقل، مثل دراسة البدراني (2015)، وخميس (2018)، وراجح (2019)، وشين (2017)، وصالح (2017)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع، مثل دراسة حمدان (2019)، والربيعي (2019)، وصويص والقبيح (2021)، وعايض والغزي (2015)، والمجاهد والسدعي (2021)، ومحل والتكريتي (2018)، ونوجي وآخرون (2018)، وهادي ومزهر (2020)، وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغيرين "المستقل والتابع" مثل دراسة صالح (2017)، وعايض والغزي (2015)، وعلمي (2013)، فضلا عن اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة (قطاع البنوك)، مثل دراسة صويص والقبيح (2021)، وعايض والغزي (2015).

2. تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل "التوجه الاستراتيجي"، كما تختلف مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع "نجاح منظمات الأعمال"، وتختلف الدراسة الحالية أيضا عن بعض الدراسات السابقة في البيئة أو القطاع محل الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه اليوم الكثير من منظمات الأعمال في العالم، وعلى رأسها البنوك العديد من التحديات التي أفرزتها التحولات الاقتصادية الكبيرة والمتسارعة، بدءا من الأزمة المالية العالمية التي قادت إلى حدوث أزمة اقتصادية شاملة أثرت سلبا وبدرجات متفاوتة في أداء تلك المنظمات إن لم يكن جميعها، حيث أدى ذلك إلى تدني مستوى كفاءة وفاعلية تلك المنظمات، لاسيما البنوك منها، والتي قد تؤدي في نهاية المطاف إلى فشل تلك المنظمات وزوالها؛ الأمر الذي يتطلب مواجهة تلك الأزمة بجداره عالية (السنتي والعريقي، 2009).

ويُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها؛ كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية، وفهم بيئة المنظمة الخارجية بطريقة تمكن المنظمة من إدارة مواردها؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (خميس، 2018)، وقد توصلت دراسة الزعبي (2016) إلى وجود ضعف في أداء البنوك الأردنية، وأكدت على أن الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي بشكل مستمر في البنوك الأردنية وتحفيز العاملين في جميع المستويات الإدارية للمشاركة فيه يؤثر إيجابيا في الأداء، وتشير التقارير إلى ضعف مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية، حيث لم يحصل منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين يوجد تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعاً في اليمن، كذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات وفق تصنيف اتحاد البنوك العربية (2014)، وكذلك يشير التقرير السنوي الصادر من البنك المركزي اليمني (2015) إلى انخفاض المركز المالي للبنوك التقليدية والإسلامية بمقدار (22.8) مليار ريال يمني أو ما نسبته (17.2%)، وأشار التقرير إلى أن دور البنوك في الوساطة المالية لازال محدوداً (القروء، 2020)، وبحسب تقرير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية بوزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية للعام 2016م، حول تطورات القطاع المصرفي في اليمن تبين أن هناك تراجعاً في حصة القطاع الخاص من إجمالي قروض البنوك التقليدية والإسلامية، وأوضح التقرير انخفاض التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التقليدية والإسلامية للقطاع الخاص من (536.6) مليار ريال يمني عام (2014م) إلى (408.2) مليار ريال يمني في العام 2015م؛ أي بمعدل انخفاض بنسبة (23.9%) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2016).

إن الكثير من منظمات الأعمال التي لا تعتمد على التوجه الاستراتيجي في إدارتها قد تتعرض للفشل في ظل الظروف والمتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا يحتم على منظمات الأعمال اليمنية وعلى رأسها البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ممارسة التوجه الاستراتيجي حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، والحصول على المزيد من الحصة السوقية أو على الأقل المحافظة عليها، وذلك في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها هذه البنوك، ومنها ممارسة الكثير من شركات الصرافة بأمانة العاصمة لبعض أنشطة ووظائف البنوك وتقديم خدماتها بسهولة ويسر وبمستوى جودة مناسب.

وبحسب علم الباحثين فإن الدراسات السابقة التي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية في البيئة اليمنية تعد نادرة، وهذه تمثل فجوة بحثية تتطلب الدراسة والاستقصاء؛ ولذا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة.

وتتمثل المشكلة الخاصة بهذه الدراسة في السؤال الآتي: ما أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى تحقق نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من عدد جوانب يمكن إبرازها في الآتي:

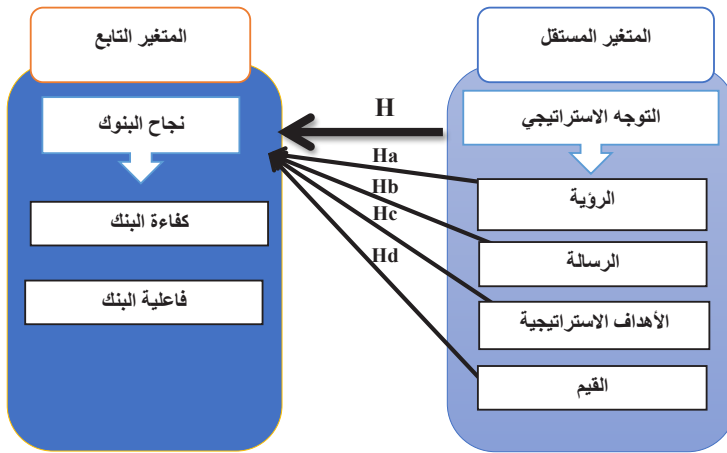
1. أنها قدمت تأصيلاً نظرياً لكل من التوجه الاستراتيجي ونجاح المنظمات، وكلاهما يعدان متغيرين مهمين لمنظمات الأعمال التي تبحث عن النجاح والتميز.

2. أنها تعد من أولى الدراسات في الجمهورية اليمنية - بحسب علم الباحثين - لأنها تبحث في أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. أنها قدمت تحليلاً لمستوى نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وكذلك مستوى ممارسة تلك البنوك للتوجه الاستراتيجي.
4. رقد المكتبة اليمنية خاصة والمكتبة العربية عامة بمرجع إضافي حول أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
5. قد تساعد صناعات القرار في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء في اتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها زيادة مستوى النجاح في البنوك، ورفع مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، وذلك في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها.

النموذج المعرفي للدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي للدراسة من خلال الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة، حيث تم تحديد أبعاد المتغير التابع (نجاح منظمات الأعمال) ببعدي (الكفاءة والفاعلية)، كما تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بالأبعاد المتمثلة في: الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والقيم؛ وذلك كون هذه الأبعاد هي الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

وبناء على ما سبق فقد تم تصميم النموذج المعرفي للدراسة على النحو الذي يمثله الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، ويتنوع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للرؤية في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للرسالة في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للأهداف الاستراتيجية في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للقيم في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تمثلت في موضوع أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
- ◀ الحدود المكانية: شملت الدراسة جميع البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
- ◀ الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على جميع الإداريين من المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتنفيذية في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وتحديد الفئات الآتية: (مدراء العموم ونوابهم، مدراء الإدارات ونوابهم، رؤساء الأقسام ونوابهم، المختصون الإداريون).

مصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من التعريفات الإجرائية للمصطلحات التي اشتمل عليها النموذج المعرف للدراسة، وهي كالآتي:

(1) التوجه الاستراتيجي:

يُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه: "تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية" (العريضي، 2018، 137).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه: تحديد البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وقيمتها التنظيمية.

(2) الرؤية:

تُعرف الرؤية بأنها: "وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات" (السكرانة، 2015، 101).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الرؤية بأنها: الطموح إلى المستوى الذي تريد البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء أن تكون عليه في المستقبل.

(3) رسالة المنظمة:

تُعرف رسالة المنظمة بأنها: "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة سواء أكانت مكتوبة أم ضمنية" (الحسيني، 2004، 171). كما تُعرف رسالة المنظمة أنها: "تلك التي تُعبر عن الهدف الذي من أجله وجدت المنظمة" (أبو النصر، 2002، 67).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الرسالة بأنها: الغرض أو السبب التي وجدت من أجله البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وهي التي تميز نشاط هذه البنوك وأعمالها عن غيرها من البنوك.

(4) الأهداف الاستراتيجية:

تُعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها: "تلك المستويات المستهدفة والمحددة والقابلة للقياس، من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية" (بني حمدان وإدريس، 2007، 56).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها: النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل من قبل البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء لتحقيق الغايات الاستراتيجية.
(5) القِيم:

تُعرف القِيم بأنها "المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها مع جميع الأطراف ذات العلاقة" (الكرخي، 2014، 171)، ويعرفها الكناني (2017، 256) بأنها: "قواعد إرشادية وإطار سلوكي يُعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها".

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف القِيم بأنها: المعتقدات والمبادئ التي تتعهد البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بالالتزام بها في جميع أعمالها وعلاقاتها.
(6) نجاح البنوك:

يرى كل من الشماع وحمود (2005، 333) بأن نجاح المنظمة هو "مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما".

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف نجاح البنوك الأهلية: بأنه ممارسة البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء لأعمالها وأنشطتها بكفاءة وفاعلية تمكنها من تحقيق أهدافها.
(7) الكفاءة:

تُعرف الكفاءة بأنها: "القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر من الموارد" (السنفي، 1996، 58)، ويرى كل من (الشماع وحمود، 2005، 333) بأنها "معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة".

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الكفاءة بأنها: قدرة البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أكبر قدر من النتائج المطلوبة.

(8) الفاعلية:

تُعرف الفاعلية بأنها: "قدرة المنظمة على استخدام موارد محددة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس" (Hondge & Anthony, 1988, 279).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الفاعلية بأنها: قدرة البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على تقديم الخدمات البنكية بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات الزبائن بوجوده عالية وبسرعة معقول، وفي المكان والوقت المناسبين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية، والإنسانية، وهو المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، البالغ عددها (8) بنوك، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1,471) موزعة، مكونة من: مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم، والمختصون الإداريون، والجدول (11) يوضح مجتمع الدراسة وعدد العاملين بحسب فئات مجتمع الدراسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

م	اسم البنك	مدراء العموم ونوابهم	مدراء الإدارات ونوابهم	رؤساء الأقسام ونوابهم	المختصون الإداريون	المجموع	النسبة %
1	بنك اليمن والكويت	3	32	62	221	318	22%
2	بنك اليمن الدولي	3	22	56	185	266	18%
3	بنك سبأ الإسلامي	4	30	27	61	122	8%
4	البنك التجاري اليمني	1	12	16	48	77	5%
5	بنك اليمن البحرين الشامل	3	28	22	32	85	6%
6	بنك التضامن الدولي	2	30	25	196	253	17%
7	بنك الكريمي للتمويل	4	16	19	210	249	17%
8	البنك الإسلامي اليمني	4	5	10	82	101	7%
	الإجمالي	24	175	237	1,035	1,471	100%

المصدر: إدارات الموارد البشرية في البنوك الأهلية العاملة في صنعاء، 2021م
عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن إجمالي حجم المجتمع (1,471)، وبعد تطبيق المعادلة جاء حجم العينة (300) فرد (Krejcie & Morgan, 1970)، وقد تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية التناسبية؛ لتمثيل كل مستوى إداري في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وقد تم توزيع (319) استبانة بما يزيد عن العدد الإجمالي للعينة بمقدار (19) استبانة، وذلك احتياطا من حدوث نقص في عدد الاستبانات المرتجعة، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة.

جدول (2): عينة الدراسة في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

م	البنك	عدد أفراد المجتمع	العينة				النسبة %
			مدراء العموم ونوابهم	مدراء الإدارات ونوابهم	رؤساء الأقسام ونوابهم	المختصون الإداريون	
1	بنك اليمن والكويت	318	3	8	13	44	21.3%
2	بنك اليمن الدولي	266	3	6	13	36	18.2%
3	بنك سبأ الإسلامي	122	4	6	5	13	8.8%
4	البنك التجاري اليمني	77	1	3	3	9	5%
5	بنك اليمن البحرين الشامل	85	3	6	5	10	7.5%
6	بنك التضامن الدولي	253	2	6	6	36	15.7%
7	بنك الكريمي للتمويل	249	4	4	5	39	16.3%
8	البنك الإسلامي اليمني	101	4	2	2	15	7.2%
	الإجمالي	1,471	24	14	52	202	100%

أداة الدراسة :

تم بناء أداة الدراسة "الاستبانة" استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يضمن قياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسين على النحو الآتي:

- الجزء الأول: تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي: الجنس، العمر، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.
- الجزء الثاني: تضمن متغيري الدراسة، وتكونت الاستبانة من (36) فقره موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، وموزعة على (6) أبعاد ضمن هذين المتغيرين على النحو الذي يوضحه الجدول (3).

جدول (3): الأبعاد الأساسية للتوجه الاستراتيجي

المتغير	نوع المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
التوجه الاستراتيجي	المتغير المستقل	الرؤية	6
		الرسالة	7
نجاح البنوك	المتغير التابع	الأهداف الاستراتيجية	5
		القيم	6
		الكفاءة	6
التوجه الاستراتيجي	المتغير التابع	الفاعلية	6
		إجمالي عدد فقرات المتغير المستقل	24
		إجمالي عدد فقرات المتغير التابع	12
إجمالي عدد فقرات الاستبانة		36	

وقد تم تحديد درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات بحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) الذي يتراوح من موافق بشده (5 درجات) إلى غير موافق بشده (درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة وثباتها :

للتأكد من أن المقياس (الأداة) يقيس ما وُضع لقياسه، وأن فقرات الأداة ذات صلة بالموضوع، فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، البالغ عددهم (10) محكمين، وقد تم استيعاب ملحوظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، وأصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية، وعدد فقراتها (36) التي كانت قبل التحكيم (35).

كذلك تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، من خلال قياس معامل الارتباط بين كل فقره والبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقره، وكذلك بين الأبعاد والمتغيرات التي تنتمي إليها الأبعاد على مستوى الاستبانة، والجدول (4) يوضح معامل الارتباط على مستوى أبعاد المتغيرين.

جدول (4): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين كل بُعد والمتغير الذي تنتمي إليه الأبعاد

المتغير	الأبعاد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	الرؤية	0.936**	0.000
	الرسالة	0.941**	0.000
نجاح البنوك	الأهداف الاستراتيجية	0.950**	0.000
	القيم	0.943**	0.000
	الكفاءة	0.957**	0.000
الفاعلية		0.964**	0.000

يتضح من الجدول (4) أن جميع أبعاد المتغير المستقل ترتبط به بدرجة عالية وموجبة، حيث تراوحت بين (0.936) لُبُعد الرؤية، و(0.950) لُبُعد الأهداف الاستراتيجية، وكذلك المتغير التابع، حيث ارتبطت به بدرجة عالية وموجبة، تراوحت بين (0.957) لُبُعد الكفاءة، و(0.964) لُبُعد الفاعلية، وبالتالي فإن الاستبانة ذات صدق عالٍ، وتقيس ما وضعت لقياسه، ولا يوجد بُعد من أبعاد الدراسة يضعف من الصدق البنائي للأداة.

ولمعرفة ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار ألفاء كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، وصدق آراء المستجيبين كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيري وأبعاد أداة الدراسة

المتغير	البُعد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\alpha}$
التوجه	الرؤية	6	0.936	0.967
الاستراتيجي	الرسالة	7	0.937	0.968
	الأهداف الاستراتيجية	5	0.943	0.971
	القيم	6	0.937	0.968
	التوجه الاستراتيجي	24	0.979	0.989
نجاح البنوك	الكفاءة	6	0.924	0.961
	الفاعلية	6	0.937	0.968
	نجاح البنوك	12	0.958	0.979

يوضح الجدول (5) أن نتائج اختبار الثبات لمتغيري أداة الدراسة جاءت على النحو الآتي: التوجه الاستراتيجي (0.979) وبدرجة مصادقية (0.989)، ونجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء (0.958) وبدرجة مصادقية (0.979)، كما أن أبعاد المتغيرين كانت تتمتع بثبات عالٍ، حيث تراوحت بين (0.924)، ودرجة مصادقية (0.961) كأقل قيمة و(0.943)، ودرجة مصادقية (0.971) كأعلى قيمة.

وقد تم توزيع عدد (319) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 22% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): توزيع أداة الدراسة

البنك	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الصالحة للتحليل
بنك اليمن والكويت	68	63	63
بنك اليمن الدولي	58	55	54
بنك سبا الإسلامي	28	25	25
البنك التجاري اليمني	16	16	16
بنك اليمن والبحرين الشامل	24	22	22
بنك التضامن الدولي	50	46	46
بنك الكريمي للتمويل	52	46	46
البنك الإسلامي للتمويل	23	21	21
الإجمالي	319	294	293

يتضح من الجدول (6) أنه تم استعداده عدد (294) استبانة من عينة الدراسة، واستبعاد استبانة واحدة؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (293)، بما يمثل نسبة (92%) من حجم العينة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS"؛ لتحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة: (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتحليل الانحدار البسيط).

نتائج الدراسة:

نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة :

كون وحدة التحليل على مستوى البنك فقد تم تحليل خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات المنظمية، باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو الآتي:
أولاً: خصائص عينة الدراسة بحسب متغير نوع البنك:
ويوضح الجدول (7) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير نوع البنك.

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع البنك

نوع البنك	التكرار	النسبة
تقليدي	133	45.4 %
إسلامي	160	54.6 %
المجموع	293	100.0 %

يتضح من خلال الجدول (7) أن نسبة (54.6%) من أفراد عينة الدراسة كانت من البنوك الإسلامية، بينما كانت نسبة عينة الدراسة من البنوك التقليدية (45.4%)، وهذا مؤشر طبيعي لتوزيع عينة الدراسة على عدد البنوك بنوعها: (إسلامي، وتقليدي)، حيث مثلت عدد البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء 3 بنوك تقليدية، و5 بنوك إسلامية.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة بحسب متغير حجم البنك :

ويوضح الجدول (8) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير حجم البنك (عدد العاملين في البنك).
جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير حجم البنك (عدد العاملين في البنك)

حجم البنك بحسب عدد العاملين	التكرار	النسبة
أقل من 200 موظف	21	7.2 %
من 200 إلى أقل من 400 موظف	155	52.9 %
400 موظف فأكثر	117	39.9 %
المجموع	293	100.0 %

يتضح من الجدول (8) أن نسبة (52.9%) من أفراد عينة الدراسة كانت من البنوك التي عدد العاملين فيها (من 200 إلى أقل من 400 موظف)، يليها في المرتبة الثانية البنوك التي يتراوح عدد العاملين فيها (من 400 موظف فأكثر) بنسبة (39.9%)، وأخيراً البنوك التي عدد العاملين فيها (أقل من 200 موظف) بنسبة (7.2%)، وهذا مؤشر طبيعي لتوزيع عينة الدراسة على عدد البنوك، حيث مثلت عدد البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء التي عدد العاملين فيها (من 200 إلى أقل من 400 موظف) 4 بنوك، والنسبة الأعلى جاءت بنسبة (52.9%)، وهذه البنوك هي الأكبر من حيث عدد أفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة بحسب متغير عمر البنك:

ويوضح الجدول (9) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير عمر البنك.

جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر البنك

النسبة	التكرار	عمر البنك
%23.2	68	أقل من 20 سنة
%36.9	108	20 إلى أقل من 30 سنة
%39.9	117	أكبر من 30 سنة
%100.0	293	المجموع

يتضح من الجدول (9) أن نسبة (39.9%) من أفراد عينة الدراسة كانت من البنوك التي عمرها من فئة (أكبر من 30) سنة، يليها في المرتبة الثانية البنوك التي يتراوح عمرها من فئة (20 إلى أقل من 30) سنة بنسبة (36.9%)، يليها في المرتبة الثالثة البنوك التي عمرها من فئة (أقل من 20) سنة بنسبة (23.2%)، وهذا مؤشر جيد لتمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة، حيث إن البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء التي عمرها (أكثر من 30 سنة) حازت أعلى نسبة، وهذه النسبة تمثل بنكين من أكبر البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء من حيث عدد الموظفين فيها، وهي بنك (اليمن الدولي، بنك اليمن والكويت).

نتائج متغيري الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة آراء العينة حول متغيري الدراسة في الاستبانة، والجدول (10) يوضح كيفية تفسير القيم التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى متغيري الدراسة.

جدول (10): كيفية احتساب قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المعنى أو التقدير اللفظي		إذا كانت نسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط الحسابي
مستوى التوفر/التحقق	درجة الموافقة		
منخفض جدا	غير موافق بشدة	أقل من 36 %	أقل من 1.8
منخفض	غير موافق	من 36 % إلى أقل من 52 %	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط	محايد	من 52 % إلى أقل من 68 %	من 2.6 إلى أقل من 3.4
مرتفع	موافق	من 68 % إلى أقل من 84 %	من 3.4 إلى أقل من 4.2
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 84 % حتى 100 %	من 4.2 حتى 5

وفيما يأتي نتائج متغيري الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

نتائج مستوى تحقق نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء:

لمعرفة مستوى تحقق نجاح البنوك محل الدراسة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والجدول (11) يوضح مستوى تحقق النجاح في البنوك محل الدراسة بأبعاده المختلفة المتمثلة في: (الكفاءة، الفاعلية)، وذلك على النحو الآتي.

جدول (11): نتائج مستوى تحقق نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

مستوى التحقق	تقدير مدى التحقق لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95 %		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
مرتفع	%78.0	%82.7	%80.3	1,044	4,016	الكفاءة	1
مرتفع	%75.9	%81.0	%78.4	1,143	3,922	الفاعلية	2
مرتفع	%77.0	%81.8	%79.4	1,051	3,969	مستوى تحقق نجاح البنوك	

يتضح من الجدول (11) أن مستوى تحقق نجاح البنوك محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.969)، وبانحراف معياري (1.051)، وبنسبة (79.4%)، وبتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن مستوى تحقق نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء يتراوح بين (81.8%) و(77.0%)، وبدرجة ثقة 95%، وهاتان الدرجتان تشيران إلى تحقق النجاح لدى البنوك محل الدراسة بمستوى مرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة صويص والقبيح (2021) التي بينت أن مستوى تحقق الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية بفلسطين جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة (76.56%)، وتتفق مع نتيجة دراسة أبو عياد (2016) التي أظهرت أن تحقق نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة جاءت بدرجة عالية وبنسبة (81.12%)، وتتفق مع نتيجة دراسة شين (2017) التي بينت أن مستوى تحقق أداء منظمات الأعمال في شركة نضال لتوزيع المنتجات البترولية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) وبنسبة (84.8%)، كما تتفق إلى حد ما مع دراسة المجاهد والسدي (2021) التي بينت أن مستوى تحقق الأداء المنظمي بكليات المجتمع اليمنية جاء بدرجة متوسطة وبنسبة (60.7%).

كما يتضح من الجدول (11) أن بُعد الكفاءة كان الأكثر توفراً، حيث جاء بمتوسط (4.016)، وانحراف معياري (1.044)، وبنسبة (80.3%)، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تركز على الكفاءة بدرجة أكبر من الفاعلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوجي وآخرون (2018) حيث بينت أن الكفاءة جاءت بدرجة عالية بالمؤسسات العامة في السودان.

وجاء بُعد الفاعلية أقل من حيث مستوى التحقق رغم أن مستواه مرتفع بمتوسط (3.922)، وبانحراف معياري (1.143)، وبنسبة (78.4%)، ويعزى ذلك إلى اهتمام البنوك محل الدراسة بالكفاءة أكثر من الفاعلية؛ كون الكفاءة ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستخدام الموارد، إضافة إلى أن الكفاءة قد تكون أهم من الفاعلية من وجهة نظر العاملين في البنوك محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمدان (2019) التي بينت أن الفاعلية جاءت بدرجة عالية بجامعة سامراء في العراق وبنسبة (78%).

نتائج مستوى توفر التوجه الاستراتيجي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء:

لمعرفة مستوى توفر التوجه الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والجدول (12) يوضح مستوى توفر التوجه الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة بأبعاده المختلفة المتمثلة في: (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم)، وذلك على النحو الآتي:

جدول (12): نتائج مستوى توفر التوجه الاستراتيجي

مستوى التوفر	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95 %		النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
مرتفع	77.0%	81.8%	79.4%	1.059	3.969	الرسالة	1
مرتفع	76.4%	81.2%	78.8%	1.059	3.941	الرؤية	2
مرتفع	75.5%	80.7%	78.1%	1.164	3.904	الأهداف الاستراتيجية	3
مرتفع	75.0%	80.2%	77.6%	1.154	3.880	القيم	4
مرتفع	76.1%	80.8%	78.5%	1.045	3.923	متوسط توفر التوجه الاستراتيجي	

يتضح من الجدول (12) أن مستوى توفر التوجه الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.923)، وبانحراف معياري (1.045)، وبنسبة (78.5%)، كما يتضح من الجدول (13) أن مستوى توفر أبعاد التوجه الاستراتيجي يتراوح ما بين (76.1%) و(80.8%) وبدرجة

ثقة 95%، وهاتان الدرجتان تشيران أيضا إلى توفر التوجه الاستراتيجي بمستوى مرتفع في البنوك محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة راجح (2019) التي بينت أن مستوى توفر التوجه الاستراتيجي عال في البنوك اليمنية، وبنسبة (75.8%)، وتتفق مع نتيجة دراسة العاقل (2019) التي أظهرت أن مستوى توفر التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بنسبة (78.0)، وبمتوسط (3.899).

كذلك يتضح من الجدول (12) أن بُعد الرسالة جاء في المرتبة الأولى من حيث التوفر وبمستوى توفر مرتفع، حيث جاء بمتوسط (3.969)، وبانحراف معياري (1.059)، وبنسبة (79.4%)، وهذا يحسب لصالح البنوك محل الدراسة، وهو مؤشر جيد حيث يرتبط نجاح البنوك بمدى قدرتها على تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله؛ ويعود ذلك إلى إعطاء البنوك محل الدراسة اهتماما أكبر بالرسالة مقارنة ببقية الأبعاد، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العاقل (2019) التي بينت أن الجامعات الأهلية اليمنية لديها اهتمام عال ببعد الرسالة، في حين جاء في المرتبة الثانية بُعد الرؤية، حيث جاء بمتوسط (3.941) وبانحراف معياري (1.059) وبنسبة (78.8%)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العاقل (2019) التي بينت أن الجامعات الأهلية اليمنية لديها اهتمام عال ببعد الرؤية.

وقد جاء في المرتبة الثالثة بُعد الأهداف الاستراتيجية، حيث جاء بمتوسط (3.904) وبانحراف معياري (1.164)، وبنسبة (78.1%)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة العاقل (2019)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.754) وبنسبة (75.1%)، بينما كان بُعد القيم أقل الأبعاد من حيث الترتيب رغم أن مستواه مرتفع بمتوسط (3.880) وبانحراف معياري (1.154) وبنسبة (77.6%)، وقد يعزى ذلك إلى وجود قصور في تطبيق مفاهيم القيم في هذه البنوك، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة صالح (2017) من حيث أن بُعد القيم جاء في المرتبة الرابعة، ولكنه جاء بمستوى مرتفع، وبنسبة (76.8%)، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خميس (2018) التي توصلت إلى أن بُعد القيم جاء بمستوى مرتفع.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

ولاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك على النحو الآتي:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"، والجدول (13) يوضح نتائج اختبار الفرضية.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
							يوجد أثر ذو دلالة للتوجه الاستراتيجي
*0,000	23.020	0.799	*0,000	529.918	0.638	0.799	في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

يتضح من الجدول (13)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك محل الدراسة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.638)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (63.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقق نجاح البنوك محل الدراسة؛ مما يشير إلى أن (63.8%) من نجاح هذه البنوك ناتج عن ممارسة هذه البنوك للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وأن نسبة (36.2%) من نجاح تلك البنوك ناتج عن عوامل لم يتطرق لها نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.799)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في التوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (79.9%) من الدرجة في

نجاح البنوك محل الدراسة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (529.918)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($p < 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك محل الدراسة، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الرئيسية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العماري (2017) التي توصلت إلى أن للتوجه الاستراتيجي أثر في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، كما تتفق مع دراسة نتيجة عايش والغزي (2015) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح البنوك الإسلامية اليمنية، وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة خميس (2018) التي أوضحت أن التوجه الاستراتيجي له علاقة ارتباط معنوية في تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي في المنظمات وقدرتها على التنافس في مجال بيئتها يرتبط بمدى أثر التوجه الاستراتيجي المتوفر في المنظمات.

وفيما يأتي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية، على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"، والجدول (14) يوضح نتائج اختبار الفرضية. جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر الرؤية في نجاح البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

نص الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء	0.745	0.555	375.982	*0,000	0.745	19.390	*0,000

يتضح من الجدول (14)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في نجاح البنوك محل الدراسة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.555)، وهذا يعني أن الرؤية تضرس ما نسبته (0.555) من التغيرات في نجاح هذه البنوك؛ مما يشير إلى أن (55.5%) من نجاح هذه البنوك ناتج من الرؤية، وأن (44.5%) من التغيرات في نجاحها تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.745) من الدرجة، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في الرؤية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (74.5%) في نجاح البنوك محل الدراسة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (375.982)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على وجود أثر للرؤية في نجاح البنوك محل الدراسة، وبالتالي ثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة صالح (2017) التي أوضحت أن الرؤية لها تأثير على الأداء المؤسسي في كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتقانة بالخرطوم، كما تتفق مع دراسة شين (2017) التي بينت أن الرؤية لها أثر إيجابي في أداء شركة نفضال الجزائرية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للرسالة في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"، والجدول (15) يوضح نتائج اختبار الفرضية. جدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر الرسالة في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

نص الفرضية	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء	0.770	0.593	438.468	*0,000	0.770	20.940	*0,000

يتضح من الجدول (15)، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعُد الرسالة في نجاح البنوك محل الدراسة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.593)، وهذا يعني أن الرسالة تفسر ما نسبته (0.593) من التغيرات في نجاح هذه البنوك؛ مما يشير إلى أن (59.3%) من نجاحها ناتج من الرسالة، وأن (40.7%) من التغيرات في نجاح تلك البنوك تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.770)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة، ستؤدي أي زيادة في الرسالة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (77.0%) من الدرجة في نجاح البنوك محل الدراسة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (438.468)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وبالتالي ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ناصر (2018) التي أوضحت أن الرسالة لها تأثير إيجابي على الأداء المنظمي في مكتب المفتش العام بوزارة الدفاع في بغداد.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للأهداف الاستراتيجية في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"، والجدول (16) يوضح نتائج اختبار الفرضية.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر الأهداف الاستراتيجية في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0,000	18,992	0,738	*0,000	360,711	0,545	0,738	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

يتضح من الجدول (16)، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في نجاح البنوك محل الدراسة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.545)، وهذا يعني أن الأهداف الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.545) من التغيرات في نجاح هذه البنوك؛ مما يشير إلى أن (54.5%) من نجاحها ناتج عن الأهداف الاستراتيجية، وأن (45.5%) من التغيرات في نجاح تلك البنوك تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.738)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة، ستؤدي أي زيادة في الأهداف الاستراتيجية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (73.8%) من الدرجة في نجاح البنوك محل الدراسة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (360.711)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وبالتالي ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علمي (2013) التي أوضحت أن الأهداف الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء ميناء جيبوتي.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) للقيم في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"، والجدول (17) يوضح نتائج اختبار الفرضية.

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر القيم في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0,000	20,165	0,758	*0,000	406,615	0,575	0,758	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم في نجاح البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

يتضح من الجدول (17) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم في نجاح البنوك محل الدراسة، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.575)، وهذا يعني أن القيم تفسر ما نسبته (0.575) من التغيرات في نجاح هذه البنوك؛ مما يشير إلى أن (57.5%) من نجاحها ناتج عن القيم، وأن (42.5%) من التغيرات في نجاح تلك البنوك تعود إلى عوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.758)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة، ستؤدي أي زيادة في القيم بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (75.8%) من الدرجة في نجاح البنوك محل الدراسة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (406.615)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وبالتالي ثبتت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خميس (2018) التي أوضحت أن القيم لها تأثير إيجابي وتعزز مؤشرات الأداء المؤسسي بالمديرية العامة للمناهج بوزارة التربية العراقية، كما اتفقت إلى حد ما مع دراسة محل والتكريتي (2018) التي بينت أن القيم تسهم في تطوير جوده الخدمات الصحية.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة تم استخلاص العديد من الاستنتاجات، أهمها الآتي:

استنتاجات الدراسة:

1. يوجد اهتمام كبير لدى البنوك محل الدراسة بتوفير التوجه الاستراتيجي وعلى مستوى أبعاده المختلفة.
2. أن أكثر أبعاد التوجه الاستراتيجي توفرا كان بُعد الرسالة، وأقلها توفرا بُعد القيم.
3. يوجد اهتمام كبير من قبل البنوك محل الدراسة بتحقيق نجاح البنوك بأبعاده المختلفة.
4. أن ممارسة أنشطة التوجه الاستراتيجي بكافة أبعاده يؤثر في نجاح البنوك محل الدراسة.
5. أن أعلى مستوى لتحقيق نجاح البنوك محل الدراسة كان بُعد الكفاءة، بينما أقلها تحققاً بُعد الفاعلية.
6. وجود قصور في نشر رؤية البنك خارج البنك مقارنة بنشرها داخل البنك.
7. أن إشراك موظفي البنك بمختلف مستوياتهم الإدارية في صياغة التوجه الاستراتيجي ليس بالمستوى المطلوب.
8. يوجد اهتمام كبير من قبل البنوك في التوظيف الرشيد لأموالها.
9. إن ممارسة التوجه الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة بكافة أبعاده تدعم عملية تحقيق نجاح البنوك الأهلية ببعدي (الكفاءة والفاعلية).
10. يوجد تفاوت في أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في نجاح البنوك محل الدراسة.
11. أن أكثر أبعاد التوجه الاستراتيجي تأثيراً في نجاح البنوك محل الدراسة هو بُعد الرسالة، وأقلها تأثيراً بُعد الأهداف الاستراتيجية.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم التوصيات الآتية:

1. العمل على تعزيز ممارسة أنشطة التوجه الاستراتيجي بكافة أبعاده في البنوك محل الدراسة.
2. زيادة اهتمام البنوك محل الدراسة بالكفاءة والفاعلية، كي تتمكن من تحقيق النجاح بمستوى أعلى.
3. زيادة اهتمام البنوك محل الدراسة بإشراك موظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية في صياغة التوجه الاستراتيجي.
4. تعزيز نشر رؤية البنك خارج البنك حتى تصل إلى جميع العملاء لأن الرؤية هي الصورة التي ترغب البنوك في الوصول إليها.

5. تعزيز الاستفادة من وجود الأثر الإيجابي لتوفر التوجه الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة ومستوى تحقق النجاح في هذه البنوك.
6. استمرار اهتمام إدارات البنوك محل الدراسة بتوفير جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي.
7. ضرورة اهتمام البنوك بقيمتها مع إجراء تغيير البعض منها بشكل تدريجي، وبما يتوافق مع المتغيرات البيئية لتحقيق الانسجام بين قيمها والقيم السائدة في المجتمع.
8. زيادة اهتمام البنوك محل الدراسة بأبعاد النجاح، لا سيما بُعد الفاعلية؛ كونه الأقل تحققاً.
9. استمرار توظيف البنوك محل الدراسة لأموالها توظيفاً رشيداً؛ لضمان تحقيق أهداف هذه البنوك ورضا أصحاب المصالح.

الاسهام البحثي:

قام عبد اللطيف عايض وعُدي الوزير بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقام عُدي الوزير بجمع البيانات، وقام كلاهما بتحليل البيانات وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها وكذلك صياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، رُوجعت المسودة النهائية للدراسة من قبل عبد اللطيف عايض.

المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد (2009)، *مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز*، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو عيادة، ندى عمر عبدالله (2016)، *الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- اتحاد البنوك العربية (2014)، *مجلة اتحاد المصارف العربية*، استرجع بتاريخ فبراير 14، 2021، من <https://bit.ly/2T51pYD>
- آدم، محمد عيسى أحمد (2015)، *دور التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية الجامعة* (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- البدرائي، إيمان عبد محمد أحمد (2015)، *دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، دراسات إدارية*، 7(14)، 133-189.
- البغدادي، عادل هادي، وعباس، الحمزة فاضل (2016)، *أثر التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن- دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في محافظة النجف الاشرف*، *مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 12(35)، 68-140.
- البنك المركزي اليمني (2015)، *التقرير السنوي*، صنعاء، اليمن.
- بني حمدان، وائل محمد، وإدريس، خالد محمد طلال (2007)، *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر*، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- جلاب، حسان دهش (2013)، *دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية*، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(2)، 26-67.
- الحسيني، فلاح حسن (2000)، *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة* (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- الحسيني، فلاح حسن عداي (2004)، *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة* (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

- حمدان، إسحق يوسف (2019)، القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(111)، 200-221.
- خميس، لى هادي (2018)، التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج-وزارة التربية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(108)، 254-282.
- الدهدار، مروان حمودة (2006)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الديراوي، أيمن حسن (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 7(1)، 273-302.
- راجح، بشير محمد علي (2019)، أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التزام الإدارة العليا (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الربيعي، لؤي راضي خليفة (2019)، دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي (دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية/الرصافة الثانية)، مجلة دراسات تربوية، 12(45)، 214-241.
- الزعبي، معتز كامل (2016)، أثر تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية على المخاطر غير النظامية في البنوك التجارية الأردنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد سليمان، والنجار، فايز (2002)، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد، دراسات: العلوم الإدارية، 29(2)، 347-371.
- السكرانة، بلال خلف (2015)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السني، عبدالله عبدالله (1996)، إدارة الإنتاج والعمليات (الطبعة الأولى)، دمشق، سوريا: دار الفكر.
- السني، عبدالله عبدالله، والعريقي، منصور محمد (2009)، الإدارة (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: دار الكتاب الجامعي.
- الشامي، احمد محمد، والسني، عبدالله عبدالله (2019)، إدارة الإنتاج والعمليات (الطبعة الخامسة)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2000)، نظرية المنظمة (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشماع، خليل محمد، وخضر، كاظم حمود (2005)، نظرية المنظمة (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شهاب، صفا محمد ابراهيم (2016)، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي-بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات القطنية (رسالة ماجستير)، جامعة بغداد، العراق.
- شين، نوال (2017)، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة على شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- صالح، عاطف عوض علي (2017)، أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي- دراسة حالة كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتقانة، مجلة جامعة العلوم والتقانة، 2(2)، 114-152.
- صويص، محمد ابراهيم، والقبح، ايهاب سمير (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، 41، 87-106.

- ظاهر، فاضل جميل، ومحمد، قاسم علي (2018)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي- بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 106 (24)، 45-72.
- العاقل، محمد قاسم (2019)، أثر التوجه الاستراتيجي والقيادة التحويلية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- عايض، عبداللطيف مصلح، والغزي، نبيل علي (2015)، أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 21 (46)، 103-158.
- عبدالعزیز، زواتيني (2015)، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة و فاعلية الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2018)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (الطبعة الثانية)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- علمي، ياسين علي (2013)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداء المنظمات: دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين في ميناء جيبوتي (رسالة ماجستير)، جامعة عدن، اليمن.
- العماري، عبدالكريم علي (2017)، أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية (رسالة ماجستير)، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.
- الغالبی، طاهر محسن، والخفاجي، نعمه عباس (2016)، نظریة المنظمة (مدخل التصميم)، الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فهيم، مروء جابر أحمد (2011)، العلاقة بين الحجم والأداء في منظمات القطاع الحكومي: دراسة في تأثير بيئة العمل الداخلية كمتغير وسيط (أطروحة دكتوراه)، جامعة القاهرة، مصر.
- القرود، يحيى أحمد (2020)، الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الكرخي، مجيد (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة، قطر: مطبعة الريان.
- الكناني، كامل كاظم (2017)، التخطيط الاستراتيجي، بغداد، العراق: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- المجاهد، أمال محمد على، والسدي، فايد عبد الله عبد الرحمن (2021)، أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (3)، 774-845.
- محل، سامي ذياب، والتكريتي، سارء بهاء (2018)، دور مرتكزات التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية في مستشفى تكريت العام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4 (44)، 24-42.
- محمد، نسرين جاسم، وخلف، زينب أبو علي (2016)، اعاده هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي، جامعة بغداد، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23 (34)، 129-152.
- محمود، زيد خوام (2017)، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (96)، 203-225.
- المخلافي، عبدالعزیز محمد (2010)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، اليمن: جامعة أزال للتنمية البشرية.
- المرسی، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى محمود، وجبة، طارق رشدي (2007)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2003)، *الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين*، المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ناصر، محمد جاسم (2018)، *علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي- بحث تطبيقي في وزارة الدفاع مكتب المفتش العام (رسالة ماجستير)*، جامعة بغداد، العراق.
- نوجي، نورقذف، المهل، عبدالعظيم سليمان، علي، الطاهر احمد، وحمد، يوسف (2018)، *أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات: دراسة حالة مؤسسات القطاع العام*، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1(34)، 28-57.
- هادي، دعاء عبد الرضا، ومزهر، أسيل علي (2020)، *الذكاء واليقظة الاستراتيجيين وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة استطلاع لآراء القيادات الإدارية في جامعة المثني*، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 23-46.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2008)، *مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي- كيف تربط بين الحاضر والمستقبل*، مصر: دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2016)، *الاقتصاد اليمني في سطور: تطورات القطاع المصرفي في اليمن، المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن*، 17(1)، 2-4.

- Gates, L. P. (2010). *Strategic planning with critical success factors and future scenarios: An integrated strategic planning framework*. Pennsylvania: Engineering school in Pittsburgh.
- Harris, L., Coles, A. M., & Dickson, K. (2000). Building innovation networks: Issues of strategy and expertise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 229-241.
- Harvey, D. F. (1988). *Strategic management and business policy*. Indiana: Bobbs-Merrill Company.
- Hondge, B. J., & Anthony, W. P. (1988). *Organization theory*. Boston: Allyn & Bacon.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2008). *Operations and supply management: The core*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Judge, T., Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior*. London: Pearson Education.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Rahmatian, E., & PourKiani, M. (2017). Studying the relationship between level of managers strategic intelligence and level of organization success in executive organizations of Rafsanjan. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 6(3), 234-248.
- Salkić, I. (2014). Impact of strategic planning on management of public organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems (INDECS)*, 12(1), 61-77.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2007). How does strategic orientation matter in Chinese firms?. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 447-466.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abdelaziz, Zawatini (2015). *Astiratiji'at alqiadat al'iidariyat fi tawzif warafe kafa'at wafa'iliat almawarid albasharia* (Utaruhāt dukturah), Jamieat Aljazayir 2 - 'Abu Alqasim Saed Allah, Aljazayir.
- Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad (2009). *Muqawimat altakhtit aliastiratiji'at almutamayizi*, Alqahirata, Misr: Almajmueat Alearabiat Liltadrib Walnashri.
- Abu Ayada, Nada Omar Abdullah (2016). *Aldhaka' alastiratiji'a waealaqatuh binajah almunazamati: dirasatan tatbiqiatan ealaa almudirin fi majmueat alaitisalat alfilastiniat biqitae Ghaza* (Risalat majjistir), Jamieat Al'azhar, Ghazah, Filastin.
- Adam, Mohamed Issa Ahmed (2015). *Dawr altakhtit alastiratiji'at walhaykal altanzimii watathiruh ealaa fae'aliat aljamiea* (Utaruhāt dukturah), Jamieat Muhamad Khudayr, Aljazayir.
- Al-Ammari, Abdul-Karim Ali (2017). *Athar altawajuh alastiratiji'at ealaa almizat altanafusiat fi aljamieat alyamaniati: Dirasat muqaranat bayn aljamieat alhukumiat wal'ahliat alyamania* (Risalat majjistir), Jamieat Al'andals, Sana'a, Alyaman.
- Al-Aqel, Muhammad Qasim (2019). *Athar altawajuh alastiratiji'at walqiadat altahwiliat fi tahqiq fae'iliat aljamieat al'ahliat alyamania* (Utaruhāt dukturah), Jamieat Aleulum Waltiknuluji'a, Sana'a, Alyaman.
- Al-Areqi, Mansour Muhammad Ismail (2018). *Al'iidarat alastiratiji'at madkhal mutakamil (alatabeat althaaniati)*, Sana'a, Alyaman: Al'amin Llnashr Waltawziei.
- Al-Badrani, Iman Abd Muhammad Ahmed (2015). Dawr altawajuh alastiratiji'at fi bina' alqudrat alastiratiji'ati: dirasat aistitlaeiat lara' almudirin fi maemal al'albisat aljahizat fi almawsil, *Dirasat Idariyat*, 7(14), 133-189.
- Al-Baghdadi, Adel Hadi, wa Abbas, Al-Hamza Fadel (2016). Athar altawajuhāt alastiratiji'at fi wala' alzabayini- Dirasat majmueat min almujamaeat altijariyat fi muhafazat alnaja'f alashrafi, *Majalat Alghazi Lileulum Alaiqtisadiyat Wal'iidariyat*, 12(35), 140-68.
- Albank Almarkaziu Alyamani (2015). Altaqrir alsanawiu, Sana'a, Alyaman.
- Al-Dahdar, Marwan Hamouda (2006). *Alealaqat bayn altawajuh alaistratiji'at ladaa al'iidarat aleulya fi aljamieat alfilastiniat wamizatiha altanafusiat: dirasat maydaniat ealaa jamieat qitae Ghaza* (Risalat majjistir), Aljamieat Al'iislamiati, Filastin.

- Al-Dirawi, Ayman Hassan (2017). Athar altakhtit alastiratijii ealaa 'ada' almunazamati: dirasat tatbiqiat ealaa almunazamat al'ahliat aleamilat fi qitae ghazati, *Majalat Jamieat Filastin Lil'abhath Waldirasati*, 7(1), 273-302.
- Al-Ghalbi, Taher Mohsen, wa Al-Khafaji, Nima Abbas (2016). *Nazarit almunazimi (madkhal altasmimi)*, Al'urdunu: Dar Alyazurii Aleilmiat Lilnashr Waltawziei.
- Al-Husseini, Falah Hassan (2000). *Al'iidarat al'iistratijiatu: mafahimuha, madakhilaha, eamaliaatiha almueasira* (Taba'a 1), Amman, Al'urduni: Dar Wayil Liltibaeat Walnashri.
- Al-Husseini, Falah Hassan Adai (2004). *Al'iidarat al'iistratijiatu: mafahimuha, madakhilaha, eamaliaatiha almueasira* (Taba'a 2), Amman, Al'urduni: Dar Wayil Liltibaeat Walnashri.
- Al-Karkhi, Majeed (2014). *Altakhtit aliastiratijiu almabniu ealaa alnatayija*, Aldawhati, Qatar: Matbaeat Alrayan.
- Al-Kinani, Kamel Kazem (2017). *Altakhtit alastiratiji*, Baghdad, Aleiraqi: Dar Alduktur Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati.
- Al-Maghrabi, Abdel-Hamid Abdel-Fattah (2003). *Al'iidarat alastiratijiat liwajihat tahadiyat alqarn alhadi waleishrina*, Almansurati, Misr: Almaktabat Aleasriat Lilnashr Waltawziei.
- Al-Mikhlaifi, Abdulaziz Muhammad (2010). *Al'iidarat alastiratijiat*, Sana'a, Alyaman: Jamieat Azal Liltanmiat Albashariati.
- Al-Mujahid, Amal Muhammad Ali, wa Al-Sudai, Qaid Abdullah Abdul-Rahman (2021). Athar almurunat aliastiratijiat fi tahqiq al'ada' almunazami: Dirasat maydaniat fi kliaat almujtamae bialjumihiat alyamaniati, *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyyati*, 12(3), 774-845.
- Al-Mursi, Gamal Al-Din, Abu Bakr, Mustafa Mahmoud, wa Jubba, Tariq Rushdi (2007). *Altafkir alastiratijiu wal'iidarat alastiratijiat manhaj tatbiqay*, Alaikandariati, Misr: Aldaar Aljamieiat Liltibaeat Walnashr Waltawziei.
- Al-Qarawda, Yahya Ahmed (2020). *Al'athar almueadal liastiratijiat almunazamat fi alealaqat bayn astiratijiat 'iidarat almawarid albashariat wal'ada' almunazami: Dirasatan maydaniatan fi almunuk alyamania* (Utaruhat dukturah), Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyaman.
- Al-Rubaie, Louay Radi Khalifa (2019). Dawr alqiadat alranaanat fi tahqiq alnajah almunazimii (dirasat tatbiqiat lara' almodirin aleamilin fi almodiriati aleamat liltarbiat/alrasafat althaaniatu), *Majalat Dirasat Tarbiyat*, 12(45), 214-241.
- Al-Sakarna, Bilal Khalaf (2015). *Aliastiratijiat waltakhtit alastiratijiu (altabeat al'uwlaa)*, Amman, Al'urdunu: Dar Almasirat Lilnashr Waltawziei.

- Al-Salem, Moayad Saeed Suleiman, wa Al-Najjar, Fayez (2002). Alealaqat bayn wuduh almafhum aleilmii liltakhtit alastiratijii wamustawaa mumarasatih fi almunazamat alsinaeiat alsaghirati: Dirasat maydaniat fi muhafazat 'iirbd, *Dirasati: Aleulum Al'iidariati*, 29(2), 347-371.
- Al-Sanafi, Abdullah Abdullah (1996). *Idarat ali'intaj waleamaliaat (altabeat al'uwlaa)*, Dimashqa, Suria: Dar Alfikri.
- Al-Sanafi, Abdullah Abdullah, wa Al-Areqi, Mansour Muhammad (2009). *Al'iidara (altabeat al'uwlaa)*, Sana'a, Alyamanu: Dar Alkitaab Aljamieii.
- Al-Shamaa, Khalil Muhammad Hassan, and Hammoud, Khudair Kazem (2000). *Nazariat almunazama (altabeat al'uwlaa)*, Amman, Al'urdunu: Darat Almasirat Lilnashr Waltawzie Waltibaeati.
- Al-Shamaa, Khalil Muhammad, wa Khader, Kazem Hammoud (2005). *Nazariat almunazama (altabeat althaaniatu)*, Amman, Al'urdunu: Dar Almasirat Lilnashr Waltawziei.
- Al-Shami, Ahmed Muhammad, wa Al-Sanafi, Abdullah Abdullah (2019). *Idarat ali'intaj waleamaliaat (altabeat alkhamisata)*, Sana'a, Alyaman: Al'amin Lilnashr Waltawziei.
- Al-Zoubi, Moataz Kamel (2016). *Athar tatbiq qawaeid alhakimiat almuasasiat ealaa almakhatir ghayr alnizamiat fi almunuk altijariat al'urduniya* (Utaruhat dukturah), Jamieat Aleulum Al'iislatmiat Alealamiati, Amman, Al'urdunn.
- Atihad Almunuk Alearabia (2014). *Majalat aatihad almasarif alearabiati*, Aistarjije bitarikh Fibrayir 14, 2021, min <https://bit.ly/2T51pYD>
- Ayed, Abdullatif Musleh, and Al-Ghazi, Nabil Ali (2015). Athar altakhtit aliastratijii fi najah almunuk al'iislatmiat alyamaniati, *Majalat Aldirasat Aliajtimaeiati*, 21(46), 103-158.
- Bani Hamdan, Wael Muhammad, wa Idris, Khalid Muhammad Talal (2007). *Aliastratijiat waltakhtit alastiratijiu manhaj mueasiri*, Amman, Al'urdun: Dar Alyazurii Aleilmiat Lilnashri.
- Elmi, Yassin Ali (2013). *Altakhtit alastiratijiu wadawrat fi 'ada' almunazamati: dirasat maydaniat lara' eayinat min almuazafin fi mina' jibuti* (Risalat majistir), Jamieat Aden, Alyaman.
- Fahim, Marwa Gaber Ahmed (2011). *Alealaqat bayn alhajm wal'ada' fi munazamat alqitae alhukumii: dirasatan fi tathir biyat aleamal aldaakhiliat kamutaghayir wasit* (Utaruhat dukturah), Jamieat Alqahirat, Misr.
- Hadi, Duaa Abdulridha, wa Mazhar, Aseel Ali (2020). Aldhaka' walyaqazat alastiratijiiyn wa'atharuhuma fi tahqiq alnajah altanzimi: Dirasat aistitlae lara' alqiadat al'iidariat fi jamieat almuthnaa, *Majalat Almuthanaa Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 10(1), 23-46.

- Hamdan, Ishaq Youssef (2019). Alqiadat altahwiliat wadawruha fi alnajah altanzimi: bahath aistitlaeiun lara' eayinat min altadrisiyyin fi kuliyat altarbiat jamieat samara', *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 25(111), 200-221.
- Helal, Mohamed Abdel Ghani Hassan (2008). *Maharat altafkir waltakhtit alastiratijii -kayf tarbit bayn alhadir walmustaqbala*, Misr: Dar Nashr Markaz Tatwir Al'ada' Waltanmiati.
- Jallab, Hassan Dahish (2013). Dawr altawajuh alastiratijii lilmunazamat altaelimiati fi alyaqazat alriyadiati, *Majalat Alqadisiat Lileulum Al'iidariati Walaiqtisadiati*, 15(2), 26-67.
- Khamis, Lama Hadi (2018). Altawajuh alastiratijiu wa'atharuh fi al'ada' almuasisii: dirasat aistitlaeiati fi almudiriati aleamat lilmanahij-wizarat altarbiat aleiraqiati, *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 24(108), 254-282.
- Mahal, Sami Diab, wa Al-Tikriti, Sarah Bahaa (2018). Dawr murtakazat altawajuh alastiratijii fi tatwir jawdat alkhadamat alsihiyati: Dirasatan aistitlaeiati fi mustashfaa tikrit aleami, *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariati Walaiqtisadiati*, 4(44), 24-42.
- Mahmoud, Zaid Khawam (2017). Alyaqazat alastiratijiati watathiruha fi alnajah altanzimi: Bahth aistitlaeiun fi sharikat alfaris aleamati, wizarat alsinaeati, *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 23(96), 203-225.
- Muhammad, Nisreen Jassim, wa Khalaf, Zainab Abu Ali (2016). Aeadah handasat aleamaliati aladariat fi daw' altawajuh alastiratijii, jamieat baghdad, aleiraqa, *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Waladariati*, 23(34), 129-152.
- Nasser, Muhammad Jassim (2018). *Alaqat altawajuh alastratijii bial'ada' almunazamii-bhath tatbiqun fi wizarat aldifae maktab almufatish aleami* (Risalat majistir), Jamieat Baghdad, Aleiraq.
- Noji, Nurqadif, Al-Muhal, Abdel-Azim Suleiman, Ali, Al-Taher Ahmed, wa Hamad, Youssef (2018). Athar altakhtit alastiratijii fi 'ada' almuasasati: Dirasat halat muasasat alqitae aleama, *Majalat Jamieat Aleulum Waltiknuluji Lileulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 1(34), 28-57.
- Rageh, Bashir Muhammad Ali (2019). *Athar altawajuh alastiratijii fi tatbiq mabadi alhawkamat min khilal ailtizam al'iidarati aleulya* (Utaruhat dukturah), Jamieat Aleulum Waltiknuluji, Sana'a, Alyaman.
- Saleh, Atef Awad Ali (2017). Athar altawajuh alastiratijii ealaa al'ada' almuasisii-dirasat halat kuliyat aleulum al'iidariati bijamieat aleulum waltiqanati, *Majalat Jamieat Aleulum Waltiqanati*, 2(2), 114-152.

- Saweis, Mohamed Ibrahim, wa Al-Qabbaj, Ehab Samir (2021). Dawr alqiadat aliaistiratijiati fi taeziz al'ada' almuasasii fi al bunuk altijariati fi aldifat algharbiati, *Almajalat Alearabiat Lil'iidarati*, 41, 87-106.
- Sheen, Nawal (2017). *Tathir alaitijah alaistiratijii ealaa 'ada' munazamat al'aemali: dirasat halatan ealaa sharikat niftal litawzie wataswiq almunajat albitrulia* (Utaruhati dukturah), Jamieat Muhammad Khudayr, Aljazayir.
- Shihab, Safa Muhammad Ibrahim (2016). *Dawr 'iidarati al'ada' fi tahqiq alnajah almunazamii-bhath tahlili fi alsharikat aleamat lilsinaeat alqutania* (Risalat majistir). Jamieat Baghdad, Aleiraqu.
- Taher, Fadel Jamil, wa Muhammad, Qasim Ali (2018). Dawr mumarasati adarati almawarid albashariati fi tahqiq alnajah almunazami- bahath maydaniun fi wizarati alnaft aleiraqiati, jamieat baghdad, *Majalat Aleulum Alaiqtisadiati Waladariati*, 106(24), 45-72.
- Wizarati Altakhtit Waltaeawun Alduwalii (2016). Alaiqtisad alyamaniu fi suturi: Tatawurat alqitae almasrifii fi Alyamin, *Almustajadaat Alaiqtisadiati Walaijtimaieati fi Alyaman*, (17), 2-4.