

التخطيط الإستراتيجي وأثره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية: دراسة حالة مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء

الاستلام: 27/أكتوبر/2025
التحكيم: 12/نوفمبر/2025
القبول: 21/ديسمبر/2025

Jamal Dirham A. Zaid^(1,*)

Tareq Yahya Abdullah Al-Ansi^(2,*)

جمال درهم أحمد زيد^(*,1)

طارق يحيى عبدالله العنسي^(*,2)

© 2026 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) license](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي من فئة (CC BY) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

2 Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال بجامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

2 باحث في العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عناوين المراسلة: j.dirhim@ust.edu.ye، tareq.y.ansi@gmail.com

التخطيط الإستراتيجي وأثره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية: دراسة حالة مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودرجة تحقق فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه بمدينة صنعاء، وكذلك معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، ولتحقيق هذا الغرض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة؛ باعتباره الأنسب لطبيعة هذا الموضوع، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وطبقت على عينة بلغت (49) مفردة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، أظهرت النتائج: أن التخطيط الاستراتيجي يدعم القرارات الإدارية، مع وجود تأثير أعلى لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، يليه الأهداف الاستراتيجية، ثم الرؤية الاستراتيجية، بينما لم تظهر رسالة المنظمة أثراً معنوياً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وصياغة أهداف واضحة، ومراجعة رسالة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، الشركات العائلية.

Strategic Planning and Its Impact on the Effectiveness of Administrative Decision-Making in Family Businesses: A Case Study of Hail Saeed Anam Family Business Group – Sana'a

Abstract:

This study aimed to examine the current state of strategic planning implementation and its impact on the effectiveness of administrative decision-making and the degree to which administrative decision criteria and specifications are met at Hayel Saeed Anam and Group of Companies in Sana'a city. To achieve this purpose, the study adopted the case study methodology as the most suitable for the nature of the subject, following an analytical descriptive approach. A questionnaire was used as a tool to collect data from a sample of 49 individuals, and the data were analyzed using the SPSS program. The results showed that strategic planning supports administrative decisions, with the highest influence attributed to internal and external environmental analysis, followed by strategic objectives, and then strategic vision. However, the organizational mission did not show a statistically significant impact. The study concludes with a set of recommendations, including: the necessity of promoting a strategic planning culture, formulating clear objectives, and reviewing the organizational mission.

Keywords: strategic planning, effectiveness of administrative decision-making, family businesses.

المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تغيرات متسارعة وتطورات عميقة طالت مختلف قطاعات الاقتصاد العالمي، مما جعل المنظمات على اختلاف أنواعها تواجه ضغوطاً متزايدة تتطلب قدرات أعلى في التخطيط واتخاذ القرارات، وفي ظل هذا الواقع الديناميكي، برزت الحاجة إلى الأدوات الإدارية القادرة على توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولا سيما في ظل اشتداد المنافسة وتعاظم المخاطر المرتبطة بالتقلبات الداخلية والخارجية (Taqaatqa, 2023). وتعد فعالية اتخاذ القرارات الإدارية إحدى الركائز الجوهرية التي يقوم عليها نجاح المنظمات واستدامتها، إذ أنها ترتبط بوجود القرارات، ومستوى القبول داخل المنظمة، والمرونة في التعامل مع المتغيرات، فضلاً عن الكفاءة في التنفيذ، وهي عناصر أصبحت اليوم أكثر أهمية في ظل البيئات المعقدة والمعرفة المتنامية (رضوان، 2013).

وفي المقابل، يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لصياغة رؤيتها المستقبلية وتحديد أولوياتها واتجاهاتها بعيد المدى، من خلال وضع رسالة واضحة وأهداف استراتيجية قابلة للتحقيق، ويسهم هذا الأسلوب المنهجي في رفع القدرة على التكيف مع التغيرات، واستغلال الفرص، ومعالجة التحديات والمخاطر بأسلوب منظم، بما يعزز من فاعلية القرارات الإدارية، ويدعم قدرة المنظمة على الاستمرارية والنمو (عبيد والشوايفي، 2023).

وترتبط فعالية اتخاذ القرارات الإدارية ارتباطاً مباشراً بالتخطيط الاستراتيجي، فكلما كانت الاستراتيجيات واضحة ومبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ازدادت جودة القرارات ومستوى تقبلها داخل المنظمة وسهولة تنفيذها، ويكتسب هذا الترابط أهمية خاصة في الشركات العالمية التي تعد أحد المكونات الأساسية للاقتصادات الوطنية، نظراً لطبيعتها الخاصة التي تتداخل فيها العوامل الاقتصادية مع العلاقات العالمية، مما يجعلها أكثر عرضة للتحديات المرتبطة باتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات، لا سيما في ظل الانتقال بين الأجيال أو توسع النشاط (عياش وبراهم، 2017).

وتبرز أهمية هذا الموضوع في حالة الشركات العالمية اليمنية، وبشكل خاص مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، بوصفها نموذجاً متقدماً للشركات العالمية الكبرى ذات الامتداد الاقتصادي الواسع، فعلى الرغم من نجاحها وتنوع نشاطها، إلا أنها كغيرها من الشركات العالمية تواجه تحديات تتعلق بفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير؛ مما يستلزم فهماً أعمق لدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في دعم القرارات وتحسين جودتها، وهنا برزت مشكلة البحث المتمثلة في الحاجة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية داخل هذه الشركات، وما إذا كان التخطيط الاستراتيجي المطبق فيها يسهم فعلاً في تعزيز كفاءة القرارات وجودتها ومرونتها وقبولها (دحماني وآخرون، 2023).

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة، وذلك من خلال تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العالمية، مع تطبيقها على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، باعتبارها نموذجاً يمكن من خلاله فهم آليات العمل في الشركات العالمية الكبرى، واستكشاف مدى تأثير قراراتها بمستوى التخطيط الاستراتيجي المعتمد لديها، بما يسهم في تقديم توصيات في ضوء نتائج علمية لهذه الدراسة يمكن أن تدعم استدامتها، وتعزز من قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة.

فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العالمية:

مفهوم فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العالمية:

يُعد مفهوم فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري، وتزداد أهميته في الشركات العالمية، نظراً لطبيعة هذه الشركات وما تتضمنه من تداخل بين الاعتبارات العالمية والتجارية، وعلى الرغم من تنوع تعريفات المفهوم، فإن أغلب الباحثين يجمعون على أن فعالية القرار ترتبط بقدرته على تحقيق الأهداف بكفاءة وجوده واستدامته.

فقد أشار Gager (2024) إلى أن فعالية اتخاذ القرارات الإدارية يُقصد بها تحقيق القرارات بأقصى منفعة ممكنة للشركة، وذلك من خلال تحقيق: التوازن بين الأهداف العائلية والتجارية، وتقليل المخاطر، وتعزيز استدامة الشركة، كما أشار Milne (2024) إلى أن فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية هي سلسلة خطوات يختار من خلالها القادة البديل الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وفي الشركات العائلية تصبح العملية أكثر تعقيداً؛ بسبب تأثير الروابط العائلية، والقيم المتوارثة، وضرورة التوازن بين المصالح العائلية والتجارية، وأشارت دراسة الحنيطي (2023) إلى أن فعالية اتخاذ القرارات الإدارية هي القدرة على اختيار وتنفيذ قرارات تحقق التوازن بين المصالح العائلية والتجارية، مع استخدام أدوات تحليلية حديثة؛ لضمان استدامة الشركة، وتقليل المخاطر، وتعزيز الحوكمة.

ومن خلال استقراء هذه التعريفات، يظهر أنها تشترك في اعتبار فعالية اتخاذ القرار عملية تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، وتقليل المخاطر، وضمان الاستمرارية.

وفي هذا السياق يمكن تعريف فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في هذه الدراسة بأنها: القدرة على اختيار وتنفيذ قرارات تحقق التوازن بين المصالح العائلية والتجارية، مع الاستخدام الكفء للموارد، وتقليل المخاطر، وتعزيز استدامة الشركة ونموها.

أهمية فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية:

أشارت الأدبيات والدراسات السابقة إلى أهمية فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية وهي تتمثل في العديد من النقاط التي يمكن تفصيلها على النحو الآتي (Omenazu, 2022):

1. ضمان الاستمرارية والاستدامة: تساعد القرارات الفعالة على وضع استراتيجيات لنقل القيادة بين الأجيال، وضمان استمرار الأعمال.
2. تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والمؤسسية: تدعم القرارات الواضحة الحوكمة وتحديد أدوار العائلة لتحقيق توازن بين المصالح العائلية ومصلحة الشركة.
3. تعزيز التكيف مع التغيرات: تمكن القرارات الفعالة الشركة من مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية عبر استراتيجيات مرنة، وتحليل المخاطر.
4. تقليل النزاعات العائلية: تسهم القرارات الواضحة وإشراك أفراد العائلة في صنع القرار في تحسين العلاقات الداخلية وتقليل الخلافات.
5. تحسين الأداء المالي والإداري: تدعم القرارات المدروسة: إدارة التكاليف، واختيار الاستثمارات، وتطوير الموارد البشرية؛ لتعزيز الإنتاجية والربحية.
6. دعم الابتكار وريادة الأعمال: تشجع القرارات الفعالة على تبني التكنولوجيا الحديثة، والبحث، والتطوير، والمبادرات الريادية؛ للحفاظ على القدرة التنافسية.
7. تعزيز السمعة المؤسسية والعلاقات الخارجية: تعزيز القرارات المدروسة الثقة مع الشركاء، والمستثمرين والعلاء، وتدعم فرص النمو والتوسع.
8. وفي ضوء ما سبق، يلاحظ أن فعالية اتخاذ القرارات الإدارية تؤدي دوراً رئيسياً في نجاح الشركات العائلية، حيث أنها تساهم في استدامتها، وتقلل النزاعات، وتحقق التوازن بين المصالح العائلية والمؤسسية، وتحسن الأداء المالي، وتعزز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، فمن خلال تبني منهجيات علمية وحوكمة فعالة، يمكن للشركات العائلية ضمان قرارات ناجحة تعزز نموها واستمراريتها عبر الأجيال.

أبعاد فعالية اتخاذ القرارات الإدارية:

اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي تحقق التوازن فيما بينها، وتكون قابلة لقياس فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية، والتي تمثلت في القبول، والمرونة، والجودة، والكفاءة، بحيث تؤدي

هذه الأبعاد مجتمعة في اتخاذ قرارات مدروسة، وقابلة للتنفيذ، وقادرة على التكيف مع بيئة العمل الديناميكي، وبالتالي تعد فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، حيث إنها تعتمد على عدد أبعاد رئيسية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، ويمكن توضيح أبعاد فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العالمية، وتحديد مؤشرات قياسها في الشركات العالمية بمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه صنعاء، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: القبول:

يُعد القبول من العناصر الأساسية لفعالية اتخاذ القرار، إذ يعكس مستوى رضا المعنيين بالقرار، واستعدادهم لتنفيذه، وقد تناولت الأدبيات هذا المفهوم من زوايا متعددة، لكنه غالباً ما يرتبط بمستوى الاقتناع، والدعم الذي يحظى به القرار.

وقد أشارت دراسة أبو حميد (2017، 8) إلى أن القبول "هو ذلك القرار الإداري الذي يكون مُرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين"، كما ذكر Gager (2024) أن القبول: هو مدى استعداد أصحاب المصلحة (العائلة، الإدارة، الموظفون)، لدعم وتنفيذ القرار دون مقاومة، ويُعد مؤشراً على نجاح القرار وفعاليتها داخل المنظمة العالمية.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة، تؤكد على أن القبول يُعد شرطاً أساسياً لنجاح القرار. وفي هذا السياق يمكن تعريف القبول في هذه الدراسة بأنه: مدى رضا الأطراف المعنية بالقرار، واستعدادهم لتنفيذه، ودعمه لتحقيق أهدافه.

ثانياً المرونة:

تُعد المرونة عنصراً مهماً في فعالية اتخاذ القرار، لاسيما في بيئات العمل المتغيرة، وقد تناول الباحثون المرونة باعتبارها قدرة القرار على التكيف مع الظروف المتغيرة.

فقد عرفها Brusoni و Laureiro-Martínez (1820) بأنها: قدرة القرار على التكيف مع المتغيرات المحتملة دون التأثير على جوهره، وذكر Milne (2024) أنها: سهولة تعديل القرار بما يتناسب مع المستجدات التشغيلية والبيئية، كما أشارت دراسة الهاتف والشرجي (2024) إلى أن المرونة تتعلق بقدرة المنظمة على مراجعة القرارات، وإعادة تصميمها بما يحقق النتائج المطلوبة.

ومن خلال عرض تلك الأدبيات، يتضح أن المرونة تمثل قدرة القرار على التكيف دون فقدان فعاليته. وفي هذا السياق يمكن تعريف المرونة بأنها: قدرة القرار على التكيف مع المستجدات والتغيرات، بما يضمن استمرارية تحقيق أهدافه.

ثالثاً الجودة:

تُعد جودة القرار من أهم مؤشرات فعاليته؛ إذ أنها ترتبط بدقة المعلومات التي استند إليها القرار، ومدى سلامة إجراءات اتخاذه.

فقد ذكرت دراسة خليفة (2026) أن الجودة هي درجة دقة القرار واعتماده على معلومات صحيحة ومعايير موضوعية، وأشار Reinhardt et al. (6202) إلى أنها مدى سلامة القرار واتساقه مع أهداف المنظمة، كما أوضحت دراسة سعودي (2019) أن جودة القرار هي التي تعبر عن مدى تحقق النتائج المرجوة بناءً على معايير علمية ومهنية واضحة.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة، يتضح أنها تتفق على أن القرار الجيد هو الذي يستند إلى بيانات دقيقة ومعايير علمية واضحة. وفي هذا السياق يمكن تعريف جودة القرار بأنها: مدى سلامة القرار ودقته واعتماده على معلومات صحيحة، وتضمن تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً الكفاءة:

تُعد الكفاءة عنصراً رئيسياً من عناصر فعالية القرار؛ إذ أنها تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المطلوبة بأقل جهد وتكلفة.

فقد ذكر Saleh et al. (2025) أن الكفاءة هي قدرة القرار على تحقيق أهدافه، وذلك باستخدام أقل قدر من الموارد، كما عرفها Powell et al. (2024) بأنها مدى الاستخدام الأمثل للموارد عند تنفيذ القرار، وأشارت دراسة Younis et al. (2023) إلى أن الكفاءة هي التي تعبر عن قدرة القرار على تحقيق نتائج ذات قيمة، دون هدر للوقت أو الجهد.

وبناء على عرض تلك التعريفات، يتضح أن الكفاءة هي مقياس لاقتصادية القرار. وفي هذا السياق يمكن تعريف الكفاءة بأنها: مدى تحقيق القرار لأهدافه بأقل تكلفة، وجهد، وفي الوقت المناسب.

التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يُعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، ويُنظر إليه بأنه يعد الإطار الذي تعتمد عليه الشركات في رسم توجهاتها المستقبلية، وتوجيه مواردها نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها، وعلى الرغم من تعدد تعريفاته في الأدبيات، فإن أغلبها يتفق على أنه: عملية منظمة تعنى بصياغة توجهات طويلة المدى؛ استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وقد أشار Balanced Scorecard Institute (2026) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليل وصياغة تهدف إلى تحديد اتجاه المنظمة المستقبلي، وذلك من خلال بناء رؤية واضحة، وتحديد أهداف طويلة الأمد، وتخصيص الموارد بطريقة تضمن تحقيق ميزة تنافسية، واستدامة للمؤسسة، كما عرفه David et al. (2019) بأنه أسلوب إداري شامل يساعد الشركات على تحليل بيئتها، وتحديد أولوياتها، ورسم بدائلها الاستراتيجية، بما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات، واتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معايير علمية. وأوضحت دراسة Bryson (2018) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تشاركية مستمرة تسعى إلى التوفيق بين قدرات الشركة الداخلية والمتغيرات المحيطة بها، وذلك من أجل صياغة توجهات واستراتيجيات تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة، وتدعم استدامة المنظمة.

وبناء على ما سبق، يتضح أن جميع التعريفات تؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي يعد منهجية متكاملة تساهم في توجيه القرارات الاستراتيجية وتعمل على تحسين الأداء، وذلك من خلال رؤية واضحة، وأهداف قابلة للقياس، وتحليل شامل للبيئة.

وفي هذا السياق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بأنه: عملية منظمة تهدف إلى صياغة: رؤية، ورسالة، وأهداف استراتيجية واضحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ بما يساعد المنظمة على توجيه مواردها، واتخاذ قرارات أكثر كفاءة واستدامة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي (Bryson, 2018):

1. إعادة صياغة وتطوير توجهات المنظمة، وتطوير كافة أهدافها.
2. تعزيز العمل الجماعي واكتساب الخبرة لكل أفراد المنظمة الذين يشاركون في بناء الاستراتيجية وتحديد أهدافها.
3. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
4. التعرف على كيفية مواجهة المنافسة، ومدى تأثير هذه المنافسة على المنظمة.
5. توفير كافة المتطلبات التي ستساهم في تطوير المؤسسة وتحسين الأداء بها.

6. التأكد من ربط كافة الأهداف الاستراتيجية التي تحددها المنظمة بالأهداف التي وضعها أصحاب الأموال والإدارة العليا لمصلحة أعضاء المنظمة.

وبناء على ما سبق فإن التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية يؤدي دورا محوريا في تعزيز التنمية المستدامة للشركات العائلية، والحفاظ على استمراريته عبر الأجيال، مع مراعاة القيم العائلية وتطلعات الأسر؛ لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة مهمة لتحقيق التوازن بين المصالح العائلية والمؤسسية؛ مما يؤدي إلى تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الحكيمة التي تعزز نجاح الشركة واستدامتها على المدى البعيد.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

1. الرؤية الاستراتيجية: وهي تمثل التصور الطموح للمستقبل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتعكس تطلعات القيادة العليا، وتوجه القرارات الاستراتيجية، وقد عرفها (Thompson et al., 2022) بأنها: تصور طويل الأمد للمستقبل المرغوب، وأشار David et al. (2019) إلى أنها إطار تصوري يوحد الجهود نحو غايات مشتركة، ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها التصورات المستقبلية التي تحدد الاتجاه العام للشركات العائلية، وتوجه قراراتها الاستراتيجية.

2. رسالة المنظمة: تُعد بياناً رسمياً يوضح غرض المنظمة وأهدافها الأساسية، والفئات المستفيدة من خدماتها، كما أنها تحدد قيمها الجوهرية، ومبررات وجودها في السوق (Hitt et al., 2017)، وفي إطار الدراسة، تُعرف رسالة المنظمة بأنها: البيان الذي تصدره الشركات العائلية لتحديد أهدافها العامة، وطبيعة نشاطها، ودورها في المجتمع.

3. الأهداف الاستراتيجية: وهي تمثل النتائج المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مستقبلاً، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، وقد عرفها Wheelen et al. (2018) بأنها غايات كمية ونوعية توجه الجهود نحو تحقيق الرؤية والرسالة، وبالتالي تُعرف هنا إجرائياً بأنها: الغايات الرئيسية التي تسعى الشركات العائلية إلى تحقيقها؛ لتكون مرجعاً لاتخاذ القرارات الإدارية.

4. البيئة الداخلية والخارجية: وهي تشمل مجموعة العوامل التي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، سواء كانت بيئة داخلية كالموارد والثقافة التنظيمية، أو بيئة خارجية كالمنافسة والتشريعات (Daft, 2018)، وتُعرف هنا إجرائياً بأنها: العوامل المحيطة بالشركات العائلية التي تؤثر في عملية التخطيط وصنع القرار الإداري (Grant, 2019).

وبذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة جوهرية لتوجيه مسار الشركات العائلية نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بفاعلية، مع ضمان استدامتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل المعاصرة.

الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية:

1. دراسة هلال وكرومي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى وعي مسؤولي المؤسسات الجزائرية بأهمية التفكير الاستراتيجي، ودوره في تعزيز جودة اتخاذ القرار لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للسياحة ALFET في الجزائر، وقد أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار لدى مسؤولي مؤسسة السياحة بالجزائر.

2. دراسة القرعان والشقران (2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش بالأردن للقيادة الابتكارية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلميه، وقد أكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الابتكارية وفعالية اتخاذ القرار الإداري في مدارس جرش.

3. دراسة بوقلعة (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية في الجزائر، وقد خلصت النتائج إلى أن المؤسسات العائلية تعتمد على ممارسات الإدارة الاستراتيجية في صياغة القرارات أكثر من المتابعة.
 4. دراسة أبو نجم (2018): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع صنع القرارات، وأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية، ومعرفة دلالة الفروق في عملية صناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري، وقد أثبتت النتائج وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في صناعة القرار في شركات الاتصالات السورية.
 5. دراسة النعماني (2016): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في الشركات النفطية في اليمن، وقد بينت النتائج أن التحليل المالي في الشركة اليمنية لتكرير النفط يساعد على اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وكفاءة.
 6. دراسة فرحان (2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كفاءة استخدام التحليل المالي في اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية اليمنية، وقد أوضحت النتائج أن التحليل المالي يساهم في اتخاذ قرارات مالية رشيدة بشركات الأدوية اليمنية.
- ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:**
1. دراسة Hussein et al. (2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تأثير التخطيط الاستراتيجي على تنافسية الجامعات العراقية وفق معايير الاعتماد المؤسسي الوطنية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، أكدت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعزز تنافسية الجامعات العراقية وفق معايير الاعتماد المؤسسي.
 2. دراسة عبدالعزيز والزعبي (2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وقد أثبتت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في النجاح الاستراتيجي عبر العوامل التنظيمية في الجامعات الأردنية.
 3. دراسة خليفة (2021): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني وذلك بتطبيقها على المديرية العامة للشرطة في المحافظات الجنوبية، وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التطوير الإداري بالقطاع الحكومي الفلسطيني.
 4. دراسة Omar و Ayedh (2020): هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في أداء الجامعات اليمنية، وقد أظهرت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تؤثر بدرجات متفاوتة في أداء الجامعات اليمنية.
 5. دراسة Okolocha (2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك المختارة في نيجيريا، وقد أكدت النتائج وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في البنوك النيجيرية.
 6. دراسة زيد ونجاد (2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد بينت النتائج ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية اليمنية.
 7. دراسة Levi و Innocent (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي له تأثير على الأداء العام للمنظمة، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركة التعبئة النيجيرية.

8. دراسة Sandada et al. (2014): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة غوتونغ بجنوب إفريقيا، وقد أثبتت النتائج أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي ترتبط إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب إفريقيا.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة:

1. دراسة Alotaibi (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية، وقد أظهرت الدراسة أن وضوح الرؤية وتكامل الأهداف الاستراتيجية يؤديان إلى تحسين كفاءة القرار الإداري بنسبة مرتفعة، لاسيما عند تطبيق التحليل البيئي المستمر.

2. دراسة Omenazu (2022): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير أساليب اتخاذ القرار على أداء شركات البناء في ماليزيا، وكذلك إلى معرفة كيفية تأثير إجراءات اتخاذ القرار الحوارية على أداء شركات البناء في ماليزيا، وقد بينت النتائج أن ممارسات اتخاذ القرار تؤثر على الأداء التنظيمي في شركات البناء الماليزية.

3. دراسة Alheet et al. (2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فعالية وكفاءة القرارات الإدارية في شركة التمكين للاستشارات الإدارية والتسويق (EACMC) في الأردن، وقد أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية القرارات الإدارية في (EACMC).

4. دراسة شامة (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية القرار، وقد أوضحت النتائج وجود علاقة معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وفعالية اتخاذ القرار في شركة إيبكو المصرية.

5. دراسة القاضي (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بعناصره المختلفة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية في فاعلية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في القطاع التجاري اليمني، وقد أثبتت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في فاعلية اتخاذ القرار في القطاع التجاري اليمني.

6. دراسة محمد (2016): هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية، ومعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية، وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي في مصرف الادخار السوداني يؤدي إلى قرارات رشيدة.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية:

أظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، اهتماماً واضحاً بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي أو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد اتفق معظم الباحثين (Alheet et al., 2021; Alotaibi, 2023; Grant, 2019) على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية، وذلك من خلال وضوح الرؤية، والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما بينت تلك الدراسات أن وجود خطة استراتيجية متكاملة يرفع من كفاءة القرارات، ويقلل من درجة المخاطرة الإدارية.

أما من حيث نقاط الاختلاف، فقد تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على الشركات العائلية اليمنية، وهو مجال بحثي نادر نسبياً في الأدبيات الإدارية العربية، كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المنهج التحليلي التطبيقي الذي ربط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، والبيئة) وأبعاد فاعلية اتخاذ القرار: (القبول، المرونة، الجودة، والكفاءة) في نموذج معرفي موحد.

وبناء على ذلك، فإن القيمة المضافة إلى الدراسة الحالية تتمثل في تناولها البيئة المحلية للشركات العائلية في اليمن، وتحليلها للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية اتخاذ القرار بأسلوب يجمع بين التحليل الإحصائي والاستنتاج النظري، بما يساهم في إثراء الأدبيات العربية الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية وصنع القرار.

مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات العائلية في اليمن تحديات مرتبطة بمحدودية الطابع المؤسسي للإدارة وتطبيق ممارسات الحوكمة (Alduais et al., 2023). فقد أوضح تقرير عن الوضع القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات في اليمن أن قطاع الأعمال الخاص يغلب عليه نمط المنشآت المدارة بواسطة ملاكها، وأن الملكية والإدارة غالباً ما تتركزان لدى أفراد أو عائلات، مما يحد من الاهتمام بهياكل الحوكمة الرسمية (نادي رجال الأعمال اليمنيين، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، 2012). كما أكد دليل حوكمة الشركات في اليمن حاجة الشركات العائلية إلى إنشاء مجالس إدارة فاعلة، ووضع هياكل تنظيمية واضحة، والفصل بين الإدارة اليومية والتوجيه الاستراتيجي (نادي رجال الأعمال اليمنيين، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، 2010). وتتفق مع ذلك نتائج دراسة ميدانية شملت 400 من مالكي ومديري المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في اليمن، إذ أظهرت انخفاض مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية المرتبطة بصنع القرارات السليمة (Saleh & Manjunath, 2023).

وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن فعالية اتخاذ القرارات الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبني المنظمات لممارسات التخطيط الاستراتيجي؛ لما يوفره من وضوح في الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل منهجي للبيئة الداخلية والخارجية؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة القرارات وكفاءتها (David et al., 2019; Grant, 2019). كما تشير دراسات حديثة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرة على استشراف المستقبل والتعامل مع المتغيرات البيئية تتمتع بدرجة أعلى من فعالية القرارات الإدارية (Alheet et al., 2021).

وفي ضوء ما سبق أعلاه، وعلى الرغم من أهمية الموضوع، فإنه لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت موضوع الدراسة داخل الشركات العائلية في اليمن نادرة ومجزأة، لاسيما في ظل تعقيدات السياق اليمني الذي يتطلب نماذج تخطيط استراتيجي تتسم بالمرونة والتكيف مع المتغيرات البيئية اليمنية، ومن هنا برزت الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والبيئة الداخلية والخارجية)، وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية المتمثلة في: (القبول، والمرونة، والجودة، والكفاءة)، وفي هذا الصدد تم إجراء هذه الدراسة في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء، لأنها تعد أكبر الشركات العائلية اليمنية، ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء.
2. التعرف على مستوى تحقق فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء.
3. معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء، والذي يتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- أ. معرفة أثر الرؤية الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعا.
- ب. معرفة أثر رسالة المنظمة في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعا.
- ج. معرفة أثر الأهداف الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعا.
- د. معرفة أثر البيئة الداخلية والخارجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعا.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية وأهميتها العملية كما يأتي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تبرز الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة الحالية من خلال النقاط الآتية:

1. الإسهام المعرفي: تُعد هذه الدراسة إضافة علمية تُسهم في إثراء المكتبة الأكاديمية بمضامين نادرة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وفعالية اتخاذ القرار ضمن سياق الشركات العائلية، وهي من المواضيع التي لا تحظى بكثير من التناول البحثي مقارنة بالشركات التقليدية.
2. حدثا الموضوع: تنبع أهمية الدراسة من حدثا موضوعها الذي يجمع بين بعدين حيويين في الإدارة، وهما: التخطيط الاستراتيجي وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، ولاسيما في بيئة الشركات العائلية؛ مما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات الإدارية الحديثة.
3. صياغة إطار نظري متكامل: حيث إن هذه الدراسة تعتمد على تتبع وتحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة؛ لتقديم إطار نظري منهجي يُسهل على الباحثين فهما أعمق للعلاقات بين عناصر التخطيط الاستراتيجي، وفعالية القرارات الإدارية في الشركات العائلية.
4. خدمة الباحثين في مجال إدارة الشركات العائلية: حيث أن هذه الدراسة تزود الباحثين المهتمين بإدارة الشركات العائلية بمادة علمية ثرية تساعد على فهم تأثير هذه الشركات في الاقتصاد المحلي والعالمي، وتوضح لهم: كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءتها الإدارية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال النقاط الآتية:

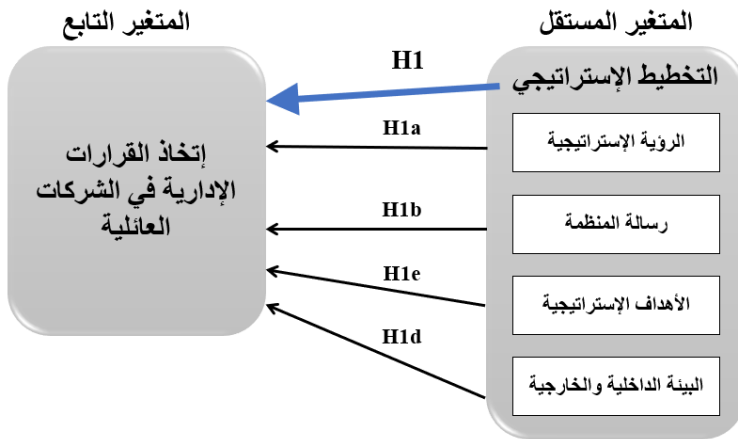
1. تعزيز التطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي: تساعد هذه الدراسة أصحاب الشركات العائلية على فهم كيفية توظيف أبعاد التخطيط الاستراتيجي: (الرؤية الاستراتيجية، ورسالة المنظمة، والأهداف الاستراتيجية، والبيئة الداخلية والخارجية)؛ لتحديد موقعهم التنافسي، وتوجيه قراراتهم الإدارية بشكل فعال.
2. معالجة قصور في الممارسة الإدارية: تسلط هذه الدراسة الضوء على غياب أو ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض الشركات العائلية، على الرغم مما يحمله من أثر مباشر على تحسين القرارات الإدارية، وجودتها، وكفاءتها.
3. الاستفادة من نتائج الدراسة: توفر النتائج المستخلصة من هذه الدراسة توجيهات عملية يمكن أن تُسهم في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل الشركات العائلية؛ ما يساعدها على التكيف مع التحديات المعاصرة.

4. توضيح العلاقة بين التخطيط وفعالية اتخاذ القرار: تبرز الدراسة بوضوح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز من فعالية القرارات الإدارية، وذلك من خلال رفع مستوى القبول التنظيمي، وجودة القرار، وكفاءته؛ مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
5. تقديم دليل عملي للممارسين: تضع الدراسة بين يدي أصحاب القرار في الشركات العائلية خطوات عملية ومراحل واضحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، بما يتواءم مع طبيعة هذه الشركات وظروفها الخاصة.

النموذج المعرفي للدراسة:

تم تحديد أبعاد المتغير التابع: "فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية" بمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه - صنعاء، استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة كدراسة سيمه وسعيد (2022)، والقرعان والشقران (2021)، وبوقلعة (2020)، وأبو نجم (2018)، والنعمان (2016)، وفرحان (2016)، وغيرها، وقد خلصت هذه الدراسات إلى أن فعالية اتخاذ القرار تتجسد في أربعة أبعاد رئيسية، هي: القبول، والمرونة، والوجود، والكفاءة؛ لما تعكسه من شمولية واتساق مع طبيعة بيئة الشركات العائلية.

أما المتغير المستقل، وهو التخطيط الاستراتيجي، فقد تم تحديد أبعاده في: الرؤية الاستراتيجية، ورسالة المنظمة، والأهداف الاستراتيجية، والبيئة الداخلية والخارجية، وهي أبعاد تم اعتمادها لتناسبها مع طبيعة الدراسة وارتباطها الوثيق بعملية اتخاذ القرار، إلى جانب قابليتها للقياس والتطبيق العملي. وقد استندت تحديدها إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسات: Hussein et al. (2021)، وعبدالعزیز والزعيبي (2021)، وخليفة (2021)، وOmar وAyedh (2020)، وشامه (2019)، وSandada et al. (2014)، وبناء على ما سبق يمكن تحديد النموذج المعرفي للدراسة كما في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات هذه الدراسة بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، بحسب النموذج المعرفي الموضح في الشكل (1)، واختبار الأثر على مستوى متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة المنظمة في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة.
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية والخارجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على موضوع محدد وهو (التخطيط الاستراتيجي وأثره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية).
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة إحدى أكبر الشركات العائلية في الوطن العربي، وأكبر الشركات العائلية على مستوى الجمهورية اليمنية.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على القيادات الإدارية: (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، ومدراء عموم وإدارات الإدارة العامة والفروع التابعة لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة؛ لما يمتاز به من دقة المعلومات والقدرة على توفير البيانات المتعلقة بالمشكلة البحثية؛ لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية كمتغير تابع.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات والمدراء الإداريين العاملين في الإدارة العليا وبعض المستويات الإدارية الوسطى في الشركات والفروع التابعة لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الواقعة في مدينة صنعاء. ووفقاً لما ورد في الموقع الإلكتروني الرسمي للمجموعة، فقد بلغ عدد الشركات والمصانع التابعة لها في صنعاء (14) شركة، ومصنعا.

وقد تم تحديد معايير لاختيار الشركات الداخلة ضمن مجتمع الدراسة، تمثلت في أن يكون عمر الشركة (16) سنة فأكثر، وأن تنتمي إلى إحدى فئات الحجم التنظيمي (شركات صغيرة: أقل من 50 موظفاً، شركات متوسطة: من 50 إلى 249 موظفاً، شركات كبيرة: 250 موظفاً فأكثر)؛ وذلك بهدف تمثيل المتغيرات التنظيمية المتعلقة بعمر الشركة وحجمها، وبناء على هذه المعايير، فقد بلغ عدد الشركات التي انطبقت عليها شروط الدراسة (12) شركة، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	الشركة	تاريخ التأسيس	حجم الشركة	مجتمع الدراسة ككل	رئيس مجلس الإدارة	نائب رئيس مجلس الإدارة	أعضاء مجلس الإدارة	مدير عام	نائب مدير عام	مدرء الإدارات	إجمالي حجم العينة
1	شركة هائل سعيد التجارية (صنعاء) ناتكو الرازي (للتجارة والتوكيلات)		صغيرة	13	1	1	2	1	1	3	9
2	الشركة الوطنية للتجارة المحدودة - ناتكو شركة أروى لصناعة المياه المعدنية	1979م	صغيرة	8	0	0	0	1	1	3	5
3	شركة السعيد لتصنيع الخرسانة والمقاولات المحدودة	1982م	متوسطة	8	0	0	0	1	1	2	4
4	الشركة المتحدة للتأمين	1978م	متوسطة	7	0	0	0	1	0	2	3
5	شركة أرتكس التجارية المحدودة	2001م	متوسطة	6	0	0	0	1	0	2	3
6	الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك	1981م	كبيرة	8	0	0	0	1	1	2	4
7	شركة الشرق الأوسط للتجارة - متكو	1994م	متوسطة	8	0	0	0	1	0	2	3
8	شركة ماس للإنتاج الفني والإعلاني	1974م	كبيرة	8	0	0	0	1	0	2	3
9	شركة السعيد للتجارة المحدودة	1970م	متوسطة	8	0	0	0	1	0	3	4
10	شركة هاسكو للتجارة Hassco - Trade	1982م	متوسطة	8	0	0	0	1	1	3	5
11	شركة هاسكو للتجارة Hassco - Trade	1993م	صغيرة	8	0	0	0	1	0	2	3
12	الإجمالي العام	1994م	متوسطة	7	0	0	0	1	0	2	3
			97	1	1	2	12	5	28	49	

أما مجتمع الدراسة البشري، فقد بلغ عدد القيادات الإدارية العليا والوسطى في الشركات المشمولة بالدراسة (97) عنصراً، ممن لهم علاقة مباشرة بعملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية.

وتكوّنت عينة الدراسة من (49) مفرداً، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة القصدية، لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يركز هذا الأسلوب على اختيار الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة والتأثير المباشر في متغيرات الدراسة. وشملت العينة (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، والمدرء العام ونوابهم، ومدرء الإدارات) في بعض الشركات والفروع التابعة للمجموعة في صنعاء.

وقد تم اختيار هذا النوع من العينات بدلا من العينة العشوائية؛ نظرا لأن موضوع الدراسة يتطلب آراء فئة محددة من القيادات الإدارية القادرة على تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما ينسجم مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها.

وحدة التحليل:

اعتمدت الدراسة على المنظمة كوحدة للتحليل، والمتمثلة في الشركات العائلية التابعة لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في مدينة صنعاء.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمراد جمعها لهذه الدراسة، باعتبارها الأنسب والأكثر استخداما من أدوات البحث العلمي؛ للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع الدراسة، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة تم تحديدها وصياغتها بشكل علمي حديث؛ وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بمقياس يشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد متغيري الدراسة، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد اعتمدت الدراسة في إعداد وتصميم الاستبانة، بالاستناد على الجانب النظري، وما تضمنته مشكلة وفرضيات الدراسة، كما تم الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وعرضها على ذوي الخبرة والباحثين المتخصصين حتى صممت في صورتها الأولية؛ بهدف عرضها على عدد من أساتذة الجامعات، وعددهم 6 محكمين لأغراض التحكيم، وبعد أن تم تحكيمها تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من أنها أصبحت صالحة للتوزيع، وقادرة على قياس ما صممت له وتحقيق أهداف الدراسة بما يتناسب مع متغيري الدراسة وبيئة مجتمع الدراسة، وبالتالي تم من خلال ما سبق التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة، وتحديد الأسئلة التي احتوتها استبانة الدراسة في صورتها النهائية، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، وذلك كالآتي:

- القسم الأول: تتضمن فقرات المتغير المستقل؛ وهو التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده المتمثلة في: (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، البيئة الداخلية والخارجية)
- القسم الثاني: تتضمن فقرات المتغير التابع؛ فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية، بأبعاده المتمثلة في: (القبول، المرونة، الجودة، الكفاءة)

كما تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ؛ للتحقق من درجة ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها ومصادقية إجابات أفراد عينة الدراسة، على عبارات أداة الدراسة، هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية والفرعية لأداة الدراسة

الأبعاد	Cronbach's Alpha	عدد فقرات الأسئلة
الرؤية الاستراتيجية	0.827	5
رسالة المنظمة	0.846	5
الأهداف الاستراتيجية	0.797	5
البيئة الداخلية والخارجية	0.840	5
القبول	0.714	5
المرونة	0.878	5
الجودة	0.850	5
الكفاءة	0.802	5

يتضح من الجدول (2) أن نتائج معظم الأبعاد تتمتع بثبات داخلي قوي جدا، حيث تجاوزت قيم ألفا كرونباخ 0.80، ويُعتبر هذا مؤشرا إيجابيا يُعزز من مصداقية الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم المحددة بدقة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة :

سعيًا لتحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة والمتمثل في التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، إلى جانب تحديد مستوى التحقق، ويوضح الجدول (3) هذه النتائج بشكل تفصيلي.

جدول (3): نتائج مستوى التخطيط الاستراتيجي

م	الترتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95 %		درجة التوفر
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	3	الرؤية الاستراتيجية	4.2630	0.4320	85.30 %	81.02 %	89.54 %	مرتفع جدا
2	1	رسالة المنظمة	4.4630	0.4680	89.30 %	84.85 %	93.79 %	مرتفع جدا
3	2	الأهداف الاستراتيجية	4.3320	0.5070	86.60 %	82.31 %	90.97 %	مرتفع جدا
4	4	البيئة الداخلية والخارجية	4.2440	0.5610	84.90 %	80.64 %	89.12 %	مرتفع جدا
		التخطيط الاستراتيجي	4.3255	0.4271	86.53 %	82.20 %	90.86 %	مرتفع جدا

من الجدول (3) يتضح أن المتوسط لمتغير التخطيط الاستراتيجي قد بلغ (4.3255) بانحراف معياري (0.4271)، وبنسبة (86.53%)، ودرجة توفر "مرتفعة جدا"، ضمن فاصل ثقة يتراوح بين (82.20% - 90.86%) عند مستوى دلالة (95%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صناعة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة جدا؛ الأمر الذي يعكس وعيها بأهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج عملي يساهم في تعزيز جودة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، كما يتضح من الجدول (3) أن بعد الرؤية الاستراتيجية قد سجل متوسطا حسابيا بلغ (4.2630)، بانحراف معياري (0.4320)، ويوزن نسبي (85.30%)؛ ما يشير إلى توافره بدرجة "مرتفعة جدا"، وتوضح هذه النتيجة أن الشركات محل الدراسة تولي اهتماما واضحا بتحديد رؤيتها المستقبلية بشكل منظم، بينما حقق بعد رسالة المنظمة أعلى متوسط حسابي بين أبعاد المتغير المستقل، إذ بلغ (4.4630)، بوزن نسبي (89.30%)، وهو ما يعكس إدراكا عاليا لرسالة المنظمة بين أفراد مجتمع الدراسة، غير أن نتائج اختبار الفرضيات أوضحت أن هذا البعد لا يشكل تأثيرا دالا إحصائيا على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية (p = 0.481)، ومن ناحية أخرى بلغ متوسط بعد الأهداف الاستراتيجية، (4.3320) وبنسبة (86.60%)، وهي درجة مرتفعة.

نتائج درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعا:

سعيًا لتحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة والمتمثل في: التعرف على درجة تحقق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعا، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، إلى جانب تحديد مستوى التحقق، ويوضح الجدول (4) هذه النتائج بشكل تفصيلي.

جدول (4): نتائج درجة تحقق فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعا

م	الترتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	تقدير مدى التحقق لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95 %		درجة التحقق
						الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	
1	4	القبول	4.2390	0.4520	% 84.80	% 80.56	% 89.04	مرتفع جدا
2	1	المرونة	4.4340	0.4880	% 88.70	% 84.25	% 93.11	مرتفع جدا
3	3	الجودة	4.2540	0.4900	% 85.10	% 80.83	% 89.33	مرتفع جدا
4	2	الكفاءة	4.3220	0.4310	% 86.40	% 82.16	% 90.80	مرتفع جدا
فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية								
			4.3123	0.4653	% 86.25	% 81.95	% 90.57	مرتفع جدا

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتغير فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم قد بلغ (4.3123) بانحراف معياري (0.4653)، وبنسبة (%86.25)، وهو ما يعكس درجة تحقق "مرتفعة جدا"، ضمن فاصل ثقة يتراوح بين: (%81.95 - %90.57) عند مستوى دلالة (%95)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعا تطبق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة مرتفعة جدا؛ الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يُقيم فاعلية القرارات الإدارية داخل هذه الشركات بمستوى عالٍ، بما يعكس إدراكا لأهمية القرارات الجيدة في تعزيز كفاءة وجود العمليات الإدارية، كما يتضح من الجدول (4) أن بعد المرونة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4340) وانحراف معياري (0.4880)، وبنسبة تحقق (%88.70)، وضمن فاصل ثقة يتراوح بين (%84.25 - %93.11)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القرارات الإدارية في الشركات العائلية المدروسة تتسم بدرجة عالية من المرونة في مواجهة المستجدات، وهو ما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، بينما حلت الكفاءة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.3220) وانحراف معياري (0.4310)، وبنسبة تحقق (%86.40)، وضمن فاصل ثقة يتراوح بين (%82.16 - %90.80)، ويعكس ذلك أن القرارات المتخذة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ما يساهم في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية، ومن ناحية أخرى جاء بعد الجودة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.2540) وانحراف معياري (0.4900)، وبنسبة تحقق (%85.10)، وضمن فاصل ثقة يتراوح بين (%80.83 - %89.33)، وتدل هذه النتيجة على أن القرارات الإدارية تتسم بمستوى مرتفع من الجودة، بما يعكس قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة بشكل فعال، كما جاء بعد القبول في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.2390)

بانحراف معياري (0.4520)، وبنسبة تحقق (84.80%)، وضمن فاصل ثقة يتراوح بين (80.56% - 89.04%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القرارات الإدارية تحظى بدرجة مرتفعة جدا من القبول من قبل المعنيين بها، وهو ما يعكس درجة الثقة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة Al-Zoubi (2019)، والعنزي (2010) اللتين أكدتا أن المرونة والكفاءة تمثلان أهم محددات فعالية القرارات الإدارية في الشركات العائلية، وهو ما انعكس في تصدر بُعد المرونة المرتبة الأولى، تليه الكفاءة، كما تدعم النتائج ما أشار إليه Lock و Harrison (2017) حول أهمية جودة القرار الإداري في تحقيق الأهداف، وبذلك، تبرز هذه الدراسة أن فعالية القرارات الإدارية تعتمد على التوازن بين المرونة، والكفاءة، والجودة، والقبول، مع تمييزها بتأكيد أولوية المرونة في بيئة الشركات العائلية.

اختبار فرضيات الدراسة :

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية على أن: "هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (5):

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية

ملخص النموذج		تباين الانحدار		معاملات الانحدار	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	الدلالة	معامل الانحدار Beta (β)	t
.903	.815	171.362	<.001	.905	13.091
					الدلالة
					<.001

من الجدول (5) أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط بلغت (R = 0.903)، وهو معامل مرتفع جدا، ويشير إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، كما بلغ معامل التحديد (R² = 0.815)، ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (81.5%) من التباين في فعالية القرارات الإدارية، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج.

كما أوضحت نتائج تحليل التباين في الجدول (5) أن قيمة (F = 171.362) هي عند مستوى دلالة (p < 0.001)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي معنوي، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة، أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة (Beta = 0.905) مع (t = 13.091) عند مستوى دلالة (p < 0.001)، مما يؤكد على وجود أثر قوي ودال إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

وبناء على ذلك، يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي يُعد عاملا جوهريا، ويسهم بشكل مباشر وفعال في رفع مستوى جودة وفعالية القرارات الإدارية داخل الشركات العائلية محل الدراسة.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Alkhafaji (2019) التي أكدت على أن التخطيط الاستراتيجي يُعد مدخلا أساسيا لتعزيز فعالية القرارات الإدارية، وذلك من خلال وضوح الرؤية والأهداف، والمواءمة مع البيئة، وتوجيه الموارد نحو الأولويات، وكذلك مع ما توصل إليه دراسة Saleh و Manjunath (2023) بشأن صلة الممارسات الإدارية الاستراتيجية باتخاذ القرارات السليمة في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في اليمن، ومع ما خلص إليه George et al. (2019) من وجود أثر إيجابي ودال للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي. وفي سياق الشركات العائلية، أوضح Ward (1988) الأهمية الخاصة للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز استمرارية المنشأة العائلية. وبذلك تعزز

الدراسة الحالية ما أكدته الأدبيات السابقة حول الأثر الشامل للتخطيط الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية داخل الشركات العائلية.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية للدراسة، ومعرفة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه بصنعاء، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

ملخص النموذج			تباين الانحدار		معاملات الانحدار		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح Adjusted R ²	ف F	الدلالة	البعد	بيتا Beta	ت T
							الدلالة
					الرؤية الإستراتيجية	.180	2.152
					رسالة المنظمة	.101	.712
.908	.824	.804	42.041	<.001	الأهداف الإستراتيجية	.297	2.255
					البيئة الداخلية والخارجية	.451	3.368
							.038
							.481
							.030
							.002

من الجدول (6) يظهر أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.908)، مما يعكس علاقة أثر إيجابية بين هذه الأبعاد مجتمعة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية، كما أن معامل التحديد (R²) بلغ (0.824)، مما يعني أن (82.4%) من التباين في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية يفسر من خلال هذه الأبعاد، كما أن قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R²) وصلت إلى (0.804)، لتؤكد على قوة النموذج. أما تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة (F) بلغت (42.041) مع مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذه النتائج تشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية كبيرة، وأن العلاقة بين الأبعاد الأربعة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية ليست عشوائية، بل هي علاقة معنوية ذات أهمية.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول (6)، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: الرؤية الاستراتيجية:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية، إذ بلغ معامل الانحدار (0.180)، وبلغت قيمة (t = 2.152) عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وبناء على ذلك، حظيت الفرضية الفرعية الأولى بالدعم الإحصائي. وتشير هذه النتيجة إلى أن وضوح الرؤية الاستراتيجية يقترن بتحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية محل الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الرؤية الاستراتيجية توفر اتجاها مستقبلياً مشتركاً يساعد أفراد العائلة والإدارة على توحيد الأولويات وتقليل التعارض بين الاعتبارات العائلية ومتطلبات العمل، بما يدعم استمرارية الشركة عبر الأجيال. ويتفق هذا التفسير مع Carlock و Ward (2001)، اللذين أكدا أهمية الرؤية المستقبلية المشتركة ومواءمة خطط العائلة مع خطط العمل في نجاح الشركات العائلية واستمراريتها. كما أوضح Ramadani et al. (2020) أن رؤية العائلة تؤثر في ثقافة الشركة العائلية وسلوكها وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الأجل. كذلك يقدم Mintzberg et al. (2020) أساساً نظرياً لدور الرؤية في تشكيل التوجه الاستراتيجي، ولا سيما ضمن المدرسة الريادية في الإدارة الاستراتيجية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: رسالة المنظمة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرسالة المنظمة في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية، إذ بلغ مستوى الدلالة ($p = 0.481$)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناء على ذلك، لم تحظ الفرضية الفرعية الثانية بالدعم الإحصائي.

وتعني هذه النتيجة أن رسالة المنظمة لم تقدم إسهاماً مستقلاً ودالاً إحصائياً في تفسير فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، في ظل وجود بقية أبعاد التخطيط الاستراتيجي في النموذج. ولا تنفي هذه النتيجة الأهمية النظرية للرسالة المؤسسية، وإنما تشير إلى احتمال عدم تحويلها في الشركات محل الدراسة إلى معايير وإجراءات فعلية يستند إليها المديرون عند اتخاذ القرارات.

وقد يُفسّر ذلك بأن بعض الشركات العائلية تعتمد على القيم والتوجهات العائلية غير الرسمية بدرجة أكبر من اعتمادها على رسالة مؤسسية مكتوبة ومفعلة. إلا أن هذا التفسير يظل تفسيراً محتملاً يحتاج إلى أدلة نوعية، مثل المقابلات أو تحليل الوثائق التنظيمية. وتنسجم هذه القراءة مع Carlock و Ward (2001)، اللذين أوضحا أن فاعلية التخطيط في الشركات العائلية تتطلب دمج قيم العائلة وأهدافها مع توجهات الشركة الرسمية. كما يبين Ramadani et al. (2020) أن ثقافة الشركة العائلية وسلوكها الاستراتيجي يتأثران برؤية العائلة وقيمها ومصالحها طويلة الأجل.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: الأهداف الاستراتيجية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية، إذ بلغت قيمة ($t = 2.255$) عند مستوى دلالة ($p = 0.030$)، وهو أقل من (0.05). وبناء على ذلك، حظيت الفرضية الفرعية الثالثة بالدعم الإحصائي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن وضوح الأهداف الاستراتيجية واتفاق الأطراف التنظيمية عليها يساعدان في توفير مرجعية محددة لتقييم البدائل وترتيب الأولويات وتوجيه الموارد، الأمر الذي يدعم فعالية اتخاذ القرارات الإدارية ويحد من القرارات المتعارضة داخل الشركات العائلية.

وتتفق هذه النتيجة من حيث الاتجاه مع Alkhafaji و Nelson (2013)، اللذين تناولوا تحديد الأهداف وتوجيه الموارد باعتبارهما من المكونات الأساسية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها واتخاذ القرارات المرتبطة بها. كما تتسق مع التحليل البعدي الذي أجراه George et al. (2019)، والذي توصل إلى وجود أثر إيجابي متوسط ودال للتخطيط الاستراتيجي في الفعالية والأداء التنظيمي. وفي السياق اليمني، أشار Manjunath و Saleh (2023) إلى أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية في دعم اتخاذ القرارات السليمة لدى مديري ومالكي المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: البيئة الداخلية والخارجية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية، إذ بلغت قيمة ($t = 3.368$) عند مستوى دلالة ($p = 0.002$)، وهو أقل من (0.05)؛ وبناء على ذلك، حظيت الفرضية الفرعية الرابعة بالدعم الإحصائي.

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توافر معلومات منتظمة عن الموارد والقدرات الداخلية، إلى جانب تحليل الفرص والتحديات والمتغيرات الاقتصادية والتنافسية الخارجية، عند اتخاذ القرارات الإدارية. وتزداد أهمية ذلك في بيئة الأعمال اليمنية التي تتسم بدرجة مرتفعة من التعقيد وعدم الاستقرار؛ مما يتطلب قرارات مرنة تستند إلى معلومات وتحليل مستمر للمتغيرات المحيطة.

وتتفق هذه النتيجة مع Alkhafaji و Nelson (2013)، اللذين يعدّان تحليل البيئة الداخلية والخارجية والمسح البيئي من المراحل الأساسية في صياغة الاستراتيجية وتقييم البدائل واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أوضح Ramadani et al. (2020) أن الإدارة الاستراتيجية في الشركات العائلية

تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق أهداف الشركة واستمراريتها طويلة الأجل.

الاستنتاجات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:
1. تشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عاملاً جوهرياً في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات الإدارية داخل مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء، حيث يتضح دوره في توجيه عمليات الإدارة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
2. تبين أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية هو البعد الأكثر تأثيراً في تحسين عملية اتخاذ القرارات؛ إذ أنه يساهم في تمكين الإدارة من فهم أفضل للفرص والتحديات، وبالتالي يكون اتخاذ قرارات أكثر ملائمة وواقعية.
3. أظهرت الدراسة أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يساهم بشكل ملموس في توجيه القرارات نحو النتائج المرجوة؛ مما يعكس أهمية صياغة أهداف دقيقة وقابلة للقياس.
4. ساعدت الرؤية الاستراتيجية الواضحة في دعم القرارات الإدارية، لكنها لم تُعد العامل الأكثر تأثيراً مقارنة ببقية أبعاد التخطيط الاستراتيجي؛ مما يشير إلى ضرورة تعزيز ارتباط الرؤية بالعمليات التنفيذية، وقد أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية.
5. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي تساهم في تفسير التباين في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات العائلية في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه في صنعاء، ولكن بدرجات متفاوتة من التأثير والدلالة الإحصائية، حيث كان للبيئة الداخلية والخارجية أكثر إسهاماً، وجاءت الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثانية، والرؤية الاستراتيجية أسهمت بدرجة متوسطة، بينما لم يظهر لرسالة المنظمة أي أثر ملموس.

التوصيات:

- بناء على استنتاجات الدراسة التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بالآتي:
1. تعزيز قدرات تحليل البيئة الداخلية والخارجية داخل مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه؛ نظراً لكونه البعد الأكثر تأثيراً في تحسين فعالية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تطوير أدوات التحليل البيئي وتحديث البيانات التشغيلية بصورة دورية.
2. تحسين صياغة الأهداف الاستراتيجية وربطها بعملية اتخاذ القرار، بحيث تكون أهدافاً واضحة وقابلة للقياس، ومتابعتها بشكل مستمر، بما يساهم في توجيه القرارات نحو النتائج المرجوة.
3. تعزيز دور الرؤية الاستراتيجية وربطها بالخطة التنفيذية، وذلك من خلال تحويل الرؤية إلى مبادرات عملية واضحة، ومراجعتها عند الحاجة، بما يضمن ارتباطها بالتحويلات الاستراتيجية للمجموعة.
4. تطوير رسالة المنظمة وجعلها أكثر فاعلية في توجيه القرارات الإدارية، وذلك من خلال تحديث صياغتها، وترسيخ فهم العاملين لها، وربطها بالإجراءات والسياسات التشغيلية، بما يزيد من أثرها في عملية اتخاذ القرار.
5. رفع كفاءة صنّاع القرار من خلال برامج تدريبية متخصصة في تحليل البدائل، وتقييم المخاطر، واستخدام أدوات دعم القرار، بما يعزز انعكاس التخطيط الاستراتيجي على فعالية القرارات الإدارية.
6. تحسين جودة المعلومات المتاحة لصنع القرار عبر إنشاء قواعد بيانات موحدة، وتوفير تقارير دورية دقيقة، بما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة.

7. تعزيز التوازن بين الاعتبارات العائلية والمهنية في بيئة الشركات العائلية، وذلك من خلال وضع معايير موضوعية لاتخاذ القرار، والحد من تأثير التدخلات العائلية غير المهنية.
8. تفعيل آليات الحوكمة المناسبة لطبيعة الشركات العائلية، وذلك من خلال إنشاء لجان مشتركة لصنع القرار الاستراتيجي، واعتماد إجراءات واضحة للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات.

الاسهام البحثي:

قام جمال درهم وطارق العنسي بوضع المقدمة، وبناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد المنهجية، وقام طارق العنسي بجمع البيانات وتحليلها، وقام كلاهما بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، ومراجعة المسودة النهائية.

المراجع:

- أبو حميد، هاشم عيسى عبدالرحمن (2017)، أثر أبعاد جوده حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- أبو نجم، ميرنا (2018)، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا].
- بوقلعة، فاطمة (2020)، تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية [رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر].
- الحنيطي، مروان فضل محمد (2023)، الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة فيلادلفيا، البلقاء].
- خليفة، طاهر ضوء (2026)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفى بني وليد العام، المجلد الشاملة للدراسات الإنسانية التربوية، 2(2)، 678-692.
- خليفة، فرسان محمود (2021)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على التطوير الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني [رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين].
- دحماني، نور الدين، زايد، نصر، ورقيق، محمد (2023)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي [رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر].
- رضوان، محمود عبدالفتاح (2013)، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زيد، جمال درهم أحمد، ونجاد، أشرف أحمد (2017)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 19(1)، 275-304.
- سعودي، عبدالصمد (2019)، دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(1)، 96-117.
- شامة، علي عبدالمنعم (2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي على فعالية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية إيبكو [رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر].
- عبدالعزيز، غرام علي، والزعبي، خالد يوسف (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 36(3)، 211-264.
- عبيد، أحمد، والشوايفي، محمد (2023)، تأثير التخطيط الإستراتيجي على فعالية أداء المنظمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(3)، 345-370.
- العنزي، محمد عبدالله (2010)، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأمريكية، الكويت].

عياش، زبير، وبراهم، نور الهناء (2017)، إسهامات التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة أزمة مؤسسة فولكس فاكن لصناعة السيارات، *مجلة العلوم الإنسانية*، 4(1)، 469-489.

فرحان، محمد عبدالحميد (2016)، *كفاءة استخدام التحليل المالي في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية اليمنية* [رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن].

القاضي، إبراهيم عبدالرحيم أحمد (2016)، *أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية القطاع التجاري في الجمهورية اليمنية* [رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن].

القرعان، رانيا محمود، والشقران، رامي بن إبراهيم بن عبدالرحمن (2021)، *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، 6(1)، 267-280.

محمد، إدريس عبدالله (2016)، *أثر التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية* [جامعة الزعيم الأزهري، السودان].

نادي رجال الأعمال اليمنيين، ومركز المشروعات الدولية الخاصة. (2010)، *دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية*. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cg_guidelines_yemen_mar2010_ar.pdf

نادي رجال الأعمال اليمنيين، ومركز المشروعات الدولية الخاصة. (2012)، *تقرير عن الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية*. <https://new-backend.ybc-yemen.net/storage/uploads/LOKONtxShL.pdf>

النعمان، حزام نعمان (2016)، *التحليل المالي وأثره في اتخاذ القرارات: دراسة حالة في الشركات النفطية* [رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن].

الهاتف، عائشة يحيى حسن، والشرجبي، عبدالرحمن محمد (2024)، *العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي*، 4(2)، 10-35.

هلال، نسيم، وكرومي، سعيد (2022)، *مدي وعي مسئولو المؤسسات الجزائرية بأهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تعزيز جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسياحة ALFET بتيارت، مجلة مجاميع المعرفة*، 8(1)، 62-81.

Alduais, F., Alsawalhah, J., & Almasria, N. A. (2023). Examining the impact of corporate governance on investors and investee companies: Evidence from Yemen. *Economies*, 11(1), Article 13. <https://doi.org/10.3390/economies11010013>

Alheet, A., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., & Zamil, A. M. (2021). Impact of strategic planning and continuous improvement on the effectiveness of administrative decisions. *Journal of Management Information and Decision Science*, 24, 1-14.

Alkhafaji, A. F. (2019). *Strategic management formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. The Haworth Press.

- Alkhafaji, A., & Nelson, R. A. (2013). *Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. Routledge.
- Alotaibi, N. M. (2023). *Strategic planning issues and their impact on organizational performance in the Kingdom of Saudi Arabia's public sector organizations* [Doctoral dissertation, University of Canberra, Australia].
- Al-Zoubi, M. O. (2019). The historical emergence of small business conducts as an effective instrument for governing economic reform in Jordan; Governmentality perspective. *International Journal of Economics and Business Research*, 17(3), 262-276.
- Ayedh, A. M. M., & Omar, O. H. M. (2020). Impact of strategic planning on the performance of Yemeni universities. *Arab Journal For Quality Assurance in Higher Education*, 13(44), 101-126.
- Balanced Scorecard Institute. (2026). *Strategic planning basics: A roadmap to success*. <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics>
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning. In J. M. Shafritz (Ed.), *Defining public administration: Selections from the International Encyclopedia of Public Policy and Administration* (pp. 208–229). Routledge.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave Macmillan.
- Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- David, F., David, F., & David, M. (2019). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (17th ed.). New Jersey: Pearson.
- Gager, A. (2024, Feb. 2). *Efficiency and effectiveness: Know the difference*. <https://www.facilitiesnet.com/maintenanceoperations/article/Efficiency-and-Effectiveness-Know-the-Difference--17835>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Harrison, F., & Lock, D. (2017). *Advanced project management: A structured approach* (6th ed.). Routledge
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hussein, A. M., Ahmed, M. M., & Khudari, M. Y. M. (2021). The impact of strategic planning in the university's competitiveness according to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 83-83.

- Innocent, I. E., & Levi, N. N. (2017). Effects of strategic planning on organizational performance: A study of Nigerian Bottling Company, Enugu. *International Journal of Economics and Business Management*, 3(9), 1-12.
- Laureiro-Martínez, D., & Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1031-1058.
- Milne, R. (2024, Dec. 15). *Lessons from an unusual corporate succession plan*. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/93153761-bf10-4b12-b566-b8ed1e73c399>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson.
- Okolocha, C. B. (2020). Strategic planning: A key to organizational performance of selected Nigerian banks. *International Journal of Research Publications*, 52(1), 6-19.
- Omenazu, S. (2022). Strategic management, decision making and organizational performance: Case study of construction industry Malaysia. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 6100–6113.
- Powell, R. B., Stern, M. J., Jahn, J., & Ruiz, A. S. (2024). Does strategic planning for interpretive services improve organizational performance across the US National Park Service?. *Journal of Interpretation Research*, 29(2), 46-68.
- Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., & Chang, E. P. C. (2020). *Entrepreneurial family businesses: Innovation, governance, and succession*. Springer.
- Reinhardt, J. C. V., de Freitas Dewes, M., & Gonçalves, O. L. (2026). From customer satisfaction to strategic alignment: A new framework for strategic quality management systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 43(5), 1273-1306.
- Saleh, M. A. K., & Manjunath, K. R. (2023). Strategic management practices and their relevance to making strategic decisions: The aspect of small and medium enterprises in Yemen. *Journal of North African Economies*, 19(33), 173–188.
- Saleh, N. S., Rosli, M. S., Isa, K., Bakar, T. A., & Ali, A. M. (2025). Understanding the important role of decision-making in enhancing organisational effectiveness: Concepts, processes, and managerial responsibilities. *JBS Nexus*, 2(2), 16-24.
- Sandada, M., Poee, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic planning and its relationship with business performance among small and medium enterprises in South Africa. *The International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 659.

- Taqatqa, A. (2023). The impact of globalization on strategic management in Lebanon. *International Journal of Strategic Marketing Practice*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.47604/ijsmp.1939>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (23rd ed.). McGraw Hill.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Younis, J. A., Alsreiw, S. R., Hejase, H. J., & Hejase, A. J. (2023). Strategic alignment dimensions and structured practices of learning organizations: A case study of Wasit university. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(2), 418–431.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abd al-Aziz, Gharam 'Ali, wa al-Zu'bi, Khalid Yusuf (2021). Athar al-takhtit al-istratiji fi al-najah al-istratiji lil-dawr al-wasit lil-'awamil al-tanzimiyyah: Dirasah maydaniyyah fi al-jami'at al-hukumiyyah fi Shamal al-Urdun. *Majallat Mu'tah lil-Dirasat al-Insaniyyah wa al-Ijtima'iyyah*, 36(3), 211–264.
- Abu Hamid, Hashim 'Isa 'Abd al-Rahman (2017). *Athar ab'ad jawdat hayat al-'amal 'ala fa'iliyyat ittikhadh al-qararat al-idariyyah fi Jami'at al-Aqsa bi-Ghazzah* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghazzah, Filastin].
- Abu Najm, Mirna (2018). *Athar al-tawajjuh al-istratiji lil-munazzamat 'ala sina'at al-qararat: Dirasah 'ala sharikat al-ittisalat fi al-Jumhuriyyah al-'Arabiyyah al-Suriyyah* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Iftiradiyyah al-Suriyyah, Surya].
- Al-Anzi, Muhammad 'Abd Allah (2010). *Athar al-ittisalat al-idariyyah fi tahqiq fa'iliyyat al-qararat al-idariyyah* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Amrikiyyah lil-Sharq al-Awsat, al-Kuwayt].
- Al-Hatifi, 'A'ishah Yahya Hasan, wa al-Sharjabi, 'Abd al-Rahman Muhammad (2024). Al-'alaqah bayna mustawa al-murunah al-istratijiyyah wa ittikhadh al-qarar min wihat nazar al-qiyadat al-akademiyyah bi-Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujiya. *Majallat al-Tahlil wa al-Istishraf al-Iqtisadi*, 4(2), 10–35.
- Al-Hunayti, Marwan Fadl Muhammad (2023). *Al-hawkamah wa atharuha fi fa'iliyyat al-ada' bi-al-sharikat al-'a'iliyyah fi al-Urdun* [Risalah majister, Jami'at Philadelphia, al-Balqa'].

- Al-Numani, Hizam Nu'man (2016). *Al-tahlil al-mali wa atharuhu fi ittikhadh al-qararat: Dirasat halah fi al-sharikat al-naftiyyah* [Risalah majister, al-Akadimiyyah al-'Arabiyyah lil-'Uloom al-Maliyyah wa al-Masrifiyyah, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Qadi, Ibrahim 'Abd al-Rahim Ahmad (2016). *Athar al-takhtit al-istratiji fi fa'iliyyat ittikhadh al-qararat: Dirasah maydaniyyah fi al-qita' al-tijari fi al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah* [Risalah majister, al-Akadimiyyah al-'Arabiyyah lil-'Uloom al-Maliyyah wa al-Masrifiyyah, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Quraan, Rania Mahmud, wa al-Shaqran, Rami bin Ibrahim bin 'Abd al-Rahman (2021). Darajat mumarasat mudiri al-madaris al-thanawiyyah lil-qiyadah al-ibtikariyyah wa 'alaqatuha bi-fa'iliyyat ittikhadh al-qarar al-idari min wijhat nazar mu'allimihim. *Majallat Jami'at Amman al-'Arabiyyah lil-Buhuth: Silsilat al-Buhuth al-Tarbawiyyah wa al-Nafsiyyah*, 6(1), 267–280.
- Ayyash, Zubayr, wa Barahim, Nur al-Hana' (2017). Ishamat al-takhtit al-istratiji wa dawruhu fi idarat al-azamat dakhil al-mu'assasah al-iqtisadiyyah: Dirasat halat azmat Mu'assasat Volkswagen li-sina'at al-sayyarat. *Majallat al-'Uloom al-Insaniyyah*, 4(1), 469–489.
- Buqal'ah, Fatimah (2020). *Ta'thir mumarasat al-idarah al-istratijiyyah 'ala ittikhadh al-qarar fi al-mu'assasah al-'a'iliyyah* [Risalah majister, Jami'at Muhammad Khaydar, Biskrah, Al-Jaza'ir].
- Dahmani, Nur al-Din, Zayid, Nasr, wa Raaq, Muhammad (2023). *Dawr al-takhtit al-istratiji fi tahsin al-ada' al-mu'assasi* [Risalah majister, Jami'at al-Wadi, Al-Jaza'ir].
- Farhan, Muhammad 'Abd al-Hamid (2016). *Kafa'at istikhdam al-tahlil al-mali fi ittikhadh al-qararat: Dirasah maydaniyyah 'ala sharikat sina'at al-adwiyah al-Yamaniyyah* [Risalah majister, al-Akadimiyyah al-'Arabiyyah lil-'Uloom al-Maliyyah wa al-Masrifiyyah, Sana'a, al-Yaman].
- Hilal, Nasimah, wa Karumi, Sa'id (2022). Mada wa'y mas'uli al-mu'assasat al-Jaza'iriyyah bi-ahammiyyat al-tafkir al-istratiji wa dawrihi fi ta'ziz jawdat ittikhadh al-qarar: Dirasat halat al-Mu'assasah al-Wataniyyah lil-Sibakah ALFET bi-Tiyarat. *Majallat Majami' al-Ma'rifah*, 8(1), 62–81.
- Khalifah, Fursan Mahmud (2021). *Ta'thir al-takhtit al-istratiji 'ala al-tatwir al-idari fi al-qita' al-hukumi al-Filastini* [Risalah majister, Jami'at al-Quds, Filastin].
- Khalifah, Tahir Daw' (2026). Athar idarat al-jawdah al-shamilah fi tahsin al-ada' al-mu'assasi: Dirasah tatbiqiyyah 'ala Mustashfa Bani Walid al-'Amm. *Al-Majallah al-Shamilah lil-Dirasat al-Insaniyyah al-Tarbawiyyah*, 2(2), 678–692.
- Muhammad, Idris Abd Allah (2016). *Athar al-takhtit al-istratiji 'ala ittikhadh al-qararat al-idariyyah: Dirasah tatbiqiyyah 'ala Masraf al-Iddikhar wa al-Tanmiyah al-Ijtima'iyyah* [Jami'at al-Za'im al-Azhari, al-Sudan].

- Nadi Rijal al-Amal al-Yamaniyyin, wa Markaz al-Mashru'at al-Dawliyyah al-Khassah. (2010). *Dalil hawkamat al-sharikat fi al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah*. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cg_guidelines_yemen_mar2010_ar.pdf
- Nadi Rijal al-Amal al-Yamaniyyin, wa Markaz al-Mashru'at al-Dawliyyah al-Khassah. (2012). *Taqrir 'an al-itar al-qanuni wa al-tanzimi li-hawkamat al-sharikat fi al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah*. <https://new-backend.ybc-yemen.net/storage/uploads/LOKONTxShL.pdf>
- Radwan, Mahmud 'Abd al-Fattah (2013). *Sina'at al-qararat al-idariyyah bayna al-nazariyyah wa al-tatbiq*. al-Qahirah: al-Majmu'ah al-'Arabiyyah lil-Tadrib wa al-Nashr.
- Saudi, 'Abd al-Samad (2019). Dawr akhlaqiyyat al-a'mal fi taf'il nizam hawkamat al-sharikat al-'a'iliyyah. *Majallat al-Idarah wa al-Tanmiyah lil-Buhuth wa al-Dirasat*, 8(1), 96–117.
- Shamah, 'Ali 'Abd al-Mun'im (2019). *Athar al-takhtit al-istratiiji 'ala fa'iliyyat ittikhadh al-qarar: Dirasah tatbiqiyyah 'ala al-Sharikah al-Misriyyah al-Dawliyyah lil-Sina'at al-Dawa'iyyah*, *ELPICO* [Risalah majister, Jami'at al-Mansurah, al-Mansurah, Misr].
- Ubayd, Ahmad, wa al-Shawadfi, Muhammad (2023). Ta'thir al-takhtit al-istratiiji 'ala fa'iliyyat ada' al-munazzamat. *Majallat al-Buhuth al-Maliyyah wa al-Tijariyyah*, 24(3), 345–370.
- Zayd, Jamal Dirham Ahmad, wa Najad, Ashraf Ahmad (2017). Al-takhtit al-istratiiji wa dawruhu fi idarat al-azamat fi Sharikat al-Tayaran al-Yamaniyyah. *Al-Manarah lil-Dirasat al-Qanuniyyah wa al-Idariyyah*, (19), 275–304.