

أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت- اليمن

دراسة ميدانية

أنور سالم مصباح* صالح أحمد سالم بن عبيدالله**

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت، والتعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (تحليل الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية)، كذلك التعرف على مستوى الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من مصانع إنتاج وتعبئة المياه في محافظة حضرموت - الوادي - والبالغ عددها (32) مصنعًا. تم اختيار عينة قصدية تكوّنت من (70) فردًا مأخوذين من (10) مصانع، كان حجم العينة المستجيبة (65) مفردة بنسبة استجابة (93%)، وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ مستوى توافر الإدارة الاستراتيجية كان مرتفعًا بوسط حسابي (3.53)، ومستوى توافر الأداء المالي كان مرتفعًا بوسط حسابي (3.82)، ووجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة بجميع أبعادها، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي تعزى إلى المتغيرين: (العمر، والمؤهل العلمي)، وقد أوصت الدراسة بالعمل على ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في كافة إدارات وأقسام المصانع، وتعزيز الممارسة من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لضمان الاستمرار في المحافظة على الأداء المالي، وتشجيع أنظمة التحفيز في المصنع على المرونة والابتكار والتوجه نحو التطوير المستمر، وتعزيز قنوات الاتصالات، والتكامل بين المستويات والوظائف المختلفة، وضرورة وجود خطة متكاملة للاستقطاب، والاحتفاظ بالكوادر ذات الكفاءات المطلوبة، وتطوير نظام معلومات استراتيجي فعال لدعم اتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بإعداد قائمة التدفقات النقدية، والتي تعكس كفاءة سياسة التحصيل والائتمان وكفاءة سياسة سداد الالتزامات، وتعكس التغيرات على صافي الربح وتبين مصادر التدفقات الداخلة والخارجة إلى المصنع، وضرورة القيام بالتحليل المالي للقوائم المالية السنوية والذي يبين كافة مؤشرات النمو والضعف المالي للمصنع من خلال الاعتماد على ذوي الخبرة والاختصاص، والعمل على تحديد وتحليل مصادر التكاليف الرئيسية، وتطبيق ممارسات حديثة لترشيد وضبط التكاليف دون التأثير على الجودة أو الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، تحليل الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، الأداء المالي.

* قسم العلوم المالية والمصرفية - كلية العلوم الإدارية، جامعة سيئون، اليمن.

**باحث ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

The Impact of Strategic Management on Improving Financial Performance in Water Production and Bottling Factories in Wadi Hadramout – Yemen: A Field Study

* D.r: Anwar Salem Musibah

** Saleh Ahmed Salem bin Ubaidullah

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic management on improving financial performance in water production and bottling factories in Hadhramaut Valley. It also sought to assess the level of application of strategic management across its dimensions (strategy analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation), and to determine the level of financial performance in these factories. The study used both descriptive and analytical approaches, with a population of 32 factories operating in Hadhramaut Governorate, the valley and the desert. A purposive sample of 70 individuals was selected from 10 factories, with a response rate of 93%. The results showed that the level of strategic management application was high, with a mean score of 3.53, and the level of financial performance was also high, with a mean score of 3.82. There was a statistically significant role for strategic management in improving financial performance across all its dimensions. The study found no significant differences in the perception of the sample members regarding the role of strategic management based on personal variables (gender, job title, years of experience). However, there were significant differences based on age and educational qualification. The study recommended a comprehensive application of strategic management in all factory departments, using modern administrative methods to ensure the maintenance of financial performance. It also suggested fostering flexible and innovative incentive systems, improving communication and integration across different levels and functions, and developing an effective strategic information system to support decision-making. Additionally, the study emphasized the importance of preparing a cash flow statement that reflects the efficiency of collection and credit policies, and conducting financial analysis of annual financial statements to assess growth and weaknesses. It also recommended identifying and analyzing key cost sources and applying cost-control practices without compromising quality or service.

Keywords: Strategic management; strategy analysis; strategy formulation; strategy implementation; strategy evaluation; financial performance.

* Department of Financial and Banking Sciences, Faculty of Administrative Sciences, Seiyun University, Yemen

** Master's Researcher, University of Science and Technology, Yemen

1- المقدمة

شهد الإقتصاد اليمني تغيراً كبيراً في الإقتصاد الكلي من خلال الحرب الدائرة في الفترة الأخيرة، مما جعل الشركات والمؤسسات تواجه تحديات ومعوقات كبيرة، وأمام تلك التحديات أضحت ممارسة الإدارة التقليدية بكافة إجراءاتها ووسائلها عاجزة وغير قادرة على استيعاب ومواجهة تلك التغيرات، لذلك أصبح من الضروري تغيير الأسلوب التقليدي في ممارسة الإدارة إلى أسلوب يتميز بالحدأة والاستجابة السريعة لتلك التغيرات والتطورات التكنولوجية، مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظة على مواردها وموقعها التنافسي بكفاءة وفعالية من خلال امتلاك رؤية ورسالة استراتيجية عميقة تستطيع من خلالها النظر إلى البعد المستقبلي للمنظمة، ويتضمن مدخل الإدارة الحديثة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، إذ أصبحت ممارسة أساليب الإدارة الحديثة وفقاً لمنهجية الإدارة الاستراتيجية أحد الأسباب الرئيسة التي أدت إلى تميز ونمو المؤسسات والشركات وجعلها قادرة على مواكبة كافة التغيرات المستمرة، وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية الشديدة.

ويتضمن الإطار العام لممارسة الإدارة الاستراتيجية في صياغة الاستراتيجية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة والتحليل البيئي لها، ومن ثم تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتنفيذ الاستراتيجية والتي تحدد الموازنات والمؤشرات والموارد والبرامج والإجراءات التنفيذية، وكذلك التقييم والتي يتم فيها تقييم ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية ومعالجة الانحرافات إن وجدت.

ويعكس الأداء المالي مدى تطبيق الاستراتيجية التي وضعتها المنظمة، ولتتمكن المنظمات من تقييم وتطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية فإنها بحاجة إلى قياس مدى تحقق أهدافها التي رسمتها وفقاً لنتائج أدائها المالي، حيث يعد تقييم الأداء المالي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتم الحصول على تقييم الأداء المالي من خلال نظام متكامل يوفر معلومات دقيقة وموثوقة؛ ليم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وبيان أوجه الانحراف والعمل على تصحيحها.

وتعاني الشركات الصناعية في اليمن للأسباب سالفه الذكر من انخفاض أدائها المالي، خصوصاً الشركات الصناعية التي تعمل في مجال إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت، لذا أصبحت هناك ضرورة ملحة وحتمية على إدارة الشركات أن تعمل على تبني استراتيجيات مناسبة لتحسين أدائها ومركزها المالي، وتحقيق العوائد الاقتصادية للمستثمرين وللاقتصاد اليمني بشكل عام، لذا تأتي هذه الدراسة لمعرفة العوامل الإستراتيجية المؤثرة في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، والتي تعمل في إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.

2- مشكلة الدراسة

يعد نجاح الأداء المالي من أهم أسباب نجاح أي شركة، والحفاظ عليها مؤشراً على حسن استغلالها لمواردها ومتطلباً ضرورياً ومهماً للحفاظ على استمراريتها، إذ تعد بيانات ومعلومات الأداء مهمة في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة، ومن المعلوم أن الشركات تهدف إلى تحسين الأداء المالي فيها من خلال اكتشاف الانحرافات السلبية والعمل على تصويبها، وبالتالي تحسين فرص الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.

ويمثل الأداء المالي مؤشراً من أهم المؤشرات التي تحدد نقاط القوة والضعف في المركز المالي، لذا يسمح بالعمل على تفادي نقاط الضعف والحفاظة على نقاط القوة والعمل على تطويرها؛ وبهدف اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية، كما تفيد بيانات ومعلومات الأداء المالي أصحاب القرار والمستثمرين والعملاء والمقرضين والموردين والمحللين الماليين، وكذا الأجهزة الحكومية وغيرهم من الأطراف المستفيدة، هذا بالإضافة إلى الآثار المترتبة على القرارات المتخذة من قبل هذه الأطراف، بناء على البيانات والمعلومات الفعلية، فالأداء المالي هو المرآة التي تعكس وضع الشركة من عدة جوانب.

وتعد الوظيفة المالية للشركات الصناعية من أهم الوظائف التي من خلالها تستطيع الشركات تحديد ما يلزمها من أموال لمواجهة الالتزامات وضمن عدم وقوعها في عسر مالي، بل تمتد لتشمل التخطيط السليم لاستخدام الموارد المالية بكفاءة عالية،

وتعاني إدارة الشركات الصناعية في اليمن التي لا تبني استراتيجيتها على معلومات الأداء المالي وتحليلها من ضعف في إدارة مواردها الاقتصادية؛ مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليفها الكلية، وبالتالي هذا يؤثر على المنافسة وحصتها السوقية. وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة بإجراء دراسات تضم المتغير التابع تحسين الأداء المالي مع المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية، منها: دراسة (حافظ، 2025)، (النوايشة، 2024)، (مصباح وأبوسعد، 2023)، (العنزي، 2020)، (الغوامه، 2019)، (خطاب، علي، وعبدالعال، 2019)، (علي، 2019)، وكذلك دراسة (بن صافية و بولنفاض، 2018). هناك عدة مؤشرات يمكن أن تشير إلى وجود إشكالية في الإدارة الاستراتيجية لدى الشركات الصناعية حسب اطلاع الباحثين، من خلال الدراسة الأولية التي أجريت باستخدام المقابلة لعدد من مديري تلك المصانع، منها على سبيل المثال لا الحصر: عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة لبعض الشركات، وأيضاً ضعف عمليات تقييم ومراقبة الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، وضعف الاستفادة من التغيرات البيئية وتقوية الفرص المتاحة، وعدم الاستفادة المثلى من الموارد وبشكل فعال، ضعف صياغة الاستراتيجية نحو الابتكار والتطوير المستمر وغيرها.

هنا تظهر فجوة مكانية وتطبيقية ومعرفية، إذ تمثل الفجوة المكانية في ندرة الدراسات المحلية التي ربطت بين متغيرات الدراسة الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي، وفجوة تطبيقية تتمثل في حاجة القطاع الصناعي اليمني لأبحاث ودراسات في أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، كما توجد فجوة معرفية في قلة الأبحاث والدراسات العربية التي تدرس أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، مما جعل الموضوع جدير بالدراسة.

3- أسئلة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة تم صياغة أسئلة الدراسة كالاتي:

السؤال الرئيس الأول: ما أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه في وادي

حضر موت؟

و يتفرع من السؤال الرئيس الأول التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر تحليل الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي بحضرموت؟
2. ما أثر صياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي بحضرموت؟
3. ما أثر تطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي بحضرموت؟
4. ما أثر تقييم الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي بحضرموت؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضر موت تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع،

العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

4- أهداف الدراسة

تهدف هذا الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضر موت، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضر موت.
- 2- التعرف على مستوى الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضر موت.
- 3- التعرف على علاقة تحليل الاستراتيجية بتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضر موت.
- 4- التعرف على صياغة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضر موت.
- 5- التعرف على تطبيق الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضر موت.

- 6- التعرف على تقييم الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.
- 7- التعرف على الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

5- أهمية الدراسة

تحرص كل الشركات والمؤسسات على تطوير وتحسين أدائها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها التي رسمتها، ومن أجل ذلك لابد من رفع كفاءة إدارتها بفعالية وكفاءة عالية، ومن هنا أصبح على الشركات والمؤسسات ضرورة الاحتراف في ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية في كافة أبعادها وعملياتها، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

5-1 الأهمية العلمية:

إنّ تطبيق علم الإدارة الاستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عمومًا، ولا يزال يصاحبه بعض الغموض، لذا فإن الدراسات والبحوث تبرزه إلى حيز التطبيق وترفع من أهميته من خلال التعرف على مفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية والسعي لممارستها وتطبيقها في المنظمات؛ لمعرفة الأثر المتوقع من هذه الدراسة، وفيما يلي أبرز النقاط التي توضح الأهمية العلمية للدراسة:

1. يشكل نواة لأبحاث ودراسات مستقبلية، وتفتح المجال أمام الباحثين والدارسين للاطلاع على نماذج الإدارة الاستراتيجية وتطويرها بما يساهم في رفع مستوى الأداء المالي.
2. ترفد هذه الدراسة المكتبات اليمينية والعربية بمرجع إضافي يهتم أكثر بتطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية.

3. افادة الجهات الرسمية والمهنية بالتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية، وبما يزيد من قدرتها في مجال التخطيط والتقييم وكفاءة الأداء المالي واتخاذ القرارات الرشيدة، ويعزز الموقف التنافسي لهذه الشركات في السوق المحلي.

5-2 الأهمية العملية:

من التطورات والتغيرات السريعة على البيئة اليمينية، والتي ألفت بظلالها على كفاءة إدارة الشركات والمؤسسات في تقييم أدائها المالي، عملت هذه الدراسة على دراسة واقع الشركات الصناعية التي تعمل في مجال إنتاج وتعبئة المياه في ضوء منهجية الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مستوى تطبيق تلك المنهجية، مما يمهد لإيجاد الحلول والمعالجات العملية للاستفادة من تلك المنهجية في الآتي:

1. إن موضوع الإدارة الاستراتيجية وأثره على أداء منظمات الأعمال أصبح مهمًا؛ لما يحققه من استقرار وثبات في الشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها.

2. تقديم إطار مرجعي لتسهيل تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية بخطوات عملية سهلة في الشركات الصناعية.
3. مساعدة إدارة الشركات في تحديد أساليب الإدارة الاستراتيجية وأثرها على تحسين أدائها المالي، بما يسهل عليها المنافسة والحفاظ على مركزها التنافسي.

6- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.

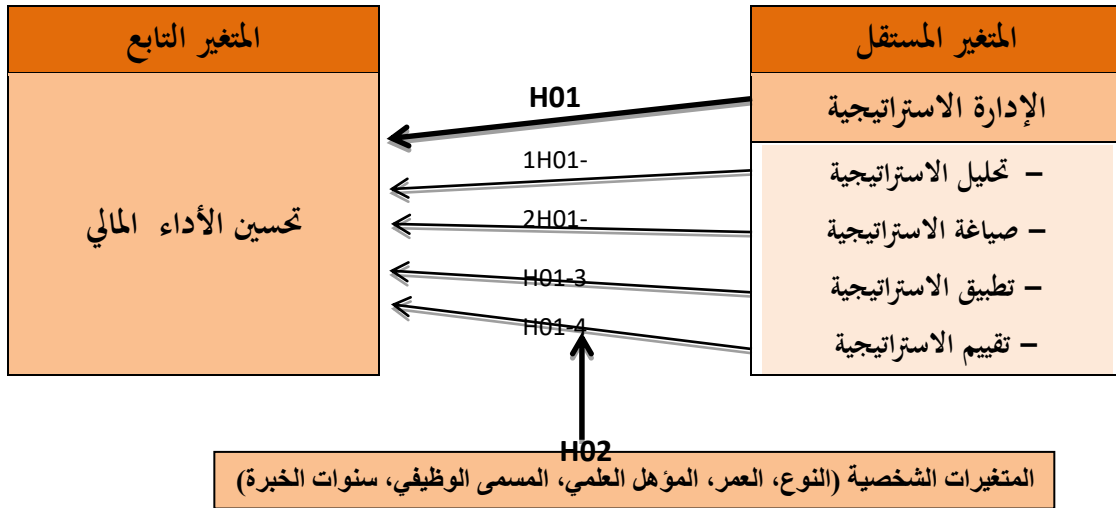
و تنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في شركات إنتاج وتعبئة بوادي حضرموت.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

7- أمودج الدراسة:

يتكون أمودج الدراسة من المتغير المستقل والمتغير التابع كما هو مبين في النموذج أدناه، شكل (1).



شكل (1): أمودج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة، مثل دراسة (أبوسعد، 2023)، (القاضي وأبو بكر، 2021) و(بن صافية وبولنفاض، 2018).

8- حدود الدراسة

تركز هذه الدراسة على معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية التي تعمل في مجال إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت، وقابلية النتائج للتعميم ستكون مشروطة بحدود الدراسة، والتي تحدد مجتمع وعينة الدراسة كما يأتي:

1-8 الحدود الموضوعية:

تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (تحليل الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تحسين الأداء المالي في قطاع إنتاج وتعبئة المياه.

2-8 الحدود المكانية:

إن حدود هذه الدراسة في مصانع إنتاج وتعبئة المياه في محافظة حضرموت - الوادي - اليمن.

3-8 الحدود الزمانية:

إن حدود هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية 2023 - 2024م.

4-8 الحدود البشرية:

الفئة المستهدفة لهذه الدراسة هم رؤساء مجالس الإدارات ومديرو العموم والمديرون التنفيذيون والمديرون الماليون والمحاسبون والمراجعون في الشركات الصناعية (مصانع إنتاج وتعبئة المياه) بوادي حضرموت. -

9- الإطار النظري

تعد الإدارة الاستراتيجية مجال دراسة ينظر إلى المنظمة ككل، وتحاول أن تفسر سبب نمو وتطور بعض المنظمات، في حين تتوقف وتنتهي بعضها الآخر، وترتكز الإدارة الاستراتيجية غالبًا على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية مفهومًا، وأهميتها، ومهامها؛ لأن منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء واستمرار المنظمات في عالم الأعمال (السلمي، 2020، ص 159).

تعد الإدارة والتخطيط الاستراتيجي نوعًا مهمًا من أنواع التخطيط الذي يستند إلى فهم عميق وواقعي لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها؛ لظهور نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحولها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر؛ وذلك لتعزيز الفرص وتجنب المخاطر قدر الإمكان (الديراوي، 2018، ص 52).

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها وغاياتها (الدوسري، 2019، ص 20). ونلاحظ أن جميع التعريفات تتوافق في ماهية الإدارة الاستراتيجية كونها تعكس جوهر ومضمون عمل الإدارة الاستراتيجية والذي يشير إلى العمليات والأساليب المستخدمة لتحديد الأهداف وسبل تحقيقها وتوجيه الموارد في خدمتها، وتحليل بيئة المنظمة بالاستفادة من جوانبها الإيجابية المتمثلة في نقاط القوة والفرص، وتقليل ومعالجة الجوانب السلبية والمتمثلة في نقاط الضعف والتهديدات.

يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تمثل توجهًا استراتيجيًا حديثًا في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، وهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية أو الجهرية، أي أنها سلسلة من الخطوات أو التصرفات والأفعال التي تنتهي بتطوير وتنمية استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة (درة، 2014، ص 36). وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة وتسعى نحو تنفيذها في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية وعلاقتها بمجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، حيث يتم دراسة ومتابعة نقاط القوة والضعف وتقييم الفرص والتهديدات وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

أما الأداء المالي فينبع من مفهوم الوظيفة المالية، إذ تسعى الوظيفة المالية إلى الحصول على أساس سليم لتحسين استخدام الأموال والموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية داخل المنشأة، ويعبر عن قدرة المنشأة على توليد أرباح خلال فترة زمنية معينة، كما يمثل الأداء المالي بالنسبة للمنشآت مفهومًا جوهريًا، إذ إنه يعد مقياسًا للنجاح المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مقدمًا (فارس، 2019، ص 46).

يعرف الأداء المالي بأنه "وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة: المبيعات، والإيرادات الموجودة، والمطلوبات، وصافي الثروة، المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلاً، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة" (طالب والمشهداني، 2011، ص 67).

وهذا التعريف يوضح العناصر التي يقوم عليها وصف ماهية الأداء عبر استخدام مجموعة من المؤشرات المالية التي تعكس الواقع المالي للمنظمة.

إن الأداء المالي يمثل نظامًا متكاملًا يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للمؤشرات المختارة أو المنتخبة بما يقابلها من مؤشرات مستهدفة، أو نتائج الأداء في الوحدات الاقتصادية المماثلة مع مراعاة الظروف التاريخية والهيكلية (بلمهبول ومقران، 2022، ص26).

ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث إنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم" (الخطيب، 2010، ص45).

ونجد في التعريف السابق أن الأداء المالي يمثل محور الارتكاز في المنظمة الذي يقوم عليه الأداء الوظيفي والإنتاجي، فهو يساعد على مزيد من الإنتاج والاستثمار، وبالتالي تحقيق مزيد من الأرباح كما يريد أصحاب المصلحة.

ويرى الخطيب (2010، ص45) أن الأداء المالي أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية إلى التقدم والنجاح مقارنة بغيرها من الشركات، كما أنه أداة لتدراك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي تظهر في مسيرة الشركة، فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكلة العسر المالي والنقدي، وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

يمكن أن نعر عن الأداء المالي بأنه: الحكم الدقيق على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة بالشركة المبني على مجموعة من المعايير والمؤشرات المالية، فهو يمثل المرآة العاكسة لأنشطة المنشآت وإنجازاتها خلال فترة معينة.

10- الدراسات السابقة

إن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (مصباح وأبوسعد، 2023)، إذ هدفت إلى قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك المالية اليمينية بأبعادها: (تحليل الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) مما يجعلها من أقرب الدراسات للدراسة الحالية، في حين اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أهدافها، فمثلاً دراسة (فرحان، 2023): هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات اليمينية، ودراسة (قطاري، طواهرية، وهبيته، وسنيقرة، 2022): هدفت إلى التعرف بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المالي وبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي، ودراسة (بويريحة، 2022): هدفت إلى تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء، ودراسة (النجار وبجي، 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، بينما تشابهت لحد ما مع دراسة (القاضي وأبو بكر، 2021) في أبعاد المتغير المستقل، واختلفت معها في تناول موضوع المتغير التابع، فقد هدفت دراستهما إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في المنظمة الذكية، أما دراسة (العنزي، 2020م) فهذهت إلى التعرف على معرفة أثر استخدام أساليب المحاسب الإدارية على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية، وكانت دراسة (الشتنتف وفقه، 2019) قد هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، بينما هدفت دراسة (علي، 2019) إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال والتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع صناعة الاسمنت، أما دراسة (خطاب وآخرين، 2019) فقد هدفت إلى دراسة أساليب الإدارة الاستراتيجية وتحديد مدى تأثيرها في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات الرياضية، في حين هدفت دراسة (الغوانمة، 2019) للتعرف إلى درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى الشركات الصناعية الغذائية في الضفة

الغربية، تأتي دراسة (الطوخي، 2019) لقياس أثر اختيار استراتيجية الابتكار المناسبة؛ وذلك للوصول إلى تحسين الأداء المالي للمنشأة، ودراسة (بن صافية وبولنفاض، 2018) هدفت الدراسة لمعرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، بينما دراسة (إبراهيم، 2018) هدفت إلى توضيح دور الإدارة الاستراتيجية للتكاليف البيئية في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية، ودراسة (الشيخ، 2017) التي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء دور المؤسسة الاقتصادية، ودراسة (Wall, 2023) هدفت لمعرفة واقع الإدارة الاستراتيجية وتقييم أداء الشركات العائلية، والتأثيرات الوسيطة التي تؤثر على الشركات العائلية في الإدارة وتطبيق أنظمة الرقابة الإدارية في تايلاند، ودراسة (Correia, 2023) تناولت دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين من خلال إدارة الموارد البشرية في جامعة دا باز باندونيسيا، ودراسة (Roda and Basar, 2023) كان الغرض الرئيس منها تحديد تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، أما دراسة (Akinola, Usman, Oluwaseun, and Olaosebikan, 2022) فقد هدفت لمعرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في بنوك الإيداع المالية في نيجيريا، ودراسة (Anwar and Herlina, 2022) هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) على أداء المنظمات، ودراسة (Lee et al, 2021) هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الإدارة البيئية الاستراتيجية، أي التركيز الاستراتيجي البيئي والرؤية المشتركة والأداء المالي في شركات التصنيع الماليزية، ودراسة (Gursel et al, 2019) هدفت إلى استكشاف وقياس جودة الخدمات الغذائية، وتأثير عامل الإدارة الاستراتيجية على صناعة الخدمات الغذائية في البوسنة والهرسك، ودراسة (Meressa, 2019) هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركة (مؤسسة الائتمان والادخار في شرق تيغراي- إثيوبيا)، ودراسة (Monday et al, 2015) كان الهدف الرئيس منها هو تقديم المزيد من الأدلة على آثار الإدارة الاستراتيجية على أداء الصناعات التحويلية في نيجيريا، أما دراسة (Nadaf, 2014) فقد هدفت إلى تحديد دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في القطاع العام في كينيا.

استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي والتحليلي ماعدا (Wall, 2023) و (Lee et al, 2021) اللتين استخدمتا المنهج الكمي، ودراسة (Anwar & Herlina, 2022) التي اعتمدت المنهج التاريخي فقط. استخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ما عدا دراسة (إبراهيم، 2018) التي اعتمدت على أداتين هما المقابلات الشخصية، وتحليل القوائم المالية للشركات محل الدراسة، بينما دراسة (Lee et al, 2021) استخدمت بيانات عن أداء الشركات، في حين اعتمدت دراسة (Anwar & Herlina, 2022) على مراجعة الأدبيات. تم أخذ مجتمع الدراسة في معظم الدراسات من البيئة الصناعية تمامًا مثل الدراسة الحالية (القاضي وأبو بكر، 2021)، و(العنتري، 2020)، و(علي، 2019)، و(الغوانمة، 2019)، و(الطوخي، 2019)، و(بن صافية وبولنفاض، 2018)، و(إبراهيم، 2018)، و(Lee et al, 2021)، و(Gursel et al, 2019)، في حين أخذت بعض الدراسات البيئة الأكاديمية الجامعية، منها دراسة (فرحان، 2023)، و(النجار ويحيى، 2022)، و(الشتيف وقفه، 2019)، و(Correia, 2023)، كما يوجد دراسات تم سحبها من القطاع المصرفي وهي دراسة (أبوسعد، 2023)، و(قطاري وآخرين، 2022)، و(Akinola et al, 2022)، و(Meressa, 2019)، و(Monday et al, 2015)، وهناك دراستان أخذتا الشركات التجارية، وهما (Wall, 2023)، و(Roda and Basar, 2023)، وكان المجتمع من مؤسسات خدمية خاصة كدراسة (بوبريحة، 2022) و(الشيخ، 2017) حيث اعتمدتا على مجتمع من شركات الكهرباء، أما دراسة (Nadaf, 2014) فقد درست مؤسسات حكومية، ودراسة (خطاب وآخرين، 2019) التي تناولت مجتمع من المؤسسات الرياضية. أجريت الدراسات السابقة في الجمهورية اليمنية تحديداً (مأرب - صنعاء - تعز - إب - ذمار)، الجزائر، فلسطين، الأردن، السودان، مصر، تايلاند، إندونيسيا، الصومال، نيجيريا، ماليزيا، البوسنة والهرسك، إثيوبيا، نيجيريا، وكينيا.

1-10 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- 1- تميزت الدراسة الحالية في موضوعها الذي تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية، حيث لم تسبق أية دراسة تناولت هذا الموضوع على حد علم الباحثين في البيئة اليمنية باستثناء دراسة (مصباح، وأبوسعد، 2023) التي أجريت في القطاع المصرفي.
- 2- حددت الدراسة أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية وهي: (تحليل الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية).
- 3- تطوير أداة دراسة (الاستبانة) التي جاءت في الدراسات السابقة والتي تهدف لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية.
- 3- تميزت عينة الدراسة أنهم من رؤساء مجلس الإدارات ومديري العموم والمديرين التنفيذيين والمديرين الماليين لشركات صناعية (مصانع إنتاج وتعبئة المياه) بوادي حضرموت.

11- منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، فهما المنهجان الملائمان والأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة، وينسجمان مع أهداف هذه الدراسة.

1-11 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية التي تعمل في إنتاج وتعبئة المياه في وادي حضرموت، والبالغ عددها (32) مصنعًا تعمل في هذا المجال حسب البيانات المتوفرة لدى مكتب الصناعة والتجارة بمحافظة حضرموت الوادي والصحراء لعام 2024م.

2-11 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية تكونت من (70) فردًا من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة، ومديري العموم، والمديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين، والإداريين والفنيين، ومحاسبي ومراجعي حسابات لمصانع إنتاج وتعبئة المياه بمحافظة حضرموت - الوادي مأخوذ من (10) مصانع، حيث تم توزيع (70) استبانة، تم استرجاع (65) منها، جميع الاستبانات كانت صالحة للتحليل الإحصائي، ومنه أصبحت العينة ذات (65) مفردة، بنسبة استجابة بلغت (92.9%)، والجدول الآتي يوضح حجم العينة المدروسة:

جدول (1): حجم العينة المدروسة

البيانات	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستلمة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الفارغة	الاستبانات المستعملة	الاستبانات المقبولة
العدد	70	65	5	0	0	65
النسبة	100.0%	92.9%	7.1%	0.0%	0.0%	92.9%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة الميدانية، 2024م

3-11 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

أولاً: المصادر الأولية: تم إعداد استبانة لأغراض استكمال متطلبات الدراسة بما يتناسب مع متغيراتها، وتم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية لجمع البيانات من العاملين في مصانع المياه محل الدراسة؛ للتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه، وتم توزيع استبانة الدراسة على المستهدفين في هذه المصانع، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية: وتمثل في البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري، وتكوين معرفة حول متغيرات الدراسة، وبناء مؤشرات قياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد تم جمع تلك البيانات والمعلومات من خلال البحث والقراءة المنظمة والتحليل من عدد من المصادر منها الكتب والأطروحات، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات، والمجلات العلمية المحكمة، والمؤتمرات، ومواقع الأنترنت المتاحة للبحث العلمي (ذات العلاقة بموضوع الدراسة).

11-4 أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث تعرف الاستبانة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة التي يوجهها الباحث إلى أفراد العينة (المبحوثين) والمرتبطة بعضها ببعض الآخر، بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وذلك في ضوء موضوع الدراسة والمشكلة التي اختارها (القاسم، 2021، ص544). وقد تم تصميم وتطوير الاستبانة لتحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع المياه، وتم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والتي شملت: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ويتكون من (49 فقرة) مقسمة إلى محورين هما:

المحور الأول: يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، ويتكون من (36 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد.

المحور الثاني: ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المالي)، ويتكون من (9 فقرات) في بعد واحد.

جدول (2) محاور الاستبانة

النسبة	عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
20%	9	التحليل الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
20%	9	صياغة الاستراتيجية	
20%	9	تطبيق الاستراتيجية	
20%	9	تقييم الاستراتيجية	
20%	9	الأداء المالي	
100%	45	الإجمالي	

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

وتم تصنيف إجابات المستهدفين بالدراسة بحسب متوسطاتها الحسابية، بغرض الوصف إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، وقد تم ذلك بإعطاء الإجابات اللفظية قيمًا حسابية وفقاً لمقياس (ليكاتر) الخماسي، وتم تحديد المحك المعتمد في الدراسة، عن طريق تحديد طول الخلايا في مقياس ليكاتر الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4-0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3) كيفية تفسير قيم النتائج الإحصائية للمتوسطات الحسابية

إذ كان المتوسط	التقدير اللفظي	مستوى التوفر (الممارسة)
من 1 إلى 1,8	لا أوافق بشدة	منخفضة جداً
من 1,81 إلى 2,60	لا أوافق	منخفضة

متوسطة	محايد	من 2,61 إلى 3,40
مرتفعة	أوافق	من 3,41 إلى 4,20
مرتفعة جدًا	أوافق بشدة	من 4.21 حتى 5

المصدر: (Alkharusi, 2022, p15)

11-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للحصول على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، فقد تضمنت التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.
2. اختبار الالتواء والتفلطح: (Skewness & Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي.
3. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.
4. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية.
5. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
6. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابية، وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.
7. تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Regression Analyses لتحديد دور المتغير المستقل على المتغير التابع (لاختبار الفرضيات).
8. اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق في إجابات العينة وفقاً لمتغير الجنس.
9. اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إجابات العينة وفقاً للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات حول الإدارة الاستراتيجية، وعدد الدورات حول تطوير الأداء المالي).
10. اختبار المقارنات البعدية للمتوسطات (LSD)؛ لمعرفة اتجاه الفروق تعزى لصالح أي فئة من فئات المقارنة.

11-6 فحص صدق الاستبانة:

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق: شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرين، 2016، ص 160). وقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

11-6-1 الصدق الظاهري:

يعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، حيث يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (Hair et al., 2010).

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي في جامعة حضرموت، وجامعة سيئون، وكلية المجتمع بسيئون، وبالبلغ عددهم (4) محكمين، وطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة

العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف أو إضافة بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة.

11-6-2 صدق الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار، ويستخدم كمييار داخلي لقياس صلاحية البنود، وقياسها لما يقيسه الاختبار (المحمودي، 2019، ص 135).

وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جدًا أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05)، فيعني ذلك أن الفقرة تضعف القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبعد، وبالتالي يتم استبعادها، وخاصة عند كل ما يتعلق باختبار الفرضيات، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البعد الذي تنتمي إليه، وتعد الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها (Linn and Gronlund, 2000) ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

صياغة الاستراتيجية			التحليل الاستراتيجي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.729**	0.000	1	0.789**	0.000
2	0.866**	0.000	2	0.897**	0.000
3	0.752**	0.000	3	0.885**	0.000
4	0.799**	0.000	4	0.787**	0.000
5	0.814**	0.000	5	0.857**	0.000
6	0.812**	0.000	6	0.738**	0.000
7	0.784**	0.000	7	0.841**	0.000
8	0.774**	0.000	8	0.887**	0.000
9	0.763**	0.000	9	0.837**	0.000
تطبيق الاستراتيجية			تقييم الاستراتيجية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.850**	0.000	1	0.865**	0.000
2	0.802**	0.000	2	0.765**	0.000
3	0.723**	0.000	3	0.888**	0.000
4	0.858**	0.000	4	0.871**	0.000
5	0.791**	0.000	5	0.815**	0.000
6	0.812**	0.000	6	0.833**	0.000
7	0.838**	0.000	7	0.897**	0.000
8	0.868**	0.000	8	0.872**	0.000
9	0.839**	0.000	9	0.871**	0.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.723 و0.897، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعد أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع الأداء المالي:

جدول (5) الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع الأداء المالي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الأداء المالي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.705**0	0.000
2	.820**0	0.000
3	0.785**	0.000
4	0.758**	0.000
5	0.609**	0.000
6	0.681**	0.000
7	0.745**	0.000
8	0.682**	0.000
9	0.763**	0.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات المتغير التابع تحسين الأداء المالي جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ودرجة ارتباط تتراوح بين 0.609 و0.820، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعد أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

11-6-3 الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

جدول (6) معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

الإدارة الاستراتيجية			
ت	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التحليل الاستراتيجي	.788**0	0.000
2	صياغة الاستراتيجية	.835**0	0.000
3	تطبيق الاستراتيجية	0.820**	0.000
4	تقييم الاستراتيجية	0.853**	0.000
5	الإدارة الاستراتيجية	0.824**	0.000
6	الأداء المالي	0.728**	0.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss يتضح من الجدول (6) أن جميع أبعاد الدراسة جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من الدراسة بالدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية لأبعاد الدراسة، وبذلك تعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

11-7 اختبار ثبات الاستبانة:

يعد اختبار صدق الثبات للبيانات مهم جداً قبل أن يتم تحليلها، ويقصد بمقياس الثبات أن الأداة تعطي النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، تحت الظروف والشروط نفسها (Bougie and Sekrana, 2016, p224). ويقصد بالثبات: قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه في فترة زمنية متفاوتة (العمراني 2013، ص115). وقد تم التحقق من الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ وذلك لأنه مقياس شائع الاستخدام لسهولته ووضوح دلالاته، حيث يدل معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على الموثوقية الداخلية والارتباط الإيجابي بين أسئلة الاستبانة (Bougie and Sekrana, 2016, p289)، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.640) فأكثر، فإذا جاءت أقل من ذلك يتم إعادة توزيع الاستبانة على عينة أكثر انسجاماً مع موضوع الدراسة (الفئة المستهدفة من الدراسة)، وكلما اقترب الرقم من (الواحد الصحيح) دل ذلك على انسجام آراء العينة، وأن لهم رأياً شبه موحد فيما يتعلق بالمشكلة التي تناقشها الاستبانة (Taber, 2018, p1278)، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) نتائج اختبار الفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
التحليل الاستراتيجي	9	0.923
صياغة الاستراتيجية	9	0.945
تطبيق الاستراتيجية	9	0.939
تقييم الاستراتيجية	9	0.952
إجمالي متغير بالمقياس	36	0.940
الإدارة المالية	9	0.886
إجمالي المقياس	45	0.983

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (7) أن قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية، حيث تراوحت بين (0.923) و(0.952)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور الإدارة الاستراتيجية (0.940)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) مرتفعة للمتغير التابع الأداء المالي حيث بلغت (0.886) وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (الفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.983) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

11-8 اختبار التوزيع الطبيعي:

التوزيع الطبيعي هو الدرجة التي يتوافق فيها توزيع بيانات العينة مع التوزيع الطبيعي، ويظهر على شكل جرس مقلوب ومتماثل حول الوسط، ويمتد إلى ما لا نهاية في الاتجاهين، ومعظم البيانات تتوزع حول الوسط (Hair et al., 2010, p70). ولغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لاحتماب قيمة الالتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد ووفقاً ل (Hair et al., 2010, p70) إذا جاءت قيمة كل من

الالتواء والتفطح محصورة بين (+1.96) و(-1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، تعد البيانات موزعة طبيعيًا، والجدول (8) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول (8) : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء

معامل التفطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاو الاستبانة
-0.281	-0.606	التحليل الاستراتيجي
-0.537	-0.664	صياغة الاستراتيجية
-1.053	-0.297	تطبيق الاستراتيجية
-1.119	-0.358	تقييم الاستراتيجية
-0.747	-0.481	الإدارة الاستراتيجية
0.265	-0.660	الأداء المالي

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (8) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.664) و(-0.297) كما تراوحت جميع قيم التفطح لجميع الأبعاد بين (-0.537) و(-1.053) أي أنه لا يوجد بُعد يتجاوز قيمة الالتواء والتفطح عن (+1.96) و(-1.96)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

11-9 اختبار كفاية العينة

يستخدم اختبار كايزر - ماير - اولكن KMO لحساب كفاية العينة ما إذا كانت الارتباطات الجزئية بين المتغيرات صغيرة، وتتراوح قيمة هذا الاختبار من (صفر - 1+) حيث تشير القيم القريبة من (1+) إلى كفاية العينة أو أنها مناسبة، والقيم الأقل من (0.5+) تشير إلى عدم كفاية العينة.

جدول (9) نتائج اختبار KMO للتأكد من كفاية العينة

القيمة الاحتمالية sig	KMO	عدد الأبعاد	البعد
0.000	0.898	5	كل الأبعاد

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار KMO لأبعاد الدراسة مجتمعة أكبر من (0.70) مما يدل على كفاية العينة وقد تم على تحقيق أعراض الدراسة.

11-10 خصائص عينة الدراسة

احتوت الدراسة (الاستبانة) على الخصائص التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

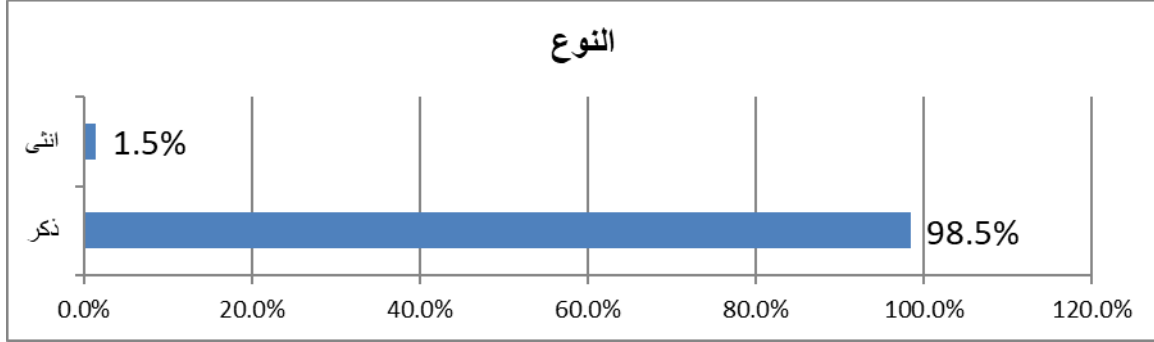
11-10-1 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير النوع:

جدول (10) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	64	98.5%
انثى	1	1.5%
الإجمالي	65	100%

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (10) والشكل (1) أن أغلب أفراد العينة من الذكور وذلك بنسبة (98.5%)، بينما نسبة العينة من الإناث كانت (1.5%)، ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة من موظفي مصانع المياه محل الدراسة كانوا من الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى الموروث الاجتماعي السائد في المجتمع اليمني الذي يحد من توظيف الإناث، كما أنه يتم الاعتماد في أغلب الوظائف الإدارية على الذكور أكثر من الإناث.



شكل (1) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع

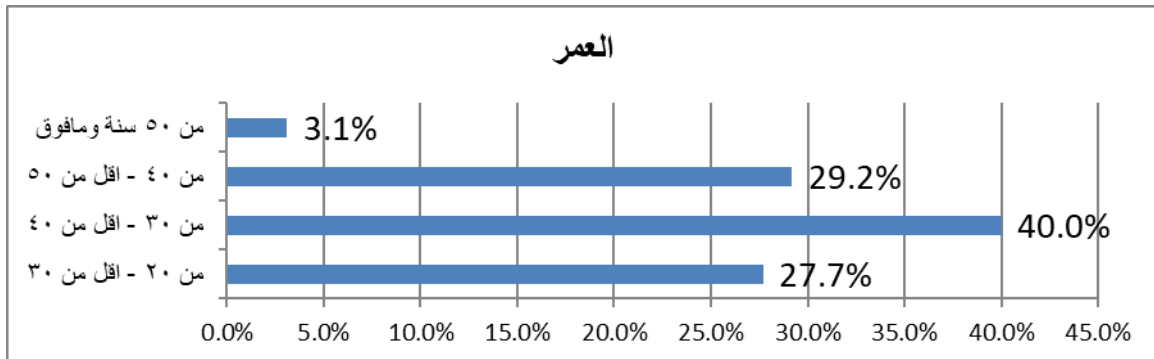
11-10-2 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير العمر:

جدول (11) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 20 - أقل من 30	18	27.7%
من 30 - أقل من 40	26	40.0%
من 40 - أقل من 50	19	29.2%
من 50 سنة وما فوق	2	3.1%
الإجمالي	65	100%

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) والشكل (2) أن نسبة (40%) من عينة الدراسة أعمارهم من 30 - أقل من 40 سنة، وهذا يعني احتمالية عملهم في أكثر من عمل داخل المنشأة، وبالتالي فهمهم لأسئلة الدراسة بشكل أفضل، وهو ما يمكن الاعتماد عليه على إجاباتهم على الاستبانة.



شكل (2) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

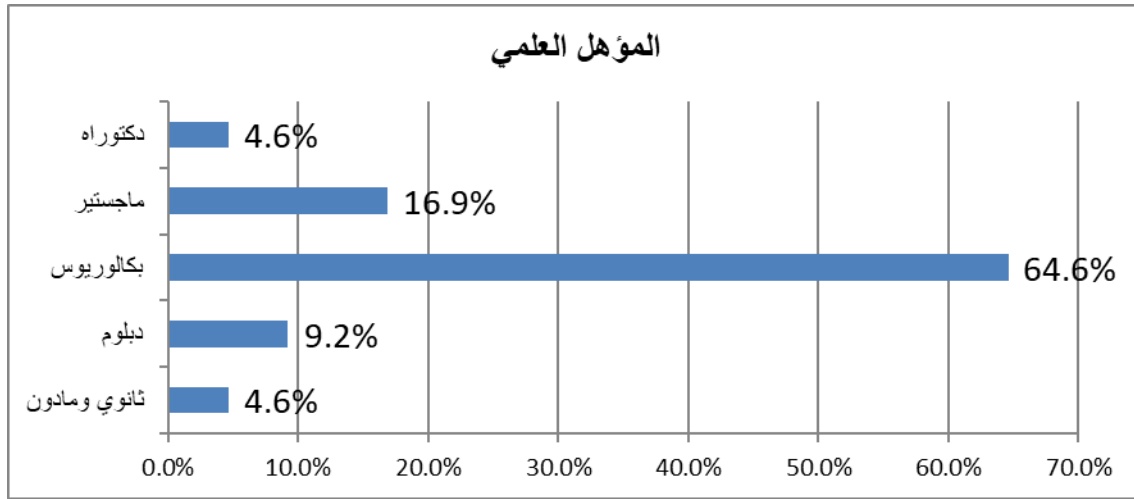
11-10-3 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (12) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ثانوي وما دون	3	4.6%
دبلوم	6	9.2%
بكالوريوس	42	64.6%
ماجستير	11	16.9%
دكتوراه	3	4.6%
الإجمالي	65	100%

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (12) والشكل (3) أن نسبة (64.6%) من أفراد العينة هم من حملة المؤهل العلمي البكالوريوس فأعلى؛ لأن الوظائف التي تم التركيز عليها هي وظائف قيادية، وتخصصية، وهذا يعطي مؤشراً إلى أن عينة الدراسة مؤهلة بدرجة علمية تجعلها مدركة للقضايا محل الدراسة، وهذا يزيد من ثقة نتائج الدراسة.



شكل (3) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

4-10-11 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

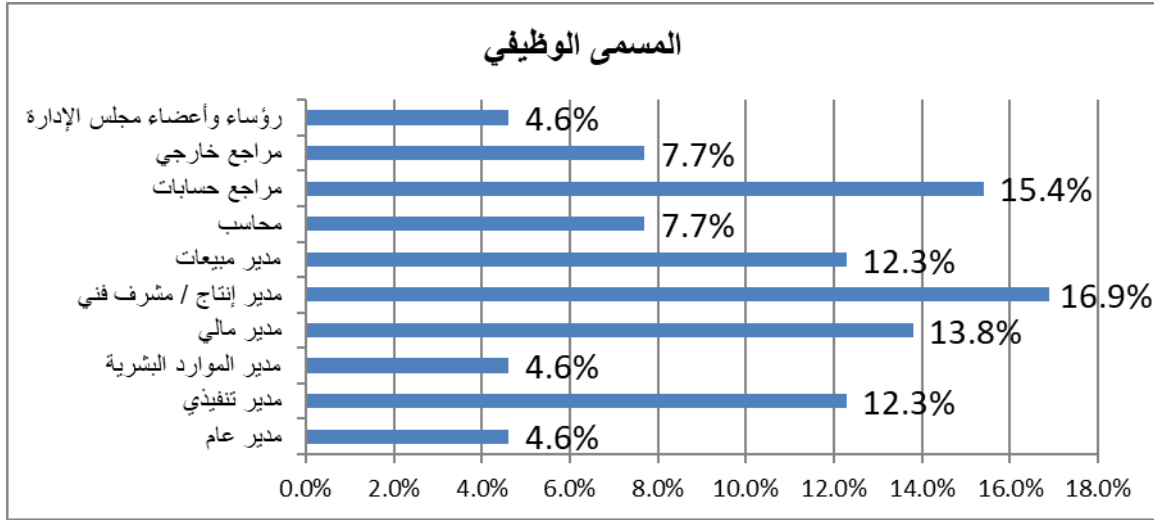
جدول (13) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة%
مدير عام	3	4.6%
مدير تنفيذي	8	12.3%
مدير الموارد البشرية	3	4.6%
مدير مالي	9	13.8%
مدير إنتاج / مشرف فني	11	16.9%
مدير مبيعات	8	12.3%
محاسب	5	7.7%
مراجع حسابات	10	15.4%
مراجع خارجي	5	7.7%

4.6%	3	رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة
%100	65	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (13) والشكل (4) أن نسبة (16.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المسمى الوظيفي (مدير إنتاج / مشرف فني) يليه مسمى (مراجع حسابات) بنسبة (15.4%)، يليه مسمى (مدير مالي) بنسبة (13.8%)، ويليه المسميان (مدير تنفيذي، ومدير مبيعات) بنسبة (12.3%)، ثم يليه مسمى (محاسب) بنسبة (7.7%)، ثم يليه مسميات الأقل توافراً كلاً من (مدير عام، ومدير الموارد البشرية، ورؤساء وأعضاء مجلس الإدارة) بنسبة (4.6%) كلاً منهم، وهذه النتائج نعدها طبيعية، بالنظر إلى نوع العينة المستهدفة من الدراسة.



شكل (4) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي

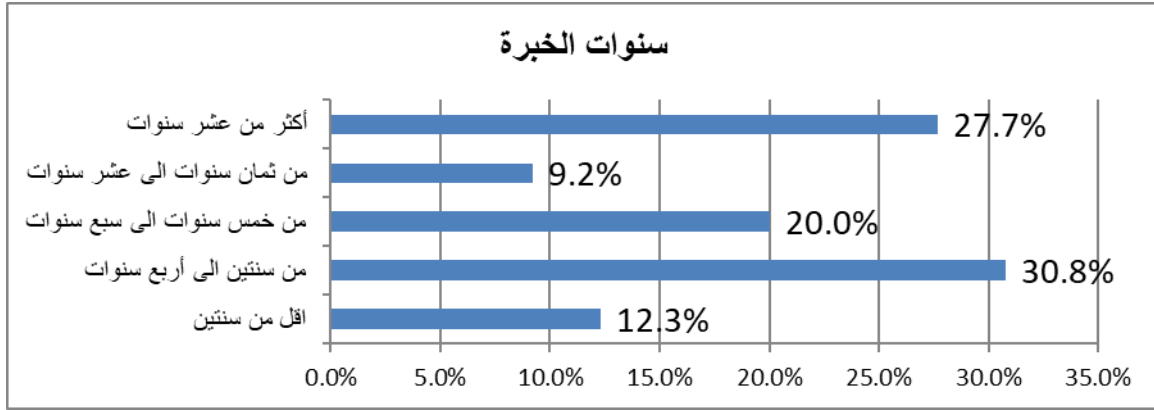
11-5-6 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (14) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
%12.3	8	أقل من سنتين
%30.8	20	من سنتين إلى أربع سنوات
%20.0	13	من خمس سنوات إلى سبع سنوات
%9.2	6	من ثمان سنوات إلى عشر سنوات
%27.7	18	أكثر من عشر سنوات
%100	65	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (14) والشكل (5) أن نسبة (30.8%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية تتراوح (من سنتين إلى أربع سنوات)، تليها الفئة (أكثر من عشر سنوات) بنسبة (27.7%)، ثم تليها الفئة (من خمس سنوات إلى سبع سنوات) بنسبة (20%)، وهذا يدل على أن غالبية العينة المستهدفة خبرتها متوسطة إلى كبيرة، ونرى بأن عينة الدراسة خبرتها جيدة مما يجعلها مدركة للقضايا محل الدراسة، وهذا يزيد من ثقة نتائج الدراسة.



شكل (5) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

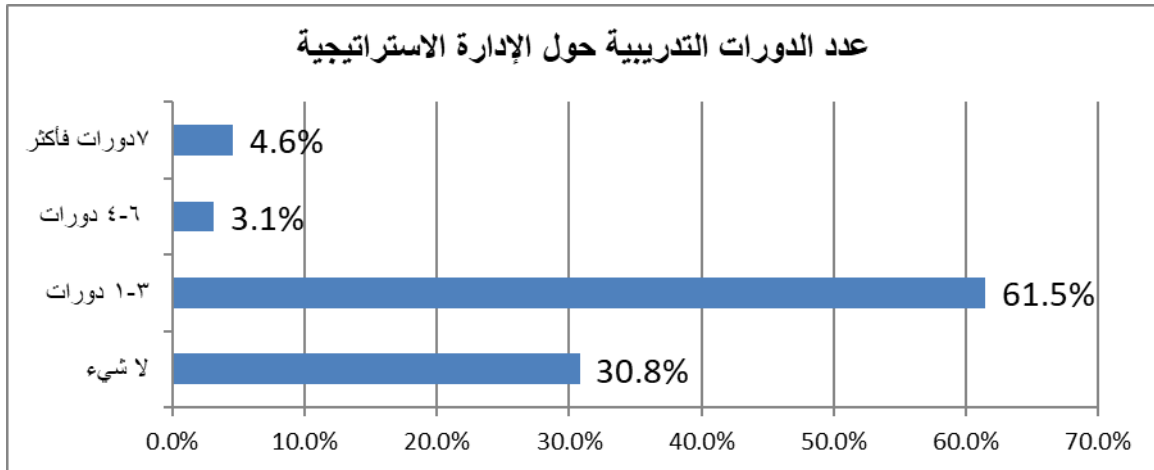
7-5-11 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير (عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الاستراتيجية):

جدول (15) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الاستراتيجية

النسبة %	التكرار	عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الاستراتيجية
30.8%	20	لا شيء
61.5%	40	3-1 دورات
3.1%	2	6-4 دورات
4.6%	3	7 دورات فأكثر
100%	65	الإجمالي

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (15) والشكل (6) أن نسبة (61.5%) من أفراد عينة الدراسة التحقوا بأكثر من دورة تدريبية حول الإدارة الاستراتيجية، ونسبة (30.8%) لم يلتحقوا بأي دورة في الإدارة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن العينات قيد الدراسة تحرص على تطوير ذاتها أثناء الخدمة.



شكل (6) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الاستراتيجية

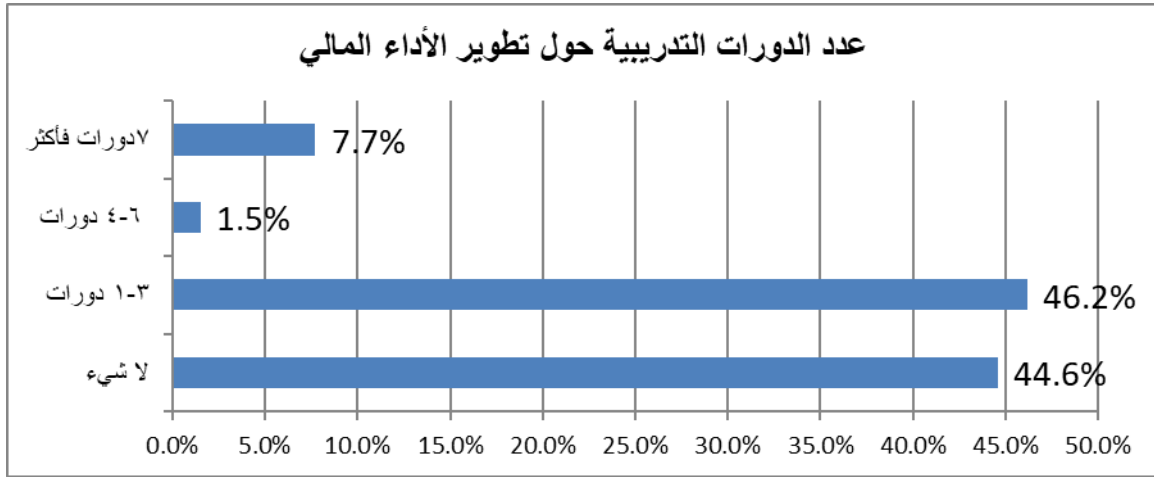
8-5-11 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير (عدد الدورات التدريبية حول تطوير الأداء المالي):

جدول (16) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية حول تطوير الأداء المالي

عدد الدورات التدريبية حول تطوير الأداء المالي	التكرار	النسبة%
لا شيء	29	44.6%
1-3 دورات	30	46.2%
4-6 دورات	1	1.5%
7 دورات فأكثر	5	7.7%
الإجمالي	65	100%

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (16) والشكل (7) أن نسبة (44.6%) من أفراد عينة الدراسة التحقوا بأكثر من دورة تدريبية حول الإدارة المالية، ونسبة (44.6%) لم يلتحقوا بأي دورة في الإدارة المالية، وهذا يدل على أن أكثر من نصف العينات قيد الدراسة تحرص على تطوير ذاتها أثناء الخدمة، بينما نجد ما يقارب من نصف العينات قيد الدراسة لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية في الإدارة المالية.



شكل (7) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية حول تطوير الأداء المالي

12 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

12-1 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية:

لمعرفة مدى اهتمام مصانع المياه في حضرموت بممارسة الإدارة الاستراتيجية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (17).

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإدارة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	التحليل الاستراتيجي	3.55	1.08	71%	مرتفعة	2
2	صياغة الاستراتيجية	3.54	1.06	70.8%	مرتفعة	3
3	تطبيق الاستراتيجية	3.46	1.10	69.2%	مرتفعة	4
4	تقييم الاستراتيجية	3.57	1.09	71.4%	مرتفعة	1
	متوسط الإدارة الاستراتيجية	3.53	1.08	70.6%	مرتفعة	

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (17) أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مصانع المياه في حضرموت كان متوسطاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة (70.6%) وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.08). كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية متوفرة بدرجة مرتفعة، وقد جاء بُعد تقييم الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) ويقابلها توافر بنسبة (71.4%)، وانحراف معياري (1.09)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.55) ونسبة (71%)، وانحراف معياري (1.08)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.54) ويقابلها توافر بنسبة (70.8%)، وانحراف معياري (1.06)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تطبيق الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.46) ويقابلها توافر بنسبة (69.2%)، وانحراف معياري (1.10). و تفسر هذه النتيجة أن مصانع المياه محل الدراسة تبدي اهتماماً متوسطاً بممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكل كلي وعلى مستوى الأبعاد، كما تفسر هذه النتيجة أن قيادة المصانع تدرك إلى حدٍ ما أهمية الإدارة الاستراتيجية، في نجاح المؤسسات وتحسين أدائها المالي، وإدراكها لدورها في تحقيق ميزة تنافسية في ظل التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، كونها تساعد المؤسسات في الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة والسريعة التغير، كما تساعدها في رسم صورتها المستقبلية التي تحاول الوصول إليها. ولمعرفة مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مصانع المياه في حضرموت بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك كما يأتي:

1- البعد الأول: تحليل الاستراتيجية

للتعرف على مدى اهتمام مصانع المياه بحضرموت بممارسة تحليل الاستراتيجية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما في الجدول (18).

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحليل الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	المصنع يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية في البيئة الاقتصادية للبلد.	3.86	1.06	77.2%	مرتفعة	1
2	يقوم المصنع بدراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها.	3.82	1.01	76.3%	مرتفعة	2
3	يقوم المصنع بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات ومعالجتها.	3.78	1.07	75.7%	مرتفعة	3
4	يراعي المصنع القوانين والأنظمة السائدة في علمية تحليل الاستراتيجية.	3.65	1.08	72.9%	مرتفعة	4
5	تشمل عملية تحليل الاستراتيجية على مكونات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء والمستفيدين، بعد التعلم والتطوير)	3.48	0.97	69.5%	مرتفعة	6
6	يعتمد المصنع على المنهجية العلمية في تحليل الاستراتيجية.	3.37	1.10	67.4%	متوسطة	8
7	يتم التحليل الاستراتيجي من خلال فريق مؤهل ومختص.	3.55	1.16	71.1%	مرتفعة	5
8	يتم استخدام التنبؤ في عملية تحليل الاستراتيجية.	3.38	1.07	67.7%	متوسطة	7
9	يتم إشراك العاملين في عملية تحليل الاستراتيجية.	3.09	1.17	61.8%	متوسطة	9
	متوسط بُعد تحليل الاستراتيجية	3.55	1.08	71.08%	مرتفعة	

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (18) أن (6) فقرات من فقرات بعد تحليل الاستراتيجية " حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.86) و(3.09)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (77.2%) و(61.8%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبعد التحليل الاستراتيجي (3.55)، بنسبة موافقة (71.08%)، وانحراف معياري

(1.08)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية. كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (1) التي تنص على (المصنع يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية في البيئة الاقتصادية للبلد) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.86) ويقابلها توافر بنسبة (77.2%) وانحراف معياري (1.06) وهذه الدرجة تشير إلى أن المصانع محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية في البيئة الاقتصادية للبلد. في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (9) التي تنص على (يتم إشراك العاملين في عملية التحليل الاستراتيجي) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.09) ويقابلها توافر بنسبة (61.8%)، وانحراف معياري (1.17)، وهذه الدرجة تشير أن المصانع تقوم بإشراك العاملين في عملية التحليل الاستراتيجي.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن المصانع محل الدراسة تبدي اهتمامًا مرتفعًا بممارسة التحليل الاستراتيجي ويتجسد ذلك من خلال حرص المصانع على دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في عناصر البيئة الداخلية للمصنع: (الموارد البشرية، المالية، التسويق، المشتريات)، وتتم بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل بيئتها، وتراعي النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية، كما تحرص على تحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المتوقعة، وتراعي حدة المنافسة على الأسعار في عملية التحليل البيئي، وتأخذ في الاعتبار القدرات والإمكانيات العالية التي يمتلكها المنافسون عند عملية التحليل البيئي، إضافة إلى حرصها على إشراك العاملين ذوي العلاقة في التحليل البيئي. ويعزو الباحثان اهتمام القيادة في المصانع محل الدراسة بالتحليل الاستراتيجي أن قيادة المصانع محل الدراسة تعي تمامًا بأنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين المصانع المحلية، وكذلك الظروف الصعبة التي تواجهها جميع المنشآت الصناعية في اليمن - ومنها المصانع محل الدراسة، الأمر الذي تطلب منها تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع منافسيها، وذلك لوضع خطط استراتيجية استنادًا إلى تحليل دقيق للبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، للاستفادة قدر الإمكان من الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها، وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) للتعرف على نقاط القوة لتنميتها ونقاط الضعف لتجاوزها .

2- البعد الثاني: صياغة الاستراتيجية:

لمعرفة مدى اهتمام مصانع المياه في حضرموت بصياغة الاستراتيجية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (19).

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد صياغة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	المصنع لديه رؤية ورسالة محددة ومكتوبة	3.58	1.10	71.7%	مرتفعة	3
2	توضح رؤية المصنع صورة للنجاح الذي يمكن أن يحققها	3.71	0.96	74.2%	مرتفعة	1
3	تقود رؤية المصنع عملية التغيير المالي نحو الوضع المأمول له	3.49	1.00	69.8%	مرتفعة	5
4	رسالة المصنع معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين والأطراف ذات المصلحة	3.37	1.04	67.4%	متوسط	6
5	رسالة المصنع تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة بما يحقق مصالح العملاء والمستفيدين	3.63	1.07	72.6%	مرتفعة	2
6	تتضمن رسالة المصنع قيمه ومعتقداته وماهية عمله بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	3.49	0.99	69.8%	مرتفعة	5
7	أهداف المصنع محددة وطويلة الأجل وذات جدول زمني محدد يسعى إلى تحقيقها	3.55	1.15	71.1%	مرتفعة	4
8	أهداف المصنع قابلة للقياس بسهولة وتعبر عن نتائج متوقعة مستقبلاً	3.49	1.15	69.8%	مرتفعة	5

9	تتسم أهداف المصنع بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.55	1.12	71.1%	مرتفعة	4
	متوسط بُعد صياغة الاستراتيجية	3.54	1.06	70.84%	مرتفعة	

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (19) أن (8) فقرات من فقرات بعد صياغة الاستراتيجية حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.71) و(3.37)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (74.2%) و(67.4%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبعد التحليل الاستراتيجي (3.54)، بنسبة موافقة (70.84%)، وانحراف معياري (1.06) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية. كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (2) التي تنص على (توضح رؤية المصنع صورة للنجاح الذي يمكن أن يحققها) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.71) ويقابلها توافر بنسبة (74.2%) وانحراف معياري (0.96) وهذه الدرجة تشير إلى أن المصانع محل الدراسة لديها رؤية توضح مستوى النجاح الذي يمكن أن يحققه.

في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (4) التي تنص على (رسالة المصنع معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين والأطراف ذات المصلحة) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.37) ويقابلها توافر بنسبة (67.4%)، وبانحراف معياري (1.04)، وهذه الدرجة تشير إلى وضوح وفهم رسالة المصنع لدى جميع العاملين والأطراف ذات المصلحة بدرجة متوسطة. ومن خلال النتائج السابقة يتضح وجود اهتماماً وحرصاً مرتفعاً من قبل المصانع محل الدراسة بصياغة الاستراتيجية، فالمصانع لديها رؤية واضحة، كما تمتلك رسالة واضحة تركز على المزايا التنافسية الأساسية التي يهتم بها المصنع، وتعرعن أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة، وتتصف أهداف المصانع بأنها محددة وواضحة، وترتبط بشكل وثيق برؤية ورسالة المصنع إضافة إلى حرص المصانع على إشراك الأطراف ذات المصلحة في إعداد رسالتها، وعند صياغة أهدافها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادة المصانع محل الدراسة يدركون ويفهمون أهمية صياغة الاستراتيجية في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المصنع، وإطار لاستشراف المستقبل وتحقيق الأهداف المحددة.

3- البعد الثاني: صياغة الاستراتيجية: لمعرفة مدى اهتمام مصانع المياه في حضرموت بتطبيق الاستراتيجية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (20).

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطبيق الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	يلتزم المصنع بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية في الاستراتيجية.	3.31	1.13	66.2%	متوسطة	6
2	توجد لدى المصنع بدائل متعددة في الاستراتيجية للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	3.43	1.06	68.6%	مرتفعة	3
3	يتميز المصنع بقدرته في الجمع بين المركزية واللامركزية.	3.38	1.03	67.7%	متوسطة	5
4	يوفر المصنع أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في اثاره دافعية موظفيها.	3.52	1.21	70.5%	مرتفعة	2
5	الهيكل التنظيمي للمصنع يتلاءم مع الاستراتيجية المراد تنفيذها.	3.38	1.06	67.7%	متوسطة	5
6	يقوم المصنع بوضع برامج وآلية تساعد على تنفيذ الاستراتيجية.	3.42	1.18	68.3%	مرتفعة	4
7	يتمتع العاملون في المصنع بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المصنع.	3.57	1.02	71.4%	مرتفعة	1
8	هناك تنسيق وتكامل بين الإدارات في المصنع حول عمليات الإدارة الاستراتيجية.	3.52	1.13	70.5%	مرتفعة	2
9	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في المصنع إلى ضبط وتحسين مستمرين.	3.57	1.09	71.4%	مرتفعة	1

مرتفعة	69.13%	1.10	3.46	متوسط بُعد تطبيق الاستراتيجي
--------	--------	------	------	------------------------------

المصدر : إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (20) أن (6) فقرات من فقرات بعد تطبيق الاستراتيجية" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.57) و(3.31)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (71.4%) و(66.2%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبعد التحليل الاستراتيجي (3.46)، بنسبة موافقة (69.13%)، وانحراف معياري (1.10) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرتين في هذا البعد هما الفقرة رقم (7) والفقرة رقم (9) واللذان تصان على: (يتمتع العاملون في المصنع بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المصنع)، و(تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في المصنع إلى ضبط وتحسين مستمرين) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلنا على متوسط حسابي (3.57) ويقابلها توافر بنسبة (71.4%) وانحراف معياري (1.02)، و(1.09) على التوالي، وهذه الدرجة تشير إلى أن عمليات تقديم الخدمات في المصانع تخضع إلى ضبط وتحسين باستمرار، وتشير إلى أن العاملين لديهم قدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المصنع.

في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (1) التي تنص على (يلتزم المصنع بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية في الاستراتيجية) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.31) ويقابلها توافر بنسبة (66.2%)، وانحراف معياري (1.13)، وهذه الدرجة تشير إلى ضعف الالتزام إلى حد ما بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية في الاستراتيجية. ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن المصانع محل الدراسة تهتم اهتمامًا مرتفعًا بتطبيق الاستراتيجية، من خلال وضع برامج تساعد على تنفيذ خططها، ووجود سياسات معتمدة تسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتمتلك المصانع هياكل تنظيمية داعمة لتنفيذ استراتيجيتها، ويتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية على شكل برامج عمل، ويتم اختيار كوادر مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ الاستراتيجيات، بيئة العمل وطبيعة الخدمات المقدمة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات ضمن الإمكانيات المتاحة، كما يتم تنفيذ البرامج بحسب الأولوية والإمكانات المادية المتاحة، ويتلاءم الهيكل التنظيمي للمصنع مع الاستراتيجية المراد تنفيذها.

4- البعد الرابع: تقييم الاستراتيجية:

المعرفة مدى اهتمام مصانع المياه في حضرموت بتقييم الاستراتيجية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (21).

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	يقوم المصنع بتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها.	3.60	1.03	72.0%	مرتفعة	5
2	يحرص المصنع على تحقيق الأهداف حسب المؤشرات المالية.	3.63	1.14	72.6%	مرتفعة	4
3	يتخذ المصنع الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.	3.77	1.10	75.4%	مرتفعة	2
4	يلتزم المصنع بالجدول الزمني الخاص بالخطة الاستراتيجية.	3.37	1.17	67.4%	متوسطة	8
5	لدى المصنع نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	3.48	1.16	69.5%	مرتفعة	6
6	يتبع المصنع التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقًا.	3.34	0.92	66.8%	متوسطة	9
7	عملية تقييم الاستراتيجية في المصنع مستمرة ومتواصلة.	3.45	1.20	68.9%	مرتفعة	7
8	يقوم المصنع بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.	3.66	1.11	73.2%	مرتفعة	3
9	يقوم المصنع بعملية تقييم الاستراتيجية من خلال معالجة الانحرافات والنتائج من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.	3.82	1.00	76.3%	مرتفعة	1

مرتفعة	71.35%	1.09	3.57	متوسط بُعد تقييم الاستراتيجية
--------	--------	------	------	-------------------------------

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (21) أن (7) فقرات من فقرات بعد تطبيق الاستراتيجية" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.82) و(3.34)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (76.3%) و(66.8%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبعد التحليل الاستراتيجي (3.57)، بنسبة موافقة (71.35%)، وانحراف معياري (1.09) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الاولى بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية. كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (9) والتي تنص على (يقوم المصنع بعملية تقييم الاستراتيجية من خلال معالجة الانحرافات الناتجة من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.82) ويقابلها توافر بنسبة (76.3%) وانحراف معياري (1.00)، وهذه الدرجة تشير إلى أن المصانع قيد الدراسة تقوم بعملية تقييم الاستراتيجية من خلال معالجة الانحرافات الناتجة من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط بالمعيار. في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (6) التي تنص على (يتبع المصنع التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقاً) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.34) ويقابلها توافر بنسبة (66.8%)، وانحراف معياري (0.92)، وهذه الدرجة تشير إلى أن المصانع قيد الدراسة تقوم بتتبع التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقاً.

12-2 التحليل الوصفي للمتغير التابع: الأداء المالي:

معرفة مستوى الأداء المالي في مصانع المياه في حضرموت تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول (22).

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء المالي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	يهدف المصنع إلى تحسين أدائه بصفة مستمرة في أصوله المالية من خلال حصوله على شهادات الجودة.	3.86	0.95	77.2%	مرتفعة	3
2	يتم التحليل للمؤشرات المالية لمعرفة اتجاه نمو المصنع والتنبؤ بمجالات الفشل المالي بشكل ربعي.	3.83	0.94	76.6%	مرتفعة	4
3	تساهم الموازنات والبرامج للاستراتيجية في كفاءة توليد الأرباح السنوية وبما يؤدي إلى ارتفاع معدل العائد على الأصول.	3.77	0.96	75.4%	مرتفعة	5
4	تساهم الموازنات والبرامج للاستراتيجية في كفاءة تشغيل الأموال وبما يؤدي إلى تخفيض التكاليف دون التأثير على جودة المنتج.	3.75	1.05	75.1%	مرتفعة	6
5	سياسة التحصيل المتبعة تؤدي إلى استمرار التدفقات النقدية من العملاء وكفاءة تسديد الالتزامات والمستحقات المالية.	3.89	1.02	77.8%	مرتفعة	2
6	يؤدي تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية إلى الحصول على مصادر التوريد والامدادات بأقل تكلفة وأعلى جودة والمحافظة عليها.	3.75	0.97	75.1%	مرتفعة	6
7	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى توفير المعلومات بشكل مستمر ودائم عن أسعار المنافسين بما يزيد من كفاءة سياسات التسعير لدى المصنع.	3.75	1.10	75.1%	مرتفعة	6
8	التركيز على العملاء والمحافظة على العاملين يؤدي إلى تحسين معدل العائد على الاستثمار.	4.02	0.93	80.3%	مرتفعة	1
9	تساعد الإدارة الاستراتيجية المصنع على توفير رأس المال العامل واستثماره في مجالات استثمار أخرى مما يحسن من ربحية المصنع.	3.74	1.06	74.8%	مرتفعة	7

مرتفعة	76.38%	1.00	3.82	متوسط محور الأداء المالي
--------	--------	------	------	--------------------------

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (22) أن جميع فقرات "محور الأداء المالي" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.02) و(3.74)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (80.3%) و(74.8%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبعد التحليل الاستراتيجي (3.82)، بنسبة موافقة (76.38%)، وانحراف معياري (1.00) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وهذا يدل على أن مستوى الأداء المالي كان مرتفعاً في العينات قيد الدراسة. كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (8) والتي تنص على (التركيز على العملاء والمحافظة على العاملين يؤدي إلى تحسين معدل العائد على الاستثمار)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.02) ويقابلها توافر بنسبة (80.3%) وانحراف معياري (0.93)، وهذه الدرجة تشير إلى أن المصانع قيد الدراسة تركز على العملاء وتحافظ على العاملين، مما يؤدي إلى تحسين معدل العائد على الاستثمار. في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (9) التي تنص على (تساعد الإدارة الاستراتيجية المصنع على توفير رأس المال العامل واستثماره في مجالات استثمار أخرى مما يحسن من ربحية المصنع) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.74) ويقابلها توافر بنسبة (74.8%)، وبانحراف معياري (1.06)، وهذه الدرجة تشير إلى أن المصانع قيد الدراسة تساعد فيها الإدارة الاستراتيجية المصنع على توفير رأس المال العامل واستثماره في مجالات استثمار أخرى مما يحسن من ربحية المصنع.

13- اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحثان بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis،

لقياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع المياه في حضرموت، وذلك على النحو الآتي:

13-1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفروعها:

تنص هذه الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت. وتهدف هذه الفرضية إلى قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (23) يوضح ذلك.

جدول (23) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	R	R ²	الانحدار	قيمة F	Sig
الإدارة الاستراتيجية	معامل الارتباط	معامل الارتباط	β	المحسوبة	مستوى الدلالة
	.831 ^{a0}	0.691	0.831	140.845	0.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (23) وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، فمعامل التحديد R² يوضح بأن الإدارة الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.691) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، ما يشير إلى أن (69.1%) من الأداء المالي في المصانع محل الدراسة ناتج عن التزام المصانع بممارسة الإدارة الاستراتيجية، كما تعني هذه النتيجة أن (30.9%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء المالي تعود لعوامل أخرى غير الإدارة الاستراتيجية، لم يتم الإشارة إليها في النموذج.

كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.831)، أنه بافتراض تقييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصانع محل الدراسة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (83.10%) في مستوى الأداء المالي في المصانع، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (140.84) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا

يثبت وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، وبناء عليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت"، ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت". ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحقيق نجاح المصانع؛ لأن الإدارة الاستراتيجية تعد مجموعة من القرارات تتخذ وفقًا لموقف تملبه الظروف والعوامل المحيطة بالمصنع، تعمل على رسم الاتجاه المستقبلي للمصنع وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليًا وخارجيًا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها، بما يضمن استمرارية ونجاح المصنع في ظل بيئتها التنافسية، كما تفسر هذه النتيجة أن المصانع محل الدراسة تمارس الإدارة الاستراتيجية بأبعادها: (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية)، كما بينت ذلك نتائج مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها والتي كانت عالية؛ مما أثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المالي.

13-1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (24) يوضح ذلك.

جدول (24) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط

البُعد المستقل	R	R ²	الانحدار	قيمة F	Sig
التحليل الاستراتيجي	معامل الارتباط	معامل الارتباط	β	المحسوبة	مستوى الدلالة
	.818 ^{a0}	0.669	0.818	127.606	0.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (24) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن التحليل الاستراتيجي يفسر ما نسبته (0.669) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، ما يشير إلى أن (66.9%) من الأداء المالي في المصانع محل الدراسة ناتج عن التزام المصانع بممارسة التحليل الاستراتيجي.

كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.818)، أنه بافتراض تثبيت أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق التحليل الاستراتيجي في المصانع محل الدراسة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (83.10%) في مستوى الأداء المالي في المصانع، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (127.60) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت"، ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.

13-1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور صياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (25) يوضح ذلك.

جدول (25) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط

البعد المستقل	R	R ²	الانحدار β	قيمة F المحسوبة	Sig
	معامل الارتباط	معامل الارتباط			مستوى الدلالة
صياغة الاستراتيجية	.801 ^{a0}	0.642	0.801	113.118	0.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (25) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن صياغة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.642) من (التباين) التغيرات الحاصلة في الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، ما يشير إلى أن (64.2%) من الأداء المالي في المصانع محل الدراسة ناتج عن التزام المصانع بصياغة الاستراتيجية. كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.801)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في صياغة الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (80.10%) في مستوى الأداء المالي في المصانع، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (113.11) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت"، ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت".

3-1-13 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت، وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور تطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (26) يوضح ذلك.

جدول (26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط

البعد المستقل	R	R ²	الانحدار β	قيمة F المحسوبة	Sig
	معامل الارتباط	معامل الارتباط			مستوى الدلالة
تطبيق الاستراتيجية	.803 ^{a0}	0.645	0.803	114.319	0.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (26) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن تطبيق الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.645) من (التباين) التغيرات الحاصلة في الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، ما يشير إلى أن (64.5%) من تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة ناتج عن التزام المصانع بتطبيق الاستراتيجية. كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.803)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (80.30%) في مستوى الأداء

المالي في المصانع، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (114.31) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت"، ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت".

13-1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في شركات إنتاج وتعبئة بوادي حضرموت. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور تقييم الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (27) يوضح ذلك.

جدول (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط

البعد المستقل	R	R ²	الانحدار β	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تقييم الاستراتيجية	.826 ^{a0}	0.682	0.826	135.085	0.000

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (27) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتقييم الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، فمعامل التحديد R² يوضح بأن تطبيق الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.682) من (التباين) التغيرات الحاصلة في الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، ما يشير إلى أن (68.2%) من تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة ناتج عن التزام المصانع بتقييم الاستراتيجية. كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.826)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في تقييم الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (82.6%) في مستوى الأداء المالي في المصانع، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (135.08) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية لتقييم الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة، وبناء عليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في شركات إنتاج وتعبئة بوادي حضرموت"، ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي في شركات إنتاج وتعبئة بوادي حضرموت". ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، تم توضيحه في الجدول (28) كما يأتي:

جدول (28) ترتيب تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي

الترتيب	Sig مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	R ² معامل الارتباط	البعد
2	0.000	127.606	0.669	التحليل الاستراتيجي
4	0.000	113.118	0.642	صياغة الاستراتيجية
3	0.000	114.319	0.645	تطبيق الاستراتيجية
1	0.000	135.085	0.682	تقييم الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (28) أن تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، متفاوت فقد جاء بُعد تقييم الاستراتيجية الأعلى تأثيراً في تحسين الأداء المالي، يليه بُعد التحليل الاستراتيجي، يليهما بُعد تطبيق الاستراتيجية، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد صياغة الاستراتيجية. بناءً على ما سبق وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول أن الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على (التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت)، والأهداف الفرعية الثالث والرابع والخامس والسادس الآتية: (تحديد دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي، وتحديد دور صياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، وتحديد دور تطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، وتحديد دور تقييم الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي)، قد تم تحقيقهم.

13-2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين لاختبار صحة الفرض وفقاً لمتغير النوع وإجراء اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار صحة الفرض وفقاً لمتغيرات: (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (29) يوضح اختبار الفروق في اتجاهات العينة حول محاور الدراسة بالنسبة للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

المتغيرات الشخصية	محاور الدراسة	نوع الاختبار	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
النوع	الإدارة الاستراتيجية	اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين	.4200	.5190	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	الأداء المالي	اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين	.0090	.9230	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
العمر	الإدارة الاستراتيجية	اختبار التباين الأحادي	4.852	.0040	دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	الأداء المالي	اختبار التباين الأحادي	4.213	.0090	دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
المؤهل العلمي	الإدارة الاستراتيجية	اختبار التباين الأحادي	2.231	.0760	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	الأداء المالي	اختبار التباين الأحادي	3.180	.0200	دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
المسمى الوظيفي	الإدارة الاستراتيجية	اختبار التباين الأحادي	1.042	.4190	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	الأداء المالي	اختبار التباين الأحادي	1.286	.2650	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
سنوات الخبرة	الإدارة الاستراتيجية	اختبار التباين الأحادي	1.042	.4190	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$
	الأداء المالي	اختبار التباين الأحادي	1.286	.2650	غير دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

عند مستوى $\alpha = 0.05$

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نستنتج من الجدول (29) عدم وجود فروقات جوهرية بين اتجاهات العينة تعزى للمتغيرات: (النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) حيث إن الفروقات ظهرت بمستويات غير دالة إحصائياً، إذ إن القيمة الاحتمالية sig أكبر من (0.05)، بينما توجد فروقات جوهرية تعزى للمتغيرين (العمر، المؤهل العلمي) ولصالح فئة العمر الصغرى (من 20 - أقل من 30) ولصالح مؤهل الماجستير، كما يظهر اختبار الفروقات البعدية (LSD)، وبذلك نخلص إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت تعزى إلى المتغيرات الشخصية: (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، في حين نرفض الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت تعزى إلى المتغيرين (العمر، والمؤهل العلمي).

14-الاستنتاجات

1-14 استنتاجات تتعلق بالبيانات الأولية للدراسة

وفقاً للدراسة الميدانية واستجابة العينة من مصانع إنتاج وتعبئة المياه توصل الباحثان إلى الآتي:

- 1- يوجد اهتمام كبير جداً لدى المصانع المبحوثة على الاعتماد على جنس الذكور لتولي المناصب القيادية والإدارية في المصنع، حيث إن غالبية أفراد العينة من جنس الذكور بنسبة كبيرة جداً تبلغ %98.5، في حين يتوافر جنس الإناث بنسبة ضعيفة جداً تبلغ %1.5، وتلعب الاعتبارات الاجتماعية من عادات وتقاليد دورها في ضعف تولي النساء لهذه المناصب.
- 2- يتمتع الأفراد العاملون في المصانع المبحوثة بالشباب والحيوية والنشاط، حيث إن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم دون الأربعين سنة بنسبة (%67.7).
- 3- تحتم المصانع المبحوثة بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية العالية والمتوسطة، حيث إن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهلات جامعية بين بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه بنسبة إجمالية %86.1، بينما ما نسبتهم (%9.2) لديهم مؤهل دبلوم.
- 4- تتوزع المسميات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة بين القيادات الإدارية العليا تتمثل في: المدير العام، أو المدير التنفيذي بنسبة (%21.5) والإدارات الوسطى والإشرافية من رؤساء الأقسام ومديري الإدارات بنسبة (%47.6) تمثل الغالبية في العينة، بينما المحاسبون والمراجعون الداخليون والخارجيون بلغت نسبتهم في العينة (%30.8) وجميع هذه الفئات كانت معينة بالدراسة.
- 5- يمتلك العاملون في المصانع المبحوثة خبرات جيدة، حيث إن غالبية أفراد العينة لديهم خبرات تزيد فوق خمس سنوات بنسبة (%56.9).
- 6- غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم دورة واحدة أو أكثر حول الإدارة الاستراتيجية بنسبة بلغت (%69.2)، وهذا يدل على اهتمام المصانع المبحوثة بالتدريب حول الإدارة الاستراتيجية.
- 7- غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم دورة واحدة أو أكثر حول الأداء المالي بنسبة بلغت (%55.4)، وهذا يدل على اهتمام المصانع المبحوثة بالتدريب حول تطوير الأداء المالي.

14-2 استنتاجات تتعلق بمحاور الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن للباحث تقديم الاستنتاجات الآتية:

1. تولي المصانع في حضرموت محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بممارسة الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها، وقد جاءت أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالترتيب تنازلياً: (تقييم الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية).

2. تبدي المصانع محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بالتحليل الاستراتيجي ويتجسد ذلك من خلال حرص المصانع على دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، كما تحرص على تحليل البيئة الخارجية الفرص وتجنب التهديدات المتوقعة، وتراعي حدة المنافسة على الأسعار في عملية التحليل البيئي، وتأخذ في الاعتبار القدرات والإمكانات العالية التي يمتلكها المنافسون عند عملية التحليل البيئي، إضافة إلى حرصها على إشراك العاملين ذوي العلاقة في عملية التحليل البيئي.
3. تولي المصانع محل الدراسة اهتماماً وحرصاً مرتفعاً بصياغة الاستراتيجية، وتعتمد عليها في تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، لذا تمتلك المصانع رسالة واضحة تركز على المزايا التنافسية الأساسية التي تهم بها، وتعبّر عن أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة، وتتصف أهداف المصانع بأنها محددة وواضحة، وترتبط بشكل وثيق برؤيتها ورسالتها.
4. تحرص المصانع على إشراك الأطراف ذات المصلحة في إعداد رسالتها، وعند صياغة أهدافها.
5. وجود اهتمام وحرص مرتفع من المصانع محل الدراسة بتطبيق الاستراتيجية، من خلال وضع برامج تساعد على تنفيذ خططها، واعتماد سياسات تسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهياكل تنظيمية داعمة لتنفيذ استراتيجيتها، ويتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بناء على شكل برامج عمل ويتم اختيار كوادر مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ الاستراتيجيات، كما يتم تنفيذ البرامج بحسب الأولوية والإمكانات المادية المتاحة.
6. تمتلك المصانع محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بالرقابة الاستراتيجية، من خلال حرصها على تحقيق أهدافها حسب الخطط المسبقة، ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بواسطة نظام رقابي مرن، وتتم عملية تقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق أسس ومعايير موضوعية، وتستفيد المصانع من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية، وتتخذ المصانع الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية، كما تشارك كل المستويات الإدارية في تقييم الخطة الاستراتيجية، وتتوفر معايير النزاهة والشفافية أثناء إجراء عملية التقييم.
7. إن مستوى الأداء المالي في المصانع محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث تحقق المصانع صافي ربح جيد، وتحسن نسبة العائد على حقوق الملكية باستمرار، كما حققت المصانع تحسناً جيداً في العائد على الأصول، وتحسن نسبة عائد الاستثمار سنوياً، كما يزداد حجم رأس المال العامل بشكل مستمر، ويتم استغلال الموارد المالية بشكل جيد يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتتمتع المصانع بكفاءة توليد الأرباح من الأموال المستثمرة.

3-14 استنتاجات تتعلق باختبار فرضيات الدراسة

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها بعد اختبار الفرضيات الدراسية، يمكن للباحث تقديم الاستنتاجات الآتية:
1. وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة.
 2. وجود تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المصانع محل الدراسة.
 3. أنّ تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، متفاوت فقد جاء بُعد الرقابة الاستراتيجية الأعلى تأثيراً في تحسين الأداء المالي، يليها بُعد التحليل الاستراتيجي وتطبيق الاستراتيجية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد صياغة الاستراتيجية.
 4. هنالك إجماع كبير من العينة يفيد بعدم وجود فروقات في اتجاهات العينة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت تعزى للمتغيرات: (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
 5. هنالك اختلاف وتباين من العينة يفيد بوجود فروقات في اتجاهات العينة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت تعزى لمتغير العمر ولصالح فئة العمر الصغرى (من 20 - أقل من 30).
 6. هنالك اختلاف وتباين من العينة يفيد بوجود فروقات في اتجاهات العينة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مصانع إنتاج وتعبئة المياه بوادي حضرموت تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير.

15- التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن للباحثين تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن تلخيصها كالآتي:

1-15 التوصيات المتعلقة ببعء تحليل الاستراتيجية

يوصي الباحثان بالمحافظة على مستوى توافر تحليل الاستراتيجية، حيث ظهر أنه مرتفع وبتقدير توافره جيد، وذلك من خلال الآتي:

1. الاستمرار في دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها، ودراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات ومعالجتها.
2. ضرورة الاعتماد على المنهجية العلمية في التحليل الاستراتيجي.
3. استخدام أساليب التنبؤ في عملية التحليل الاستراتيجي.
4. إشراك كافة الطاقم العامل في المصنع في عملية التحليل الاستراتيجي ورسم الخطط الاستراتيجية.
5. ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الفريق الفني المختص بإعداد الاستراتيجية على منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

2-15 التوصيات المتعلقة ببعء صياغة الاستراتيجية

يوصي الباحثان بالمحافظة على مستوى توافر صياغة الاستراتيجية، حيث ظهر أنه مرتفع وبتقدير توافره جيد، وذلك من خلال الآتي:

1. يجب أن تكون رسالة المصنع معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين والأطراف ذات المصلحة.
2. الاستمرار على الرسالة الحالية للمصنع؛ كونها تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة بما يحقق مصالح العملاء والمستفيدين.
3. الاستمرار على طريقة صياغة الأهداف؛ كونها تتصف بقابلية للقياس وتعبر عن نتائج متوقعة مستقبلاً.
4. الحرص على مشاركة الفاعلة لكافة العاملين في الإدارات والأقسام عند إعداد وصياغة الاستراتيجية.
5. تحسين الصورة الذهنية للاستراتيجية العامة للمصنع لدى العملاء والعاملين والأطراف ذات العلاقة.

3-15 التوصيات المتعلقة ببعء تطبيق الاستراتيجية

يوصي الباحثان بزيادة الاهتمام بمستوى توافر تطبيق الاستراتيجية، حيث ظهر كان أنه مرتفعاً وبتقدير توافره مقبول، وذلك من خلال الآتي:

1. الاستمرار في خضوع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في المصنع إلى ضبط وتحسين مستمرين.
2. العمل على تحسين الهيكل التنظيمي وأنظمة التحفيز للمصنع بما يتلاءم مع الاستراتيجية المراد تنفيذها.
3. الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعية والاستمرار في وضع البرامج المساعدة لتنفيذ الاستراتيجية.
4. الاستمرار في تأهيل العاملين في المصنع بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المصنع.
5. الاستمرار في تحسين التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام حول عمليات الإدارة الاستراتيجية.

4-15 التوصيات المتعلقة ببعء تقييم الاستراتيجية

يوصي الباحثان بالمحافظة على مستوى توافر تقييم الاستراتيجية، حيث ظهر أنه مرتفع وبتقدير توافره جيد، وذلك من خلال الآتي:

1. المحافظة على مستوى تقييم الاستراتيجية، من خلال إعداد معايير للرقابة تتسم بالمرونة والواقعية والنزاهة بما يكفل ضمان التقييم السليم للاستراتيجية.
2. العمل على متابعة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية من خلال تحليل الانحرافات في تطبيق الاستراتيجية بشكل ربعي وتصحيح الانحرافات مباشرة.
3. ضرورة التزام إدارة المصنع بالجدول الزمني الخاص بتنفيذ الاستراتيجية.
4. ضرورة إعداد خطة للتطوير المستقبلي للمصنع مبنية على نتائج محددة مسبقاً.

5. التركيز على مؤشرات الأداء المالية وغير المالية مثل: (رضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والتطوير المؤسسي).

15-5 التوصيات المتعلقة بتغيير الإدارة الاستراتيجية

يوصي الباحثان بالمحافظة على مستوى توافر الإدارة الاستراتيجية، حيث ظهر أنه كان مرتفعاً وبتقدير توافره جيد، وذلك من خلال الآتي:

1. العمل على ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في كافة الأقسام للمصانع وتعزيز الممارسة من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لضمان الاستمرار في المحافظة على الأداء المالي.
2. تشجيع أنظمة التحفيز في المصنع على المرونة والابتكار والتوجه نحو التطوير المستمر.
3. تعزيز قنوات الاتصالات والتكامل بين المستويات والوظائف المختلفة.
4. وجود خطة متكاملة للاستقطاب والاحتفاظ بالكوادر ذات الكفاءات المطلوبة.
5. تطوير نظام معلومات استراتيجي فعال لدعم اتخاذ القرارات.
6. الاستفادة من تجارب الشركات والمؤسسات الصناعية الأخرى في مجال ممارسة الإدارة الاستراتيجية بما يضمن التحسين المستمر.

15-6 التوصيات المتعلقة بتغيير الأداء المالي

يوصي الباحثان بالمحافظة على مستوى توافر الأداء المالي، حيث ظهر أنه مرتفع وبتقدير توافره جيد، وذلك من خلال الآتي:

1. تحليل ومراقبة الموازنات والبرامج التشغيلية، من خلال المؤشرات والمعايير المحددة لتنفيذ الاستراتيجية من أجل الاسهام في عملية التغذية الراجعة لتطبيق الاستراتيجية.
2. تحليل ومراقبة النمو المالي بشكل ربعي، من خلال المعايير التي تعكس الأداء المالي للمصنع، مثلاً يمكن الاعتماد على معيار الربح التشغيلي، وصافي الربح قبل الضرائب والزكاة، ومعدل فترة الائتمان والتحصيل، ونسبة الديون لدى العملاء إلى إجمالي الأصول المتداولة، ومعدل المخزون، ومعيار السيولة النقدية.
3. ضرورة الالتزام بإعداد قائمة التدفقات النقدية، والتي تعكس كفاءة سياسة التحصيل والائتمان وكفاءة سياسة سداد الالتزامات، وتعكس التغيرات على صافي الربح، وتبين مصادر التدفقات الداخلة والخارجة الي المصنع.
4. ضرورة القيام بالتحليل المالي للقوائم المالية السنوية للمصنع، والذي يبين كافة مؤشرات النمو والضعف المالي للمصنع من خلال الاعتماد على ذوي الخبرة والاختصاص.
5. العمل على تحديد وتحليل مصادر التكاليف الرئيسة في المصنع، وتطبيق ممارسات لترشيد وضبط التكاليف دون التأثير على الجودة أو الخدمة.
6. تحديد قنوات اتصال سهلة ومرنة، تؤدي إلى انسياب المعلومات من السوق عن أسعار المنافسين؛ من أجل زيادة كفاءة سياسة التسعير في المصنع.
7. ضرورة وضع برامج تنفيذية ضمن الاستراتيجية، تضمن المحافظة على العملاء والعاملين الحاليين بما يؤدي إلى زيادة تحسين معدل العائد على الاستثمار.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبوسعد، فايد. (2023). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية.

2. إبراهيم، إيهاب (2018). دور الإدارة الاستراتيجية للتكاليف البيئية في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية: دراسة تطبيقية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 2(2)، 519-571.
3. القاسم، ميادة. (2021). مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع: دراسة سوسولوجية تحليلية. المجلة العربية للنشر العلمي، 31، 530-554.
4. الغوامة، مؤيد. (2019). درجة تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى الشركات الصناعية في الضفة الغربية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
5. القاضي، صفاء؛ وأبو بكر، سحر. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(2)، 284-259.
6. الديراوي، أيمن. (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
7. الدوسري، مطلق. (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
8. درة، عبدالبارئ. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين. دار وائل للنشر والتوزيع.
9. السدومي، مطهر. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال. مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، 25(1)، 141-172.
10. الشيخ، بن ساسي. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ورقلة.
11. الشنتف، يوسف؛ ووقفه، محمد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 6(1)، 401-442.
12. الطوخي، قمر. (2019). أثر تبني استراتيجية للابتكار على الأداء المالي للمنشأة: دراسة ميدانية على شركات مصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 39(2)، 879-905. جامعة بنها.
13. العنتزي، وسيم. (2020). أثر أساليب المحاسبة الإدارية على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
14. العمراني، عبدالغني. (2013). أساسيات البحث التربوي (الطبعة الأولى). دار الكتاب الجامعي.
15. علي، مصطفى. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاسمنت: بالتطبيق على شركة الاسمنت، ولاية نهر النيل [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة شندى، السودان.
16. عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبدالرحمن؛ ووكايد، عبدالحق. (2016). البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه (الطبعة 18). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
17. فرحان، عبدالله. (2023). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، 5(4)، 925-947.
18. فارس، دينا. (2019). دور أدوات التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تحسين الأداء المالي للمنشآت الصناعية: دراسة حالة. مجلة البحوث المحاسبية، 2، 29-68. جامعة طنطا.
19. بن صفيية، صابرينة، وبولنفاض، عبير. (2018). تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ابن خلدون.

20. بلمهبول، داود؛ ومقران، المهدي. (2022). التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتحسين الأداء المالي في البنوك: دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري (2016-2020) [رسالة ماجستير غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ملية.
21. بوبريحة، رضا. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة غرداية.
22. حافظ، حسان. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية على بنك التضامن الإسلامي-السودان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(4)، 70-90.
23. خطاب، جمال؛ علي، عمرو؛ وعبدالعال، محمود. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي والإداري: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الرياضية المصرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عين شمس.
24. الخطيب، محمد. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات. دار حامد للنشر والتوزيع.
25. قطاري، منال؛ طواهرية، إيمان، هبيته، صبرية؛ وسنيقرة، فريال. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في المؤسسات: دراسة حالة لوكالات بنكية، ولايتي الوادي والمغير [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الوادي.
26. مصباح، أنور؛ وأبوسعد، قايد. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية في البنوك اليمينية. *مجلة جامعة شبوة*، 2(1)، 167-200.
27. النجار، عيسى؛ ويحيى، خيرية. (2022). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجًا - دراسة ميدانية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 10(5)، 125-154.
28. النوايشه، سمية. (2024). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5(1)، 659-672.
29. طالب، علاء؛ والمشهداني، إيمان. (2011). الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Akinola, O., Usman, M., Oluwaseun, A., & Olaosebikan, K. (2022). Impact of strategic management on organisational performance in Nigeria deposit money banks. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 13(8), 69-79.
2. Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2): 13-16.
3. Anwar, S., & Herlina, E. (2022). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 3(12), 1303-1309.
4. Correia, C. C. (2023). The impact of strategic management in improving employee performance at Universidade da Paz-UNPAZ Dili-Timor Leste. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 14(2), 150-155.
5. Gursel, F., Bušatlić, S., Ketin, S., & Semsudin, P. (2019). The impact of strategic management on customer satisfaction in the food service quality in

- Canton Sarajevo. In Proceedings of the 3rd International Scientific Conference, EMAN, Bosnia and Herzegovina.
6. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall Higher Education.
 7. Lee, A., Ong, T., Said, R., Senik, R., & Teh, B. (2021). Strategic management for superior environmental and financial performance in Malaysian manufacturing firms. *Journal of Sustainability Science and Management*, 16(6), 274–291.
 8. Linn, R. L., & Gronlund N. E. (2000). *Measurement and assessment in teaching* (8th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Merrill/Prentice Hall.
 9. Meresa, M. (2019). The effect of strategic management practices on institutional performance: The case of Dedebit Credit and Saving Institution in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 80–97.
 10. Monday, J., Akinola, G., Ologbenla, P., & Aladeraji, O. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 161–172.
 11. Nadaf, R. M. (2014). Role of strategic management practices in organizational performance in the public sector in Kenya: Case of Kenya Rural Roads Authority. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 5(4), 131–141.
 12. Roda, M., & Basar, P. (2023). Impact of strategic management on competitive advantage. *Trends in Business and Economics*, 37(1), 46–56.
 13. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
 14. Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296.
 15. Wall, W. P. (2023). Strategic management and evaluation of the performance of family firms using management control system. *Transnational Corporations Review*, 15(2), 87–102.