



# مجلة جامعة شبوة للعلوم الإنسانية والتطبيقية

المجلد الثاني العدد الأول

يونيو 2024

(دورية علمية محكمة نصف سنوية)

ISSN 3006-7547 (Print)  
ISSN 3006-7553 (Online)

الجمهورية اليمنية - شبوة - جامعة شبوة

# دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية

قائد عبدالله سالم مقبل

بنك التضامن الإسلامي - مأرب - اليمن

[a716140140@gmail.com](mailto:a716140140@gmail.com)

أنور سالم مصباح

قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم الإدارية،

جامعة سيئون، اليمن

[amusibah@seiyunu.edu.ye](mailto:amusibah@seiyunu.edu.ye)

## المخلص

استهدفت هذه الدراسة قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وهم (القيادات الادارية، والموظفين في الإدارة المالية، وإدارة المراجعة الداخلية)؛ إذ بلغ حجم مجتمع الدراسة (796) مفردة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، بلغت (246) مفردة، وتم استرداد (198) استبانة صالحة للتحليل، بما يمثل (80.5%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من الاستنتاجات، أهمها أنّ البنوك اليمنية تُولي اهتمامًا بالغًا بممارسة الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها، وقد جاءت أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالترتيب تنازليًا (الرقابة الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، تطبيق الاستراتيجية)، وأن مستوى الأداء المالي كذلك كان مرتفعًا.

## معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2023/11/10

تاريخ القبول: 2024/04/17

## الكلمات المفتاحية

الإدارة الاستراتيجية، الأداء

المالي، البنوك اليمنية

توصلت الدراسة كذلك إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، وأن هذا التأثير كان متفاوتًا؛ فقد جاء بُعد الرقابة الاستراتيجية الأعلى تأثيرًا في تحسين الأداء المالي، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية، يليهما بُعد تطبيق الاستراتيجية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التحليل الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل البنوك محل الدراسة، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الاستراتيجية؛ لضمان تحسين مستوى أدائها، كما أنه يجب إيلاء المزيد من الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي، من خلال دراسة عناصر البيئة الداخلية وتحليلها؛ لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء البنوك، والعمل على صياغة الاستراتيجية، من خلال إشراك الموظفين في المستويات الإدارية كافة عند صياغة الأهداف، والعمل على تقييم الأداء المالي بشكل مستمر؛ لغرض تحسينه في البنوك اليمنية.

## 1 مقدمة:

تواجه مؤسسات الأعمال اليوم بما فيها البنوك جملةً من الصعوبات التي أضحت تؤثر بشكل كبير في أدائها الاقتصادي بشكل عام، وأدائها المالي بشكل خاص؛ وذلك بسبب التحولات في البيئة الاقتصادية الإقليمية والدولية، التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على المستويين المحلي والدولي، وحتى تتمكن المؤسسات المختلفة من ترقية أدائها المالي وتحسينه لآبد من التركيز والاهتمام بالإدارة الاستراتيجية.

إنّ موضوع الأداء المالي له أهمية بالغة في المؤسسات على اختلاف أنواعها؛ إذ يعدّ الوضع المالي لأي مؤسسة، مؤشراً لنجاحها أو فشلها، فالأداء المالي يعدّ أداة للحكم الشخصي، من قيم وسلوك ومعايير معنوية وأخلاقية، وأداة للحكم الموضوعي على كفاءة الشركات، وعلى مستوى أنشطتها، ومدى تحقق الأهداف بفعالية (إيمان، وآخرون، 2022، 2). ويُعدّ الأداء المالي أيضاً من أهم الجوانب التي تحدد وضع المؤسسة في السوق، إذ ينظر للأداء المالي بأنه النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات بجميع أشكالها لتحقيقها.

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة، كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجي، أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن الإدارة الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى عملية تخطيط بعيد المدى، في حين يرى البعض أنها عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وأن الإدارة الاستراتيجية أيضاً هي العملية الإدارية التي تستهدف

إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة المؤسسة وتوجيه علاقتها مع بيئتها (علي وآخرون، 2019، 480).

وتعدّ الإدارة الاستراتيجية أيضاً مطلباً يساعد في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسات، ومن أهم مستلزماتها أنها تعتمد على التفكير الاستباقي والاستراتيجي، الذي من خلاله تتمكن المؤسسات من وضع الرؤى، والرسالة، والأهداف، والغايات، ضمن إطار وفكر استراتيجي يساعدها في تحقيق أهدافها، ويمكنها من دراسة واقعها وتحليله وبيانها، وبيئتها الداخلية والخارجية في صورة تكاملية، وعرض كل نقاط الضعف والقوة لها، ووضعها في إطار التنافسية والاستمرارية.

ويأتي القطاع المصرفي في مقدمة القطاعات التي تتأثر بالتحولات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، واشتداد وتيرة المنافسة، وتعدد وتنوع الخدمات ووسائل تقديمها، ويعدّ القطاع المصرفي كذلك الشريان النابض للتجارة والتنمية، ودعم الاقتصاد الوطني وتطويره؛ إذ إن البنوك تؤثر في كل العمليات والأنشطة الاقتصادية، وتعدّ وسيطاً أكثر أمناً بين المدخرين والمستثمرين من حيث إيداع الأموال وإعادة استثمارها، ولأن الأداء المالي يعدّ الركيزة الأساسية في بقاء البنوك وتطورها، وله آثار كبيرة في القطاع المالي والاقتصادي، لهذا يأتي التركيز على تحسين الأداء المالي في بيئة معقدة وسريعة التغيير من أهم التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في القطاع البنكي، الذي سيسهم بشكل أو بآخر في خدمة الاقتصاد الوطني.

## 2- مشكلة الدراسة:

تعاني البنوك اليمنية من ضعف أدائها المالي؛ إذ أكدت عدد من التقارير الاقتصادية المحلية للبنوك اليمنية أن هناك ضعفاً في الأداء المالي لهذه البنوك،

(العولقي، 2019، 46)، كما أن هناك مشاكل في الأداء المالي للبنوك اليمنية أدت إلى عدم قدرتها على تشغيل الودائع واستثمارها (شهران، 2020، 148)، وتأتي أهم مؤشرات ضعف الأداء المالي للبنوك اليمنية وتأخرها عن غيرها من البنوك الإقليمية والدولية؛ وصغر حجمها وقلة انتشارها، وعدم استغلالها الكامل للتطورات العلمية والتكنولوجية المتاحة، واتباعها استراتيجيات حديثة تمكنها من تجاوز أزماتها، وبالذات في ظل التطور والتحول الاقتصادي (العوش، 2023، 652)، وتختلف الخدمات المصرفية في اليمن من حيث إنها غير ناضجة، وغير متطورة، مقارنة ببقية الإقليم، مما يؤدي إلى ضعف الأداء المالي للبنوك (Shawtari, 2018, p1271)، كما أشارت دراسة (الصيد، السنباني، 2024، 653) إلى وجود ضعف في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من قبل البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، الأمر الذي أدى إلى حدوث ضعف في أدائها المالي، مما جعل كمية كبيرة من الأموال يتم تداولها خارج نطاق البنوك.

ومن هنا دعت الحاجة إلى وجود خطوات ومبادرات نحو التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات قادرة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة، واتباع الأساليب الحديثة، التي تمكنها من تحسين أدائها بشكل عام، وأدائها المالي بشكل خاص. والإدارة الاستراتيجية تُعد البوصلة التي توجه المؤسسة، وتحدد لها الاتجاه الصحيح، وحلقة الوصل بينها ومحيطها، فهي التي تمكنها من التعامل مع البيئة المحيطة، وتمكنها من تحقيق مزايا تنافسية دائمة، تضمن لها البقاء والاستمرار.

بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في وجود فجوة معرفية وتطبيقية ومكانية جديرة بالدراسة، تتمثل الفجوة المعرفية في ندرة وجود دراسات عربية

فحسب تقرير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية لعام (2018، 4)، عن النظام المصرفي في اليمن، الذي بين انخفاض نسبة الودائع الأجل والادخارية إلى إجمالي وديع البنوك التجارية والإسلامية من 48% عام 2014م إلى 42.20% عام 2017م؛ لأسباب منها صعوبة الوضع المالي للمودعين أفرادًا ومؤسسات، وتزعزع الثقة في الجهاز المصرفي، الذي وضع قيودًا شديدة على سحب الودائع الأجلة المودعة قبل عام 2016، مع السماح بسحب مبلغ الفائدة على تلك الودائع فقط، وفي المقابل ارتفعت نسبة الودائع تحت الطلب من 12.1% من إجمالي الودائع عام 2014 إلى 19.3% في نوفمبر 2017، وهذا يظهر أن الودائع الأجلة التي تم كسرها تحولت إلى وديع تحت الطلب، مما يضعف قدرة القطاع المصرفي على منح الائتمان متوسط المدى وطويل المدى، اللازم لدعم النمو الاقتصادي، وتوليد فرص العمل والدخل، كما أضاف تقرير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية لعام (2018، 2)، أن القطاع المصرفي يواجه تحديات كبيرة، ومن هذه التحديات: إجماع البنوك الخارجية عن فتح حسابات للبنوك اليمنية أو التعامل معها في الحوالات بعملة الدولار؛ نتيجة تصنيف اليمن منطقة ذات مخاطر مرتفعة، كما تصدرت مكاتب الصرافة وشركاتها أنشطة التحويلات الخارجية وتمويل الواردات، وانتشرت بصورة لافتة للنظر وبشكل كبير.

وتشير التقارير العربية والدولية إلى ضعف الأداء المالي للبنوك اليمنية، وضعف الحصة السوقية مقارنة بفروع البنوك الأجنبية العاملة في اليمن، إضافة إلى محدودية كفاءتها في توظيف أموالها، وضعف قدرتها على تحقيق مكانة مميزة في الأسواق

2. تغطي هذه الدراسة النقص في المراجع الخاصة بالأداء المالي في البنوك اليمنية، والمتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية، مما ترك المجال مفتوحاً للباحثين لسد هذه الفجوة البحثية.

3. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرقت إليه، بوصف الإدارة الاستراتيجية من أهم أدوات المحاسبة الإدارية، ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي تخطيط واتخاذ القرارات الإدارية الملائمة.

#### 4 - أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية، وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. دراسة مدى اهتمام البنوك اليمنية بممارسة الإدارة الاستراتيجية.
2. التعرف على مستوى الأداء المالي في البنوك اليمنية.
3. تحديد دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.
4. تحديد دور صياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.
5. تحديد دور تطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.
6. تحديد دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.

أو أجنبية، تبحث في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، وفجوة تطبيقية تتحدد في حاجة البنوك اليمنية لدراسة دور الإدارة الاستراتيجية واستقصائه في تحسين الأداء المالي؛ كما يوجد فجوة مكانية بحسب المسح المكتبي؛ إذ لم تُرصد أي دراسات محلية جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية: الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء المالي، ما جعل الموضوع جديراً بالدراسة، ولذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

#### ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى اهتمام البنوك اليمنية بممارسة الإدارة الاستراتيجية؟
2. ما مستوى الأداء المالي في البنوك اليمنية؟
3. ما دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية؟
4. ما دور صياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية؟
5. ما دور تطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية؟
6. ما دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية؟

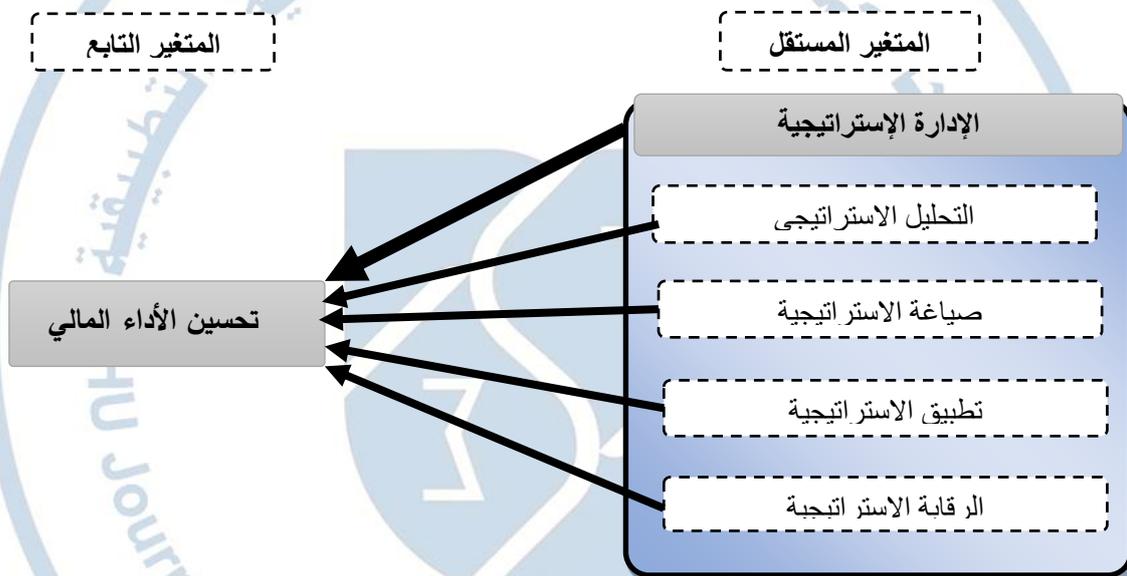
#### 3- أهمية الدراسة:

1. تظهر أهمية الدراسة من خلال استعراضها لموضوع يوصف بالحدثة، التي تناولت موضوع دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية، كما تعد من أوائل الدراسات المحلية التي جمعت بين الإدارة الاستراتيجية مع الأداء المالي في البنوك اليمنية.

## 5- نموذج الدراسة:

وتطبيق الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية)، والمتغير التابع، الذي يتمثل في تحسين الأداء المالي. وقد تم الاعتماد في تحديد أبعاد الإدارة الاستراتيجية من خلال عدد من الدراسات السابقة، أهمها: (Scolastica, & Njoroge & Tumate, 2023)؛ (Mboya, 2022؛ الشنتف، وقفه، 2019؛ Adewale, 2018., Yasin, 2019؛ ودراسة إدريس، 2018) والشكل رقم (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.

تم الاعتماد في بناء النموذج المعرفي للدراسة على مشكلة الدراسة وأهدافها، وكذلك من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم التوصل إلى بناء النموذج المعرفي بالدراسة من خلال متغيرين، هما: المتغير المستقل، الذي يتمثل في الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من الأبعاد الآتية: (التحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية،



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

## الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد دور ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.
2. يوجد دور ذي دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.

## 6- فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى المتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التي يمكن اختبارها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك على النحو الآتي:

3. يوجد دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.
4. يوجد دور ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.

#### 7- الدراسات السابقة

تناولت عدد من الدراسات الأجنبية والعربية موضوع علاقة الإدارة الاستراتيجية بالأداء المالي في البنوك، غير أن هناك ندرة كبيرة في الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين في بيئة الأعمال اليمنية، إذ استهدفت دراسة (السريحي والسلفي، 2019) تحديد أثر فاعلية التدقيق الداخلي وكفاءته في تحسين الأداء المالي في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، وقد تم استخدام أبعاد فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي (الغرض والسلطة والمسؤولية، والاستقلالية والموضوعية، وكفاءة التدقيق الداخلي، والعناية المهنية والمهارة، وبرنامج تأكيد وتحسين الجودة)، وكانت أبعاد تحسين الأداء المالي هي (جودة الخدمة، والتقييم الدوري للأداء المالي، ومستوى الكفاءة في العمليات)، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المجتمع إذ تم توزيع (249) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى الأداء المالي في البنوك محل الدراسة كان مرتفعاً لجميع الأبعاد، وإن ما يسهم في التقييم الدوري للأداء المالي هو قيام إدارة البنوك بتقييم الأداء المالي وفقاً لمعايير واضحة ومحددة، وأيضاً استخدام إدارة البنوك مؤشرات مالية لتقييم الأداء المالي. في حين استهدفت دراسة (مسعود، 2023) التعرف على أثر محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الأداء المالي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي،

واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار (المدراء الماليين ونوابهم)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محاسبة المسؤولية الاجتماعية كان عالياً؛ إذ يتم إعدادها وفقاً لخطوات وأسس علمية محددة، كما أن مستوى الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كان عالياً.

أما دراسة (Njoroge & Tumate, 2023) فاستهدفت تحديد تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية في أداء بعض المنظمات الخدمية في مقاطعة نيروبي بكينيا. ومعرفة تأثير ممارسات (التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في أدائها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها (150) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) تؤثر بشكل كبير في الأداء. وكان الهدف الرئيس لدراستهم (Scolastica, & Mboya, 2022) في تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في كينيا. وتحديد تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية [بيان الرؤية، تطوير بيان المهمة، تحديد الأهداف]، وتنفيذ الاستراتيجية [أساليب القيادة، ثقافة المنظمة، أنظمة الاتصالات]، تقييم الاستراتيجية ومراقبتها [قياس الأداء، تحليل التباين، أنظمة التغذية الراجعة]) في الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في السوق المالي بكينيا، وتم قياس الأداء المالي من خلال العائد على الأصول (ROA)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك

ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية أسهمت بدور مهم في تحديد نتائج القطاع المصرفي؛ بوصفها متسقة مع وجهة نظر الشركات القائمة على الموارد. في السياق نفسه جاءت دراسة (العربي، ويحيوي، 2020) للتعرف على دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في بنك الخليج بالجزائر، وذلك بالتركيز على أداة التحليل BCG، بحيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى مساهمة أداة التحليل الاستراتيجي BCG ودورها في تحسين الأداء المالي، إذ تمّ استخدام أسلوب المقابلة للحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز مصفوفة BCG، وكذلك الميزانية المالية لسنتي 2016-2017، واستهدفت الدراسة الوقوف على أهم المؤشرات المالية المعتمدة لتقييم الأداء المالي، وكذلك التطرق إلى أداة التحليل الاستراتيجي BCG وكيفية إسقاطها على منتجات البنك، ومن أهم النتائج المتحصّل عليها: أن الوضعية المالية للبنك جيدة خلال سنتي الدراسة، مما يعني أن هناك تحسناً في الأداء المالي للبنك. وكذلك وجد أن لمصفوفة التحليل الاستراتيجي BCG دوراً في تحسين الأداء المالي من خلال التنوع في تقديم الخدمات، مما يؤدي بالبنك إلى التحسّن المستمر في مستوى الأداء العام، والأداء المالي بشكل خاص. وفي العراق قام (شعير، 2019) بالكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي العراقي الخاص، وقد أعدت استبانة وُزعت على الموظفين (مدير فرع- ومدير عمليات- ومسؤول خدمات العملاء- ومسؤول الخدمات الخاصة- ورئيس الصرافين) في ثلاثة مصارف عراقية خاصة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص كان جيداً من وجهة نظر عينة الدراسة: كما أظهرت النتائج أن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في

التجارية الأحد عشر المدرجة، وتم أخذ عينة حجمها 132 مشاركاً من (رؤساء الأقسام ومشرفي الإدارات، ومديري الفروع، ومشرفي الفروع المصنفين بأنهم الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة ذات المستوى الأدنى)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر في الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية والرقابة) جميعها كان لها تأثير إيجابي كبير في الأداء المالي، وأن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة الاستراتيجية والتقييم) والمتغير التابع (الأداء المالي) في البنوك التجارية.

وقامت (إيمان، وآخرون، 2022) بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المالي في عينة من البنوك التجارية الجزائرية، وكان الغرض من ذلك هو محاولة التعرف بنوع من الدقة على ماهية التخطيط الاستراتيجي، وما المقصود بالأداء المالي وكذا مؤشرات ومعايير، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات من العاملين في البنوك التجارية الجزائرية، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المالي في البنوك محل الدراسة.

أما في باكستان فقد وُجد من دراسة (Khan, et al, 2021) أن ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية كان لها تأثير إيجابي ومهم في الأداء المالي للبنوك في باكستان، بناءً على فهم المستجيبين، الذين لديهم خبرة طويلة في العمل الميداني ومستوى التعليم، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن

للشركات الصناعية العراقية، وذلك باتباع المنهجين الوصفي والتحليلي؛ إذ تم تطوير استبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (129) محاسبًا ومدققًا داخليًا ومبرمجًا يعملون في الشركات الصناعية العراقية المساهمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية العراقية.

واستهدفت دراسة (الصول، 2016) التعرف على إعادة هندسة العمليات المصرفية لتحسين الأداء المالي للبنوك التجارية الليبية العامة، وذلك من خلال التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات المصرفية في مؤشرات الأداء المالي المقاسة بالربحية والسيولة والتوظيف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات المصرفية ومؤشرات الأداء المالي (الربحية والسيولة والتوظيف)، ووجود ضعف في إدارة الأموال لدى البنوك التجارية، ويتضح ذلك من خلال وجود فائض كبير في كمية النقد، الذي تحتفظ به البنوك، ما انعكس على الأداء المالي سلبًا.

كما كشفت دراسة (Hunjra, et al, 2014) عن وجود علاقة مهمة بين التخطيط الاستراتيجي والعائد على الأصول، وذلك في البنوك الصغيرة والمتوسطة في باكستان من وجهة نظر (41) متخصصًا في الإدارة العليا لهذه البنوك.

#### 8- منهجية الدراسة

#### 8-1 منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة، ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بوصفهما أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما

القطاع المصرفي العراقي الخاص يؤثر في تطوير الكفاءة المالية لهذه المصارف.

ولغرض تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المالي للبنوك التجارية في الصومال جاءت دراسة (Yasin, 2019) وذلك من خلال تحديد أثر (تحديد الأهداف، والاستراتيجيات، والمراقبة والتقييم) في الأداء المالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ إذ وجد أن هناك أثرًا للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده (تحديد الأهداف، والاستراتيجيات، والمراقبة والتقييم) في الأداء المالي. كذلك وجد (Adewale, 2018) أن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الهدف الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجيات، وتنفيذ الاستراتيجيات، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) لها تأثير كبير في العملية المالية لشركات التصنيع.

وفي السودان جاءت دراسة (إدريس، 2018) لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء البنوك التجارية بولاية شرق دارفور، وذلك من خلال دراسة تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، معرفة الإدارة العليا لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية) في الأداء في البنوك التجارية بالولاية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لعناصر الإدارة الاستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية، ومعرفة الإدارة العليا لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها، وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية) في الأداء في البنوك التجارية بولاية شرق دارفور.

في حين جاءت دراسة (شعير، وآخرون، 2017) لمعرفة أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي

والاستثمار، وبنك اليمن والخليج، وبنك اليمن والبحرين الشامل، وبنك الكريمي للتمويل الإسلامي، وبنك الأمل للتمويل الأصغر)؛ لأن عُمر بعضها أقل من 25 عامًا، والبعض الآخر رأس ماله أقل من 6 مليار، كما تم استبعاد بنك التسليف للإسكان بسبب أنه شبه متوقف عن العمل، وتم استبعاد البنك المركزي لأنه يمثل السلطة النقدية في البلد، وبالتالي أصبح مجتمع الدراسة (7) بنوك يوضحها الجدول (1)، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وهم (القيادات الادارية، والموظفون في الإدارة المالية، وإدارة المراجعة الداخلية)، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (796) عنصرًا، كما في الجدول (1):

جدول (1): مجتمع الدراسة المستهدف

| م  | اسم البنك                     | حجم مجتمع الدراسة |
|----|-------------------------------|-------------------|
| 1. | البنك اليمني للإنشاء والتعمير | 163               |
| 2. | بنك التسليف التعاوني الزراعي  | 185               |
| 3. | بنك التضامن الدولي            | 89                |
| 4. | بنك اليمن الدولي              | 88                |
| 5. | بنك اليمن والكويت             | 113               |
| 6. | البنك التجاري اليمني          | 68                |
| 7. | بنك سبأ الإسلامي              | 90                |
|    | الإجمالي                      | 796               |

المصدر: 1- (الموارد البشرية للبنوك اليمنية، ومواقعها على الإنترنت، 2023)؛

2- (السريحي والسلفي، 2019، 58).

اليمني، بنك سبأ الإسلامي)، وبالتالي أصبح حجم المجتمع بعد استبعاد البنكين (683) مفردة.  
3-8 عينة الدراسة:  
لأن مجتمع الدراسة الحالية يتكون من (683) عنصرًا، فقد تم تحديد حجم العينة بحسب جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) بـ (246) مفردة،

تم استخدام المنهج الارتباطي (دراسة العلاقة، والدراسة التنبؤية) الذي يعطينا مؤشرات عن العلاقات السببية بين المتغيرات (سلوم، وآخرون، 2022، 64).

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك اليمنية، وقد تم وضع ثلاثة معايير لاختيار مجتمع الدراسة، وهي: (أن يكون البنك مطبقًا لكفاية رأس المال المصرفي وفقًا لمعيار البنك المركزي والصادر عام 2004م، والذي أقر رأس المال للبنوك بواقع 6 مليار ريال، وأن يكون البنك محليًا غير أجنبي، وأن يزيد عمر البنك عن 25 عامًا). وبعد الاطلاع على معلومات البنوك وأخذ المعايير التي تم وضعها لاختيار مجتمع الدراسة، تم استبعاد (البنك الإسلامي اليمني للتمويل

ونظرًا لامتناع (بنك اليمن والكويت) عن السماح للباحثين بالتوزيع اضطر الباحثان إلى استبعاده من المجتمع، وبالتالي أصبح عدد البنوك مجتمع الدراسة ستة بنوك، وهي (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك التسليف التعاوني الزراعي، بنك التضامن الدولي، بنك اليمن الدولي، البنك التجاري

منها (6) استبانات غير صالحة للتحليل، وبهذا تصبح الاستبانات الصالحة للتحليل (148) استبانة ورقية، إضافة إلى (50) استبانة إلكترونية، ليصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (198) استبانة، أي ما نسبته (80.49%) من مجموع الاستبانات الموزعة والجدول (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجة لكل بنك.

وتم تأكيد ذلك من خلال الرجوع إلى معادلة (روبرت ماسون) (Robert Mason) الخاصة بتحديد حجم العينة (حسن، وآخرون، 2023، 295). وقد قام الباحثان بتوزيع (246) استبانة ورقياً وإلكترونياً، وتم استرجاع (154) استبانة من الاستبانات الموزعة ورقياً، وبعد فحص الاستبانات لمعرفة مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي استبعد

جدول (2) نسبة الاستجابة لكل بنك

| البنك                         | حجم العينة | الاستمارات المرترجة | الاستمارات المعادة القابلة للتحليل | نسبة الاستمارات المعادة إلى حجم العينة |
|-------------------------------|------------|---------------------|------------------------------------|--|
| البنك اليمني للإنشاء والتعمير | 59         | 46                  | 44                                 | 74.58%                                 |
| بنك التسليف التعاوني الزراعي  | 67         | 52                  | 49                                 | 73.13%                                 |
| بنك التضامن الدولي            | 32         | 28                  | 28                                 | 87.50%                                 |
| بنك اليمن الدولي              | 32         | 27                  | 27                                 | 84.38%                                 |
| البنك التجاري اليمني          | 32         | 22                  | 21                                 | 65.62%                                 |
| بنك سبأ الإسلامي              | 32         | 29                  | 29                                 | 90.63%                                 |
| <b>الإجمالي</b>               | <b>254</b> | <b>204</b>          | <b>198</b>                         | <b>80.49%</b>                          |

المصدر: الباحثان.

#### 4-8 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 البنوك محل الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**ثانياً: المصادر الثانوية:** وتتمثل في البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري، وتكوين معرفة عن 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 الإنترنت المتاحة للبحث العلمي) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### 5-8 أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة وتطويرها لتحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية. وتم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات

**المحور الأول:** يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، ويتكون من (36) فقرة)، موزعة على أربعة أبعاد كما في الجدول (3).  
**المحور الثاني:** ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المالي)، ويتكون من (13 فقرة) في بعد واحد كما في الجدول (3).

السابقة، وقد تم تقسيم الاستبانة على قسمين أساسيين، هما:  
**القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والتي شملت: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).  
**القسم الثاني:** يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتكون من (49 فقرة)، مقسمة على محورين:

جدول (3) مكونات استبانة الاستبانة

| المحاور              | الأبعاد              | عدد الفقرات | النسبة |
|----------------------|----------------------|-------------|--------|
| الإدارة الاستراتيجية | التحليل الاستراتيجي  | 9           | 18.37% |
|                      | صياغة الاستراتيجية   | 9           | 18.37% |
|                      | تطبيق الاستراتيجية   | 9           | 18.37% |
|                      | الرقابة الاستراتيجية | 9           | 18.37% |
| الأداء المالي        |                      | 13          | 26.53% |
| الإجمالي             |                      | 49          | 100%   |

المصدر: الباحثان.

2. اختبار معامل ارتباط بيرسون **Person's**

**(Correlation):** لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.

3. اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's**

**(Alpha):** لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة في مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.

4. التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية لحساب تكرار البيانات العامة ونسبتها للمشاركين في عينة الدراسة.

5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة

متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابي، وإثبات موافقة العينة أو عدم موافقتها على الفقرات.

6-8 مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات؛ إذ أعطى الرقم (5) للبدل موافق تمامًا، والرقم (4) للبدل موافق، والرقم (3) للبدل محايد، والرقم (2) للبدل غير موافق، والرقم (1) للبدل غير موافق إطلاقاً.

7-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار الالتواء والتفلطح **(Skewness & Kurtosis)**:

اختبار التوزيع الطبيعي.

## 6. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple:

**Regression Analyses** لتحديد دور المتغير المستقل على المتغير التابع (لاختبار الفرضيات).

## 8-8 اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض التأكد من اتباع متغيرات الاستبانة وأبعادها للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لاحتساب قيمة الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، والجدول (4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول (4)، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء

| معايير الاستبيان     | معامل الالتواء (Skewness) | معامل التفلطح (Kurtosis) |
|----------------------|---------------------------|--------------------------|
| التحليل الاستراتيجي  | -0.350                    | -0.021                   |
| صياغة الاستراتيجية   | -0.616                    | 1.811                    |
| تطبيق الاستراتيجية   | -0.475                    | 1.230                    |
| الرقابة الاستراتيجية | -0.523                    | 0.597                    |
| الإدارة الاستراتيجية | -0.431                    | 0.574                    |
| الأداء المالي        | -0.764                    | 0.802                    |

المصدر: الباحثان.

آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف بعض الفقرات وإضافتها في ضوء المقترحات المقدمة.

### ب. صدق الاتساق الداخلي (التكويني):

للتأكد 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، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية:

يتضح من الجدول أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.764) و(-0.350)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع الأبعاد بين (-0.021) و(1.811)، أي إنه لا يوجد بُعد يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفلطح عن (1.96) و(-1.96)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات الاستبانة وأبعادها تتبع التوزيع الطبيعي، وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

### 8-9 اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### أ. الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي، والإحصاء، وتم الطلب منهم إبداء

جدول (5) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية

| تطبيق الاستراتيجية   |              |               | التحليل الاستراتيجي |              |               |
|----------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|
| رقم الفقرة           | معامل ارتباط | مستوى الدلالة | رقم الفقرة          | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
| 1                    | .666**       | 0.000         | 1                   | .683**       | 0.000         |
| 2                    | .642**       | 0.000         | 2                   | .712**       | 0.000         |
| 3                    | .675**       | 0.000         | 3                   | .736**       | 0.000         |
| 4                    | .557**       | 0.000         | 4                   | .724**       | 0.000         |
| 5                    | .669**       | 0.000         | 5                   | .619**       | 0.000         |
| 6                    | .732**       | 0.000         | 6                   | .697**       | 0.000         |
| 7                    | .695**       | 0.000         | 7                   | .721**       | 0.000         |
| 8                    | .697**       | 0.000         | 8                   | .296**       | 0.000         |
| 9                    | .699**       | 0.000         | 9                   | .217**       | 0.002         |
| الرقابة الاستراتيجية |              |               | صياغة الاستراتيجية  |              |               |
| رقم الفقرة           | معامل ارتباط | مستوى الدلالة | رقم الفقرة          | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
| 1                    | .749**       | 0.000         | 1                   | .744**       | 0.000         |
| 2                    | .805**       | 0.000         | 2                   | .793**       | 0.000         |
| 3                    | .776**       | 0.000         | 3                   | .717**       | 0.000         |
| 4                    | .789**       | 0.000         | 4                   | .771**       | 0.000         |
| 5                    | .776**       | 0.000         | 5                   | .768**       | 0.000         |
| 6                    | .753**       | 0.000         | 6                   | .684**       | 0.000         |
| 7                    | .766**       | 0.000         | 7                   | .771**       | 0.000         |
| 8                    | .769**       | 0.000         | 8                   | .395**       | 0.000         |
| 9                    | .745**       | 0.000         | 9                   | .440**       | 0.000         |

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )  
المصدر: الباحثان.

صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعد أبعاد المتغير المستقل وفقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع الأداء المالي:

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية جاءت مرتبطة بأبعادها، بدرجة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.217 و0.805، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات

جدول (6) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع تحسين الأداء المالي

| رقم الفقرة | معامل ارتباط | مستوى الدلالة | رقم الفقرة | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|------------|--------------|---------------|------------|--------------|---------------|
| 1          | .695**       | 0.000         | 8          | .803**       | 0.000         |

|       |        |    |       |        |   |
|-------|--------|----|-------|--------|---|
| 0.000 | .618** | 9  | 0.000 | .803** | 2 |
| 0.000 | .763** | 10 | 0.000 | .822** | 3 |
| 0.000 | .767** | 11 | 0.000 | .767** | 4 |
| 0.000 | .761** | 12 | 0.000 | .819** | 5 |
| 0.000 | .758** | 13 | 0.000 | .823** | 6 |
|       |        |    | 0.000 | .710** | 7 |

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

المصدر: الباحثان.

الدراسة الحالية، وبذلك تعد أبعاد المتغير المستقل وفقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج. الصدق البنائي:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات المتغير التابع تحسين الأداء المالي جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.618 و0.823، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق

جدول (7) معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

| م | الأبعاد              | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|----------------------|----------------|---------------|
| 1 | التحليل الاستراتيجي  | .689**         | .000          |
| 2 | صياغة الاستراتيجية   | .805**         | .000          |
| 3 | تطبيق الاستراتيجية   | .798**         | .000          |
| 4 | الرقابة الاستراتيجية | .836**         | .000          |
| 5 | الإدارة الاستراتيجية | .896**         | .000          |
| 6 | الأداء المالي        | .948**         | .000          |

(\*\*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

المصدر: الباحثان.

### 8-10 اختبار ثبات الأداة:

تم التحقق من الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ وذلك لأنه مقياس شائع الاستخدام لسهولة ووضوح دلالاته (Sekran & Bougie, 2016, 289)، والجدول (8) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (7) 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، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية لأبعاد الدراسة، وبذلك تعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (8) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| محاو الاستبيان              | عدد الفقرات | درجة الثبات Alpha | $\sqrt{\text{Alpha}}$ درجة المصادقية |
|-----------------------------|-------------|-------------------|--------------------------------------|
| التحليل الاستراتيجي         | 9           | 0.778             | 0.882                                |
| صياغة الاستراتيجية          | 9           | 0.843             | 0.918                                |
| تطبيق الاستراتيجية          | 9           | 0.852             | 0.923                                |
| الرقابة الاستراتيجية        | 9           | 0.912             | 0.955                                |
| إجمالي الإدارة الاستراتيجية | 36          | 0.947             | 0.973                                |
| الأداء المالي               | 13          | 0.938             | 0.969                                |
| اجمالي المقياس              | 49          | 0.962             | 0.981                                |

المصدر: الباحثان.

جدًا، ودرجة مصداقية مرتفعة جدًا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

#### 9- التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

وأبعاد متغيرات الدراسة:

#### 9-1 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص التالية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية؛ إذ تراوحت بين (0.778 و 0.912) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.882 و 0.955)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور الإدارة الاستراتيجية (0.947)، وبدرجة مصداقية (0.973)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة للمتغير التابع تحسين الأداء المالي إذ بلغت (0.938)، وبدرجة مصداقية (0.969).

وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.962) ودرجة المصادقية بلغت (0.981) وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة

#### 9-1-1 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير النوع:

جدول (9) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع

| النوع    | التكرار | النسبة % |
|----------|---------|----------|
| الذكور   | 176     | 88.89%   |
| الإناث   | 22      | 11.11%   |
| الإجمالي | 198     | 100.00%  |

المصدر: الباحثان.

من الإناث فكانت (11.11%)، ويشير ذلك إلى أن غالب أفراد العينة من موظفي البنوك محل الدراسة

يتضح من الجدول (9)، أن غالب أفراد العينة من الذكور وذلك بنسبة (88.89%)، وأما نسبة العينة

كانوا من الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى الموروث الاجتماعي السائد في المجتمع اليمني الذي يحد من توظيف الإناث، كما أنه يتم الاعتماد في غالب الوظائف القيادية على الذكور أكثر من الإناث.

### 9-1-2 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير العمر:

جدول (10) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر          | التكرار | النسبة% |
|----------------|---------|---------|
| أقل من 30 سنة  | 22      | 11.11%  |
| 30 - 35 سنة    | 57      | 28.79%  |
| 36 - 40 سنة    | 39      | 19.70%  |
| 41 - 45 سنة    | 46      | 23.23%  |
| 46 - 50 سنة    | 30      | 15.15%  |
| أكثر من 50 سنة | 4       | 2.02%   |
| الإجمالي       | 198     | 100.0%  |

المصدر: الباحثان.

يتبين من الجدول (10) أن نسبة (88.89%) الدراسة بشكل أفضل، وهو ما يمكن الاعتماد على من عينة الدراسة أعمارهم 30 سنة فأكثر، ما يعني أن عملهم في أكثر من عمل، وبالتالي فهمهم لأسئلة

### 9-1-3 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (11) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| دبلوم فأقل    | 7       | 3.54%  |
| بكالوريوس     | 142     | 71.72% |
| دراسات عليا   | 47      | 23.74% |
| أخرى          | 2       | 1.01%  |
| الإجمالي      | 198     | 100.0% |

المصدر: الباحثان.

يتبين من الجدول (11) أن نسبة (95.45%) تخصصية، وبالتالي تحتاج إلى هذه المؤهلات، وهذا من أفراد العينة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى، ويفسر الباحثان ذلك بأن الوظائف التي ركزت عليها الدراسة هي وظائف قيادية، وأيضاً

### 9-1-4 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير التخصص العلمي:

جدول (12) خصائص عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

| التخصص العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| المحاسبة      | 80      | 40.40% |

|                 |            |               |
|-----------------|------------|---------------|
| إدارة الأعمال   | 64         | 32.32%        |
| العلوم المالية  | 33         | 16.67%        |
| الاقتصاد        | 11         | 5.56%         |
| أخرى            | 10         | 5.05%         |
| <b>الإجمالي</b> | <b>198</b> | <b>100.0%</b> |

المصدر: الباحثان.

يتبين من الجدول (12) أن نسبة (94.95%) من مفردات عينة الدراسة تخصصاتهم في أعمال البنوك، وهي (محاسبة، إدارة أعمال، علوم مالية، اقتصاد)، ما يشير إلى إدراكهم لأسئلة الدراسة، وإجاباتهم عنها بشكل أكثر دقة، مما يزيد من ثقة نتائج الدراسة.

#### 9-1-5 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (13) خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة    | التكرار    | النسبة      |
|-----------------|------------|-------------|
| أقل من 5 سنوات  | 15         | 7.58%       |
| 5 - 10 سنوات    | 60         | 30.30%      |
| 11 - 15 سنة     | 75         | 37.88%      |
| أكثر من 15 سنة  | 48         | 24.24%      |
| <b>الإجمالي</b> | <b>198</b> | <b>100%</b> |

المصدر: الباحثان.

يتبين من الجدول (13) أن نسبة (92.42%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم 5 سنوات فأكثر، ما يعني أن لديهم خبرة علمية مناسبة، وبالتالي إمكانية الاعتماد بشكل أفضل على إجاباتهم.

#### 9-1-6 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (14) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي   | التكرار    | النسبة        |
|------------------|------------|---------------|
| مدير فرع/ نائب   | 32         | 16.16%        |
| مدير إدارة/ نائب | 55         | 27.78%        |
| رئيس قسم         | 54         | 27.27%        |
| مختص             | 52         | 26.26%        |
| أخرى             | 5          | 2.53%         |
| <b>الإجمالي</b>  | <b>198</b> | <b>100.0%</b> |

المصدر: الباحثان.

يتبين من الجدول (14) أن نسبة (27.78%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة/ نائب)، يليها فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (27.27%)، يليها فئة المسمى الوظيفي (مختص) بنسبة (26.26%)، يليها فئة المسمى الوظيفي (مدير فرع/ نائب) بنسبة (16.16%)،

9-2 التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:  
9-2-1 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل:  
الإدارة الاستراتيجية:

لمعرفة مدى اهتمام البنوك اليمنية بممارسة الإدارة الاستراتيجية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (15).

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإدارة الاستراتيجية

| م | البعد                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى التوافر | الرتبة |
|---|----------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|
| 1 | التحليل الاستراتيجي        | 4.05            | 0.48              | 81.07%          | مرتفعة        | 3      |
| 2 | صياغة الاستراتيجية         | 4.14            | 0.50              | 82.87%          | مرتفعة        | 2      |
| 3 | تطبيق الاستراتيجية         | 4.04            | 0.51              | 80.83%          | مرتفعة        | 4      |
| 4 | الرقابة الاستراتيجية       | 4.14            | 0.57              | 82.88%          | مرتفعة        | 1      |
|   | متوسط الإدارة الاستراتيجية | 4.10            | 0.45              | 81.91%          | مرتفعة        |        |

المصدر: الباحثان.

حسابي (4.04) ويقابلها توافراً بنسبة (80.83%)، وانحراف معياري (0.51).

وتفسر هذه النتيجة بأن البنوك محل الدراسة تبدي اهتماماً عالياً بممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكل كلي وعلى مستوى الأبعاد، كما تفسر هذه النتيجة أن قيادة البنوك تدرك أهمية الإدارة الاستراتيجية في نجاح المؤسسات وتحسين أدائها المالي، وإدراكها لدورها في تحقيق ميزة تنافسية في ظل التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة؛ لأنها 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 البنوك اليمنية بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك كما يأتي:

وأخيراً فئة المسمى الوظيفي (أخرى) بنسبة (2.53%).

وتشير هذه النتيجة إلى أن هذا التوزيع يعد نتيجة طبيعية وفقاً لنوع العينة المستهدفة من الدراسة.

يتضح من الجدول (15) أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنوك اليمنية كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة (81.91%)، وبمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.45).

كما يتضح أيضاً أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية متوفرة بدرجة مرتفعة، وقد جاء بُعد الرقابة الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، ويقابلها توافراً بنسبة (82.88%)، وانحراف معياري (0.57)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.14) ونسبة (82.87%)، وانحراف معياري (0.80)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.05)، ويقابلها توافراً بنسبة (81.07%)، وانحراف معياري (0.48)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تطبيق الاستراتيجية بمتوسط

**البعد الأول: التحليل الاستراتيجي:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب للتعرف على مدى اهتمام البنوك اليمنية بممارسة التحليل الاستراتيجي، تم استخراج

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد التحليل الاستراتيجي

| رقم الفقرة                     | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى التوفر | الرتبة |
|--------------------------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|--------|
| 1                              | يدرس البنك ويحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.  | 4.19            | 0.71              | 83.84%          | مرتفعة       | 1      |
| 3                              | يراعي البنك النظم الإدارية في عملية تحليل البيئة الداخلية.  | 4.18            | 0.73              | 83.64%          | مرتفعة       | 2      |
| 8                              | يراعي البنك حدة المنافسة بينه وبين المنافسين على الأسعار في عملية التحليل البيئي.                             | 4.11            | 0.74              | 82.22%          | مرتفعة       | 3      |
| 5                              | يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المتوقعة.                                    | 4.05            | 0.86              | 80.91%          | مرتفعة       | 4      |
| 2                              | يهتم البنك بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخل بيئته.   | 4.05            | 0.77              | 80.91%          | مرتفعة       | 5      |
| 6                              | يعمل البنك على إشراك العاملين ذوي العلاقة في عملية التحليل البيئي.  | 4.04            | 0.85              | 80.71%          | مرتفعة       | 6      |
| 9                              | يأخذ البنك في الاعتبار القدرات والإمكانات العالية التي يمتلكها المنافسون عند عملية التحليل البيئي.            | 3.99            | 0.83              | 79.90%          | مرتفعة       | 7      |
| 4                              | تشمل عملية التحليل البيئي جميع عناصر البيئة الداخلية للبنك (الموارد البشرية، المالية، التسويق، المشتريات...). | 3.94            | 0.89              | 78.89%          | مرتفعة       | 8      |
| 7                              | يراعي البنك القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي.  | 3.93            | 0.84              | 78.59%          | مرتفعة       | 9      |
| متوسط بُعد التحليل الاستراتيجي |   | 4.05            | 0.48              | 81.07%          | مرتفعة       |        |

المصدر: الباحثان.

وانحراف معياري (0.48)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثالثة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أنّ أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (1) التي تنص على (يدرس البنك ويحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف) وبدرجة موافقة (مرتفعة)؛ إذ حصلت على متوسط

يتضح من الجدول (16) أنّ جميع فقرات بُعد " التحليل الاستراتيجي" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة؛ إذ تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.19) و(3.93)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (83.84%) و(78.59%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "التحليل الاستراتيجي" (4.05)، بنسبة موافقة (81.07%)،

المنافسون عند عملية التحليل البيئي، إضافة إلى حرصها على إشراك العاملين ذوي العلاقة في عملية التحليل البيئي.

ويعزو الباحثان اهتمام القيادة في البنوك محل الدراسة بالتحليل الاستراتيجي أن قيادة البنوك محل الدراسة تعي تمامًا بأنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين البنوك المحلية، ومنافسة فروع البنوك الأجنبية، وكذلك الظروف الصعبة التي تواجهها جميع البنوك في اليمن - ومنها البنوك محل الدراسة، الأمر الذي تطلب منها تطور استراتيجيات استباقية للتعامل مع منافسيها؛ وذلك لوضع خطط استراتيجية، استنادًا إلى تحليل دقيق للبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)؛ للاستفادة قدر الإمكان من الفرص المتوافرة في البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها، وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)؛ للتعرف على نقاط القوة لتنميتها، ونقاط الضعف لتجاوزها.

#### البعد الثاني: صياغة الاستراتيجية:

للتعرف على مدى اهتمام البنوك اليمنية بصياغة الاستراتيجية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما في الجدول (17).

حسابي (4.19)، ويقابلها توافرًا بنسبة (83.84%) وانحراف معياري (0.71)، وهذه الدرجة تشير إلى أن البنوك محل الدراسة تدرس وتحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف. في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (7) التي تنص على (يراعي البنك القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي) وبدرجة موافقة (مرتفعة)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.93) ويقابلها توافرًا بنسبة (78.59%)، وانحراف معياري (0.84)، وهذه الدرجة تشير أن البنك يراعي القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن البنوك محل الدراسة تبدي اهتمامًا بالغًا بممارسة التحليل الاستراتيجي، ويتجسد ذلك من خلال حرص البنوك على دراسة البيئة الداخلية وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف في عناصر البيئة الداخلية للبنك (الموارد البشرية، المالية، التسويق، المشتريات،...)، وتهتم 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 والإمكانات العالية التي يمتلكها

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد صياغة الاستراتيجية

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى التوفر | الرتبة |
|------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|--------|
| 5          | تعبير رسالة البنك عن أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالبنك. | 4.38            | 0.67              | 87.68%          | مرتفعة جدًا  | 1      |
| 4          | يشرك البنك الأطراف ذات المصلحة في إعداد رسالته.                 | 4.30            | 0.79              | 86.06%          | مرتفعة جدًا  | 2      |
| 6          | تم الاستناد إلى رؤية البنك عند صياغة رسالته.                    | 4.28            | 0.71              | 85.56%          | مرتفعة جدًا  | 3      |
| 7          | تتصف أهداف البنك بأنها محددة وواضحة.                            | 4.26            | 0.70              | 85.25%          | مرتفعة جدًا  | 4      |

|                                      |  |             |             |               |               |   |
|--------------------------------------|--|-------------|-------------|---------------|---------------|---|
| 1                                    | يوجد لدى البنك رؤية واضحة.   | 4.24        | 0.66        | 84.75%        | مرتفعة جدًا   | 5 |
| 2                                    | يوجد لدى البنك رسالة واضحة.  | 4.18        | 0.77        | 83.64%        | مرتفعة        | 6 |
| 3                                    | تركز رسالة البنك على المزايا التنافسية الأساسية التي يهتم بها البنك. | 4.05        | 0.74        | 81.01%        | مرتفعة        | 7 |
| 9                                    | تم إشراك العاملين في البنك عند صياغة الأهداف.                        | 3.84        | 0.80        | 76.87%        | مرتفعة        | 8 |
| 8                                    | ترتبط أهداف البنك بشكل وثيق برؤيته ورسالته.                          | 3.75        | 0.94        | 75.05%        | مرتفعة        | 9 |
| <b>متوسط بُعد صياغة الاستراتيجية</b> |  | <b>4.14</b> | <b>0.50</b> | <b>82.87%</b> | <b>مرتفعة</b> |   |

المصدر: الباحثان.

يوضح من الجدول (17) أن جميع فقرات بُعد "صياغة الاستراتيجية" حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (مرتفعة، ومرتفعة جدًا)؛ إذ تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.38) و(3.75)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (87.68%) و (75.05%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "صياغة الاستراتيجية" (4.14)، بنسبة موافقة (82.87%)، وانحراف معياري (0.50)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثانية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (5) التي تنص على (تعبّر رسالة البنك عن أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالبنك) وبدرجة موافقة (مرتفعة جدًا)، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.38) ويقابلها توافراً بنسبة (87.68%) وانحراف معياري (0.67)، وهذه الدرجة تؤكد أن البنوك محل الدراسة تمتلك رسالة تعبر عن أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالبنك. في حين أن أدنى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (8) التي تنص على (ترتبط أهداف البنك بشكل وثيق برؤيته ورسالته) وبدرجة موافقة (مرتفعة)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.75) ويقابلها توافراً بنسبة (75.05%)، وانحراف معياري (0.94)، وهذه الدرجة تشير إلى أن أهداف البنوك ترتبط بشكل وثيق برؤيته ورسالته.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح وجود اهتمام وحرص مرتفع من قبل البنوك محل الدراسة بصياغة الاستراتيجية، فالبنوك لديها رؤية واضحة، كما تمتلك رسالة واضحة تركز على المزايا التنافسية الأساسية التي يهتم بها البنك، وتعبّر عن أهداف الأطراف المختلفة ذات العلاقة، وتتصف أهداف البنوك بأنها محددة وواضحة، وترتبط بشكل وثيق برؤية البنك ورسالته، إضافة إلى حرص البنوك على إشراك الأطراف ذات المصلحة في إعداد رسالتها، وعند صياغة أهدافها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادة البنوك محل الدراسة يدركون ويفهمون أهمية صياغة الاستراتيجية في تحديد رؤية البنك ورسالته وأهدافه، وكإطار لاستشراف المستقبل وتحقيق الأهداف المحددة.

**البعد الثالث: تطبيق الاستراتيجية:**

للتعرف على مدى اهتمام البنوك اليمينية بتطبيق الاستراتيجية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما في الجدول (18).

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تطبيق الاستراتيجية

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى التوفر  | الرتبة |
|------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|
| 6          | هناك سياسات معتمدة تسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للبنك.                           | 4.28            | 0.70              | 85.66%          | مرتفعة جداً   | 1      |
| 1          | يضع البنك برامج تساعد على تنفيذ خطته.  | 4.18            | 0.79              | 83.64%          | مرتفعة        | 2      |
| 2          | يمتلك البنك هيكلًا تنظيميًا داعم لتنفيذ استراتيجية البنك.                            | 4.16            | 0.76              | 83.23%          | مرتفعة        | 3      |
| 7          | يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبنك في شكل برامج عمل.                                 | 4.15            | 0.65              | 82.93%          | مرتفعة        | 4      |
| 5          | تشارك جميع المستويات الإدارية في البنك في تنفيذ الاستراتيجية.                        | 3.96            | 0.77              | 79.19%          | مرتفعة        | 5      |
| 4          | يقوم البنك باختيار كوادر مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ استراتيجية البنك.                      | 3.94            | 0.77              | 78.79%          | مرتفعة        | 6      |
| 9          | بيئة العمل وطبيعة الخدمات المقدمة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجية ضمن الإمكانيات المتاحة. | 3.94            | 0.72              | 78.79%          | مرتفعة        | 7      |
| 8          | يتم تنفيذ البرامج بحسب الأولوية والإمكانات المادية المتاحة.                          | 3.92            | 0.73              | 78.48%          | مرتفعة        | 8      |
| 3          | الهيكل التنظيمي للبنك يتلاءم مع الاستراتيجية المراد تنفيذها.                         | 3.84            | 0.85              | 76.77%          | مرتفعة        | 9      |
|            | <b>متوسط بُعد تطبيق الاستراتيجية</b>   | <b>4.04</b>     | <b>0.51</b>       | <b>80.83%</b>   | <b>مرتفعة</b> |        |

المصدر: الباحثان.

سياسات معتمدة تسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للبنك) وبدرجة موافقة (مرتفعة جدًا)، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.28) ويقابلها توافراً بنسبة (85.66%) وانحراف معياري (0.70)، وهذه الدرجة تؤكد بأنه هناك سياسات معتمدة تسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للبنك.

في حين أن أدنى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (3) التي تنص على (الهيكل التنظيمي للبنك يتلاءم مع الاستراتيجية المراد تنفيذها) وبدرجة موافقة (مرتفعة)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.84) ويقابلها توافراً بنسبة (76.77%)، وانحراف معياري (0.85)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الهيكل التنظيمي للبنك يتلاءم مع الاستراتيجية المراد تنفيذها.

يتضح من الجدول (18) أن جميع فقرات بُعد "تطبيق الاستراتيجية" حصلت على درجة موافقة مرتفعة، عدا الفقرة (6) فقد حصلت على درجة موافقة مرتفعة جداً؛ إذ تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البُعد بين (4.28) و(3.84)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (85.66%) و (76.77%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لُبُعد "تطبيق الاستراتيجية" (4.04)، بنسبة موافقة (80.83%)، وانحراف معياري (0.51)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الرابعة والأخيرة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (6) التي تنص على (هناك

الإمكانات المتاحة، كما يتم تنفيذ البرامج بحسب الأولوية والإمكانات المادية المتاحة، ويتلاءم الهيكل التنظيمي للبنك مع الاستراتيجية المراد تنفيذها.

#### البعد الرابع: الرقابة الاستراتيجية:

للتعرف على مدى اهتمام البنوك اليمنية بالرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما في الجدول (19).

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن البنوك محل الدراسة تهتم اهتمامًا بالغًا بتطبيق الاستراتيجية، من خلال وضع برامج تساعد على تنفيذ خططها، ووجود سياسات معتمدة تسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتمتلك البنوك هياكل تنظيمية داعمة لتنفيذ استراتيجيتها، ويتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في شكل برامج عمل، ويتم اختيار كوادر مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ الاستراتيجيات، بيئة العمل وطبيعة الخدمات المقدمة مناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات ضمن

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الرقابة الاستراتيجية

| رقم الفقرة                      | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى التوفر | الرتبة |
|---------------------------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|--------|
| 2                               | يقوم البنك بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.                              | 4.35            | 0.65              | 87.07%          | مرتفعة جدًا  | 1      |
| 1                               | يحرص البنك على تحقيق أهدافه حسب الخطة.                                    | 4.34            | 0.67              | 86.87%          | مرتفعة جدًا  | 2      |
| 4                               | يضع البنك جدولًا زمنيًا لتقييم مدى تنفيذ خطته الاستراتيجية وتحقيق أهدافه. | 4.28            | 0.67              | 85.56%          | مرتفعة جدًا  | 3      |
| 3                               | يمتلك البنك نظامًا رقابيًا مرنًا لمتابعة تنفيذ خطته الاستراتيجية.         | 4.27            | 0.69              | 85.35%          | مرتفعة جدًا  | 4      |
| 5                               | تتم عملية تقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق أسس ومعايير موضوعية.         | 4.15            | 0.72              | 82.93%          | مرتفعة       | 5      |
| 9                               | يستفيد البنك من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية.                   | 4.05            | 0.78              | 80.91%          | مرتفعة       | 6      |
| 8                               | يتخذ البنك الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.  | 3.98            | 0.84              | 79.60%          | مرتفعة       | 7      |
| 6                               | تشارك كل المستويات الإدارية في تقييم الخطة الاستراتيجية.                  | 3.98            | 0.79              | 79.60%          | مرتفعة       | 8      |
| 7                               | تتوفر معايير النزاهة والشفافية أثناء إجراء عملية التقييم.                 | 3.90            | 0.86              | 78.08%          | مرتفعة       | 9      |
| متوسط بُعد الرقابة الاستراتيجية |   | 4.14            | 0.57              | 82.88%          | مرتفعة       |        |

المصدر: الباحثان.

المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.35) و(3.90)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (87.07%) و(78.08%)، وبشكل عام بلغ

يتضح من الجدول (19) أن جميع فقرات بُعد " الرقابة الاستراتيجية" حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (مرتفعة، ومرتفعة جدًا)؛ إذ تتراوح

الأهداف، وتمتلك البنوك نظامًا رقابيًا مرئيًا لمتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية، وتتم عملية تقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق أسس ومعايير موضوعية، وتستفيد البنوك من نتائج التقييم في بناء الخطط المستقبلية، وتتخذ البنوك 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.

من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أن مستوى اهتمام البنوك محل الدراسة بممارسة الإدارة الاستراتيجية كان مرتفعًا، بجميع أبعادها، ولذلك يمكن القول إنَّ الهدف الفرعي الأول للدراسة الذي ينص على: (دراسة مدى اهتمام البنوك اليمنية بممارسة الإدارة الاستراتيجية) قد تم تحقيقه. كما يمكن القول إنَّ التساؤل الفرعي الأول للدراسة الآتي (ما مدى اهتمام البنوك اليمنية بممارسة الإدارة الاستراتيجية؟) قد تمت الإجابة عنه.

#### 9-2-2 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: تحسين الأداء المالي:

لمعرفة مستوى تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما في الجدول (20).

المتوسط الكلي لبُعد "الرقابة الاستراتيجية" (4.14)، بنسبة موافقة (82.88%)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أنَّ أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (2) التي تنص على (يقوم البنك بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية) وبدرجة موافقة (مرتفعة جدًا)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (4.35) ويقابلها توافرًا بنسبة (87.07%) وانحراف معياري (0.65)، وهذه الدرجة تؤكد بأن البنوك محل الدراسة تقوم بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

في حين أنَّ أدنى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (7) التي تنص على (تتوفر معايير النزاهة والشفافية أثناء إجراء عملية التقييم) وبدرجة موافقة (مرتفعة)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.90) ويقابلها توافرًا بنسبة (78.08%)، وانحراف معياري (0.86)، وهذه الدرجة تشير إلى توافر معايير النزاهة والشفافية أثناء إجراء عملية التقييم في البنوك محل الدراسة.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن البنوك محل الدراسة تبدي اهتمامًا بالغًا بالرقابة الاستراتيجية، من خلال حرصها على تحقيق أهدافها حسب الخطط، ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ووضع جدول زمني لتقييم مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين الأداء المالي

| رقم الفقرة | البعد   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى التوفر | الرتبة |
|------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|--------|
| 4          | يحقق البنك صافي ربح جيدًا يتناسب مع الموازنة التقديرية. | 4.35            | 0.78              | 87.07%          | مرتفعة جدًا  | 1      |
| 5          | تتحسن نسبة العائد على حقوق المساهمين باستمرار           | 4.30            | 0.82              | 85.96%          | مرتفعة جدًا  | 2      |
| 8          | يحصل البنك على فرص نمو متميزة.                          | 4.28            | 0.78              | 85.56%          | مرتفعة جدًا  | 3      |

| رقم الفقرة | البعد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى التوفر  | الرتبة |
|------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|
| 6          | حقوق البنك تحسناً جيداً في العائد على الأصول خلال الثلاث السنوات السابقة | 4.25            | 0.80              | 84.95%          | مرتفعة جداً   | 4      |
| 7          | تتخفض نسبة المديونية في البنك باستمرار                                   | 4.22            | 0.75              | 84.44%          | مرتفعة جداً   | 5      |
| 3          | تتحسن نسبة عائد الاستثمار في البنك سنوياً                                | 4.18            | 0.78              | 83.54%          | مرتفعة        | 6      |
| 1          | يزداد حجم رأس المال العامل في البنك بشكل مستمر.                          | 4.15            | 0.74              | 82.93%          | مرتفعة        | 7      |
| 2          | يتزايد حجم المتعاملين مع البنك مقارنة بالمنافسين.                        | 4.12            | 0.79              | 82.42%          | مرتفعة        | 8      |
| 13         | يتميز البنك بإدارة أصوله بكفاءة، مما يؤدي إلى توليد ربحية                | 4.07            | 0.83              | 81.41%          | مرتفعة        | 9      |
| 12         | يقدم البنك خدمات بتكلفة مناسبة دون المساس بمستوى الجودة.                 | 3.91            | 0.92              | 78.28%          | مرتفعة        | 10     |
| 10         | يتم استغلال الموارد المالية بشكل جيد يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.       | 3.91            | 0.90              | 78.18%          | مرتفعة        | 11     |
| 11         | يتمتع البنك بكفاءة توليد الأرباح من الأموال المستثمرة.                   | 3.83            | 0.89              | 76.67%          | مرتفعة        | 12     |
| 9          | تحقق صافي ربح جيداً يؤدي إلى تحسين الأداء.                               | 3.59            | 0.97              | 71.72%          | مرتفعة        | 13     |
|            | <b>متوسط تحسين محور الأداء المالي</b>                                    | <b>4.09</b>     | <b>0.63</b>       | <b>81.78%</b>   | <b>مرتفعة</b> |        |

المصدر: الباحثان.

صافي ربح جيداً يتناسب مع الموازنة التقديرية) وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (4.35) ويقابلها توافراً بنسبة (87.07%) وانحراف معياري (0.78)، وهذه الدرجة تشير إلى أن البنك يحقق صافي ربح جيداً يتناسب مع الموازنة التقديرية. في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (9) التي تنص على (تحقق صافي ربح جيد يؤدي إلى تحسين الأداء) وبدرجة موافقة (مرتفعة)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.59) ويقابلها توافراً بنسبة (71.72%)، وانحراف معياري (0.97)، وهذه الدرجة تشير إلى أن تحقق صافي ربح جيد يؤدي إلى تحسين الأداء.

يتضح من الجدول (20) أن جميع فقرات المتغير التابع: تحسين الأداء المالي، حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (مرتفعة، ومرتفعة جداً) من قبل عينة الدراسة؛ إذ تتراوح المتوسطات الحسابية لمحور تحسين الأداء المالي بين (4.35) و(3.59)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (87.07%) و(71.72%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء المالي (4.09)، بنسبة موافقة (81.78%)، وانحراف معياري (0.63)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة أن مستوى الأداء المالي كان مرتفعاً.

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (4) التي تنص على (يحقق البنك

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير التابع اتضح أن مستوى الأداء المالي في البنوك محل الدراسة كان مرتفعاً، ولذلك يمكن القول إن الهدف الفرعي الثاني للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مستوى الأداء المالي في البنوك اليمنية) قد تم تحقيقه. كما يمكن القول إن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة وهو (ما مستوى الأداء المالي في البنوك اليمنية؟) قد تمت الإجابة عنه.

### 9-3 اختبار فرضيات الدراسة

#### 9-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي

| R              | R <sup>2</sup> | اختبار F | Sig.F         | الانحدار β | اختبار T | Sig.T         |
|----------------|----------------|----------|---------------|------------|----------|---------------|
| معامل الارتباط | معامل التحديد  | F        | مستوى الدلالة |            | T        | مستوى الدلالة |
| 0.70570.       | 0.499          | 195.57   | 0.000         | 0.983      | 13.99    | 0.000         |

المصدر: الباحثان.

تعود لعوامل أخرى غير الإدارة الاستراتيجية، لم يتم الإشارة إليها في النموذج.

كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.983) أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (98.30%) في مستوى الأداء المالي في البنوك، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (195.57) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن مستوى الأداء المالي في البنوك محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ تحقق البنوك صافي ربح جيداً يتناسب، وتتحسن نسبة العائد على حقوق المساهمين باستمرار، وتحصل البنوك على فرص نمو متميزة، كما حققت البنوك تحسناً جيداً في العائد على الأصول خلال الثلاث السنوات السابقة، وتخفض نسبة المديونية باستمرار، وتتحسن نسبة عائد الاستثمار سنوياً، كما يزداد حجم رأس المال العامل بشكل مستمر، ويزداد حجم المتعاملين مع البنوك مقارنة بالمنافسين، كما تتميز البنوك بإدارة أصولها بكفاءة، مما يؤدي إلى توليد ربحية، وتقدم البنوك خدمات بتكلفة مناسبة دون المساس بمستوى الجودة، ويتم استغلال الموارد المالية بشكل جيد يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتتمتع البنوك بكفاءة توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، ولذا فتحقق صافي ربح جيداً يؤدي إلى تحسين الأداء.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (21) وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، فمعامل التحديد R<sup>2</sup> يوضح أن الإدارة الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.499) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، ما يشير إلى أن (49.9%) من الأداء المالي في البنوك محل الدراسة ناتج عن التزام البنوك بممارسة الإدارة الاستراتيجية، كما تعني هذه النتيجة أن (50.10%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء المالي

ونجاحها في ظل بيئتها التنافسية، كما تفسر هذه النتيجة أن البنوك محل الدراسة تمارس الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية)، كما بينت ذلك نتائج مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها والتي كانت عالية؛ مما أثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المالي.

#### 9-3-1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (22) يوضح ذلك.

جدول (22) نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي:

| R     | R <sup>2</sup> | اختبار F | Sig.F         | معامل الانحدار $\beta$ | اختبار T | Sig.T         | معامل الارتباط |
|-------|----------------|----------|---------------|------------------------|----------|---------------|----------------|
|       |                |          | مستوى الدلالة |                        | T        | مستوى الدلالة |                |
| 0.522 | 0.272          | 73.345   | 0.000         | 0.681                  | 8.564    | 0.000         |                |

المصدر: الباحثان.

معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (73.345) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية لتحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

#### 9-3-1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (23) يوضح ذلك.

في البنوك محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت عنصراً أساسياً في تحقيق نجاح المؤسسات، لأن الإدارة الاستراتيجية تعد مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تملية الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة، تعمل على رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها، بما يضمن استمرارية المؤسسة

يتضح من الجدول (22) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي، فمعامل التحديد  $R^2$  يبين أن التحليل الاستراتيجي بشكل عام يفسر ما نسبته (0.272) من التباين (التغيرات) في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، ما يشير إلى أن (27.20%) من تحسين الأداء المالي ناتج عن التزام البنوك بممارسة التحليل الاستراتيجي.

كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.681)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق التحليل الاستراتيجي سيؤدي إلى زيادة بمقدار (68.10%) في مستوى تحسين الأداء المالي، ويؤكد

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور صياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي

| R              | R <sup>2</sup> | اختبار F | Sig.F         | معامل الانحدار $\beta$ | اختبار T | Sig.T         | معامل الارتباط |
|----------------|----------------|----------|---------------|------------------------|----------|---------------|----------------|
| معامل الارتباط | معامل التحديد  | F        | مستوى الدلالة | $\beta$                | T        | مستوى الدلالة |                |
| 0.636          | 0.405          | 133.221  | 0.000         | 0.792                  | 11.542   | 0.000         |                |

المصدر: الباحثان.

معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (133.221) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

### 9-3-1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (24) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (23) وجود دور ذي دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، فمعامل التحديد R<sup>2</sup> يبين بأن صياغة الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.405) من التباين (التغيرات) في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، ما يشير إلى أن (40.50%) من تحسين الأداء المالي ناتج عن التزام البنوك بصياغة الاستراتيجية.

كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.792)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة صياغة الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (79.20%) في مستوى تحسين الأداء المالي، ويؤكد

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور تطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي

| R              | R <sup>2</sup> | اختبار F | Sig.F         | معامل الانحدار $\beta$ | اختبار T | Sig.T         | معامل الارتباط |
|----------------|----------------|----------|---------------|------------------------|----------|---------------|----------------|
| معامل الارتباط | معامل التحديد  | F        | مستوى الدلالة | $\beta$                | T        | مستوى الدلالة |                |
| 0.627          | 0.394          | 127.267  | 0.000         | 0.778                  | 11.281   | 0.000         |                |

المصدر: الباحثان.

كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.778)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (77.80%) في مستوى تحسين الأداء المالي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (127.267) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء

يتضح من الجدول (24) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، فمعامل التحديد R<sup>2</sup> يبين بأن تطبيق الاستراتيجية بشكل عام يفسر ما نسبته (0.394) من التباين (التغيرات) في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، ما يشير إلى أن (39.40%) من تحسين الأداء المالي ناتج عن التزام البنوك محل الدراسة بتطبيق الاستراتيجية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول (25) يوضح ذلك.

المالي في البنوك محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

#### 9-3-1-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية.

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي

| R              | R <sup>2</sup> | اختبار F | Sig.F         | معامل الانحدار $\beta$ | اختبار T | Sig.T         |
|----------------|----------------|----------|---------------|------------------------|----------|---------------|
| معامل الارتباط | معامل التحديد  | F        | مستوى الدلالة |                        | T        | مستوى الدلالة |
| 0.678          | 0.460          | 167.166  | 0.000         | 0.748                  | 12.929   | 0.000         |

المصدر: الباحثان.

(74.80%) في مستوى تحسين الأداء المالي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (167.166) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للمعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في تحسين الأداء المالي، تم توضيحه في الجدول (26) كما يأتي:

يتضح من الجدول (25) وجود دور ذي دلالة إحصائية للمعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، فمعامل التحديد R<sup>2</sup> تبين بأن الرقابة الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.460) من التباين (التغيرات) في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة، ما يشير إلى أن (46.00%) من تحسين الأداء المالي ناتج عن التزام البنوك بممارسة الرقابة الاستراتيجية.

كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.748)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة الرقابة الاستراتيجية سيؤدي إلى زيادة بمقدار

جدول (26) ترتيب تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي.

| الترتيب | Sig.F         | اختبار F | R <sup>2</sup> | معامل التحديد | البعد                |
|---------|---------------|----------|----------------|---------------|----------------------|
|         | مستوى الدلالة |          |                |               |                      |
| 4       | 0.000         | 73.345   | 0.272          |               | التحليل الاستراتيجي  |
| 2       | 0.000         | 133.221  | 0.405          |               | صياغة الاستراتيجية   |
| 3       | 0.000         | 127.267  | 0.394          |               | تطبيق الاستراتيجية   |
| 1       | 0.000         | 167.166  | 0.460          |               | الرقابة الاستراتيجية |

المصدر: الباحثان.

1- تولي البنوك اليمنية محل الدراسة اهتمامًا بالغًا بممارسة الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها، وقد جاءت أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالترتيب تنازليًا (الرقابة الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، وتطبيق الاستراتيجية).

2- تبدي البنوك محل الدراسة اهتمامًا بالغًا بالتحليل الاستراتيجي، ويتجسد ذلك من خلال حرص البنوك على دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، كما تحرص على تحليل البيئة الخارجية لاستثمار 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- تحرص البنوك على إشراك الأطراف ذات المصلحة في إعداد رسالتها، وعند صياغة أهدافها.

4- وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة.

5- وجود تأثير لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في تحسين الأداء المالي في البنوك محل الدراسة.

6- أن تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، متفاوت فقد جاء بُعد الرقابة الاستراتيجية الأعلى تأثيرًا في تحسين الأداء المالي، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية، يليهما بُعد تطبيق الاستراتيجية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التحليل الاستراتيجي.

يتضح من الجدول (26) أن تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي متفاوت؛ فقد جاء بُعد الرقابة الاستراتيجية الأعلى تأثيرًا في تحسين الأداء المالي، يليه بُعد صياغة الاستراتيجية، يليهما بُعد تطبيق الاستراتيجية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التحليل الاستراتيجي.

بناءً على ما سبق من اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول إن الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: (قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية) والأهداف الفرعية الثالث والرابع والخامس والسادس التالية: (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 الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي) قد تم تحقيقهم.

كما يمكن القول إنه تمت الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على: (ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي في البنوك اليمنية؟)، والتساؤلات الفرعية له الثالث والرابع والخامس والسادس الآتية (ما دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي؟ ما دور صياغة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي؟ ما دور تطبيق الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي؟ ما دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي؟) قد تمت الإجابة عنها.

## 10- الاستنتاجات

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

## 7- إعطاء المزيد من الاهتمام بتحسين الأداء

المالي في البنوك محل الدراسة، من خلال الحرص على تقييم الأداء المالي بشكل مستمر.

## 8- حتى تضمن البنوك بقاءها واستمرارها وحتى

تستطيع تحقيق نجاح دائم لا بد لها من تحليل أداء وظائفها بطريقة علمية، تقوم على مؤشرات علمية؛ لتقييم أدائها المالي بانتقاء المؤشرات، التي تعكس الأداء المالي للبنك، مثلاً الاعتماد على معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة المالي، ومؤشر المردودية.

## 9- ضرورة الاستفادة من العلاقة الإيجابية بين

الإدارة الاستراتيجية الأداء المالي، وبما يسهم في تعزيز أداء البنوك وبقائها واستمرارها، عبر مواكبة التطورات التكنولوجية، وعلى نحو يؤثر إيجابياً في تحسين أدائها المالي.

## 10- اقتراح تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسات

أخرى غير البنوك اليمنية: كالمؤسسات الصناعية، كشركات صناعة الأدوية، وشركات صناعة الأغذية، أو المؤسسات الخدمية كالجامعات، والمستشفيات وغيرها.

## 12- المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

#### أ- الدوريات العلمية والمؤتمرات:

1. إدريس، عبدالرحمن محمد (2018)، أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بولاية شرق دارفور من 2015 إلى 2018، جمعية الثقافة من أجل التنمية مصر، 19(133)، 251-294.
2. حسن هزير، المكي؛ محمد العاطي، عمار؛ إيمان احمد، بشير؛ ومشيرة كباشي (2023)، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين إدارة المعرفة

## 11- التوصيات

في ضوء استنتاجات الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كما يأتي:

### 1- الاستمرار في ممارسة الإدارة الاستراتيجية من

قبل البنوك محل الدراسة، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الاستراتيجية؛ لضمان تحسين مستوى أداء البنوك.

### 2- ضرورة المزيد من الاهتمام بالتحليل

الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة من خلال الاهتمام بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء البنوك.

### 3- العمل على تعزيز الاهتمام بصياغة

الاستراتيجية من خلال الاهتمام بمشاركة الموظفين في المستويات الإدارية كافة عند صياغة الأهداف.

### 4- ضرورة المزيد من الاهتمام بتطبيق

الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة بشكل أكبر مما هي عليه الآن، لا سيما وهو الأقل ممارسةً من قبل البنوك.

### 5- الحفاظ على مستوى الاهتمام بالرقابة

الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة مع الحرص على مشاركة كل المستويات الإدارية في تقييم الخطة الاستراتيجية، وعلى توافر معايير النزاهة والشفافية أثناء إجراء عملية التقييم.

### 6- العمل على توفير الإمكانيات البشرية والمادية

اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ووضع الخطط والجدول الزمنية للتطبيق، ومتابعة طرق التنفيذ وأساليبه وتقييمها.

- الأداء المالي - دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية في مدينة جدة، المجلة العربية للدراسات الإنسانية، 5(18)، 309-346.
10. الصول، ناصر صالح، (2016) إعادة هندسة العمليات المصرفية بهدف تحسين الأداء المالي نموذج مقترح بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس الإسماعيلية مصر، 7(1)، 609-631.
11. الصياد، محمد عبده حمود، توفيق مصلح السنباني (2024)، أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(1)، 633-658.
12. العرابي، كريمة؛ ويحيوي، عبد القادر (2020)، دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة بنك خليج الجزائر - وكالة ادرار الفترة بين 2015-2019.
13. العوش، أحمد يسلم، (2023)، مدى تطبيق أبعاد الشمول المالي البنوك اليمنية: دراسة ميدانية على عملاء البنوك اليمنية بمحافظة حضرموت، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(4)، 652-663.
14. العولقي، عبدالله أحمد حمود (2019)، توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(1)، 37-85.
- ب- الأطروحات والرسائل الجامعية:
1. إيمان، طواهرية؛ وصبرية، هيبته؛ منال، قطاري؛ وفريال، سنيقر (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في المؤسسات، دراسة حالة لوكالات بنكية - ولايتي الوادي والمغير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
2. الشاعر، رامي إبراهيم سالم (2018)، دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية

- والإبداع الإداري بالتطبيق على المصارف العالمية بالسودان، مجلة دراسات إقليمية 17(58)، 295-336.
3. حسين، أسامة محمد، والحاكم، على عبدالله برير (2019)، أثر تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل، الأصغر العامة بولاية الخرطوم في ظل الدور الوسيط للانتشار، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 20(1)، 34-50.
4. السريحي، سلطان علي أحمد، والسلفي، حامد سعد محسن، 2019، أثر فعالية وكفاءة المراجعة الداخلية على تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، 25(4) 57-82.
5. شرهان، أرفق محمد مسعد (2020)، تطور النشاط المصرفي في البنوك اليمنية خلال الفترة (2000-2017)، مجلة جامعة البيضاء، 2(عدد خاص)، 147-169.
6. شعير، حاضر صباح (2019)، دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 9(9)، 105-129.
7. شعير، حاضر صباح؛ أحمد، أحمد خضير، ومحمد، محمد فخري (2017)، أثر النظم الخبيرة في تحسين الاداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(40)، 197-213.
8. الشنتف، يوسف أحمد، وقفه، محمد شحادة (2019)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 6(6)، 401-442.
9. الصاعدي، ريناد عبدالحميد، وعبيد، روية رضا (2021)، دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة

- 3- Khan, Arsala; Ullah, Mahboob; Umer Qazi; & Saeed, Aliya, (2021) Strategic Management Accounting Practices and Financial Performance of Banking Sector in Pakistan, *Indian Journal of Economics and Business* 20(3):1705-1714.
  - 4- Scolastica, Chepkoech, & Mboya, Millicent Atieno, (2022), Influence of Strategic Planning on Financial Performance of Listed Commercial Banks in Kenya, *International Journal of Management and Commerce Innovations* ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 9, Issue 2, pp: (92-115), Month: October 2021 - March 2022, Available at: [www.researchpublish.com](http://www.researchpublish.com).
  - 5- Sekaran, U, & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A skill – Building Approach*. 7<sup>th</sup> Ed. New Yor: John W ILEY & Sons Ltd.
  - 6- Shawtari, F. A. (2018). Ownership type, bank models, and bank performance: the case of the Yemeni banking sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1271-1289. doi:10.1108/IJPPM-01-2018-0029
  - 7- Tumate, N. M., Njoroge, J. (2023). Strategic management practices and performance of public hospitals in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Arts and Humanities*, 1(3), 123-144.
  - 8- Yasin A Barre, (2019), The effect of strategic planning on financial performance of commercial bank in Mogadishu, University of Somalia Mogadishu.
- في شركة توزيع الكهرباء المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
3. شنتور، علي (2014)، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
4. الشعبي، محمد الصغير قاسم (2004)، تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية: دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الأدوية الأردنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الموصل، العراق.
5. مسعود، بوسعيدة (2023)، أثر محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**
- 1- Adewale, Adejuwon Joshua (2018), Effect of Strategic Management Process on the Financial Performance of Manufacturing Firms, *Nigerian Journal of Management Sciences*, 6(2), 55- 66.
  - 2- Hunjra, Ahmed Imran; Shamim, Nuzhat & Khalid, Babar, (2014), Impact of Strategic Planning on the Financial Performance of Small and Medium Banks in Islamabad, *Bulletin of Business and Economics*, 3(2), 96-130. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3229701>

# The Role of Strategic Management in Improving Financial Performance: A Field Study in Yemeni Banks

**Anwar Salem Musibah**

College of Business Administration  
Seiyun University – Yemen  
[amusibah@seiyunu.edu.ye](mailto:amusibah@seiyunu.edu.ye)

**Qayed Abdullah Salem Moqbil**

Cashier's Office, Tadhmon Bank, Mareb, Yemen  
[a716140140@gmail.com](mailto:a716140140@gmail.com)

## **Abstract**

*This study aimed to measure the role of strategic management in improving financial performance in Yemeni banks. The study followed the descriptive analytical approach, and data was collected using a questionnaire. The study population was represented by workers in departments related to the subject of the study, namely (administrative leaders and employees in financial management). The population of the study consisted of (796) members of which a stratified random sample of (246) individuals was selected. (198) valid questionnaires for analysis were retrieved, representing (80.5%) of the total questionnaires distributed. The study reached several conclusions, the most important of which is that Yemeni banks pay high attention to practicing strategic management in all its dimensions. The effect of dimensions of strategic management appeared in a descending order (strategic control, strategy formulation, strategic analysis, strategy implementation). The level of financial performance was found to be high too. The study also found that there was a statistically significant role for strategic management in improving financial performance, and that this effect was variable. The strategic control dimension had the highest impact on improving financial performance, followed by the strategy formulation dimension, and the strategy implementation dimension. The strategic analysis dimension came in the last position. The study recommended the necessity of continuing to practice strategic management by the banks under study and enhancing this practice using modern scientific methods in strategic management to ensure improving the level of their performance. It also suggested that more attention must be paid to strategic analysis by studying and analyzing elements of the internal environment to determine the strengths and weaknesses in performance of banks. Formulation of the strategy should be done by involving employees at all administrative levels when formulating objectives. Besides, constant evaluation of financial performance should be carried out for the purpose of improving it in Yemeni banks.*

## **Paper Information**

Date received: 10/11/2023  
Date accepted: 17/04/2024

## **Keywords**

Strategic Management,  
Financial Performance,  
Yemeni Banks