



# The impact of strategic planning on the sustainability of industrial companies in Yemen

## a field study on Hayel Saeed Anam and Partners companies

**Abdul Malik Mohammed Ahmed Al-Saeedi <sup>1,\*</sup>, Tawfiq Saleh Musleh Al-Sanabani <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Center of Development Administration - Faculty of Commercial and Trading - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup>Department of Center of Business Administration - Faculty of Commercial - Dhamar - Dhamar University, Dhamar, Yemen.

\*Corresponding author: [abdalmalksaeedy260@gmail.com](mailto:abdalmalksaeedy260@gmail.com)

### Keywords

- |                            |                                  |
|----------------------------|----------------------------------|
| 1. Strategic Planning      | 2. Organizational Sustainability |
| 3. (Hael Saeed & Partners) | .                                |

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of strategic planning on the sustainability of industrial companies in Yemen (a field study on Hael Saeed Anam & Co. Industrial Companies). The study followed a descriptive and analytical approach. A questionnaire was used to collect data, which was administered to a sample of (196) individuals working in leadership and supervisory positions at Hael Saeed Anam & Co. Industrial Companies. The study results showed that the level of strategic planning, with its dimensions (environmental analysis, strategic direction, strategy formulation, strategic implementation, and strategic control and evaluation), is very high at Hayel Saeed Anam & Co. Industrial Companies. The study also showed that the level of sustainability of industrial companies, with its dimensions (economic sustainability, social sustainability, environmental sustainability, and financial sustainability), is very high at Hael Saeed Anam & Co. Industrial Companies. The study results also demonstrated a statistically significant positive impact of strategic planning on corporate sustainability at Hael Saeed Anam & Co. Industrial Companies.



## أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات الصناعية في اليمن

### (دراسة ميدانية على شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية)

عبد الملاك محمد أحمد السعدي<sup>1,\*</sup>، توفيق صالح مصلح السنباوي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز تطوير الإدارة العامة ، كلية التجارة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة - جامعة ذمار ، ذمار ، اليمن.

\*المؤلف: [abdalmalkalsaeedy260@gmail.com](mailto:abdalmalkalsaeedy260@gmail.com)

#### الكلمات المفتاحية

- ٢. استدامة الشركات
- ١. التخطيط الاستراتيجي
- ٣. الشركات الصناعية في اليمن

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات الصناعية في اليمن، (دراسة ميدانية على شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبابة في جمع البيانات، والتي طبقت على عينة مكونة من (196) فرداً من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ببعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والتغذية الاستراتيجي والرقابة والتقييم الاستراتيجي) في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية مرتفع جداً، وأن مستوى استدامة الشركات الصناعية ببعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، الاستدامة المالية) في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية مرتفعة جداً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات في (شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية).

## المقدمة:

التنظيمي محاولة لتحقيق الأهداف التي تعزز الانتقال السهل من حالة إلى حالة، وأن تكون عملية الانتقال والتغيير متوافقة مع رؤية الشركات الداخلية والخارجية من أجل خلق التوازن، وضمان استمرار استدامة الشركات، التي تضيف بدورها قيمة وقواعد وثقافة عمل جديدة. (Knowle, 2010:30)

&Michael

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف الشركة، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات، وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للشركة، والهدف ببساطة هو اكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوظيف نقاط القوة للشركة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها (مصطفى 2000 ص 88).

حيث يعد التخطيط الاستراتيجي الموجه لاستدامة الشركات الصناعية في اليمن نحو الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه الشركات، من خلال التحليل الاستراتيجي لتجديد الموقف الاستراتيجي، الذي يتم عن طريق إعداد استراتيجية من خلال البدائل والخيارات المتاحة أمام الشركات الصناعية في اليمن لغرض اختيار البديل الملائم لها، حيث إن استخدام الاستراتيجية المناسبة على المستوى الكلي للشركة يسهل عملية اختيار الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال، التي بدورها تقوم بوضع

أصبحت الشركات الصناعية المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ويشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والمالية والتكنولوجيا الكبيرة، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تحدياً وتعقيداً وتؤثر هذه التغيرات المستمرة بشكل عميق في منظمات الأعمال بشكل عام، واستدامة الشركات الصناعية بشكل خاص، لذا أصبح تحقيق استدامة الشركات الصناعية من أهم التحديات التي توجه الشركات الصناعية في اليمن؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية الشركة واكتسابها للمرنة والقدرة على الاستمرار، (ابوالنصر 2012) وتؤثر الظروف والتحديات والمعوقات التي تعرض نمو الشركات الصناعية في اليمن، وتطورها واستدامتها، التي زادت وتيرتها في ظل الصراع وال الحرب، المؤثرة على استدامة الشركات الصناعية في الدول النامية إلى ظهور توجهات لإبتكار ممارسات مؤسسية قائمة على عنصر استدامة الشركات الذي يعد في حد ذاته متغيراً مهماً وحيوياً لبقاء الشركات الصناعية في هذه البيئة المعقدة، ومن أجل البقاء تحتاج الشركات الصناعية في اليمن إلى إنشاء استدامة للشركات من خلال الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمالية (غنيم 2010).

واستدامة الشركات مفهوم منهجي يتصل باستدامة الشركات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمالية بوصفها من منظور التغيير

لا تتناسب مع الخدمات الحكومية التي تحصل عليها المنشآت الاقتصادية الخاصة، وطلب التسديد النقدي بنسبة (100%) من الضرائب والرسوم الجمركية في ظل أزمة نقدية ومصرفية تتمثل في شح السيولة النقدية في السوق، وزيادة الأعباء على شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية، وفرض الغرامات غير المبررة، واحتجاز البضائع في المنافذ الجمركية وبالذات من المواد الخام، إلى جانب الغاء الإعفاءات الجمركية للمستثمرين المنصوص عليها في قانون الاستثمار، الأمر الذي يزيد من حجم التكاليف المالية للمواد الأولية والوسيلة والسلع النهائية، حيث أكدت شركات هائل سعيد أنعم الصناعية في اليمن حدوث زيادات في نفقاتها التشغيلية جراء ظروف الصراع وال الحرب والعوامل المرتبطة بها خلال السنوات. (2015 – 2019) الاتحاد العام للغرف التجارية الصناعية اليمنية بتاريخ 10 أبريل 2022.

وجانب النقل البري في اليمن الذي يعد الشريان الرئيس لشركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية الذي يربط مناطق الإنتاج بمناطق الاستهلاك، وموانئ الاستيراد والتصدير بمناطق الإنتاج والاستهلاك، ويسهم بصورة كبيرة في تدفق سلاسل الإمداد والتمويل بين المحافظات والمناطق المختلفة، وخلال السنوات الماضية شهدت شبكة طرق التجارة الداخلية وانتقال الشاحنات تغيراً كبيراً بسبب الإغلاق المتعمد من قبل أطراف الصراع للطرق الرئيسية بين المحافظات والمدن المختلفة، وتحويل الحركة نحو الطرق الفرعية غير المناسبة والطويلة نسبياً وذات الكلفة الاقتصادية العالية، الأمر الذي أسمى في ارتفاع معدل التضخم

خطط تسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية (داود، 2019 ص 19)

ومن هنا برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات الصناعية في اليمن كمنظور متكامل، يتجسد بوضع خطة شمولية تعتمد فعاليتها على مدى توافقها مع أهداف واستراتيجيات الشركات الأمر الذي يحتم مراجعتها من فترة لأخرى بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى لها الشركات الصناعية (العيان 2006 ص 87).

#### مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات الصناعية في اليمن بشكل عام وشركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية محل البحث بشكل خاص الكثير من التحديات والمعوقات التي تعرّض نموها وتطورها واستدامتها، التي زادت وتيرتها في ظل الصراع وال الحرب، وألحقت بها أضراراً كبيرة سواءً بصورة مباشرة، تتمثل في تدمير العديد من المنشآت الصناعية، وتوقف الإنتاج بصورة جزئية أو كافية وتسرّع العمالة، أو بصورة غير مباشرة تمثلت في اختلال استقرار سلسلة الإمدادات الصناعية وتوفّر عناصر الإنتاج الضرورية، أو في صورة تزايد التكاليف الإنتاجية، والتي تؤثّر سلباً في أدائها وقدرتها والاستمرار في البقاء والمنافسة، ويشمل هذه التحديات جانب تعظيم الإيرادات (خلق المزيد من الضرائب والجبايات المتنوعة)، ويمثل الازدواج الضريبي والجمكي بين السلطات التنفيذية المنقسمة وبالذات ضريبة القيمة المضافة التي يتم دفعها بنسبة (5%) في ميناء عدن، ودفعها مرة أخرى في المنفذ الجمركي التابعة لحكومة صنعاء أحد أهم تلك التحديات، فضلاً عن ارتفاع معدلات الضريبة التي

أنعم وشركاه الصناعية، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية؟

١- ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية؟

٢- ما مستوى تحقق استدامة الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية؟

٣- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية؟

#### أهداف الدراسة:

١- التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

٢- التعرف على مستوى تحقق استدامة الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

٣- تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

#### أهمية الدراسة:

**الأهمية النظرية:** تتمثل في الآتي:

١. تظهر أهمية هذه الدراسة من جديتها في التطرق إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة الشركات الصناعية في البيئة اليمنية.

٢. قد تسهم في تطوير نماذج نظرية تساعد في التنبؤ بمستقبل الشركات الصناعية في مواجهة التحديات.

التراتمي في أجور النقل إلى أكثر من (165%) نهاية العام (2020م) وإغلاق الطرق الرئيسة بين المحافظات، وصعوبة النقل للسلع والخدمات المختلفة عبر الطرق الفرعية، وكذلك التدهور المتواصل في قيمة العملة المحلية أمام الدولار خلال سنوات الحرب من حوالي (215) ريال في مارس(2015) إلى (535) في (2018) و حوالي (663) ريال دولار في (2020) (10أبريل، 2022) (تقارير البنك المركزي اليمني).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسة للقيادة الاستراتيجيين والإدارة العليا كونهم يتمتعون برؤية ثاقبة في وضع الأهداف الاستراتيجية وبما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية للشركات الصناعية وتحديد السياسات والإجراءات الازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق استدامة الشركات وبمشاركة المدراء في المستويات الإدارية الوسطى مدراء الموارد البشرية والبحث والتطوير في وضع استراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وأعمالهم داخل حدود استراتيجية استدامة الشركات (داود 2019ص،22).

كما اتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة (في حدود ما اطلع عليه الباحثان) ندرة الدراسات العربية والمحليه، وبناءً على ذلك تكمن الفجوة البحثية في كونها فجوة معرفية تتمثل في ندرة الدراسات على المستوى المحلي التي جمعت بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الشركات، ويعود هذا فجوة بحثية محلية إن لم تكن هي الدراسة الوحيدة في المجتمع المحلي فضلاً عن وجود فجوة بحثية تطبيقية تمثلت في كونها الدراسة الوحيدة (على حد علم الباحثين) والتي طبقت في شركات هائل سعيد

الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

٢. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لتجه الاستراتيجي على استدامة الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

٣. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لصياغة الاستراتيجية على استدامة الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

٤. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للتنفيذ الاستراتيجي على استدامة الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

٥. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للرقابة والتقييم الاستراتيجي على استدامة الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

#### متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي:** وتمثل أبعاده في: (التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم الاستراتيجي).

**المتغير التابع: استدامة الشركات:** وتمثل أبعاده في (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية الاستدامة المالية)

٣. قد تشكل هذه الدراسة انطلاقاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال من خلال ما مستواه من تواصل إليه من نتائج وما تقدمه من توصيات ومقترنات.

٤. المساهمة في ردم جزء من الفجوة المعرفية الناتجة عن ندرة الدراسات والبحوث في هذا المجال.

#### الأهمية التطبيقية للدراسة:

٥. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة باعتبارها نموذجاً صناعياً رائداً في مجالها.

٦. يمكن أن تساعد النتائج التي تم التوصل إليها صناع القرار في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه على تحسين أنظمتهم الإدارية والتخطيطية بما يعزز من تنافسية الشركات واستدامتها.

٧. تطوير أداة قياس (استبانة) لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الشركات، يمكن أن يستفيد منها الباحثون في المستقبل.

#### فرضيات الدراسة:

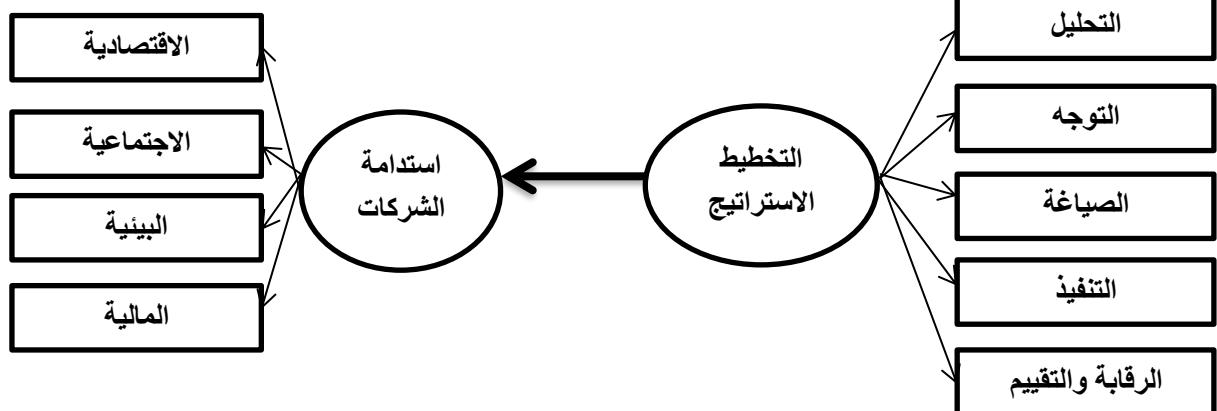
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لتحليل الاستراتيجي على استدامة

وبناء على ما سبق تم بناء النموذج المعرفي للدراسة

الآتي:



- ويعرف التحليل الاستراتيجي إجرائياً بأنه: العملية المنهجية التي تنفذها شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية لدراسة وتقدير الموارد المختلفة التي تمتلكها، والتهديدات التي تواجهها بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لديها، والتي في ضوئها تضع استراتيجيتها العامة لتحقيق أهدافها وطموحاتها بأسلوب فعال.
- التوجه الاستراتيجي عرفه (السالم، 2009، ص: 18) بأنه: "تصور الرؤى المستقبلية للشركة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعة وتقديرها".
- ويعرف التوجه الاستراتيجي إجرائياً بأنه: الإطار التوجيهي الذي تتبعه شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية، والمتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التي تعبّر عن طموحاتها المستقبلية المنشودة.

■ التعريفات والاصطلاحات الإجرائية للدراسة:

**التخطيط الاستراتيجي:**

ينظر للتخطيط على أنه: فن التعامل مع المستقبل وتعهد الوظيفة المبكرة في أي عملية إدارية، حيث تتضمن تصميم الأهداف وتقديرها و اختيار المناسب منها، وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجدائل زمنية توظف على مداها موارد معينة. (مصطفى 2000، ص 87).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: العملية المنهجية التي تطبقها شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية لتحديد أهدافها طويلة المدى، والخطط والسياسات الالزامية لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق الاستدامة.

■ التحليل الاستراتيجي عرفه (الدوري، 2005) بأنه: عملية استعراض وتقدير وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في الشركات.

- الرقابة والتقييم الاستراتيجي عرفها (العربي، 2011) بأنها: تقييم أداء الشركة لتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها، وإن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام التقييم الفعالة على التنفيذ.
- وتعرف الرقابة والتقييم الاستراتيجي إجرائياً بأنها: نظام تقييم ومراقبة الأداء الذي تطبقه شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية لتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها، وتحديد نقاط القوة والعمل على تدعيمها، ونقاط الضعف للعمل على تلافيها.
- استدامة الشركات: (Amoah, 2022) بأنها: استدامة الشركات عرفها (Amoah, 2022) بأنها: تحسين الوضع التنظيمي التنافسي، وتقديم الأداء المرن المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية التنظيمية والزاوية البيئية، التي تزيد من قوة الوضع التنافسي للشركات في أجواء غاية بالتعقيدات والتحديات.
- وتعرف استدامة الشركات إجرائياً بأنها: قدرة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية على الحفاظ على نموها واستمراريتها، من خلال تطوير منتجاتها وتحسين أدائها بما يضمن الاستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية والمالية) للشركات على المدى البعيد.
- الاستدامة الاقتصادية: عرفها (زروعي ونساعد، 2018) بأنها: تحقيق الاستمرارية بشكل مستمر والمحافظة على مستوى معين من التوازن يشمل: النمو الاقتصادي المستدام، وإشباع الحاجات الأساسية وكفاية رأس المال والعدالة
- الصياغة الاستراتيجية: هي العملية التي تترجم نتائج التحليل الاستراتيجي إلى أهداف واضحة واستراتيجيات محددة. وتعبر عن صياغة رؤية ورسالة وأهداف الشركة على المدى البعيد؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية (Thompson et al., 2018) مستدامة.
- ويعرف الصياغة الاستراتيجي إجرائياً بأنها: رسم الخطوط العريضة والخطط طويلة الأجل لشركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية تحديداً واضحاً ودقيقاً، لتحقيق أهدافها والتصدي للتهديدات واستغلال الفرص بما يتناسب مع موارد الشركات.
- التنفيذ الاستراتيجي عرفه (القطامين، 2002) بأنه: عملية منهجية تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية المختلفة، والموازنات المالية. وهذا يعني إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية لهيكلها التنظيمي، تخطيط الموارد وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها وإدارة التغيير بطريقة صحيحة.
- ويعرف التنفيذ الاستراتيجي إجرائياً بأنه: ترجمة الخطة الاستراتيجية لشركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية، على شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها، وتهيئة المستلزمات البشرية والتنظيمية والمادية بشكل ينسجم مع طبيعة وتوجهات الخطة الاستراتيجية المعتمدة.

الأخلاقية، مثل (حقوق الإنسان، الثقافة القيم والعدالة بين الأجيال ( Munck et al 2011:1

▪ وتعرف الاستدامة الاجتماعية إجرائياً بأنها: التزام شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية بتعزيز رأس المال البشري والمجتمعي عبر برامج تدريب العمالة المحلية، وتطوير البنية التحتية، والاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي.

▪- الاستدامة البيئية عرفها (عبد الغني، 2013) بأنها: ترکز الاستدامة البيئية في الشركات على حسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها، دون إحداث خلل في مكونات البيئة، وذلك بالاهتمام بالتنوع البيولوجي والثروات والموارد المكتشفة والمخزونة والتلوث البيئي، الذي يخل بصحة الكائنات الحية، وتهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية وتطوير مصادر بديلة للطاقة مع تقليل التلوث والأضرار البيئية، من خلال عدم تلوث المياه، وتدوير النفايات، وتجنب الكوارث البيئية، مثل: انبعاث الغازات السامة وإزالة الغازات، من بين أفعال أخرى.

▪ وتعرف الاستدامة البيئية إجرائياً بأنها: قدرة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والمادية والبيولوجية، والنظم التكنولوجية.

▪ الاستدامة المالية عرفها (زروعي ونساعد، 2018) بأنها: القدرة على تأمين موارد مالية ثابتة وكافية، وتوزيعها على أوجه الإنفاق المطلوبة وبالشكل والوقت المناسبين وتوفير الاستقرار المالي للمنظمات على المدى الطويل.

الاقتصادية والاستدامة الاقتصادية، ويمكن وصفها بأنها: عملية تخصيص الموارد النادرة وحمايتها، مع ضمان نتائج اجتماعية وبيئية إيجابية بما يضمن نمواً اقتصادياً يحدث دون الإضرار بالنسيج الاجتماعي للمجتمع أو الإضرار بالبيئة.

▪ وتعرف الاستدامة الاقتصادية إجرائياً بأنها: قدرة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية على تحقيق نمو مستدام في القيمة المضافة، مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية، دون الإضرار بالمجتمع أو البيئة.

▪ الاستدامة الاجتماعية عرفها (شيلي، 2014) بأنها: تتجلى تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد الجيل الحالي من جهة ثم بين أفراد الجيل الحالي والمستقبل من جهة أخرى، وهي المفهوم الذي يصف مجموعة التدابير المضبوطة لتعزيز توازن ورفاهية المجتمع من خلال مبادرات مختلفة تهدف إلى مساعدة أفراد المجتمع الذين يواجهون ظروفاً غير مواتية، وتقديم الدعم الاجتماعي والقبول والالتزام المجتمعي والتماسك الاجتماعي، وتشتمل هذه الممارسات على إدارة التأثير الذي تسببه الشركات على النظم الاجتماعية من خلال أنشطتها التشغيلية، ويتم النظر بصدق في توقعات الممارسات الاجتماعية المختلفة المتعلقة بالشركة. وبالتالي فهي تتضمن أسئلة تتعلق بالتنمية البشرية التي تضم (التعليم والتدريب والصحة المهنية والسلامة في مكان العمل وتنمية الكفاءة، والمساواة والرواتب العادلة، وتكافؤ الفرص وغياب التمييز في مكان العمل والاعتبارات

- تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي بالمرؤنة، حيث يعمل على توفير عدد من البديل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنشأة.

- يركز التخطيط الاستراتيجي على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات.

- يقوم التخطيط الاستراتيجي على المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكيد بدرجة عالية.

- التخطيط الاستراتيجي هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء الشركة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة.

- التخطيط الاستراتيجي هيكل من الخطط يحتوي على الخطط طويلة الأجل، ومتعددة الأجل وقصيرة الأجل في مختلف المستويات وال المجالات.

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي، في كونه من أبرز الركائز التي لها دور فعال في التطور النوعي للإدارة في الشركات، لما له من أهمية في استمرارية الشركة في التميز وبلغة مستوى عالٍ من المرؤنة في التعامل مع العوامل والمتغيرات البيئية (Nockols, 2016). فهو يعمل على تمكين الشركة من بلورة أولوياتها وأهدافها على النطاق البعيد، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تقصي أهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوفرة والمعوقات المتوقعة، حيث تتضمن مهام التخطيط الاستراتيجي في اختيار مجموعة من الأهداف ذات المدى البعيد والاستراتيجيات العامة، التي تعمل على تحقيق أكثر الفرص جدوى وفعالية، وتوجه الشركة وتحدد اتجاهاتها وتعطيها الخطط الازمة لتحقيق

■ وتعرف الاستدامة المالية إجرائياً بأنها: قدرة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية الوفاء بالتزاماتها وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات على المدى البعيد.

#### الإطار النظري: التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية تعتمد بشكل كامل على التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، تستهدف استشراف مستقبل الشركات، وبناء استراتيجيات واضحة وملائمة التي يمكن من خلالها استثمار مواردها، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتعزيز قدراتها لحل الأزمات، ومواجهة التحديات بحيث يتم تحقيق التوافق بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وأيضاً التكيف مع المتطلبات والاحتياجات المتغيرة وتحقيق الأهداف المنشودة (الزهراني، 2022).

ويتمتع التخطيط الاستراتيجي الناجح بمجموعة من الخصائص من أهمها (حمدان، ادريس 2019):

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤية وحقيقة، تتضمن الفلسفة الأساسية للإدارة وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لقضايا العمل الإداري المختلفة.

- التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تكاميلية، وليس مجرد عملية تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.

- تتس عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمخاطرة والهجوم وليس عمليات تأثير سلبي وردود أفعال.

- يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط المختلفة، والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية.

الاستراتيجي لإنجازها (Albrechts, et al, 2016):

- تهيئة الشركة داخلياً بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يمكن الشركة من التعامل بفعالية وكفاءة مع البيئة الداخلية والخارجية.

- تحديد الأولويات وتعيين الموارد الازمة لتحقيق هذه الأولويات، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي لتنسيق القرارات المتعلقة بالشركة، وتوحيد مسارها نحو تحقيق أهدافها، ويضع معايير موضوعية لقياس كفاءة الإدارة، ويساعد في اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على تحليلات دقيقة للوضع الحالي والرؤية المستقبلية للشركة.

- زيادة كفاءة وفاعلية عملية اتخاذ القرار والرقابة والتنسيق وإيجاد الانحرافات وتصحيحها.

- تحليل البيئة الخارجية، حتى يت森ى للشركة استغلال الفرص الأمثل والتصدي للتهديدات وتحديد المعيار الجوهري لنجاح الشركة.

- تشجيع العملية التشاركية من خلال القيام بالعمل الجماعي، وهذا بدوره يزيد من إخلاص الموظفين وتتفيد الخطط ويقلص من مقاومتهم وميولهم للغير.

#### استدامة الشركات:

تعد استدامة الشركات الصناعية محوراً مهماً في عالم الأعمال اليوم، حيث إن النجاح لا يعتمد فقط على تحقيق الربحية في المدى القصير، بل يتطلب أيضاً بناء قدرة على البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل، وبالتالي فإن استدامة الشركات تعبر عن قدرة الشركة على المحافظة على الأنشطة الاقتصادية للشركة، مع تقليل التأثيرات السلبية على

أهدافها بنجاح وفعالية (علي، والجرادي، 2016). كما يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في تمكين الشركات من مواجهة التغيرات والتعامل معها، والمساعدة على تطوير الأداء، وتوضيح الفرص، والاستفادة من جميع مواردها، وصناعة القرارات وتوجيهها، وتعزيز مكانة الشركة في البيئة المنافسة. (عبد الله، 2012). كما يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً جوهرياً في خلق إطار عام يساعد على التعرف على التوجهات المستقبلية لخدمات الشركة، وتعزيز مشاركة العاملين على العمل معًا لصياغة رؤية موحدة للخدمات التي تنتجهها الشركة، وبالتالي تتضح للجميع الرؤية والأهداف المستقبلية للشركة، الذي يساهم بدوره في تعزيز الوعي بأهمية التغيير، وتعزيز الكفاءة الإدارية لتحقيق التحول المطلوب، مما يتيح فرصة لابتكار طرق جديدة وتطوير آليات تعزز من أداء الشركة، كما يساعد في تحديد نقاط التحول والتحديات ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها. (الفقهي، 2017).

وبالتالي فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتضح في دوره الذي يركز على وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة، بالإضافة إلى ضمان استمرارية التفاعل البيئي على المدى البعيد، ويساعد على زيادة فاعلية تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية، كما يساعد في تدعيم المركز التناصي للشركة، وتعزيز قدرة الشركة على إحداث التغيير، وتحصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة. إن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحقيق الكثير من الأهداف وفق اتجاهات الشركة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط

وتعديدية وأكثر فائدة في تحديد التوجهات العامة للشركة (Seghezzo, 2009).

وتتطلع العديد من الشركات إلى مزيد من المشاركة في الاستدامة على أسس رباعية هي الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والمالية؛ لتحقيق فوائد متعددة من خلال تجميع مقومات الاتجاه الاستراتيجي، وتحسين الأداء التشغيلي، وأداء سلسلة القيمة، وما يتعلق بفعالية أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين (Kashmanian, et al, 2011)

**Goerge L. نظرية الموارد-نموذج (Brinkman** تقوم نظرية الموارد على المحددات الآتية:

١. تخصيص الموارد: ويركز على الموارد الطبيعية ورأس المال البشري باعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج الشركات.
٢. التكنولوجيا: إن التطور التكنولوجي متمثلًا في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملائمة يعد عاملاً أساسياً لتحسين فعالية العملية الإنتاجية، وبالتالي فهو أحد العناصر التي تحدد القدرات للشركات أو لمؤسسة أو قطاع معين.
٣. خصائص المنتج: إن خصائص منتج معين قد تكون مهمة في تحديد مركزه التنافسي في السوق، وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين، وتشمل هذه الميزة عوامل غير سعرية، مثل: الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها.
٤. وفورات الحجم: وهي تلك الوفورات في التكلفة، أو في تلك التي تتولد إثر ارتفاع إنتاجية الموارد، بحيث تتمي قدرة الشركات على البيع بأسعار

البيئة والمجتمع، وبالتالي فهي تتطلب توازنًا بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (المطيري، 2024).

وتتمثل أهمية استدامة الشركات في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تطوير المنتجات والسعى لتقديم الحلول للمشاكل العالقة، وتخفيض التكاليف لزيادة العوائد، وتقليل المخاطر التي تؤثر سلباً على أدائها المالي وعوائدها بالقيام بإعداد ونشر تقارير الاستدامة، فضلاً عن الاحتفاظ بلواء أصحاب المصالح وكسب ثقتهم (الجوزي، وفرييو، 2013). ومن أبرز مزايا استدامة الشركات، المحافظة على المبادئ الأخلاقية والامتثال للقوانين، ودمج سياسات الشركة مع مبادئ التنمية المستدامة بتحسين النشاطات المرتبطة بالأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي والمالي، وتعزيز الميزة التنافسية للشركة، إضافة إلى احترام الثقافات المتباينة في المجتمع والقضاء على التمايز، مع تحسين الأداء البيئي وتقييم الآثار الإيجابية والسلبية للشركة، وتأمين طرق آمنة لتخزين النفايات للتخلص منها، فضلاً عن الإسهام الفاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية، وتشجيع الشراكة مع المؤسسات الأخرى (ميمون وغلاب، 2017)، وإن دمج الإجراءات ومعايير الاستدامة تشكل القاعدة العريضة للميزة التنافسية للشركة، وذلك يسهم بتقليل الفجوة وأوجه القصور الناجمة عن الانحراف والتباينات في تحقيق الأهداف، ولذلك فإن استدامة الشركة تعد ميزة تنافسية أخرى للشركة، كما ينظر إلى الاستدامة على أنها دليل لوضع السياسات الاقتصادية، والاجتماعية، في حالة توازن مع الظروف البيئية إذ إن إطار الاستدامة أكثر شمولية

كقاعدة متينة لاستدامة الشركات وتحقيق أهدافها.

• نظرية البقاء على قيد الحياة:

تركز على مفهوم أن الشركات تحتاج إلى التكيف المستمر مع البيئة التنظيمية من أجل البقاء على قيد الحياة، فنظرية البقاء تركز جل اهتمامها على البيئة الخارجية بالتحديد البيئة للشركات، أي ضمن الصناعة ذاتها، ويقوم هذا التركيز على مفهوم أن الشركات تحتاج إلى التكيف المستمر مع البيئة التنظيمية للحفاظ على بقائها، وأن استدامة الشركات يتطلب التفكير البيئي في جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية (Sutcliffe & Vogus, 2003).

• تفسير نظرية البقاء على قيد الحياة للنموذج المعرفي:

استخدم هيربرت سنسر هذا المصطلح لأول مرة بعد قراءته كتاب أصل الأنواع لشارلز داروين في كتابه مبادئ علم الأحياء عام (1864) إذ حدث أوجه التشابه بين نظرياته الاقتصادية ونظريات داروين الأحيائية والتطویرية قائلاً "مصطلح البقاء للإصلاح الذي سعى للتعبير عنه من الناحية الميكانيكية هو ما أسماه داروين (الاصطفاء الطبيعي أو الحفاظ على الأجناس المفضلة كفاحها من أجل البقاء)" (Gittell, 2021).

▪ الدراسات السابقة: الدراسات باللغة العربية:

في هذا الجزء من الدراسة نتناول عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وذلك فيما يأتي:

دراسة (مصطفى، 2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط لإدارة الأزمات في

تنافسية، الأمر الذي يرفع من قدرتها التنافسية (Barney & Hesterly, 2015).

▪ علاقة نظرية الموارد بتفسير نموذج الدراسة:

تم استخدام نظرية الموارد لتقسيم نموذج الدراسة، حيث إنها حاولت أن توضح أهمية الموارد الملموسة، وغير الملموسة وأهميتها في تحقيق استدامة الشركات، وتقسيم مصادرها، ويمكن قياس قدرة تلك الموارد على تحسين أداء الشركة وذلك من خلال خلق قيمة ليس بمقدمة المنافسين تقليدها (Teece et al., 2016)، ويعود التخطيط الاستراتيجي مهما وأساسياً يكسب الشركة التميز على الاستمرار، واستدامة الشركات، حيث يصعب على الشركات المنافسة تقليدها نظراً لدقة ميزاتها، ويسهم ذلك في قيمة المنتج، أو الخدمة حيث يسمح استغلال الفرص وتقليل المخاطر لما له من دور مهم وأساسي في استدامة الشركات، وتعد قيمة ترتبط بها الموارد والمهارات، وكما أشارت إليها النظرية عندما تكون بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين، لا يمكن تقليدها، وبالتالي ممارستها تعني مزيد من التميز وبما ينعكس إيجاباً على الشركة (Dyllick & Hockerts, 2002)، بالإضافة إلى ذلك فإن مدخل الموارد لا يهتم بتتنمية الموارد فحسب بل العمل على تنمية موارد الشركة مستقبلاً، ويتم ذلك عبر قيام الشركة بإحلال وتجديد الاستثمارات، وذلك من أجل الاستثمارية والمحافظة على موارد الشركة، وبالتالي فإن تبني الشركة للتخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل للدراسة) هو

التنظيمية والاستدامة المؤسسية داخل الجامعات الفلسطينية حديثة التأسيس.

دراسة (**عطية الله 2021**) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية المستدامة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبيانة تم تطبيقها على جميع عناصر مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بالمملكة والبالغ عددهم (60) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة توافقية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة بجامعة الملك خالد.

دراسة (**أندراوس 2021**) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي لخدمات التعليم الجامعي في محافظة الإسكندرية في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبيانة تم تطبيقها على جميع عناصر مجتمع الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى قصور في تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (**العنزي، 2018**) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة لدى القطاع الخاص وفق رؤية المملكة (2030)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيانة في جمع البيانات والتي طبقت على جميع عناصر مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (15) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم فهم معظم المنشآت في القطاع الخاص لمبدأ التنمية المستدامة، وقلة تأهيل العاملين في

تحقيق التنمية المستدامة في الشركات غير الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كم تم استخدام الاستبيانة التي طبقت على جميع عناصر مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجم مجتمع، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط لإدارة الأزمات في الشركات غير الحكومية أداة فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

دراسة (**دقة، 2022**) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال الميزة التنظيمية في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيانة في جمع البيانات، حيث طبقت على جميع الإداريين والمدراء ورؤساء الأقسام في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين والبالغ عددهم (183)، وأشارت النتائج إلى وجود دور إيجابي دال إحصائياً لممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية.

دراسة (**ثابت، 2021**) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل القدرات التنظيمية في الجامعات المنشأة حديثاً في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبيانة تم تطبيقها الاستبيانة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (122) موظفاً من القيادات العليا والمتوسطة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية المنشأة حديثاً في قطاع غزة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تقييم إيجابي على مستوى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات

إلى مناقشة النتائج، ومعرفة أوجه الالتفاق والاختلاف.

**أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**  
تناولت الدراسة الحالية أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات بالتطبيق على شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية، من خلال التركيز على البيئة المحلية، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات أخرى في مناطق أخرى.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**  
**منهج الدراسة:**

اتبعت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبية التحليلي والوصفي، لكونه الأنسب للدراسة الكمية الذي يدرس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في (12) شركة (شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية في اليمن)، وعدهم (216) فرداً. بناء على بيانات إدارة التقييم في الشركات 2023م كما هو مبين في الجدول (1) أدناه.

القطاع الخاص، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق منطقات التخطيط الاستراتيجي.

**• التعقيب على الدراسات السابقة:**

جميع الدراسات السابقة تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية المستدامة في قطاعات مختلفة، كما أشارت نتائج تلك الدراسات إلى أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية في تركيزها على تلك المتغيرات، ولكن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة في مجال تطبيق بحثها، حيث طبقت الدراسة الحالية على شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية، وهو مالم تتناوله الدراسات السابقة.

اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة وتحديد أبعادها، و اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية، والتعرف على العديد من المراجع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسات، بالإضافة

جدول (1): عينة الدراسة في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية

المحافظات	المحملي العداد	إجمالي العداد	القيادات الوسطى	القيادات العليا	القيادات	البيان	م
تعز		18	15		3	الشركة اليمنية لصناعة والتجارة	١.
تعز		18	15		3	الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون	٢.
تعز		18	15		3	الشركة اليمنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك	٣.
تعز		18	15		3	شركة الصناعة المتنوعة ومواد التعبيبة	٤.
تعز		18	15		3	الشركة اليمنية لصناعة مواد التعبيبة والتغليف	٥.
تعز		18	15		3	شركة الألبان والأغذية الوطنية ناد فورد	٦.
تعز		18	15		3	الشركة المتحدة لصناعات	٧.
الحديدة		18	15		3	الشركة اليمنية للتكرير السكر	٨.

الحديدة	18	15	3	الشركة اليمنية لمطاحن وصوامع الغلال	٩.
عدن	18	15	3	الشركة اليمنية لمطاحن وصوامع الغلال	١٠.
عدن	18	15	3	شركة العلم الصناعية	١١.
تعز	18	15	3	الشركة المتحدة لصناعة الكرتون المحدودة	١٢.
	216	180	36	الإجمالي	

وعددهم (216) فرداً، تم استرجاع (201) استبانة، وبعد فحص الاستبيانات تم إلغاء عدد (5) استبيانات، وبذلك فإن عينة الدراسة تمثلت بـ (196) فرداً، وبنسبة (91%) من مجتمع الدراسة، والجدول (3) يوضح المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول (2) المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (196) فرداً من القيادات الإشرافية والإدارية في شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية لعدد (12) شركة في اليمن، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع عناصر المجتمع

النوع	العمر	المؤهل العلمي	المتغير
أنثى			
ذكر			
أكبر من 50 سنة			
من - 30 إلى أقل من 40 سنة			
من - 40 إلى أقل من 50 سنة			
آخر			
دبلوم بعد الثانوية			
بكالوريوس			
ماجستير			
دكتوراه			
المدير العام			
نائب المدير العام			
مدير الإدارة			
رئيس القسم			
المشرفون والإداريون			

الجزء الثاني على: التخطيط الاستراتيجي، ويكون من (31) فقرة موزعات في خمسة أبعاد(التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم الاستراتيجي)، فيما تضمن استدامة الشركات على

أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبيان تم إعدادها بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، وتكونت الاستبيانات من جزأين: شمل الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي)، وشمل

الإدارية، حيث طلب الباحث منهم إبداء الرأي فيما يرونوه مناسباً من تعديل أو حذف، أو إضافة، وجرى العمل باللاحظات التي أسممت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورةها النهائية.

**الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة:**

(16) فقرة موزعة في أربعة أبعاد: (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية الاستدامة المالية).

▪ صدق أداة الدراسة وثباتها:

**صدق المحتوى (الصدق الظاهري):**

بعد إعداد الاستبانة بصورةها الأولية تم عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين في العلوم

جدول رقم (3) ثبات أداة الدراسة

المتغير	البعد	الفا كرو نباخ
التخطيط الاستراتيجي	التحليل البيئي	0.944
	التوجه الاستراتيجي	0.946
	صياغة الاستراتيجية	0.933
	التنفيذ الاستراتيجي	0.936
	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	0.922
	الاستدامة الاقتصادية	0.830
	الاستدامة الاجتماعية	0.913
	الاستدامة البيئية	0.901
	الاستدامة المالية	0.873

#### أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (AMOS) (SPSS) النسخة 26، حيث جرى معالجة القيم المفقودة وجرى تقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، واستخدمت الدراسة الأساليب الاستدلالية الآتية (اختبار التداخل الخطي المشترك، صدق التقارب، الثبات المركب والاتساق الداخلي متوسط التبادل المفترض صدق التمايز معامل تحليل المسار اختبار أنوفا للتبادل).

تبين من الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الرئيسية للمتغيرات كانت ذات ثبات عالٍ، حيث تراوحت بين (0.946 – 0.933) بالنسبة لمجالات التخطيط الاستراتيجي، أما بالنسبة لمتغير استدامة الشركات الصناعية فقد تراوح بين (0.913 – 0.830)، مما يعكس موثوقية الأداة في قياس المتغيرات المستهدفة، مما يعكس ثباتاً جيداً لهذه الأبعاد، وتشير إلى تمنع أداة الدراسة بثبات عالٍ مما يعزز من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

## ١- الاحصاءات الوصفية المتعلقة بالخطيط

## الاستراتيجي:

جدول (٤) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده

المجال	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
التحليل البيئي	6.538	0.593	93.4%	مرتفع جداً
التوجه الاستراتيجي	6.500	0.609	92.9%	مرتفع جداً
صياغة الاستراتيجية	6.413	0.741	91.6%	مرتفع جداً
التنفيذ الاستراتيجي	6.429	0.663	91.8%	مرتفع جداً
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	6.426	0.598	91.8%	مرتفع جداً
المتوسط الكلي	6.461	0.582	92.3%	مرتفع جداً

التحديات والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وهو أمر حاسم في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى صياغة الاستراتيجيات بشكل يتلاءم مع قدرات الشركة وظروف السوق، من خلال تحليل عميق للبيئة الخارجية أو الداخلية، وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكن تجاهل التحديات الخاصة بالبيئة اليمنية، حيث قد تؤثر الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة على استدامة الشركات، مما يؤكد على ضرورة بذل جهود كبيرة لتحسين هذه العملية، من خلال تعزيز التحليل، وتوسيع المشاركة، وزيادة الوضوح والمرونة، وضمان المواءمة بين الاستراتيجية والقدرات، مع الأخذ في الاعتبار التحديات المحلية.

وفيما يلي توضيح لذلك على مستوى كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تبين من الجدول (٤)، أن بعد "التحليل البيئي" جاء بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (6.538) وانحراف معياري (0.593)، بينما جاء بعد "صياغة الاستراتيجية" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (6.413) وانحراف معياري (0.741). وجاء المتوسط الكلي لـ "التخطيط الاستراتيجي" يساوي (6.461) وانحرافه المعياري (0.582)، وبتقديره مرتفع جداً، وهذا يشير إلى أن الشركات تولي اهتماماً كبيراً بعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، حيث يتم تنفيذ هذه العمليات بشكل جيد مع التركيز على التحليل البيئي والتوجه الاستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك في سياق مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية؛ إلى أن هذه الشركات تولي أهمية كبيرة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، مما يعكس قدرتها على فهم

▪ بعد التحليل البيئي:

جدول (5) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية بعد التحليل البيئي

القدر اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
مرتفع جداً	95.0%	0.539	6.650	تستخدم الشركة قواعد بيانات ومعلومات دقيقة في وضع الخطط.	1
مرتفع جداً	93.9%	0.625	6.570	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص.	2
مرتفع جداً	94.1%	0.631	6.590	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على التهديدات المحتملة في المستقبل.	3
مرتفع جداً	92.4%	0.767	6.470	تقوم الشركة بتحليل الفرص المتوقعة استثمارها في بناء قدراتها الصناعية والإنتاجية.	4
مرتفع جداً	93.4%	0.733	6.540	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الداخلية لاكتشاف نقاط القوة لديها وتعزيزها.	5
مرتفع جداً	92.7%	0.801	6.490	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الداخلية لاكتشاف نقاط الضعف لديها ومعالجتها.	6
مرتفع جداً	92.3%	0.697	6.460	يتم التعرف على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على تجنبها والحد من آثارها.	7
مرتفع جداً	93.4%	0.593	6.538	المتوسط الكلي	

الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.460) وانحراف معياري (0.697)، وبتقدير مرتفع جداً، وهذه النتيجة تؤكد الوعي بأهمية التعرف على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على تجنبها والحد من آثارها. أما المتوسط الكلي لبعد "التحليل البيئي" فقد بلغ (6.538) مع انحراف معياري (0.593)، مما يشير إلى إدراك الشركات الصناعية اليمنية لأهمية التحليل البيئي في عملياتها، وهذا يؤكد أن الشركات تعتمد بشكل كبير على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز نقاط القوة، واستغلال الفرص، والتعامل مع التهديدات والتحديات التي تواجهها.

تبين النتائج في الجدول (5): جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تستخدم الشركة قواعد بيانات ومعلومات دقيقة في وضع الخطط" في المرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.650) وانحراف معياري (0.539). ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية تولي اهتماماً كبيراً بتوفير بيانات دقيقة لتعزيز دقة التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يسهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

بينما جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "يتم التعرف على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على تجنبها والحد من آثارها" في المرتبة

## ▪ بعد التوجه الاستراتيجي:

جدول (6) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية بعد التوجه الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تضع الشركة رؤية واضحة للمستقبل.	6.620	0.600	94.6%	مرتفع جداً
2	يتم بناء رؤية الشركة على أساس منهجية قابلة للتحقق.	6.520	0.675	93.1%	مرتفع جداً
3	تقوم الشركة بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها سابقاً.	6.470	0.726	92.4%	مرتفع جداً
4	لدى الشركة رسالة مكتوبة وواضحة.	6.610	0.635	94.4%	مرتفع جداً
5	تحرص الشركة على مشاركة العاملين عند صياغة الرسالة.	6.100	1.219	87.1%	مرتفع
6	رسالة الشركة تجسد قيم الشركة وأهم ما يميزها عن باقي المنافسين.	6.560	0.666	93.7%	مرتفع جداً
7	تنقسم أهداف الشركة بواقعيتها وقابليتها للتطبيق.	6.560	0.609	93.7%	مرتفع جداً
8	توضع الأهداف الاستراتيجية بناءً على ما تم صياغته في رسالة الشركة ورؤيتها.	6.530	0.733	93.3%	مرتفع جداً
9	تلتزم الشركة بالأهداف الاستراتيجية.	6.540	0.719	93.4%	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي	6.500	0.609	92.9%	مرتفع جداً

عليها، حيث حصلت على متوسط (6.100) وانحراف معياري (1.219)، وبتقدير مرتفع، وهذه النتيجة تؤكد على الوعي بأهمية مشاركة العاملين في صياغة الرسالة الخاصة بالشركة.

أما المتوسط الكلي لبعد "التوجه الاستراتيجي" فقد بلغ (6.500) مع انحراف معياري (0.609)، مما يشير إلى أن الشركات الصناعية اليمنية تمتلك توجهاً استراتيجياً واضحاً وفعلاً، مما يساعدها في تحقيق رؤاها ورسائلها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.

## ▪ بعد صياغة الاستراتيجية:

تبين من الجدول (6)، أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "تضع الشركة رؤية واضحة للمستقبل" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.620) وانحراف معياري (0.600)، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية تعطي أولوية كبيرة لوضع رؤية مستقبلية واضحة، مما يساعدها في تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية.

بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تحرص الشركة على مشاركة العاملين عند صياغة الرسالة" في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة

جدول (7) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية بعد صياغة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	الشركة تعتمد على خبراء متخصصين بتحديد الاستراتيجية و اختيار البدائل.	6.400	0.925	91.4%	مرتفع جداً

مرتفع جداً	91.7%	0.757	6.420	تختار الشركة الاستراتيجيات التي تنسجم مع اهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى.	2
مرتفع جداً	91.6%	0.789	6.410	تضع الشركة الاستراتيجية المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية.	3
مرتفع جداً	91.7%	0.777	6.420	تضع الشركة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع الظروف الخارجية التي تواجهها.	4
مرتفع جداً	91.6%	0.741	6.413		المتوسط الكلي

عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.400) وانحراف معياري (0.925) وبتقدير مرتفع جداً، مما يؤكد على الوعي بأهمية الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

أما المتوسط الكلي لبعد "صياغة الاستراتيجية" فقد بلغ (6.413) مع انحراف معياري (0.741)، وهذا يشير إلى أن الشركات الصناعية اليمنية تولي اهتماماً كبيراً بعملية صياغة الاستراتيجيات بما يتناسب مع أهدافها وظروفها الداخلية والخارجية، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق.

#### • بعد التنفيذ الاستراتيجي:

تبين من الجدول (7)، أن الفقرة رقم (2) التي تنص على "تختار الشركة الاستراتيجيات التي تنسجم مع اهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى "جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.420) وانحراف معياري (0.757). ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية تركز على تبني استراتيجيات تتماشى مع رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، مما يسهم في استدامة عملياتها وتحقيق النجاح المستقبلي.

بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "الشركة تعتمد على خبراء متخصصين بتحديد الاستراتيجية واختيار البديل "في المرتبة الأدنى من حيث موافقة

جدول (8) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد التنفيذ الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوس	الانحراف	الأهمية	التقدير
		ط	المعياري	النسبية	اللفظي
1	تقوم الشركة على متابعة الخطط التنفيذية من خلال جدول زمني.	6.490	0.636	92.7%	مرتفع جداً
2	تمتلك الشركة أنظمة وبرامج تتعلق بعملية تنفيذ الخطط.	6.470	0.726	92.4%	مرتفع جداً
3	توفر الشركة الموارد والإمكانيات المادية المطلوبة لتنفيذ الخطط.	6.430	0.731	91.9%	مرتفع جداً
4	تلتزم الشركة بالبرامج والأنشطة المقررة في خطتها الاستراتيجية.	6.410	0.742	91.6%	مرتفع جداً
5	تحدث الشركة التغيرات الالزامية في هيكلها التنظيمي ليلاًم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	6.330	0.881	90.4%	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي	6.429	0.663	91.8%	مرتفع جداً

خلال جدول زمني "جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على

بيان الجدول (8)، أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "تقوم الشركة على متابعة الخطط التنفيذية من

في مواجهة التحديات التي تواجهها في إعادة هيكلة تنظيمها بما يتناسب مع تنفيذ الخطط الاستراتيجية. أما المتوسط الكلي لبعد "التنفيذ الاستراتيجي" فقد بلغ (6.429) مع انحراف معياري (0.663)، وهذا يشير إلى أن الشركات الصناعية اليمنية لديها التزام عالٍ بمتابعة وتنفيذ استراتيجياتها وفق أنظمة وبرامج محددة، مما يعزز نجاحها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

▪ **بعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي:**

متوسط (6.490) وانحراف معياري (0.636).

ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات تعتمد على جداول زمنية واضحة لمتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية، مما يساعدها على تحقيق الأهداف بكفاءة وضمان سير العمليات وفقاً للجدول الزمني المحدد.

بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تحديث الشركة التغيرات الازمة في هيكلها التنظيمي ليلازم تنفيذ الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.330) وانحراف معياري (0.881)، وبتقدير مرتفع جداً، مما يؤكد على قدرة الشركات

جدول (9) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية بعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يتوفر لدى الشركة نظام محدد وواضح لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	6.420	0.701	91.7%	مرتفع جداً
2	لدى الشركة برامج مراقبة للأداء البيئي.	6.420	0.686	91.7%	مرتفع جداً
3	تأخذ الشركة نتائج المعلومات السليمة بعين الاعتبار في التخطيط المستقبلي.	6.410	0.677	91.6%	مرتفع جداً
4	تقوم الشركة بإجراء تقييم دوري لمدى الالتزام بتحقيق التوجهات الاستراتيجية أثناء التنفيذ.	6.420	0.723	91.7%	مرتفع جداً
5	تطبق الشركة معايير ومؤشرات واضحة الحكم على الأداء.	6.460	0.682	92.3%	مرتفع جداً
6	تعتمد الشركة على مؤشرات واضحة التقييم مدى الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	6.430	0.771	91.9%	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي	6.426	0.598	91.8%	مرتفع جداً

دقة لقياس الأداء، مما يساعدها في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية تعزز من كفاءتها التنافسية.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تأخذ الشركة نتائج المعلومات السليمة بعين الاعتبار في التخطيط المستقبلي" في المرتبة الأدنى من حيث

يتبيّن من الجدول (9)، أن الفقرة رقم (5) التي تنص على "تطبق الشركة معايير ومؤشرات واضحة الحكم على الأداء جاءت" في المرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.460) وانحراف معياري (0.682). ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات تعتمد على مؤشرات

الصناعية اليمنية تعتمد بشكل كبير على أنظمة واضحة للرقابة والتقييم الاستراتيجي، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وضمان الالتزام بالتوجهات الاستراتيجية.

## ٢- الإحصاءات الوصفية المتعلقة باستدامة الشركات:

موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.410) وانحراف معياري (0.677)، وبتقدير مرتفع جداً، وهذه النتيجة تؤكد على الاهتمام بتحليل كافة المتغيرات للحصول على معلومات سليمة عند التخطيط المستقبلي.

أما المتوسط الكلي لبعد "الرقابة والتقييم الاستراتيجي" فقد بلغ (6.426) مع انحراف معياري (0.598)، وهذا يشير إلى أن الشركات

جدول (10) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغير التابع: استدامة الشركات الصناعية وأبعاده.

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
الاستدامة الاقتصادية	6.466	0.543	92.4%	مرتفع جداً
الاستدامة الاجتماعية	6.244	0.725	89.2%	مرتفع جداً
الاستدامة البيئية	6.185	0.706	88.4%	مرتفع جداً
الاستدامة المالية	6.378	0.580	91.1%	مرتفع جداً
المتوسط الكلي	6.318	0.561	90.3%	مرتفع جداً

إلى أن شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية توالي اهتماماً كبيراً لاستدامة عملياتها في جميع الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والمالية، مع وجود إمكانات لتحسين بعض الجوانب البيئية، كما يمكن تقدير ذلك إلى أن الشركات تركز على تحقيق الاستدامة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تعزيز قدرتها على التكيف والنمو في السوق. وفيما يلي تفصيل لذلك على مستوى كل بعد من أبعاد الاستدامة.

تبين من الجدول (10)، أن بعده "الاستدامة الاقتصادية" جاء بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (6.466) وانحراف معياري (0.543)، وبتقدير مرتفع جداً، بينما جاء بعده "الاستدامة البيئية" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (6.185) وانحراف معياري (0.706)، وبتقدير مرتفع جداً، وجاء المتوسط الكلي لـ "الاستدامة الشركات الصناعية" يساوي (6.318) وانحرافه المعياري (0.561)، وبتقدير مرتفع جداً، وهذا يشير

### ▪ بعد الاستدامة الاقتصادية:

الجدول (11) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية بعد الاستدامة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	ال المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تحظى الأنشطة غير الملموسة مثل العلامة التجارية بالاهتمام من قبل الشركة.	6.580	0.526	94.0%	مرتفع جداً
2	تكيف الشركة منتجاتها لصالح متطلبات السوق الجديد.	6.490	0.668	92.7%	مرتفع جداً

3	تضع الشركة خططًا لمراقبة السوق بهدف تحديد الفرص المتاحة.
4	تلتزم الشركة بتعهداتها المالية بحسب الأولويات.
	المتوسط الكلي

مرتفع جداً (6.370) وانحراف معياري (0.722)، وبتقدير مرتفع جداً، وهذه النتيجة تؤكد الاهتمام بتحليل السوق بهدف تحديد الفرص المتاحة.

أما المتوسط الكلي لبعد "الاستدامة الاقتصادية" فقد بلغ (6.466) مع انحراف معياري (0.543)، وهذا يشير إلى أن الشركات الصناعية اليمنية تولي اهتماماً كبيراً بالاستدامة الاقتصادية، من خلال التركيز على تطوير علاماتها التجارية، والتكيف مع متطلبات الأسواق الجديدة، ومراقبة السوق لضمان استمرارية النمو وتحقيق أداء مالي قوي.

#### ▪ بعد الاستدامة الاجتماعية:

يتبيّن من الجدول (11)، أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "تحظى الأنشطة غير الملموسة مثل العلامة التجارية بالاهتمام من قبل الشركة "جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.580) وانحراف معياري (0.526) ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات تدرك أهمية بناء علامة تجارية قوية كعامل رئيسي لتعزيز تنافسيتها في السوق وتحقيق استدامة طويلة الأمد.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تضع الشركة خططًا لمراقبة الأسواق بهدف تحديد الفرص المتاحة" في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط

جدول (12) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية بعد الاستدامة الاجتماعية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	توفر الشركة فرص التدريب للأفراد العاملين بعدها بما يحقق التنمية المهنية في العمل.	6.300	0.801	90.0%	مرتفع جداً
2	تدعم الشركة أنشطة التنمية الاجتماعية والتبرعات ورعاية المهرجانات.	6.240	0.834	89.1%	مرتفع جداً
3	تعامل الشركة مع التنوع الثقافي للعاملين بموضوعية دون تمييز.	6.220	0.804	88.9%	مرتفع جداً
4	تحرص الشركة على توفير مناخ عمل يتسم بالحوار المتبادل.	6.210	0.818	88.7%	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي	6.244	0.725	89.2%	مرتفع جداً

تفسير ذلك بأن الشركات تولي أهمية كبيرة لتطوير مهارات العاملين وتقديم فرص تدريبية تعزز من كفاءاتهم وقدرتهم على النمو المهني، وهو ما يدعم استدامة العمل داخل الشركة.

بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تحرص الشركة على توفير مناخ عمل يتسم بالحوار

يتبيّن من الجدول (12)، أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "توفر الشركة فرص التدريب للأفراد العاملين بعدها بما يحقق التنمية المهنية في العمل " جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.300) وانحراف معياري (0.801). ويمكن

يشير إلى أن الشركات الصناعية اليمنية تسعى إلى تعزيز استدامتها الاجتماعية من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومتعددة ثقافياً، ودعم الأنشطة الاجتماعية بما يتماشى مع المسؤولية الاجتماعية للشركات.

▪ **بعد الاستدامة البيئية:**

المتبادل "في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.210) وانحراف معياري (0.818)، وبتقدير مرتفع جداً، وهذه النتيجة تؤكد على الاهتمام بتعزيز بيئة الحوار المفتوح بين العاملين والإدارة، وتحسين التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام.

أما المتوسط الكلي لبعد "الاستدامة الاجتماعية" فقد بلغ (6.244) مع انحراف معياري (0.725)، وهذا

جدول (13) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية بعد الاستدامة البيئية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تعتمد الشركة تقنيات إنتاج جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي.	6.260	0.721	89.4%	مرتفع جداً
2	تقوم الشركة بتدوير المخلفات الصناعية على نحو متصل.	6.100	0.945	87.1%	مرتفع
3	تحفز الشركة الأفراد في جمع المستويات التنظيمية لتعزيز الأداء البيئي.	6.260	0.701	89.4%	مرتفع جداً
4	تستبدل الشركة الموارد غير القابلة للتجدد بموارد ذات طاقة متجددة.	6.120	0.851	87.4%	مرتفع
	المتوسط الكلي	6.185	0.706	88.4%	مرتفع جداً

مرتفع، وهذه النتيجة تؤكد التوجه لدى الشركات نحو الاستفادة من الموارد ذات الطاقة المتجددة. أما المتوسط الكلي لبعد "الاستدامة البيئية" فقد بلغ (6.185) مع انحراف معياري (0.706)، وهذا يشير إلى أن الشركات الصناعية اليمنية تبذل جهوداً ملحوظة في تحسين استدامتها البيئية من خلال تقنيات الإنتاج الحديثة والتدوير المستمر للمخلفات، لكن هناك مجال لتحسين استبدال الموارد غير القابلة للتجدد بمصادر طاقة متجددة.

من الجدول (13)، جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تعتمد الشركة تقنيات إنتاج جديدة تسهم في تحسين الأداء البيئي" في المرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.260) وانحراف معياري (0.721). ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات تبني التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل الآثار البيئية السلبية وتحسين كفاءة الأداء البيئي بشكل عام.

بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تستبدل الشركة الموارد غير القابلة للتجدد بموارد ذات طاقة متجددة" في المرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث حصلت على متوسط (6.120) وانحراف معياري (0.851)، وبتقدير

## بعد الاستدامة المالية:

جدول (14) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للبعد المالي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تهتم الشركة بقياس الآثار الاقتصادية الناتجة من عملها مما يساعد في تقييم أهمية تلك الآثار.	6.260	0.769	89.4%	مرتفع جدًا
2	تقوم الشركة بالتنبؤ بقيمة المبيعات المستقبلية والأرباح المتوقعة في العام القادم.	6.420	0.664	91.7%	مرتفع جدًا
3	تستخدم الشركة أساليب مالية حديثة بعرض زيادة كفاءتها وفعاليتها.	6.370	0.679	91.0%	مرتفع جدًا
4	تعمل الشركة بترشيد النفقات التشغيلية والتطويرية.	6.460	0.619	92.3%	مرتفع جدًا
	المتوسط الكلي	6.378	0.580	91.1%	مرتفع جدًا

معياري (0.769)، وبتقدير مرتفع جدًا، وهذه النتيجة تؤكد مستوى الوعي بأهمية عملية قياس الشركات للآثار الاقتصادية الناتجة من عملها لما لذلك من دور في تقييم تلك الآثار بشكل أكثر وضوحاً مما يعزز الفهم والتخطيط المستقبلي.

و جاء المتوسط الكلي لبعد "الاستدامة المالية" يساوي (6.378) وانحرافه المعياري (0.580)، وهذا يشير إلى أن الشركات تُظهر استدامة مالية قوية من خلال استخدام الأساليب المالية الحديثة، والتنبؤ بالمبيعات والأرباح المستقبلية، وكذلك التحكم الفعال في النفقات التشغيلية والتطويرية.

## 1- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

تبين من الجدول (14)، أن الفقرة رقم (4) التي تنص على "تعمل الشركة بترشيد النفقات التشغيلية والتطويرية" جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (6.460) وانحراف معياري (0.619). ويمكن تفسير ذلك بأن شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية تولي اهتماماً بالغاً لتحسين كفاءتها المالية من خلال تقليل النفقات التشغيلية والتطويرية بشكل مدروس، وهو ما يعكس استراتيجية فعالة لتحقيق.

بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تهتم الشركة بقياس الآثار الاقتصادية الناتجة من عملها مما يساعد في تقييم أهمية تلك الآثار" بالمرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (6.260) وانحراف

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

معاملات الانحدار			تباین الانحدار			ملخص النموذج			المتغير المستقل	
الدلالة	T	Beta	الدلالة	F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	التابع	استدامة الشركات	التخطيط الاستراتيجي ككل	
.000	16.730	0.769	.000 <sup>b</sup>	279.901	0.591	0.769				
0.000	12.819	0.677	0.000b	164.328	0.459	0.677			التحليل البيئي	

0.000	13.803	0.704	0.000 <sup>b</sup>	190.518	0.495	0.704		التوجه الاستراتيجي
.000	11.703	0.643	.000 <sup>b</sup>	136.960	0.414	0.643		صياغة الاستراتيجية
.000	15.854	0.751	.000 <sup>b</sup>	251.365	0.564	0.751		التنفيذ الاستراتيجي
.000	14.470	0.720	.000 <sup>b</sup>	209.372	0.519	0.720		الرقابة والتقييم الاستراتيجي

وأظهرت النتائج في الجدول (15) المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التحليل البيئي واستدامة الشركات الصناعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) (0.677)، وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين، وبناءً على ذلك يمكن القول إن التحليل البيئي يرتبط بشكل إيجابي بمستوى استدامة الشركات الصناعية في العينة المدروسة.

أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.459)، مما يشير إلى أن التحليل البيئي يفسر ما نسبته 45.9% من التباين في مستوى استدامة الشركات الصناعية، وتعُد هذه النسبة دالة على تأثير جوهري للتحليل البيئي في تفسير التغيرات التي تطرأ على استدامة الشركات. كما جاءت قيمة  $F$  (164.328)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وهو ما يؤكد أن إدراج متغير التحليل البيئي ضمن النموذج له أثر معنوي واضح على التأثير بمستوى استدامة الشركات.

وبلغت قيمة معامل ( $Beta$ ) (0.677)، مما يدل على أن التحليل البيئي يؤثر بشكل إيجابي مباشر على استدامة الشركات الصناعية، كما بلغت قيمة  $t$  (12.819) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار، ويعني أن هذا التأثير ليس ناتجاً عن الصدفة، وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن التحليل البيئي يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تُسهم في تعزيز استدامة الشركات

تظهر النتائج في الجدول (15) المتعلقة بنتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل قوي ومعنوي على استدامة الشركات الصناعية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.769) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الشركات الصناعية، كما جاءت القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) (0.591) مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر حوالي (59.1%) من التغيرات في استدامة الشركات، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

وجاءت قيمة ( $F$ ) (279.901) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة الشركات الصناعية.

كما بلغت قيمة ( $Beta$ ) (0.769)، مما يشير إلى أن للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً كبيراً على استدامة الشركات، علاوة على ذلك، جاءت قيمة ( $t$ ) (16.730) بمستوى الدلالة (0.000) وأن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى ثقة 99% وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التخطيط الاستراتيجي له دور حاسم في تعزيز استدامة الشركات الصناعية، مما يعزز فرضية تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين استدامة الشركات من خلال القرارات الاستراتيجية الفعالة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن التوجه الاستراتيجي يُعد عاملاً حاسماً في دعم استدامة الشركات الصناعية، إذ يسهم في تمكينها من اتخاذ قرارات مستقبلية فعالة، والاستجابة للتغيرات البيئية والمنافسة السوقية بشكل يعزز من بقائها ونموها على المدى الطويل.

وأظهرت النتائج في الجدول (15) المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة: وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين صياغة الاستراتيجية واستدامة الشركات الصناعية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.643). وتعكس هذه القيمة وجود علاقة دالة بين المتغيرين، مما يعني أن جودة وكفاءة عملية صياغة الاستراتيجية ترتبط بمستوى أعلى من الاستدامة في الشركات الصناعية.

وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.414)، مما يدل على أن صياغة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 41.4% من التباين في استدامة الشركات الصناعية. وهذه النسبة تُعد دالة على أن صياغة الاستراتيجية تمثل أحد العوامل المؤثرة بشكل واضح في تفسير الفروق بين مستويات الاستدامة بين الشركات.

كما جاءت قيمة F (136.960) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دالة (0.000)، وهذا يؤكد أن إدراج متغير صياغة الاستراتيجية في النموذج يسهم بشكل معنوي في التنبؤ بمستوى الاستدامة.

أما معامل (Beta) فقد بلغ (0.643)، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لصياغة الاستراتيجية على استدامة الشركات الصناعية. كما بلغت قيمة t (11.703) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية ولم يحدث بالمصادفة.

الصناعية، إذ إن قدرة هذه الشركات على فهم وتحليل البيئة المحيطة بها يمكن أن تتعكس بشكل مباشر على قدرتها على البقاء والتكيف والنمو في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية المختلفة.

وأظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط قوية ومحبطة بين التوجه الاستراتيجي واستدامة الشركات الصناعية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.704). وتعكس هذه القيمة مؤشراً على أن التوجه الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في تعزيز مستوى الاستدامة داخل الشركات الصناعية محل الدراسة.

كما بين معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته 49.5% من التباين في استدامة الشركات الصناعية، وهي نسبة كبيرة تدل على الأهمية المحورية لهذا المتغير في التنبؤ بمستوى الاستدامة، وبالتالي، فإن ما يقرب من نصف التغيرات في الاستدامة يمكن تفسيرها من خلال مدى تبني الشركة لتوجه استراتيجي واضح وفعال.

وقد جاءت قيمة اختبار F (190.518) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج، وإن إدخال التوجه الاستراتيجي ضمن النموذج يحقق تأثيراً دالاً إحصائياً على استدامة الشركات.

أما على مستوى معامل (Beta)، فقد بلغت قيمته (0.704)، وهو يعكس وجود تأثير إيجابي قوي للتوجه الاستراتيجي على استدامة الشركات الصناعية. كما جاءت قيمة t (13.803) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يعزز الثقة بأن هذا التأثير ذو دلالة معنوية قوية وليس ناتجاً عن الصدفة.

(15.854) بمستوى دلالة (0.000)، وهي تدل على أن هذا التأثير معنوي ولم يحدث بمحض الصدفة. وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن التنفيذ الاستراتيجي يُعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل فعال و مباشر في تحقيق الاستدامة داخل الشركات الصناعية. فكلما كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم بصورة دقيقة و منظمة، كلما زادت قدرة الشركات على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مما يعزز من استدامتها و تناصفيتها في بيئة الأعمال.

كما أظهرت النتائج في الجدول (15) المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الرقابة والتقييم الاستراتيجي كمتغير مستقل واستدامة الشركات الصناعية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.720)، مما يدل على وجود علاقة طردية واضحة بين المتغيرين. ويعني ذلك أن تحسن مستوى الرقابة والتقييم الاستراتيجي يساهم في تعزيز استدامة الشركات الصناعية بشكل ملحوظ.

وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0.519)، مما يشير إلى أن الرقابة والتقييم الاستراتيجي تفسر ما نسبته 51.9% من التباين في استدامة الشركات الصناعية، وهذه النسبة تُعد مرتفعة، وتعكس أهمية هذا المتغير في التأثير على الاستدامة داخل بيئة العمل الصناعي.

كما جاءت قيمة اختبار F (209.372) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة إحصائية، وأن إدخال متغير الرقابة والتقييم الاستراتيجي في النموذج يسهم بفعالية في تفسير التغير في مستوى الاستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن عملية صياغة الاستراتيجية تمثل أحد المحددات الأساسية في تعزيز استدامة الشركات الصناعية، حيث تُمكّن الشركات من توجيه مواردها بشكل فعال، وتحديد أهدافها المستقبلية بدقة، واتخاذ قرارات استراتيجية تضمن استدامتها وتكيفها مع المتغيرات البيئية والتنافسية. وأظهرت النتائج في الجدول (15) المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة: وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين التنفيذ الاستراتيجي واستدامة الشركات الصناعية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.751). و تُعد هذه القيمة مؤشراً واضحاً على وجود علاقة طردية قوية، مما يعني أن تحسن مستوى التنفيذ الاستراتيجي في الشركات الصناعية يرتبط بزيادة واضحة في مستوى الاستدامة.

وقد أوضحت نتائج التحليل أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.564)، مما يشير إلى أن التنفيذ الاستراتيجي يفسر ما نسبته 56.4% من التباين في استدامة الشركات الصناعية. وهذه النسبة تمثل مستوى عالٍ من التفسير، مما يدل على الأهمية الكبيرة لهذا المتغير في التأثير على استدامة الشركات.

كما جاءت قيمة F (251.365) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي في اختبار العلاقة بين المتغيرين، وهذا يعزز من مصداقية نتائج النموذج ويوضح أن إدخال متغير التنفيذ الاستراتيجي له أثر جوهري على تفسير استدامة الشركات.

أما معامل (Beta) فقد بلغ (0.751)، وهو ما يُشير إلى تأثير إيجابي قوي للتنفيذ الاستراتيجي على استدامة الشركات الصناعية، وأن قيمة T

٥. توصي الدراسة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية تعزيز بيئة الابتكار والبحث والتطوير، بما يسهم في زيادة قدرة الشركات على مواجهة التحديات وتحقيق استدامة طويلة الأمد.
٦. توصي الدراسة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية الاستفادة من الخبرات الخارجية، من خلال الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي والاستدامة، وتبادل المعرفة والتجارب مع الشركات الأخرى.
٧. توصي الدراسة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية الاستثمار في القدرات البيئية، من خلال توفير الموارد المالية والتقنية والبشرية الازمة لتطبيق الممارسات البيئية المستدامة.

#### المراجع العربية:

- [١] أندراوس، مرفت نصري (2021). دور التخطيط الاستراتيجي لخدمات التعليم الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بمحافظة الإسكندرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 12(2) ، 30 - 1.
- [٢] ثابت، وائل محمد، (2021). دور التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل القدرات التنظيمية. قطاع غزة: مجلة الإسكندرية والعلوم الإدارية، 58(6) ، 73 - 104.
- [٣] الجوزي، جميلة، وقيو، أسماء. (2013). دور الحكومة في استدامة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد، العدد 80، 113 - 134.
- [٤] حمدان، خالد محمد؛ إدريس، وائل محمد (2019). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

أما معامل (Beta) فقد بلغ (0.720)، وهو ما يعكس تأثيراً إيجابياً قوياً لهذا المتغير على استدامة الشركات الصناعية. كما بلغت قيمة  $t$  (14.470) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، ما يدل على أن التأثير حقيقي ذو دلالة معنوية واضحة.

وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن الرقابة والتقييم الاستراتيجي يمثلان عاملين محوريين في تعزيز استدامة الشركات الصناعية، حيث يسهمان في ضمان تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها البيئية والاجتماعية والاقتصادية في الأمد الطويل.

#### الوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقدم التوصيات الآتية:

١. توصي الدراسة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي لما لها من دور مهم في تحقيق استدامة الشركات.
٢. توصي الدراسة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية تعزيز التعاون والتكامل بين جميع العاملين في الشركات، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
٣. توصي الدراسة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية المتابعة والتقييم المستمر لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التحسينية الازمة.
٤. توصي الدراسة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه الصناعية تكثيف الجهد لتطوير وتنفيذ استراتيجيات استدامة فعالة للشركات الصناعية، قائمة على تبني مفهوم الاستدامة الشاملة.

الملك خالد بالمملكة العربية السعودية- كلية المجتمع  
بخميس مشيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية  
والقانونية، العدد (30) ، 115 - 130.

[١٥] علي، بوعي، والجرادي، حسن. (2016). أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السودانية، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، (12)31 ، 791 - 810.

[١٦] العنزي، أحمد صالح، (2018). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية، 2030، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (الرياض).

[١٧] الفقهي، مصطفى. (2017). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة سرت الليبية، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (10)28 ، 125 - 154.

[١٨] مصطفى، السيد محمد، (2022). دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، (مصر).

[١٩] نورالدين، محمد عبد الله السبعاوي (2021) وأقع ممارسات الاستدامة المنظمة، دراسة مقارنة في عدد من المنظمات العراقية ماجستير في إدارة الاعمال جامعة الموصل الإدارة الاقتصادية

[٢٠] زروقي فيرواز، انساعد رضوان (2018) إشكالية التنمية المستدامة وتحدياتها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة عدد خاص (2) 65- 73.

[٢١] المطيري، تركي بن مشعل (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة المشاريع الريادية: دراسة حالة في الشركات الريادية التقنية بمنطقة الرياض، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، (3)، ص 111 - 75.

[٥] الخواجة، سعيد، (2016) ماهي الاستدامة وما أهميتها، مجلة أفاق البيئة والتنمية، ع (129) فلسطين.

[٦] داود، فضيلة سلمان، (2019). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، العراق: دار الكتاب والوثائق.

[٧] دقة، محمد نظمي محمد، (2022). دور ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة فلسطين التقنية، خضوري.

[٨] الدوري، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

[٩] الزهراني، إبراهيم. (2022). دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لرأي عينة من رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد العاشر، الجزء الأول.

[١٠] السالم، مؤيد (2009). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. ط٢، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

[١١] شيلي، الهام (2019). دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في المؤسسة السينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة فرحت عباس صيف، الجزائر.

[١٢] عبد الغني، حسونة (2013). الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

[١٣] عبد الله، نعمان. (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اسيوط، مصر.

[١٤] عطية الله، إحسان إبراهيم، (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة دراسة حالة: جامعة

- innovation management, 290-315). Oxford, UK: Oxford University Press.
- [5] Gittell, J. H. (2021). The resilient organization: How adaptive cultures thrive even when things go wrong. Harvard Business Review Press.
- [6] Kashmanian, R. M., Wells, R. P., & Keenan, C. (2011). Corporate environmental sustainability strategy: Key elements. *Journal of Corporate Citizenship*, (44), 107-130.
- [7] Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking, *management journal*, 1(1), 4-7.
- [8] Seghezzo, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental politics*, 18(4), 539-556.
- [9] Munck, L., & Borim-de-Souza, R., (2011), Sustainability and competencies in organisational contexts: a proposal of a model of interaction, *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 11(4), 394-411.
- [10] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- [11] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- [12] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- [13] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- [14] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).
- [15] Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- [22] ميمون، الطاهر، وغلاب، فالح (2019)، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية، *مجلة الاقتصاد والمالية*، 194 – 182 ، (1)5
- [23] خالد، بن محمد بن عبد الله العيبان (2006) [٢٣] واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض مجلة البحوث العلمية كلية التجارة جامعة الزقازيق العدد الأول 2006 ص 87
- [٢٤] د. أحمد سيد مصطفى (2000) تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي القاهرة الطبعة (الثالثة) (88) 2000 ص
- [٢٥] إستانبول، شادي (2019) واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الافتراضية السورية سوريا.
- [٢٦] منصور محمد إسماعيل العريفي الإدارية الاستراتيجية دار الكتاب الجامعي ط 2 صناعة (2011) ص 16
- [٢٧] القطاميin أحمد (2002) الإدارية الاستراتيجية عمان، دار مجلداوي، للنشر والتوزيع
- [٢٨] أبو النصر مدحت محمد مقومات التخطيط والتقييم الاستراتيجي المتميز المجموعة العربية لتدريب والتوزيع القاهرة الطبعة الاولى (2012)
- [٢٩] غنيم عثمان وأبو نزط ماجدة (2010) التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطييها وأدوات قياسها دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية
- المراجع الأجنبية:**
- [1] Albrechts, L, Balducci, A, & Hillier, J. eds, (2016), situated practies of strategic planning an international perspective. Routledge.
  - [2] Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson Education.
  - [3] Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
  - [4] Erkhouit, F. (2014). Sustainable innovation management. In *The Oxford handbook of*

- [16] Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In Homburg, C., Klarmann, M., & Vomberg, A. (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 1–40). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- [17] Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111–133.
- [18] Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for high reliability: The use of organizational learning to reduce failure in high-risk industries. Routledge.
- [19] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2016). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- [20] Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education..