

عنوان البحث

**أثر الإدارة الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان**

د. عيسى مطر مأمون<sup>1</sup> د. سلمى آدم فضيل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الضعين: كلية العلوم الإدارية. البريد الإلكتروني: matarisaa@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الضعين: كلية العلوم الإدارية. البريد الإلكتروني: Slmy09773@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj31216>

تاريخ القبول: 2022/11/10م

تاريخ النشر: 2022/12/01م

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة نجاح البنوك الإسلامية والتجارية بناءً على تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوضيح دور الإدارة العليا في التطبيق الفعلي لإستراتيجية البنكين. وإتبع الباحثان أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) وتصميم استبيان تم تحليلها لتحقيق أغراض البحث. وتناول الباحثان الفرضية الرئيسية وهي وجود علاقة الإدارة الإستراتيجية (عوامل البيئة، وضع الإستراتيجية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، مراجعة الإستراتيجية، الخيار الإستراتيجي، التغذية العكسية) والرضا الوظيفي بمصرفي فيصل الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية \_ فرع الأبيض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي لمتابعة ظاهرة البحث وتسجيل وتحليل البيانات لاستخلاص النتائج واختبار فرضيات البحث وتوصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها ، التطبيق السليم للإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى نجاح البنك ، ضرورة وضع إستراتيجية تسويقية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية والداخلية بالبنكين من أجل تحقيق تميز مؤسسي يلبي حاجات العاملين والعملاء وأيضاً توصيات أهمها الاهتمام بضرورة تطبيق الادارة الإستراتيجية الحديثة في المصارف ، ضرورة تحفيز العاملين وتقييم أدائهم مما يترتب عليه نتائج ايجابية ، حيث أظهرت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، الرضا الوظيفي، المؤسسات المالية.

**RESEARCH TITLE****THE EFFECT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION  
IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN SUDAN****Dr. Issa Matar Mamoon<sup>1</sup> Dr. Salma Adam Fidail<sup>2</sup>**<sup>1</sup> El Daein University: College of Administrative Sciences. Email: matarisaa@gmail.com<sup>2</sup> El Daein University: College of Administrative Sciences. Email: Slmy09773@gmail.comHNSJ, 2022, 3(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj31216>**Published at 01/12/2022****Accepted at 10/11/2021****Abstract**

The purpose of the study is to know the success of Islamic and commercial banks based on the application of strategic management and to clarify the role of senior management in the actual application of the strategy of the two banks. The research problem is summarized in the question: Is there a relationship between strategic management (environmental factors, strategy development, strategy formulation, strategy implementation, strategy review, strategic choice, feedback). The research reached several results, the most important of which are the proper application of strategic management that leads to the success of the bank, the need to develop a marketing strategy based on the analysis of the internal and external environment, interest in studying the external and internal environment factors in the two banks in order to achieve institutional excellence. It meets the needs of employees and customers, as well as recommendations, the most important of which is the interest in the necessity of applying modern strategic management in banks, the need to motivate employees and evaluate their performance, which results in positive results, as the results of the research showed a statistically significant relationship between feedback.

**Key Words:** strategic management, job satisfaction, financial institutions.

**المقدمة :**

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من المواضيع المهمة التي يجب وضعها موضع التطبيق مما يساعد متخذي القرارات في المستويات الإدارية علي معرفة كيفية اتخاذ القرار الإستراتيجي ومقومات التنفيذ الفعال ، مما يساعد الإدارة العليا علي مواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها في الوقت الحاضر وتحديد النمو والاستمرارية وبالتالي المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع .في هذا العصر تشتد المنافسات بين المنظمات الربحية (الخدمية والإنتاجية) والكل يسعى إلي زيادة أرباحه ، لذلك وضع لنا علماء الإدارة الإستراتيجية من ذوي الخبرات في هذا المجال كثير من الإستراتيجيات التي جربت في أماكن لها عظيم الأثر .

علي نجاح المنظمات .ومن ناحية أخرى فإن المنافسة المعتمدة بين منشآت الأعمال في الصناعات المختلفة يكون البقاء للأقوى والأصلح ، أي للمنشأة التي تراعي تكامل المزيج التسويقي الذي تقدمه لعملائها .ولضمان خوض هذه المنافسة القوية فإنه يتوجب علي إدارات المنظمات عموما والبنوك خصوصا دراسة الإدارة الإستراتيجية الحديثة جيدا وتنفيذها وتقييمها بما يتماشى مع إستراتيجيات المصرفيين العامة.

تتعدد الإستراتيجيات كثيرا وتختلف باختلاف البيئة والزمان ويتم تحديدها علي حسب رسالة وأهداف البنك ، إلا أن الباحث قد ركز في هذا البحث على الادارة الإستراتيجية بعناصرها السبع وهي :عوامل البيئة ، وضع الإستراتيجية ،صيغة الإستراتيجية ، تنفيذ الإستراتيجية ،مراجعة الإستراتيجية ،الخيار الإستراتيجي ،التغذية العكسية ،وسيقوم الباحثان بعرض هذه الرسالة لبيان كل نوع من أنواع تلك العناصر ،بالإضافة إلى بيان علاقتها بالتميز المؤسسي والرضا الوظيفي بالمصرفيين وذلك من خلال الدراسة الميدانية. ويسعي الرضا الوظيفي إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية وسعر أقل وخدمة مصرفية متفردة ومتميزة في مجال العمل المصرفي ،وذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للموظف من أجل تأدية العملية المصرفية بصورة فاعلة ،وذلك لا يكون إلا إذا هنالك إدارة إستراتيجية فاعلة و متميزة تحقق أهداف البنك وأغراضه بين البنوك الأخرى المنافسة في سوق العمل المصرفي. بالتالي فإن الموظف الذي يحاول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في القطاع المصرفي بشقيه الإسلامي والتجاري في السودان هو الذي يحسن من جودة العملية المصرفية مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة ،إذا ومن خلال الدراسة الذي قام بها الباحثان تبين أن هنالك فعلا تطبيق للإدارة الإستراتيجية بكل معانيها من أجل خلق تميز مؤسسي ورضا وظيفي للعاملين بهذين المصرفين ،عليه فإن الإدارة الإستراتيجية الفاعلة هي التي تساهم بها البنوك في إنتاجها المحلي والدولي حتى تحظى بالجوائز والشهادات أمثال شهادة الأيزو وغيرها من الشهادات التي يستفيد منها المصرف في المحافل والمؤتمرات المحلية والدولية والعالمية بين المصارف في العالم العربي والإسلامي.

**مشكلة البحث :**

السؤال الرئيسي :

ما علاقة الإدارة الإستراتيجية بالرضا الوظيفي في مصرفي فيصل الإسلامي السوداني والادخار والتنمية الاجتماعية بولاية شمال كردفان .

تتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

- 1- ما هي علاقة وضع الإستراتيجية ( الرؤيا - الرسالة - الأهداف) الرضاء الوظيفي لمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية - فرع الأبيض .
- 2- هل هناك علاقة بين التحليل البيئي والرضاء الوظيفي بمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية - فرع الأبيض .
- 3- هل يؤثر الخيار الإستراتيجي في الرضاء الوظيفي المتبع مصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض .
- 4- ما هو أثر تنفيذ الإستراتيجية في الرضاء الوظيفي لمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض .

#### أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث في كونه يتناول موضوع هام وحيوي ومستمر ، ذلك لأن الإدارة الإستراتيجية هي دائماً في مواكبة ومواجهة التحديات التي تعترض مجال الأعمال وبصفة مستمرة في عمليات التصور الحدسي والتحليل العقلاني فيما يتعلق بإعداد وتجهيز الموارد والعناية التامة فيما يتعلق باختيار وتدريب العنصر البشري ، وتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية في تنفيذ رسالة المنظمة ولاغتنام الفرص و مواجهة التهديدات من أجل بقاء المنظمة وتحقيق رغبات وتطلعات وإشباع العملاء وهذا في حد ذاته وسيلة هامة للتوصل والحفاظ على التميز المؤسسي فيما يتعلق بقاء المنظمة وتحقيق الأهداف والأرباح بصورة مضطردة ومستمرة وإلا سوف يحدث العكس .

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في مساهمته في إثراء المكتبة العربية والسودانية في مجال البحوث الهامة والحديثة والاستفادة منه في البنوك الإسلامية والتجارية وربما يفتح المجال للدارسين والباحثين والاستفادة منه وقد يؤدي ذلك إلى تقديم المزيد في هذا الشأن مستقبلاً .

#### أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى الآتي :

- 1- بيان أثر الإدارة الإستراتيجية في الرضاء الوظيفي مصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض .
- 2- الوقوف على معرفة أثر وضع الإستراتيجية في الرضاء الوظيفي المصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض .
- 3- التعرف على اثر عوامل التحليل البيئي في الرضاء الوظيفي لمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض .
- 4- الوصول إلى مدى تأثير صياغة الإستراتيجية في الرضاء الوظيفي لمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض .
- 5- التعرف على اثر تنفيذ الإستراتيجية في الرضاء الوظيفي والتميز لمصرفي فيصل الإسلامي والادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأبيض .

**منهج البحث:**

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي في تتبع ظاهرة البحث وجمع وتسجيل وتحليل البيانات واستخلاص النتائج لاختيار صحة أو عدم صحة فرضيات البحث.

**الدراسات السابقة:**

دراسة (أيمن حسن الديراوي ، (2018) (1)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر بين الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغيراً وسيطاً ودورها في تحقيق تميز لأداء المنظمات، تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية : هل تأثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية على ريادة وأداء المنظمات؟ ، مات أثر الإدارة الإستراتيجية علي ريادة وأداء المنظمات ، اختبرت الدراسة الفرضيات التالية : توجد علاقة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة علي أداء المنظمات ، تؤثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في أداء المنظمات ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية على المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة مقدارها (250) مفردة، توصلت الدراسة إلي أن يوجد أثر بين جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية)، وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات. بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية وحرص المنظمات على استثمار الفرص بطريقة فاعلة ، أوصت الدراسة بالاستعانة بخبراء ومختصين ذو كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الإستراتيجية، والتركيز على زيادة الإنفاق المخصص لعملية الإدارة الإستراتيجية، والتأكيد على إشراك العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية بما يتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية، القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية بشكل دوري، بالإضافة إلى المراجعة السنوية بناءً على الدروس المستفادة وتعميم الخطط التنفيذية.

دراسة (خالد عبد القادر عوض ، (2019م) (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية ومعرفة دور التميز المؤسسي كمتغير وسيط بشركات السكر السودانية في الفترة من (2007- 2017 م) وتمثلت مشكلة الدراسة في ان الشركات السودانية العاملة في مجال السكر تواجه العديد من التحديات والمعوقات في تحقيق وتطوير واستدامة وضعها التنافسي في الأسواق العالمية لذا تسعى الدراسة لمعرفة هل يؤثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية بوجود التميز المؤسسي كمتغير وسيط، إختبرت الدراسة الفرضيات التالية : وجود تأثير ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية ، وجود تأثير ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي ، وجود تأثير

<sup>1</sup> ( خالد عبد القادر عوض ، أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغير أو وسيطاً ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا) ، 2019 .

<sup>2</sup> ( خالد عبد القادر عوض ، أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغير أو وسيطاً ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا) ، 2019 .

جزئي لتطبيق التميز المؤسسي في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، والمنهج التاريخي لمالئتهم لطبيعة الدراسة ، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية ، وجود تأثير ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي ، وجود تأثير جزئي لتطبيق التميز المؤسسي في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية، التميز المؤسسي يتوسط ويفسر الأثر بين الإدارة الاستراتيجية و تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية ، أوصت الدراسة بضرورة ان تتبنى شركات السكر السودانية الأساليب والنماذج العلمية والعملية الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي ، إنشاء إدارات متخصصة بالشئون الاستراتيجية - والجودة والتميز المؤسسي بالهيكل التنظيمي مع وجود كوادر ذات خبرات وكفاءات عالية لإدارتها ، ضرورة أن يكون الاهتمام بالوضع التنافسي العالمي من أهم أولويات صناع القرار ، تجديد وتحديث المصانع بصورة دورية بما يضمن التفرد من منظور عالمي عبر إعداد دراسات فنية ودراسات حول مواصفات وشروط الأسواق العالمية للسكر ، العمل على استقلال الطاقة الاقتصادية الكلية (إنتاجية) لمصانع السكر السودانية .

تعريف الإدارة الاستراتيجية :

هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال<sup>1</sup>. أو هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. أو هي بناء المهارات الـ'دارية لدى الطالب في مجال تصميم الخطط والسياسات الـ'دارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة ، وتنقسم هذه المادة إلى جزأين وهي: (2)

- 1- جزء يعنى بتعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية للسياسات الإدارية وكيفية وضع السياسات الإدارية .
  - 2- تنمية قدرات الطالب التحليلية وذلك عن طريق تدريبه على استخدام النظريات والمبادئ العلمية والأدوات التحليلية المختلفة ، المستقاة من المواد الدراسية في الاقتصاد الإدارة والمحاسبة ، في تحليل حالات عملية مستمدة من دوائر المال والأعمال في المجتمع.
- وفي هذا الجانب يشجع الطالب على المناقشة وإبداء الرأي ، مما ينمي لديه القدرة على التفكير المستقل وعلى طرح الرأي المبرر علميا" وسماع الآراء الأخرى وأخذها في الاعتبار .
- 1/ مفاهيم الاستراتيجية :

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة ( Strategies ) باللغة اليونانية ، كيفية قيادة الجنرال للحرب ، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر ( We besters new dictionary ) على أنها علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية .

وفي علم الإدارة عرفت بأنها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة

<sup>1</sup> - محمد علي فريد، الإدارة الاستراتيجية ط 5، (القاهرة، دار النهضة العربية 2010) ص 216

-61-56 ، محمد هاني محمد ، الإدارة الإستراتيجية ، (دار المعتر للنشر والتوزيع، 2013) ص 2

من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية . أو هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون عن المديرين ، ومستأريهم الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة . وتعرف الإستراتيجية بأنها هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه . وتعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم ، والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين .

2. مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية وهي: (1)

1- التحليل المالي الأساسي .

2- التخطيط بناء على التوقعات .

3- التخطيط الإستراتيجي ( في ضوء العوامل الخارجية ).

4- الإدارة الإستراتيجية .

3. أنواع الإستراتيجيات:

لا يمكننا حصر جميع أنواع الإستراتيجيات الموجودة ، لأنها تتميز بالتنوع والاختلاف ، وهذا حسب المدرسة أو النظرة التي يبني عليها الكتاب تقسيماتهم للإستراتيجية ، ولكن هناك نوعين من الإستراتيجيات تمثلان المعيار أو التصنيف الأساسي الذي يمكن أن ندمج تحته أهم الأنواع الأخرى كما هي:

1- إستراتيجيات النمو:

هي الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى توسيع مكانتها في السوق ، وبالتالي زيادة أرباحها ، وضمان بقائها لأكثر فترة ممكنة ، وندرج تحت هذا النوع كل من كل من الإستراتيجيات التالية :

أ. الابتكار : نعني بها تقديم منتجات جديدة ، ومتوقفة عن المنتجات الحالية المتقدمة ، وأفضل الأمثلة على ذلك الإستراتيجية التي تتبناها شركة (M3) حيث كانت أعمار منتجاتها أقل من 5 سنوات ، كما أن تقديم منتجات مبتكرة كان مطلباً أساسياً لمديرها<sup>(2)</sup>

ب. النمو المتمركز : نقصد به التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للمنظمة ، وأحد الأمثلة المشهورة على ذلك هو قيام إحدى الشركات العالمية (Wrigley) بإنتاج اللبان وإتباع هذه الإستراتيجية الكلية بنجاح لمدة تزيد عن 90 عاماً.

ج. تنمية السوق : نعني بها إضافة أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي ، أو من خلال عمليات الفروع ، ويعد حقوق الامتياز مدخلا "شائعاً" لتنمية السوق .

د. التكامل الأفقي : وتشري إلى اتجاه الشركة لزيادة طاقاتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل الشركة، أو الاستحواذ أو الاندماج مع شركة مماثلة بغرض الحد من ظروف المنافسة

<sup>11</sup>المرجع السابق ، ص 32 .

<sup>21</sup>- محمد علي فريد، مرجع سبق ذكره ، ص، ص56-61 .

، وكمثال معروف عن هذه الإستراتيجية في مجال السيارات العالمية ، هو قيام شركة (Chrysler) بالاستحواذ على شركة (American Motors) هـ .التكامل الرأسي : يتم هذا التكامل إما بإنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها ، ويسمى ذلك بالتكامل الرأسي الخلفي ، أو إنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين ، ويسمى ذلك بالتكامل الرأسي الأمامي ، وأحد الأمثلة البارزة لكل من التكامل الأفقي والرأسي ، هو قيام شركة (PepsiCo) بالاستحواذ على (Kentucky fried chicken ,pizza Hut ,Taco Bell) من خلال برنامج الاستحواذ هذا ، ضمنت شركة بيبسي لنفسها عددا هائلا من منافذ التجزئة لمشروباتها الغازية<sup>1</sup> ( تكامل رأسي إمامي ) ، وأيضا" توسعت في نشاط المأكولات والوجبات السريعة ( تكامل أفقي ) .

و.التنوع المترابط : نعني به دخول الشركة في أنشطة جديدة تون مترابطة ومتوافقة مع النشاط الرئيسي لها ، من حيث التكنولوجيا ، الأسواق أو المنتجات ، وأحد الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو قيام شركة (Sonny) بالاستحواذ على شركة (Columbia Motion pictures and Records) .

ز.التنوع غير المترابط : يقصد بها الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماما" من حيث نوعية النشاط ، ومثال ذلك قيام شركة (Exxon) العالمية للبتروال بالتنوع في مجالات غير مترابطة بالنشاطات الأصلية لها مثل صناعة المعدات الكهربائية .

## 2- إستراتيجيات الزوال :

هي استراتيجيات تعتمدها المؤسسات تمهيدا للانسحاب من السوق ، ويندرج تحت لوائها كل من الأنواع التالية :

- 1.تقليص النشاط : يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة ، ففي ظل ظروف الكساد تتجه معظم الشركات إلى إتباع هذه الإستراتيجية .
- 2.البيع الجزئي: يقصد بها إغلاق بعض وحدات النشاط داخل الشركة ، مثال ذلك قيام أحد الشركات المتنوعة النشاط ببيع شركة أو وحدة نشاط ، ويترتب عن ذلك استبعادها عن محفظة أنشطة الشركة.
- 3.التصفية: يقصد بها تصفية الشركة لأصولها الملموسة ، وإغلاق مصانعها ، والأمثلة على هذه الإستراتيجية كثيرة ، مثل تصفية الشركة العملاقة (Eastern Airlines) ، فمرحلة التصفية يمكن أن تتعرض لها أي شركة سواء كبيرة أو صغيرة

4.الحيلة: تعمل المؤسسة من خلال الإستراتيجية على إيهام منافسيها بأنها تسيير في طريق الزوال ، عبر خطة عمل دفاعية ، في حين أنها قد تباغتهم في أي لحظة بمنهج جديد تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي :

1. مرحلة التصميم .
2. مرحلة التطبيق .
3. مرحلة التقييم .

أولاً: : مرحلة التصميم :

يطلق عليها أيضا" مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص92.



الداخلية ، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف ، وكذلك البيئة الخارجية ، ومن ثم أيضا" تحديد الفرص والتهديدات ، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل ، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية ، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية ، والاستراتيجيات الوظيفية. وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها ، وتتبعي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة ، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم .<sup>(11)</sup>

ثانيا" : مرحلة التطبيق :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الاجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين البدائل الإنفاق ، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتمامها ، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات؛ وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة .

وأهم اسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية . ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية .

ثالثا" : مرحلة التقييم :

حيث تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية ، وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية .

صياغة الاستراتيجيه:<sup>21</sup>

إن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ ، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وإنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة ، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي . ويمكن القول أن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال . وإن المدراء الأكفاء غالبا ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها . إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها .

صياغة الاستراتيجيه جزء من مكونات الإدارة الاستراتيجيه

صياغة الإستراتيجية تشمل عملية من ثلاث خطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>11</sup>. نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي و العولمة ، (مصر: الدار الجامعية ، 1998)، ص 86.

<sup>21</sup>. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، (القاهرة : الدار الجامعية، 2006)

- عمل تحليل موقف يشتمل على تحليل الموقف الداخلي و الخارجي أو البيئة الصغرى و البيئة الكبرى. و يهدف إلى تحديد أين تقف المنظمة في الوقت الراهن.
  - بالتزامن مع ذلك يتم وضع الأهداف و هذا يعني : صياغة الرؤية (هدف بعيد المدى) و الرسالة (هدف متوسط المدى ) و أهداف المنظمة العامة ( إستراتيجية و مالية ) و الأهداف الخاصة بالوحدات الإدارية المكونة للمنظمة ( إستراتيجية و مالية ) و الأهداف التكتيكية. و إجمالاً فهي عملية تحديد النقطة التي ترغب المنظمة الوصول إليها.
  - على ضوء تحليل الموقف و الأهداف يتم وضع خطة إستراتيجية تفصل كيفية تحقيق الأهداف. بمعنى الطريق المقترحة للانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود.
- عملية صياغة الاستراتيجية استمرارية:<sup>11</sup>

و يعتبر الكثير من الباحثين أن صياغة الإستراتيجيات و تطبيقها هي عملية مستمرة لا تنتهي و هي عملية تكاملية تحتاج إلى تقييم مستمر و متواصل. أما الإدارة الإستراتيجية فهي عملية ديناميكية و تتطوي على الكثير من أنماط الفعل و رد الفعل . و هي عملية مخطط في جزء منها و شبة مخططة في جزء آخر. و الإستراتيجية هي مخططة و طارئة و ديناميكية و تفاعلية.

يعتقد بعض الناس مثل " أنديغروف" من شركة إنتل أن هناك نقاط حرجة في مسار كل إستراتيجية عندما تحتاج هذه الإستراتيجية أن تأخذ منعطفاً جديداً تتوافق من خلالها مع بيئة العمل المتغيرة. وتسمى نقاط التغيير الحرجة في هذا السياق بنقاط الانحناء الإستراتيجي .

أما بخصوص النطاق الزمني فإن الإدارة الإستراتيجية تعمل في أطر زمنية مختلفة، فالإستراتيجيات قصيرة الأمد تعني التخطيط والإدارة في الوقت الحاضر. أما الإستراتيجيات طويلة المدى فتعني الأعداد للمستقبل استباقه. و قد أقتراح خبير استراتيجيات التسويق " ديركل أبيل" 1993 أنهم الطبيعة الثنائية هو الجانب الأقل حفهما لدى العاملين في مجال الإستراتيجيات وأن الموازنة بين الجوانب المتصلة بعامل الوقت يستدعي استخدام الإستراتيجيات القصيرة المدى و الطويلة المدى في نفس الوقت.

استراتيجيات المنظمات الإبتكارية تقوم بأربع مهام رئيسية هي :<sup>21</sup>

1. تحديد المعتقدات والقواعد السائدة في المجال الذي تعمل فيه .
2. البحث عن فرص لتغيير أو إعادة تحديد المعتقدات والقواعد السائدة في المجال الذي تعمل فيه والمتعلقة بالعوامل التكنولوجية والاقتصادية والبشرية والجغرافية المؤثرة في إستراتيجية المنظمة
3. تقهم وإدراك وتحديد الكفاءات الأساسية بالمنظمة ومواطن قوتها الرئيسية .
4. استخدام هذه المعلومات في تحديد الأفكار الإبتكارية والبدائل الإستراتيجية غير التقليدية التي يمكن تنفيذها في نطاق القدرة التنافسية للمنظمة .

وبالتالي يجب أن تتبنى المنظمات أسلوب الإدارة الإستراتيجية لزيادة قدرتها التنافسية كما يجب أن تتبع إستراتيجية

<sup>11</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق نفسه، ص 237.

<sup>21</sup> جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر طارق رشدي جبة ، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي (

القاهرة : الدار الجامعية ( 2002،، ص 113

المبادرة وان يكون لديها القدرة على إجراء التنبؤ السليم باتجاهات السوق في المستقبل عن طريق دراسة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والفنية والاجتماعية والقانونية والمحلية والدولية للاستعداد للتوافق معها.<sup>1</sup> مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا لغة هو الموافقة وعدم الممانعة الموافقة رضي عنه أي أحبه وأقبل عليه<sup>1</sup>

وان الرضا في مصطلحات علم النفس هو احد محاور التوافق النفسي مع الخلق . وأيضا يقصد بالرضا الوظيفي التعبير عن أحاسيس ومشاعر الآخرين تجله الجوانب او المظاهر المختلفة لوضع العمل أو هو عبارة عن مجموعه من المواقف تجاه العمل ويشير الرضا الوظيفي إلي مشاعر العاملين تجاه أعمالهم كما أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدي الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل ويعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من الوظيفة وبيئة الوظيفة ومن العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية ذات العلاقة حيث تعدده واختلاف التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ويرجع التعدد والاختلاف إلي وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم وكان من أول التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي بصفة عامة ما قام به كل من

جينزبرغ وهرما حيث وكروا أن هناك ثلاث أنواع مختلف للرضا الوظيفي:<sup>23</sup>

أولهما: عوامل الرضا الداخلية ومصدرها السعادة الوظيفية وإحساس الفرد وشعوره بما يحققه من مستويات اجتماعية للنجاح وتحقيقه لقدراته الشخصية فيما حققه من نجاح .  
ثانيهما: المرضيات المرتبطة بالظروف الفيزيائية والنفسية لعمل الفرد مثل نظافة مكان العمل والتهوية والاستمتاع برفاق العمل وغيرها.

ثالثهما: المرضيات الخارجية وهي المكافآت والأجور والعلاقات وليس المهم هو كم هذه المرضيات فحسب وإنما هو علاقة هذا الكم بتوقعات الفرد باعتبارها وظيفة لقيمه وأهدافه حيث يري هيرزبيرج في هذا الصدد أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية .

والرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد انه يحصل عليها في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضي.

الرضا عن العمل = يساوي الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن الإشراف = الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ظروف العمل + ساعات العمل .

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة . والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعليه بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام

<sup>1</sup> - مجلة كلية التنمية البشرية العدد الثالث والثالث الالكتروني يوليو 2016م

<sup>2</sup> . نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ؛ 2005م؛ ص ص 191 - 192.

بعمله دون ملل أو ضيق .

والرضا في مصطلح علم النفس : هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني ومن المعاني ما يشير إلي مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلي التفكير حول مفهوم الرضا. أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة وكذا المجتمع وتتمثل هذه الأهمية كما يلي <sup>1</sup>:

-أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلي

1. القدرة علي التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

2. الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل - شرب - سكن ... الخ . وحاجاته غير المادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي ... الخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة .

3. زيادة مستوى الطموح والنقد فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر في تطور مستقبليها الوظيفي .

4. الرضا عن الحياة حيث إن المزية المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد علي مقابلة متطلبات الحياة .

ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب عن المؤسسة في صورة :

1. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً علي عملهم.

2. ارتفاع في الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الاداء .

3. تخفيف تكاليف الإنتاج فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوي ... الخ.

4. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر الموظف أن وظيفته أشبعت حاجته المادية وغير المادية يزداد تعلقه بمؤسسته .

ثالثاً : أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب علي المجتمع في صورة :

1. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .

2. ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .

رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي :

<sup>1</sup>. بشري عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي؛ دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات ؛ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة؛ العدد 36؛ سنة 2013م؛ ص 261.

إن هنالك ثلاث أنواع من الرضا الوظيفي وهي Ginsberg : (11) أشار

1. الرضا الداخلي : يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين ، المتعنت النابعة عن إهمالك الفرد بعمله وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز .
2. الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه .
3. الرضا الذاتي: المصاحب ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد .

خامساً: ديناميكية الرضا الوظيفي :<sup>2</sup>

يعمل الناس لكي يصلوا لأهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم إن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ومن ثم فإن بلغهم إيها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد ان تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم علي النحو التالي :

1. الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة .
  2. الدافعية: تولد الحاجات قدر من الدافعية لحس الفرد إلي التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
  3. الأداء: تتحول الدافعية إلي أداء نشط للفرد ويوجه خاصة في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات .
  4. الإشباع : يؤدي الأداء الفعال إلي إشباع حاجات الفرد .
  5. الرضا : إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضي عن العمل باعتباره الوسيلة التي من خلالها يستطيع إشباع حاجاته.
- ومن هنا نستنتج أن الرضا الوظيفي ليس اتجاه أو حالة نفسية مستقلة بذاتها، بل يرتبط ويتداخل مع مجموعه من العمليات والتي تعد مسؤولة عن حدوثه.
- نبذة تعريفية عن نشأة وتطور بنك فيصل :**

بنك فيصل الإسلامي السوداني هو مصرف إسلامي له الوجهة سوداني السمات؛ يلتزم بالجودة والامتياز في أعماله؛ إسعاداً للعملاء ثقة في الموردين؛ تنمية للمجتمع؛ عناية بالعاملين وتعظيماً لحقوق المساهمين. وهو مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير والامتياز والكفاءة الأفضل ، له مركزاً مالياً مليئاً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة وعلاقات خارجية متناهية ، ونظم وتقنيات مستخدمة، يقوم عليها العاملون فريقاً محضراً خلق، ملتزم أمانة مدرباً مهارة مؤهلاً معرفة ويلتزم الشفافية منها لیسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع. ويمتلك البنك عدد من الفروع بالمركز والولايات، وقد توجد 23 فرعاً بالعاصمة و11 بالولايات.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه ؛ ص 164.

<sup>2</sup> بوزان نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدي العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلايد للدافعية؛ رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة محمود منتوري ؛ قسنطينية؛ سنة 2006م - 2007م. ص 37.

## نبذة تعريفية عن نشأة وتطور مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية

أنشئ مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في العام 1996م ،امتدادا لبنك الادخار السوداني (1974\_ 1995) وهو مؤسسة مصرفية شاملة متخصصة في التمويل الأصغر وتمويل المشاريع ذات البعد الاجتماعي ، بالإضافة إلى ممارسة كافة الأعمال المصرفية الأخرى عبر شبكة قوامها 63 فرعا وتوكيلات و82 صراف ألي منتشرة في جميع ولايات السودان .ويملك البنك عدد من الفروع في العاصمة والولايات ،وقد توجد (10) فرعا بالعاصمة و(44) فرعا منتشرة في بقية الولايات .

ثانياً الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الاحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) . وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3).وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول:الإدارة الإستراتيجية:وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للعبارات التي تقيس أبعاد محور الادارة الإستراتيجية بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:  
1/ بعد التحليل البيئي.

## جدول رقم (27/2/5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد التحليل البيئي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يقوم البنك بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أجل كسب العمر والمحافظة عليه بين البنوك المنافسة	4.37	.760	87.4%	مرتفعة جدا	2
2	يعمل البنك بالحفاظ على بيئة الداخلية والخارجية من أجل تحسين العملية المصرفية بين البنوك المنافسة الأخرى	4.40	0.76	88.0%	مرتفعة جدا	1
3	يقوم البنك بتطوير بيئته الداخلية والخارجية من أجل كسب رضاء العميل	3.71	.960	74.2%	مرتفعة	4
4	يسعى البنك دوما على التعرف على بيئته الداخلية والخارجية من أجل مواكبة المتغيرات التي تحدث مستقبلا	4.17	.640	83.4%	مرتفعة جدا	3
5	يعتمد الادارة الإستراتيجية المتبع في البنك على تحديد مستوى الحاجة من قبل العميل	3.70	1.05	74.0%	مرتفعة	5
	جميع العبارات	3.98	0.87	79.6%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تضح من الجدول رقم (27/2/5) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى التحليل البيئي في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.98) وبانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية (79.6) % .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يعمل البنك بالحفاظ على بيئة الداخلية والخارجية من أجل تحسين العملية المصرفية بين البنوك المنافسة الأخرى) أتت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.40) بانحراف معياري (0.76) وبأهمية نسبية بلغت (88) % . أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يعتمد الادارة الإستراتيجية المتبع في البنك على تحديد مستوى الحاجة من قبل العميل) حيث بلغ متوسطها (3.53) وبانحراف معياري (0.97) وأهمية نسبية بلغت (70.6) % .

2/ بعد وضع الإستراتيجية. جدول رقم (28/2/5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد وضع الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يقوم البنك بوضع إستراتيجية واضحة للتعامل بها مع عميل البنك حتى يسهم بها في الناتج المحلي والدولي	4.00	1.01	80.0%	مرتفعة جدا	1
2	يعمل البنك على تحسين خدماته المصرفية وفق خطة واضحة من أجل وضع إستراتيجية متفق عليها	3.77	.980	75.4%	مرتفعة	2
3	عند وضع إستراتيجية محددة للتعامل مع الزبون المعني يساعد على تحسين جودة المؤسسة	3.30	1.06	66.0%	متوسطة	4
4	يساعد وضع الإستراتيجية (تبنى) على التعرف بالرؤية والرسالة المستقبلية	3.10	1.18	62.0%	متوسطة	5
5	يجب أن يتماشى وضع الإستراتيجية التي حددها مجلس إدارة البنك مع حاجات وطموحات وتوقعات العميل	3.55	1.02	71.0%	مرتفعة	3
	جميع العبارات	3.54	1.05	70.8	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (28/2/5) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى وضع الإستراتيجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.54) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (70.8) % .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يقوم البنك بوضع إستراتيجية واضحة للتعامل بها مع عميل البنك حتى يسهم بها في الناتج المحلي والدولي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.00) بانحراف معياري (1.01) وبأهمية نسبية بلغت (80) % .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يساعد وضع الإستراتيجية (تبنى) على التعرف بالرؤية والرسالة

المستقبلية) حيث بلغ متوسطها (3.10) وبانحراف معياري (1.18) وأهمية نسبية بلغت (62)% .  
3/ بعد صياغة الإستراتيجية .

#### جدول رقم (29/2/5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد صياغة الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	الإستراتيجية التي يتبعها البنك هي التي يصاغ بها كافة العمليات المصرفية التي يخوضها البنك مع العميل	3.47	1.07	69.4%	متوسطة	3
2	يعتمد البنك في صياغة الإستراتيجية بالتعاون مع مجلس إدارة البنك لتصحيح الأخطاء السابقة أن وجدت	3.05	1.02	61.0%	متوسطة	5
3	يقوم البنك بعد صياغة الإستراتيجية لتأكد منها قبل طرحها للزبون في صورة سلعة أو خدمة يستفيد منها	3.20	1.07	64.0%	متوسطة	4
4	يقوم البنك بدراسة رضاء العميل عن المنتجات المقدمة	3.62	1.04	72.4%	مرتفعة	1
5	يتم زيادة توزيع الأسهم على المساهمين في حالة تحقيق إرباح أعلى الأموال المساهمين	3.57	1.03	71.4%	مرتفعة	2
	جميع العبارات	3.33	1.04	67.6%	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (29/2/5) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد صياغة الإستراتيجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.33) وبانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (67.6)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يقوم البنك بدراسة رضاء العميل عن المنتجات المقدمة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.62) بانحراف معياري (1.04) وبأهمية نسبية بلغت (72.4)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يعتمد البنك في صياغة الإستراتيجية بالتعاون مع مجلس إدارة البنك لتصحيح الأخطاء السابقة أن وجدت) حيث بلغ متوسطها (3.05) وبانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية بلغت (61)% .

4/ بعد تنفيذ الإستراتيجية



## جدول رقم (30/2/5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد تنفيذ الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يعمل البنك بالتعاون مع الزبون حتى الوصول إلى تنفيذ الإستراتيجية وفق ما خطط لها	3.27	1.07	65.4	متوسطة	4
2	يقوم البنك بطرح منتجاته لكي يتم التأكد من أنها تم تنفيذها وفق ما خطط لها أم أن هنالك اعترافات واضحة في الأداء المصرفي	3.67	.860	73.4	مرتفعة	1
3	عند تنفيذ الإستراتيجية المصرفية لابد أن تتطابق مع الخطة التي تم رسمها مسبقا	3.25	.990	65.0	متوسطة	5
4	في حالة تنفيذ الإستراتيجية المصرفية لابد أن تتماشى مع حاجة المجتمع الذي يوجد فيه البنك	3.55	1.05	71.0	مرتفعة	2
5	يعمل البنك بالتعاون مع الزبون حتى الوصول إلى تنفيذ الإستراتيجية وفق ما خطط لها	3.30	1.18	66.0	متوسطة	3
	جميع العبارات	3.41	1.06	68.2%	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (30/2/5) ما يلي:

- 1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد تنفيذ الإستراتيجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.41) وانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (68.2) % .
  - 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يقوم البنك بطرح منتجاته لكي يتم التأكد من أنها تم تنفيذها وفق ما خطط لها أم أن هنالك اعترافات واضحة في الأداء المصرفي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.67) بانحراف معياري (0.86) وأهمية نسبية بلغت (73.4) %.
  - 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (عند تنفيذ الإستراتيجية المصرفية لابد أن تتطابق مع الخطة التي تم رسمها مسبقاً) حيث بلغ متوسطها (3.25) وانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية بلغت (65) % .
- 5/ مراجعة الإستراتيجية .

## جدول رقم (31/2/5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد مراجعة الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	هنالك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية الموجودة في البنك	3.60	1.00	72.0%	مرتفعة	1
2	تساعد المراجعة الإستراتيجية للتعرف على مدى ردود أفعال العميل من خلال الخدمة التي يقدمها البنك	3.35	1.02	67.0%	متوسطة	2
3	يحاول البنك مراجعة إستراتيجيته حتى يستطيع المقارنة بين الإستراتيجية المتبعة في هذا العام مقارنة مع سابقتها	3.08	1.03	61.6%	متوسطة	4
4	يقوم البنك بتحديد سقف معين لمراجعة الإستراتيجية	3.32	1.02	66.4%	متوسطة	3
	جميع العبارات	3.30	1.03	66%	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (31/2/5) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد مراجعة الإستراتيجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.30) وبانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (66) % .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (هنالك علاقة بين الادارة الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية الموجودة في البنك) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.60) بانحراف معياري (1.02) وبأهمية نسبية بلغت (72) %.

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يحاول البنك مراجعة إستراتيجيته حتى يستطيع المقارنة بين الإستراتيجية المتبعة في هذا العام مقارنة مع سابقتها) حيث بلغ متوسطها (3.08) وبانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية بلغت (61.6) % .

6/ بعد الخيار الاستراتيجي

جدول رقم (32/2/5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد الخيار الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يعتمد البنك في بعض منتجاته على استخدام إدارة إستراتيجية محددة لتسويق بعض المنتجات بسعر منخفض لتحقيق أكبر حصة سوقية ولكن في الأجل القصير (التغلغل السريع)	3.55	1.05	71.0%	مرتفعة	5
2	يقوم البنك بإتباع إدارة إستراتيجية محددة لقياس مدى نجاحه .	3.77	.960	75.4%	مرتفعة	2
3	يتبع البنك إستراتيجية متميزة عن منافسيه وذلك من أجل تقديم خدمات متميزة للعميل	3.82	.970	76.4%	مرتفعة	1
4	تقوم الادارة الإستراتيجية بالتخطيط والتنظيم والرقابة والمراجعة الإستراتيجية على التميز المؤسسي والرضا الوظيفي بالبنك من أجل تقديم خدمة بجودة عالية للعميل يتم انعكاسها عند التغذية العكسية	3.67	.950	73.4%	مرتفعة	3
5	يتم تطوير المنتجات بالبنك بما يتماشى مع التطور التكنولوجي في مجال المنتجات البنكية	3.57	.980	71.4%	مرتفعة	4
	جميع العبارات	3.68	0.98	73.5%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (32/2/5) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد الخيار الاستراتيجي في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة

حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.68) وبانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (73.5)% .  
 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يتبع البنك إستراتيجية متميزة عن منافسيه وذلك من أجل تقديم خدمات متميزة للعميل) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.82) بانحراف معياري (0.97) وبأهمية نسبية بلغت (76.4)% .  
 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يعتمد البنك في بعض منتجاته على استخدام إدارة إستراتيجية محددة لتسويق بعض المنتجات بسعر منخفض لتحقيق أكبر حصة سوقية ولكن في الأجل القصير (التغلغل السريع)) حيث بلغ متوسطها (3.55) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية بلغت (71)% .  
 7/ بعد التغذية العكسية.

#### جدول رقم (33/2/5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد التغذية العكسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يقوم البنك بتعميم الادارة الإستراتيجية المتبعة لضمان وصول المعلومة للجمهور .	2.92	1.21	58.4%	متوسطة	5
2	يحاول البنك تقديم خدماته للعميل بصورة فاعله تفوق توقعات العميل حتى نستطيع كسب ثقته .	3.37	1.12	67.4%	متوسطة	2
3	يسعى البنك إلى تأدية رسالته وفق ما خطط لها حتى لا تحدث هنالك انحرافات في نهاية التغذية العكسية	3.62	1.01	72.4%	مرتفعة	1
4	يقوم البنك بدراسة حاجات ورغبات وطموحات العميل حتى يستطيع سير العملية المصرفية بجودة عالية مقارنة مع منافسيه	2.94	1.12	58.8%	متوسطة	4
5	يحقق البنك أهدافه ويعيد ثقته من خلال التغذية العكسية للعميل	3.18	1.13	63.6%	متوسطة	3
	جميع العبارات	3.20	1.11	64%	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (33/2/5) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) ماعدا العبارات (الأولى , والرابعة) حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد التغذية العكسية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.20) وبانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (64)% .  
 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يسعى البنك إلى تأدية رسالته وفق ما خطط لها حتى لا تحدث هنالك انحرافات في نهاية التغذية العكسية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.62) بانحراف معياري (1.01) وبأهمية نسبية بلغت (72.4)% .  
 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يقوم البنك بتعميم الادارة الإستراتيجية المتبعة لضمان وصول المعلومة

للجمهور) حيث بلغ متوسطها (2.92) وانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية بلغت (58.4)% .  
المحور الثاني: الرضا الوظيفي وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للعبارات التي تقيس عبارات الرضا الوظيفي  
بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (34/2/5): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات الرضا الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يساعد الرضا الوظيفي على تحقيق جودة تنافسية عالية بين العاملين بالبنك	3.90	1.00	78.0%	مرتفعة	1
2	يساعد الرضا الوظيفي العاملين في التعبير عن مكونات انفيهم وشعورهم	3.23	1.05	64.6%	متوسطة	4
3	يحقق الرضا الوظيفي طموحات العاملين داخل البنك وخارجه	3.15	1.19	63.0%	متوسطة	5
4	يهدف الرضا الوظيفي على خلق انطباع الجودة العالية لدى العميل مقارنة مع منافسيه	3.40	1.14	68.0%	متوسطة	3
5	تزداد حاجات وطموحات الموظف وتطلعاته من خلال الرضا الوظيفي	3.80	1.05	76.0%	مرتفعة	2
	جميع العبارات	3.50	1.09	70%	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (34/2/5) ما يلي:

1/ المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على مستوى الرضا الوظيفي في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.50) وانحراف معياري (1.09) وأهمية نسبية (70)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (الرضا الوظيفي على تحقيق جودة تنافسية عالية بين العاملين بالبنك) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.90) بانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية بلغت (78)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يحقق الرضا الوظيفي طموحات العاملين داخل البنك وخارجه) حيث بلغ متوسطها (3.15) وانحراف معياري (1.19) وأهمية نسبية بلغت (63)% .

#### النتائج والتوصيات

ويمكن استعراض لأهم النتائج التي تحصلت من الدراسة:

وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية و(عوامل البيئة ، وضع الإستراتيجية ، صياغة الإستراتيجية ، تنفيذ الإستراتيجية ، مراجعة الإستراتيجية ، الخيار الاستراتيجي، التغذية العكسية على الرضا الوظيفي )  
التطبيق السليم للإستراتيجية يؤدي إلى نجاح البنك .

علي الرغم من وجود إستراتيجية محددة ومعلومة لجميع الإدارات والعاملين به إلا ان البنك يقوم بممارسة أنشطة إستراتيجية ناتجة من اجتهادات فردية خاصة بالعاملين .

هنالك علاقة بين الادارة الإستراتيجية وعناصر الإستراتيجية التسويقية المتبعة في

يمكن استعراض لأهم التوصيات المستخلصة من الدراسة:

الاهتمام بضرورة تطبيق الادارة الإستراتيجية الحديثة في المصارف

معرفة كل العاملين برسالة ورؤية المصرف مما ينتج عن ذلك زيادة في أدائهم وضع الإستراتيجية للبنكين بمشاركة كافة المستويات والإدارات والعاملين به علي أن تحدد فيه مسئولية كل إدارات وكل فروع البنك تنفيذاً ومتابعة وتقويماً .

ضرورة وضع إستراتيجية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية .

الاهتمام بالتدريب الداخلي الذي يتعلق بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي مما يؤثر إيجاباً في نشر الوعي الإستراتيجي.

ضرورة تحفيز العاملين وتقييم أدائهم مما يترتب عليه نتائج إيجابية.

### قائمة المراجع :

<sup>1</sup> خالد عبد القادر عوض ، أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغير أو سيطراً ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا) ، 2019 .

<sup>2</sup> خالد عبد القادر عوض ، أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغير أو سيطراً ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا) ، 2019 .

<sup>3</sup> - محمد علي فريد، الادارة الإستراتيجية ط 5، (القاهرة، دار النهضة العربية 2010)ص 216

<sup>4</sup> محمد هاني محمد ، الإدارة الإستراتيجية ، (دار المعزز للنشر والتوزيع، 2013) ص 61، 56،

<sup>11</sup>. نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي و العولمة ، (مصر: الدار الجامعية ، 1998)، ص 86.

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، (القاهرة : الدار الجامعية، 2006) ، ص 236

<sup>6</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق نفسه، ص 237.

<sup>7</sup>. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي ( القاهرة : الدار الجامعية ) ( 2002.، ص 113)

<sup>8</sup> . نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ؛ 2005م؛ ص ص 191- 192.

<sup>9</sup> بشري عبد العزيز العبيدي: دور بيئة العمل في تعزيز الرضاء الوظيفي؛ دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات ؛ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة؛ العدد 36؛ سنة 2013م؛ ص 261.

<sup>10</sup><sup>11</sup> . بوزان نبيلة: محددات الرضاء الوظيفي لدي العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاذ للدافعية؛ رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة محمود منتوري ؛ قسطنطينية؛ سنة 2006م- 2007م.ص 37.