



# الدراسات الأفريقية والعربية

فصلية دولية علمية محكمة تصدر عن «المركز العراقي الأفريقي للدراسات الإستراتيجية - بغداد»

المجلد (6) العدد السادس والعشرون / ديسمبر 2023

African & Arab Studies

المجلد (6) العدد السادس والعشرون / ديسمبر 2023





# الدراسات الأفريقية والعربية

فصلية دولية علمية محكمة تصدر عن:  
المركز العراقي للأفريقي للدراسات الإستراتيجية

المجلد السادس العدد (26) ديسمبر 2023

**Iraqi - African Center for Strategies Studies**

**Tel: 00964776837196**

**(NGO) 1E78478**

**<http://ciaes.net/>**

**<http://afroar.com>**



مجلة الدراسات الأفريقية والعربية

## African & Arab Studies

International Scientific Periodical Journal Issued  
by the Iraqi - African Center for Strategies Studies  
ISSN: 2709 - 2828

تصدر عن:

المركز العراقي الأفريقي

Iraqi - African Center for Strategies Studies



رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق ببغداد  
2018/1819  
بالتعاون مع

وكيل المجلة بجمهورية مصر العربية  
مؤسسة النيل للدراسات الأفريقية  
والإستراتيجية



مخبر الحوكمة والتنمية  
المستدامة بجامعة البليدة 2



وكيل المجلة في ليبيا  
دار البيان للنشر والتوزيع



رقم الإيداع بدار الكتب الوطنية - ليبيا  
2018/155

(CJEPS) - فرنسا  
ISSN: 2709 - 2828



الترقيم الدولي بالمركز الدولي

معامل التأثير العربي لعام 2022-2023  
3.2 بترتيب 10 من 2157 مجلة عربية

## الهيئة التحريرية للمجلة

رئيس التحرير  
د. دينا العشري (مصر)

مدير التحرير:

أ. رشا العشري (مصر)

سكرتير التحرير

د. عبدالناصر محمد مأمون (مصر)

أ. عبيد إيجن (موريتانيا)

أ. مصطفى دردق (السودان)

أعضاء هيئة التحرير

أ.د. حاتم الصديق محمد أحمد (السودان)

رئيس مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر

أ.د. عزيز بن طالب (المغرب)

رئيس المركز الدولي للوحدات والمناطق الجبلية

د. أحمد قاسم أحمد (تشاد)

مدير مركز البحوث والدراسات الأفريقية والترجمة بجامعة الملك فيصل

د. علاء حسين فرج عبيد (العراق)

مدرس دكتور جامعة المستنصرية

د. خالد خميس السحاتي (ليبيا)

محاضر بقسم العلوم السياسية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة بنغازي

د. خالدة سالم بابكر (السودان)

باحثة متخصصة في الشأن الأفريقي

أ.محمد عز الدين (مصر)

رئيس مؤسسة النيل للدراسات الأفريقية

المستشار الإعلامي للمجلة

د. روبي عبد العال

التنسيق والمراجعة والإخراج :

أ.أيمن خليفة / أ. مصطفى فؤاد

تصميم الغلاف:

م. كمال سند

# الهيئة العلمية الإستشارية للمجلة

## رئيس الهيئة العلمية الاستشارية

أ.د. علاء التميمي

✿ أ.د. عطية محمود الطنطاوي

أستاذ الجغرافيا الطبيعية بقسم الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية. وقائم بأعمال عميد كلية الدراسات الإفريقية العليا جامعة القاهرة (مصر)

✿ أ.د. محمود أبو العينين

أستاذ العلاقات الدولية ورئيس قسم السياسة والاقتصاد - كلية الدراسات الإفريقية العليا جامعة القاهرة (مصر)

✿ أ.د. مولاي إبراهيم سدره

أستاذ التعليم العالي بجامعة مولاي إسماعيل بمكناس (عميد كلية العلوم والتقنيات بالرشيدية) (المغرب)

✿ أ.د. ناصر النائي آدم

عميد كلية الدراسات العليا - جامعة الملك فيصل (تشاد)

✿ أ.د. ريم موسى

أستاذ العلوم السياسية وعميد كلية الدراسات العليا جامعة بحري (السودان).

✿ أ.د. محمد المختار جي

استاذ وباحث أكاديمي رئيس مركز البحوث والدراسات الإفريقية بالسنغال وأمين عام للاتحاد العربي الإفريقي للتنمية المستدامة المتكاملة التابع لجامعة الدول العربية بالسنغال (السنغال)

✿ أ. د. بلهول نسيم

✿ أستاذ محاضر بقسم العلوم السياسية- جامعة البليدة 2 (الجزائر).

✿ أ.د. صالح زياني

أستاذ تعليم عالي في العلوم السياسية، جامعة باتنة 1 (الجزائر).

✿ أ. د. بن يزة يوسف

أستاذ تعليم عالي في العلوم السياسية، جامعة جامعة باتنة 1 (الجزائر).

✿ أ.د. عباس الأسدي

عميد كلية الهندسة - وكيل جامعة النيل الأوروبية - (العراق)

## الهيئة العلمية الإستشارية للمجلة

✿ أ.د. عبد الكريم الوزان

رئيس الجامعة الأفروآسيوية - عميد كلية الإعلام بالجامعة الإسلامية بمينيسوتا الولايات المتحدة الأمريكية، (العراق)

✿ أ.د. حنان صبحي عبد الله عبيد

مدير العلاقات الدولية الخارجية لندن للبحوث - لندن بريطانيا ورئيس قسم الدراسات العليا بالجامعة الأمريكية  
مينيسوتا الولايات المتحدة الأمريكية (بريطانيا)

✿ أ.د. ناصر الفضلي

رئيس مركز لندن للبحوث (بريطانيا)

✿ د. محمد علي عبد العزيز

مدير عام مركز لندن للبحوث (مصر)

✿ د. زينب محمد حامد محمد أحمد

أستاذ التاريخ الغرب الإسلامي في العصر الوسيط - جامعة نواكشوط العصرية (موريتانيا)

✿ د. مهدي ذهب حسن ذهب

استاذ العلوم السياسية . رئيس قسم العلوم السياسية المشارك بجامعة افريقيا العالمية (السودان).

✿ د. تامر محمود عبدالوهاب

مستشار العميد ومدرس الأنثروبولوجيا الطبيعية بقسم الأنثروبولوجيا كلية الدراسات الإفريقية العليا جامعة القاهرة  
(مصر).

✿ د. محمد أدريس عبد العزيز

رئيس قسم العلوم السياسية بجامعة طبرق (ليبيا).

✿ د. سيد رشاد قرني

استاذ الدراسات اللغوية واللغة السواحيلية بقسم اللغات الإفريقية كلية الدراسات الإفريقية العليا جامعة القاهرة  
(مصر).

✿ د. أوان عبد الله الفيضي

الأستاذ المساعد في كلية الحقوق - جامعة الموصل (العراق)

## الهيئة العلمية الإستشارية للمجلة

د. رامي عاشور ❁

دكتور العلوم السياسية والأمن القومي وزميل أكاديمية ناصر العسكرية العليا (مصر).

د. محسن الندوي ❁

علوم سياسية وعلاقات دولية - رئيس المركز المغربي للأبحاث والدراسات الاستراتيجية (المغرب).

د. عبد السلام بشير خليفة ❁

دكتوراه في العلاقات الدولية . جامعة الزاوية (ليبيا).

د. عوض أحمد حسين شبا ❁

نائب مدير مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر(السودان).

د. إبراهيم عبد اللطيف عبد المطلب خوجلي ❁

أستاذ مشارك - جامعة كسلا - كلية التربية - قسم الجغرافيا (السودان).

د. حسين محمد أحمد الربابعة ❁

أستاذ مشارك جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن).

د. حسين الأنصاري ❁

عميد كلية الفنون الجميلة - جامعة النيل الأوروبية (السويد)

د. منذر احمد صبحي شعشاعة ❁

رئيس الاتحاد العربي الأفريقي الأوروبي للشباب (فلسطين)

د. محمد زيدان ❁

استاذ بقسم الذكاء الاصطناعي بكلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي بالغرندقة - جامعة جنوب الوادي(مصر)

## رؤية المجلة وشروط النشر بالمجلة:

"مجلة الدراسات الأفريقية والعربية" فصلية دولية محكمة تصدر عن "المركز العراقي الأفريقي للدراسات الاستراتيجية" العراق - بغداد، بالتعاون مع مخبر الحوكمة والتنمية المستدامة بجامعة البليدة 2 الجزائر.

تُعنى المجلة بالدراسات والبحوث والأوراق البحثية عمومًا في مجالات العلوم السياسية والعلاقات الدولية وكافة القضايا المتعلقة بالقارة الأفريقية ودول حوض النيل والدول العربية، كما تسعى المجلة لتحقيق هدف المركز في التقارب العربي الأفريقي، والاهتمام بالقضايا التي تهم الطرفين اقتصاديًا وسياسيًا، وثقافياً واجتماعيًا، أملاً في وجود دراسات وأبحاث تطرح رؤى وأفكار تسهم في تشكيل كيان أفريقي عربي يقف في وجه التحديات والأيدولوجيات الخاطئة التي تفرض على الساحة الدولية، لتكون أفكارنا نحن الأفارقة والعرب معاً يداً وصوتاً واحداً يسمع له العالم باهتمام ويسير خلفه وليس العكس.

## ➤ شروط النشر

- أن يكون البحث أصيلاً معداً خصيصاً للمجلة، وألا يكون قد نشر جزئياً أو كلياً أو نشر ما يشبهه في أي وسيلة نشر إلكترونية أو ورقية.
- أن يرفق البحث بالسيرة العلمية للباحث باللغتين العربية والإنكليزية.
- أن يقوم الباحث بإرسال البحث المنسق على شكل ملف مايكروسفت وورد، إلى البريد الإلكتروني: [african.arabia@gmail.com](mailto:african.arabia@gmail.com)
- يجب أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة، مع العناية بما يلحق به من خصوصيات الضبط والرسم والأشكال.
- لا يجوز للباحث أن يطلب عدم نشر بحثه بعد عرضه على هيئة التحرير، إلا لأسباب تقتنع بها هيئة التحرير، على أن يكون خلال مدة أسبوعين من تاريخ تسلّم بحثه.
- يحق للمجلة ترجمة البحوث المنشورة في أعداد المجلة إلى اللغات الأخرى، من غير الرجوع إلى الباحث.

- تخضع الابحاث لتقويم سرّي لبيان صلاحيتها للنشر، ولا تعاد البحوث إلى أصحابها سواء أقبِلت للنشر أم لم تقبل، وعلى وفق الآلية الآتية:
  - أ- يبلغ الباحث بتسليم المادة المرسلّة للنشر خلال مدّة أقصاها أسبوعان من تاريخ التسلم.
  - ب- يخطر أصحاب الأبحاث المقبولة للنشر موافقة هيئة التحرير على نشرها وموعد نشرها المتوقع.
  - ت- الأبحاث التي يرى المقومون وجوب إجراء تعديلات أو إضافات عليها قبل نشرها تعاد إلى أصحابها، مع الملاحظات المحددة، كي يعملوا على إعدادها نهائيا للنشر.
  - ث- الأبحاث المرفوضة يبلغ أصحابها من دون ضرورة إبداء أسباب الرفض.
- يمنح كل باحث نسخة واحدة من العدد الذي نشر فيه بحثه.
- يراعى في أسبقية النشر:
  - أ- الأبحاث المشاركة في المؤتمرات التي تقيمها جهة الإصدار.
  - ب- تاريخ تسلم رئيس التحرير للبحث.
  - ج- تاريخ تقديم الأبحاث التي يتم تعديلها.
  - د- تنوع مجالات الأبحاث كلما أمكن ذلك.
- تعبر جميع الأفكار المنشورة في المجلة عن آراء كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جهة الإصدار، ويخضع ترتيب الأبحاث المنشورة لموجبات فنية.

#### ➤ كيفية إعداد البحث للنشر:

- يكتب عنوان البحث باللغتين العربية والإنكليزية، وتعريف موجز بالباحث والمؤسسة العلمية التي ينتمي إليها.
- عنوان جهة الباحث
- الملخص التنفيذي باللغة العربية- الإنكليزية، ثم الكلمات المفتاحية في نحو خمس كلمات، كما يقدم الملخص بجمل قصيرة ، دقيقة وواضحة، إلى جانب إشكالية البحث الرئيسية، والطرق المستخدمة في بحثها والنتائج التي توصل إليها البحث
- تحديد مشكلة البحث، أهداف الدراسة وأهميتها، وذكر الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة، بما في ذلك أحدث ما صدر في مجال البحث، وتحديد مواصفات

فرضية البحث أو أطروحته، وضع التصور المفاهيمي، تحديد مؤشراتته الرئيسية، وصف منهجية البحث، وتحليل النتائج والاستنتاجات.

كما يجب أن يكون البحث مذيلا بقائمة ببليوغرافية، تتضمن أهم المراجع التي استند إليها الباحث، إضافة إلى المراجع الأساسية التي استفاد منها ولم يشر إليها في الهوامش، وتذكر في القائمة بيانات البحوث بلغتها الاصلية (الأجنبية) في حال العودة إلى عدة مصادر بعدة لغات.

-تستخدم الأرقام المرتفعة عن النص للتوثيق في متن البحث، ويذكر الرقم والمرجع المتعلق به في قائمة المراجع.

-ترتب أرقام المراجع في قائمة المراجع بالتسلسل، وذلك بعد مراعاة ترتيب المراجع هجائيا في القائمة حسب اسم المؤلف وفقا للاتي:

أ- إذا كان المرجع بحثا في دورية: اسم الباحث (الباحثين) عنوان البحث وإسم الدورية، رقم المجلد، رقم العدد، أرقام الصفحات، سنة النشر.

ب- إذا كان المرجع كتابا، اسم المؤلف (المؤلفين)، عنوان الكتاب، اسم الناشر وبلد النشر، سنة النشر.

ج- إذا كان المرجع رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه: يكتب اسم صاحب البحث، العنوان، يذكر رسالة ماجستير أو أطروحة دكتوراه بخط مائل، اسم الجامعة، السنة.

د- إذا كان المرجع نشرة أو إحصائية صادرة عن جهة رسمية: يكتب اسم الجهة، عنوان التقرير، أرقام الصفحات، سنة النشر.

يراجح عدد كلمات البحث بين 2000 و7000 كلمة، وللمجلة أن تنشر بحسب

تقديراتها، وبصورة استثنائية، بعض البحوث والدراسات التي تتجاوز هذا العدد من الكلمات.

يتم تنسيق الورقة على قياس (A4) ، بحيث يكون حجم ونوع الخط كالتالي:

- نوع الخط في الأبحاث باللغة العربية هو Simplified Arabic
- حجم 14 غامق بالنسبة للعنوان الرئيس ، 14 غامق بالنسبة للعناوين الفرعية، و14 عادي بالنسبة لحجم المتن.
- حجم 11 عادي للجداول والأشكال ، وحجم 10 عادي بالنسبة للملخص والهوامش.

-نوع الخط في الأبحاث باللغة الانجليزية Times New Roman ، حجم 14 غامق بالنسبة للعنوان الرئيس، حجم 12 غامق للعناوين الفرعية ، 14 عادي لمتن البحث وترقيم الصفحات، 11 عادي للجداول والأشكال ، 12 عادي للملخص والهوامش.  
- يراعي عند تقديم المادة البحثية، التباعد المفرد مع ترك هوامش مناسبة (2.5) من جميع الجهات.

وتعتمد "مجلة الدراسات الأفريقية والعربية" في انتقاء محتويات أعدادها المواصفات الشكلية والموضوعية للمجلات الدولية المحكمة.

والمجلة تصدر بشكل ربع دوري كل ثلاث أشهر" ولها هيئة تحرير اختصاصية وهيئة استشارية دولية فاعلة تشرف على عملها. وتستند إلى ميثاق أخلاقي لقواعد النشر فيها والعلاقة بينها وبين الباحثين. كما تستند إلى لائحة داخلية تنظم عمل التحكيم، وإلى لائحة معتمدة بالمحكمين في الاختصاصات كافة.

وتشمل الهيئة الاستشارية الخاصة بالمجلة مجموعة كبيرة لأفضل الاكاديميين من الدول العربية، والأفريقية حيث يتوجب على الاستشاريين المشاركة في تحكيم الأبحاث الواردة إلى المجلة.

حيث أن "المركز العراقي الافريقي للدراسات الاستراتيجية" جهة اصدار "مجلة الدراسات الأفريقية والعربية" كما تتولى دار البيان للنشر والتوزيع والإعلان الليبية التوكيل الرسمي لإصدار المجلة في ليبيا ونشرها في كافة الدول العربية والأفريقية، كما يتولى مؤسسة النيل للدراسات الأفريقية والاستراتيجية الوكيل الخاص المجلة بجمهورية مصر العربية..

**Iraqi–African Center For Strategic Studies**

**Tel: 00964776837196/01220801268**

**(NGO)1E78478**

**<http://ciaes.net/>**

**<http://afroar.com>**

## تقرأ في هذا العدد

13 > الافتتاحية ..... بقلم: رئيس التحرير

> تأثير المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية وعناصر

14 البيئة الخارجية في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الرعاية الصحية

إعداد/ممدوح رجب محمود&د.د. عادل محمد زايد (مصر).....

> اثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني على الاتجاه نحو مادة

46 الرياضيات لدى طالبات الصف الثالث متوسط

إعداد/ م.م فرات غني نوري (العراق).....

**EMERGING TECHNOLOGIES FOR COMBATING**

**75 CORRUPTION IN EGYPT'S CONSTRUCTION INDUSTRY**

**Al-Ansary, Khaled, & Awny , Mohamed Mamdouh.**

**Platelet-Rich Plasma (PRP): Harnessing the Power of Growth Factors for Therapeutic Implications in**

**103 Medicine.**

**Adnan hakamat eabd saeid & Almottesembellah**

**Abdalruhman Gaiz.**

> الفرق والمذاهب الإسلامية في المغرب وغرب إفريقيا الطرق

115 الصوفية في المغرب والسنغال نموذجا

إعداد/أ. الحاج عبد الله امبي (السنغال)& شيماء ابليلط (المغرب

139 > الحكم والمواعظ في المدرسة الأوسية

إعداد/د. سناء مصطفى عبد الله محمد احمد (السعودية)

181 > ضوابط اعتبار مفهوم المخالفة عند الأصوليين

- إعداد/ د. أشرف إبراهيم عبد الله إبراهيم(السودان).....
- 196 ➤ التوجيه اللغوي لترجيحات القرطبي في القراءات في كتابه (الجامع)  
إعداد/ عبدالقادر الجزولي البشري أبوبكر(السعودية).....
- 223 ➤ معاني الحروف عند الأصوليين ( لو، ولولا، ولما أنموذجاً- دراسة  
أصولية لغوية)  
إعداد/ د. أشرف إبراهيم عبد الله إبراهيم(السودان).....
- 236 ➤ أثر الإدارة الاستراتيجية على رضا العاملين (دراسة تطبيقية على  
مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة).  
إعداد/ صادق حسن الصفار (السعودية).....

شاركت مجلة الدراسات الأفريقية والعربية في العديد من الفعاليات على المستوى العربي والأفريقي، حيث اختتم العام 2023، بالمشاركة في مؤتمر التعايش السلمي في أفريقيا الذي عقد في العاصمة السنغالية داكار وبمشاركة مجموعة كبيرة من الجامعات والمراكز البحثية ونظمتها جامعة الإسلامية بمينيسوتا الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك مؤتمر الذكاء الاصطناعي والحد من التغيرات المناخية الذي نظمتها جامعة النيل الأوروبية بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، بالإضافة لمتقي الصحراويون من أجل السلام، وقد كان لمجلة الدراسات الأفريقية والعربية تواجد في كافة هذه المؤتمرات والملتقيات العلمية والتي ساهمت بتغطيته هذه الفعاليات ونشر البحوث والدراسات التي تم تقديمها، ونختتم العدد بنشر بعض الدراسات المختلفة التي سيتم نشرها، في هذا العدد ما بين الاقتصاد والادب والثقافة والرياضيات، وهذا ما تعودنا عليه دائما في مجلتنا التنوع والاختلاف في الدراسات والبحوث العلمية والاكاديمية، وتبدأ المجلة بدراسة تأثير المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الرعاية الصحية.، كما تعرض الدراشة الاخرى اثر استخدام إستراتيجية العصف الذهني على الاتجاه نحو مادة الرياضيات لدى طالبات الصف الثالث متوسط

بالإضافة لدراستين باللغة الانجليزية، ثم عرض دراسة الفرق والمذاهب الإسلامية في المغرب وغرب إفريقيا الطرق الصوفية في المغرب والسنغال نموذجا، وكذلك الحكم والمواظ في المدرسة الأوسية، بالإضافة إلى ضوابط اعتبار مفهوم المخالفة عند الأصوليين، و التوجيه اللغوي لترجيحات القرطبي في القراءات في كتابه (الجامع) واختتمت المجلة بعرض دراسة معاني الحروف عند الأصوليين ( لو، ولولا، ولما أنموذجا - دراسة أصولية لغوية).

**بقلم :**

**د. دينا العشري**

**رئيسة التحرير**

## أثر الإدارة الاستراتيجية على رضا العاملين (دراسة تطبيقية على مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة)

الباحث/ صادق حسن الصفار

باحث دكتوراه إدارة أعمال في جامعة ميد او شن (Midocean university)

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على رضا العاملين دراسة تطبيقية على مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة مقدارها (41) مفردة من العاملين بالمؤسسة الطباعية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: التطبيق السليم للإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى نجاح المؤسسة، كما بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على تحسين رضا العاملين بالمؤسسة الطباعية وتحسين مستوى الولاء للمؤسسة وتوفير الفرصة للعاملين لاثبات قدراتهم ومهاراتهم، وكانت من اهم التوصيات ضرورة وضع استراتيجية تسويقية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية والداخلية بالمؤسسة من أجل تحقيق تميز مؤسسي يلبي حاجات العاملين والعملاء، وأيضاً توصيات أهمها الاهتمام بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية الحديثة في المؤسسات الصغيرة الخاصة في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، رضا العاملين ، مؤسسة شبكة الشرقية

للطباعة.

**ABSTRACT :**

this research aims to know the impact of strategic management on employee satisfaction, an applied study on the Eastern Printing Network Corporation. The research followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool to collect information on a sample of (41) individuals from the employees of the printing establishment. The research reached a set of results, the most important of which are: Application Proper strategic management leads to the success of the institution, the necessity of developing a marketing strategy based on analyzing the internal and external environment, paying attention to studying the factors of the external and internal environment of the institution in order to achieve institutional excellence that meets the needs of employees and customers, and also recommendations, the most important of which is attention to the necessity of applying modern strategic management in small private institutions in the Kingdom. Saudi Arab.

**Keywords: strategic management, employee satisfaction, Al Sharqiya Network Printing Corporation.**

**المقدمة:**

يعد العصر الراهن عصر التطور والتميز في كافة جوانب الحياة مقارنة بالعصور السابقة، وفيه اختلفت الإدارة وتطورت بما يتناسب مع العصر لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، سواء على مستوى الحكومات أو الأفراد، فإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تعمل وفق استراتيجيات لإدارة الأفراد، فمع تميز هذا العصر بالخبرات والقدرات والمهارات الإبداعية الخلاقة والوعي الثقافي التنظيمي، كان لا بد من إنشاء بيئة عمل إيجابية من خلال الموظف الفعال وبناء علاقات وإدارة برامج وسياسات وإجراءات التي تعزز هذا الجهد لتحقيق رضا العملاء وولائهم لهذه المنظمات.

لذلك تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المواضيع المهمة التي يجب وضعها موضع التطبيق مما يساعد متخذي القرارات في المستويات الإدارية علي معرفة كيفية اتخاذ القرار الاستراتيجي ومقومات التنفيذ الفعال، ومواجهة التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر وتحديد النمو والاستمرارية، في بيئة اكتظت بالمنافسة والسعي لاكتساح الأسواق، وبالتالي تشتت المنافسات بين المنظمات الربحية الخدمية والإنتاجية والكل يسعى إلي زيادة أرباحه ( mohapatra et al.,2019)، لذلك وضع لنا علماء الإدارة الاستراتيجية من ذوي الخبرات في هذا المجال كثير من الاستراتيجيات التي جربت في أماكن لها عظيم الأثر على نجاح المنظمات،(عامر، 2021 ) ومن ناحية أخرى فإن المنافسة في المملكة العربية السعودية في ظل الانفتاح التي تقوم به المملكة أصبح لازماً على المجتمع السعودي أن يواكب ذلك في كافة المجالات، ليتناسب مع رؤية المملكة 2030 فقد مكنت الرؤية شباب الوطن من المشاركة الفاعلة في جميع القطاعات، ورسمت مستقبلاً واعدًا يصنعونه بأيديهم، بعدما أعطت الأولوية للمبدعين والموهوبين، ودعمت ثقافة الابتكار والمثابرة، ووفرت فرصاً مميزة للنمو، وعملت على توليد وظائف نوعية، مع استقطاب أفضل الخبرات العالمية. ووفرت المملكة بيئة تنافسية جاذبة مفتوحة للأعمال، لبناء اقتصاد عالمي رائد.

فالبقاء للأقوى والأصلح في الوقت الراهن فأى منشأة تراعي تكامل المزيج التسويقي الذي تقدمه لعملائها لضمان خوض هذه المنافسة القوية فإنه يتوجب علي إدارات المنظمات عموماً ومؤسسات الطباعة خاصة دراسة الإدارة الاستراتيجية الحديثة جيداً

وتنفيذها وتقييمها بما يتماشى مع متطلبات العصر الراهن لتحقيق رضا العاملين التي هي من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة

فمبدأ تحقيق رضا العاملين والعملاء خطوة مهمة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال، نظرا لأن عدم رضا العملاء يؤدي إلى إرتفاع مختلف التكاليف بسبب إنخفاض مشتريات هؤلاء العملاء، وتعدد شكاوهم وتحولهم للتعامل مع المنافسين (النواصرة، ٢٠١٩، ص139).

لذلك فإن هذا البحث جاء ليقى الضوء على الاستراتيجيات التي تستخدم في تحقيق رضا العاملين بمؤسسة المطبعة الشرقية والتي تختلف باختلاف البيئة والزمان، ويتم تحديدها على حسب رسالة وأهداف المؤسسة، وسيقوم البحث بعرض الاستراتيجية المتبعة مع بيان علاقتها بالتميز المؤسسي والرضاء للعاملين بالمطبعة.

### مشكلة البحث:

أن مبدأ تطبيق مبادئ الادارة الحديثة لم تعد حكرا على المؤسسات الكبيرة والعالمية بل اصبحت المؤسسات الناشئة والصغيرة هي من تهتم بتلك المبادئ وذلك لزيادة منافستها في عالم الأعمال، فاهتمام المؤسسات الصغيرة بالبرح وتحقيق المناسبة هو الشغل الشاغل لهم إلا ان الاهتمام برضا العاملين هو من اولويات المؤسسة الصغيرة لتحقيق تواجدها في سوق العمل وازدهارها فكون الموارد البشرية المؤهلة أساس نجاح المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها أو قطاعاتها وأحجامها، إذ تعد العاملين في المؤسسات مورد هام الا وهم المورد البشري من أهم الموارد الإنتاجية على الإطلاق، لذلك فإن مشكلة البحث الحالي:

### تتمثل في الاجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

1- ما أثر الإدارة الاستراتيجية على رضا العاملين في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة؟

والذي يتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

2- ما علاقة الإدارة الاستراتيجية برضا العاملين في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة ؟

- 3- ما هي علاقة وضع الاستراتيجية بتحقيق (الرؤيا، الرسالة، الأهداف، رضا العاملين) في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة ؟
- 4- هل هناك علاقة بين التحليل البيئي ورضاء العاملين بمؤسسة شبكة الشرقية للطباعة؟.
- 5- هل يؤثر الخيار الاستراتيجي في رضا العاملين المتبع في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة؟
- 6- ما أثر تنفيذ الاستراتيجية في رضا العاملين؟

### أهمية البحث:

#### الأهمية العلمية للبحث:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في مساهمته في إثراء المكتبة العربية والسعودية في مجال البحوث الهامة والحديثة والاستفادة منه في المؤسسات الصغيرة في المملكة العربية السعودية والتي يقوم بتنفيذها شباب، وربما يفتح المجال للدارسين والباحثين والاستفادة منه وقد يؤدي ذلك إلى تقديم المزيد في هذا الشأن مستقبلاً .

#### الأهمية العملية:

تتبع أهمية البحث في كونه يتناول موضوع هام وحيوي ومستمر، ذلك لأن الإدارة الاستراتيجية هي دائماً 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 ومواجهة التهديدات من أجل بقاء المنظمة وتحقيق رغبات وتطلعات وإشباع العملاء وهذا في حد ذاته وسيلة هامة للتوصل والحفاظ على التميز المؤسسي فيما يتعلق ببقاء المنظمة وتحقيق الأهداف والأرباح بصورة مضطربة ومستمرة .

#### الأهمية الشخصية:

تتمثل الأهمية الشخصية للبحث لكونه مشروع الباحث الذي قام بتنفيذه على أرض الواقع وتم تطبيق هذا البحث فعليا على كون المشروع حديث وله وجود ويقوم بخدمات طباعية ويخدم المجتمع السعودي.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

- 1- بيان أثر الإدارة الاستراتيجية على رضا العاملين في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة.
- 2- الوقوف على معرفة علاقة الإدارة الاستراتيجية برضا العاملين في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة .
- 3- التعرف على علاقة وضع الاستراتيجية بتحقيق الرؤيا - الرسالة - الأهداف - رضا العاملين في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة.
- 4- التعرف على العلاقة بين التحليل البيئي ورضاء العاملين بمؤسسة شبكة الشرقية للطباعة.
- 5- التعرف على مدى تأثير الخيار الاستراتيجي في رضا العاملين المتبع في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة.
- 6- التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية في رضا العاملين .
- 7-

### الدراسات السابقة:

إن الاهتمام بما قدمه الباحثون من دراسات وأبحاث سابقة خطوة هامة لمعرفة الفجوة البحثية لدى الباحث وما قدمته نتائج الأبحاث السابقة من معلومات تفيد البحث الحالي في العديد من الجوانب المنهجية والنظرية ولعل دراسة (الصيفي، 2022) والتي هدفت الى معرفة "أثر الإدارة الإستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم، وتأثير ممارسات إدارة المواهب ( أي الجذب، والاحتفاظ، والتعلم والتطوير ، وإدارة الوظائف) على الأداء التنظيمي المستدام في الشركات العقارية في الإمارات العربية المتحدة .كشفت النتائج

التي توصلت إليها أن ممارسات جذب المواهب والاحتفاظ بالموهبة لم يكن لها أي تأثير على المتغير التابع ، حيث تم تصنيف المؤسسات التي شملها الاستطلاع على أنها مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم ، والتي لديها القليل من الوعي حول جذب المواهب والاحتفاظ بها ، من حيث تعزيزها واستدامتها. الأداء التنظيمي. في المقابل ، أظهر البحث أن ممارسات التعلم والتطوير وإدارة الحياة المهنية كان لها تأثيرات كبيرة وإيجابية على الأداء التنظيمي المستدام لشركات العقارات، ودراسة وجاءت دراسة (الكندي، 2021) هدف البحث إلى التعرف على التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، اتبع المنهج الوصفي التحليلي ، شمل مجتمع فتكونت العينة فتكونت من (98) مستجيب من الموظفين الذين يشغلون المناصب العليا في الإدارات العليا في هذه الوزارات والهيئات. وتوصل البحث إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، وتبين أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسهم في زيادة قدرة القائد الإداري على القيام بعمله بجد وإتقان وفي تحسين قدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات على المرءوسين وتنسيق جهودهم. كما جاءت دراسة ( إبراهيم، 2020) والتي هدفت الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجه نظر الملاكات الإدارية في جامعة ميسان وقام الباحث بأعداد استبانة لمعرفة آراء عينة البحث حول موضوع الدراسة، وبلغ حجم العينة (189) مفردا، وكان من أبرز استنتاجات هذه الدراسة وجود أثر كبير جدا للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي، كما جاءت دراسة

دراسة ( خدام وآخرون، 2020) التي هدفت للتحري عن وجود أثر مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، وتألفت وحدة التحليل من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الصيدليات المبحوثة،

وتمثلت العينة في (٤٢ مفردة) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (...). لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

دراسة (Mohapatra, Mishra, 2019) التي هدفت الى بيان أثر تمكين الموظف كعامل رئيس في تحديد الأداء التنظيمي في الأسواق الناشئة" والتي تمت في الهند وحاولت مناقشة كيف تطورت فكرة تمكين الموظف على عدة عقود وكيف تمارسه المنظمات الرائدة المختلفة اليوم، وأيضا تناقش فوائد تمكين الموظف وتختتم مع بعض الطرق لتنفيذ عملية تمكين الموظف بنجاح في السوق الناشئة، ونتج عن الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها: إن توفير بعض المزايا الملموسة يجعل الموظفين يشعرون بالتمكين إلى حد ما. ومع ذلك، فإن الشعور بالتمكين يتأثر أكثر بالعوامل الجوهرية. والعوامل التنظيمية مثل زملاء العمل غير المشجعين والمشرفين ونقص الوظائف الصعبة، أما دراسة (عوض، 2019م)، والتي جاء هدفها للتعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية ومعرفة دور التميز المؤسسي كمتغير وسيط بشركات السكر السودانية في الفترة من 2007-2017م والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، والتي إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية. ودراسة (أبو جليدة 2018) التي جاء هدفها معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، والتي توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية وأن هذه الشركات تواصل السعي للحصول على أفضل كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المرتبطة بأهدافها الاستراتيجية،

في حين جاءت دراسة (الديراوي، 2018) والتي هدفت إلى معرفة الأثر بين الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، 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 الاستراتيجية أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية)، وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.

ومن الجانب الآخر جاءت دراسة (غنيم، 2018) للتعرف على مدى وجود علاقة أثر بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية لدى المدراء في منظمات الأعمال في محافظة دهوك، العراق. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر معنوية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة توافر معلومات دقيقة وموضوعية تضمن للمنظمة مواجهة البيئة الحالية والمستقبلية،

كما جاءت دراسة (Chopra 2017) بهدف دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المنظمي" والتي جرت في الهند، حيث تواجه المنظمات بيئة مضطربة تضعها أمام تحديات ناشئة في شكل ميزة تنافسية. وتشير الدراسة إلى أن الموارد البشرية هي إحدى الأصول للمنظمة والتي تلعب دورًا رئيسًا في تحسين أداء المنظمة. فتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على إقامة صلة سببية بين الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة واستراتيجيتها للموارد البشرية وتنفيذها. وتخلص هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الجيدة وأداء الأعمال. وإن فهم العلاقة الإيجابية بين ممارسات SHRM والأداء التنظيمي للأعمال تمكن مديري الموارد البشرية لتصميم البرامج التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج تشغيلية أفضل. كما أنه يساعد المنظمة على أداء أفضل وتحقيق أهداف أعلى، وبعبارة أخرى إن الطريقة التي تدير بها المنظمة، وتحافظ على مواردها البشرية، لها علاقة رائعة مع أدائها وإنجازاتها.

هدفت دراسة (Anyangwe 2017) الى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عبر النهج الإداري للثقافة" والتي أجريت في فنلندا، إلى دراسة تأثير مفاهيم الثقافة

وإدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. رجل بلا ثقافة يشبه رجل بلا هوية؛ لذلك يجب تحديد هوية العاملين من أجل وحدة فعالة في التنوع. تظهر نتائج الدراسة أن التنوع الثقافي هو جانب شامل لجميع المجتمعات والبلدان في العالم تقريباً إن ثراء هذه الثقافات فيما يتعلق بالقيم الثقافية واللغات والأفعال التفاعلية والعادات الاجتماعية والتجارية تجعل مجتمعاتنا غنية جداً بالإمكانيات المتاحة للتميز والتقدم عندما يُنظر إلى التنوع الثقافي على أنه نقاط قوة وفرص وليس تهديدات أو نقاط ضعف. استناداً إلى نتائج الدراسة، يُظهر أن النهج الإداري بين الثقافات للتعامل . مع الاختلافات الثقافية يبرز أعلى نتيجة لثقافة متنوعة ولكنها موحدة يعد النظام القائم على عبور الإدارة الثقافية طريقة جيدة لتجنب بعض تحديات الوحدة في التنوع.

أما دراسة (Nuangjamnong, Ma 2017) والتي هدفت الى دراسة "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات الدولية والتي أجريت بتايلند هدفت إلى فحص ممارسات SHRM في المنظمات الدولية. وأظهرت النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة أن ممارسات SHRM لها تأثير إيجابي كبير على المنظمات الدولية بالنسبة لقطاع التصنيع من شأنه أن يقدم تقييماً جيداً للأداء لموظفيهم. وكذلك عزز تقييم الأداء العادل تحفيز الموظفين مما أدى إلى زيادة في الوظيفة الإدارية.

أما دراسة (Okunbanjo et al., 2016) فهذهت الى معرفة تأثير نهج القيادة على تمكين الموظف: دراسة لشركات صغيرة مختارة في نيجيريا في ولاية لاغوس واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج أن نهج القيادة التوجيهية يظهر بشكل كبير العلاقة الإيجابية مع تدريب الموظفين وتفويض السلطة للموظفين، وكذلك يرتبط نهج القيادة التشاركية بشكل كبير بتدريب الموظفين.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي اهتمت بتطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين كدراسة ( الصيفي، 2022)، ودراسة (الكندي، 2021) ودراسة (عوض، 2019م)، ودراسة (أبو جليدة 2018) ودراسة ( Anyangwe 2017) ودراسة (2017 Chopra) ودراسة (الديراوي، 2018) والتي معظم الدراسات اثبتت أن تطبيق الادارة الاستراتيجية اثبتت لها تأثير فعال على ادارة الموارد البشرية وتمكين العاملين في عملهم

مما يؤدي الى نجاح الفكر الإداري الحديث في زيادة نجاح المؤسسات ومن الدراسات السابقة استطاع البحث أن يحدد المشكلة البحثية للبحث الحالي وصياغة الأهداف والأهمية واختيار المنهج المناسب للبحث الحالي.

أما البحث الحالي فيختلف في تطبيقه في مؤسسة صغيرة في المملكة العربية السعودية ويعد البحث الحالي - على حسب علم الباحث- هو اول بحث يطبق في مؤسسة طباعية.

### الإطار المعرفي للبحث:

#### مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال" (فريد، 2001، 216)

وهناك من يعرفها بأنها "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. (محمد، 2013، 2471)

وهناك من يرى أنها: " بناء المهارات الادارية لدى الفرد في مجال تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة" ( آدم . 2022 . 61)

#### مفاهيم الاستراتيجية :

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى كلمة ( Strategies ) باللغة اليونانية، كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر ( We besters new dictionary ) على أنها علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية، ( ثابت وآخرون، 2015)

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

الاستراتيجيون عن المديرين، ومستأريهم الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة . ( مساعدة، 2013) وتعرف الاستراتيجية 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 الاستراتيجية على أنها مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم، والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباثرون أو غير المباثرين ( غنيم، 2017).

### 2. مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية وهي:

- 1- التحليل المالي الأساسي .
- 2- التخطيط بناء على التوقعات
- 3 - التخطيط الاستراتيجي ( في ضوء العوامل الخارجية ).
- 4- الإدارة الاستراتيجية

### 3. أنواع الاستراتيجيات:

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

#### 1- استراتيجيات النمو:

هي الاستراتيجيات 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 الاستراتيجيات التالية: (Sekaran.2010).

## أ. الابتكار:

نعني بها تقديم منتجات جديدة، ومتوقعة عن المنتجات الحالية المتقدمة، وأفضل الأمثلة على ذلك الاستراتيجية التي تتبعها شركة (محمد، 2013، 56) حيث كانت أعمار منتجاتها أقل من 5 سنوات، كما أن تقديم منتجات مبتكرة كان مطلباً أساسياً " لمديريها (فريد، 2010، 216)

## ب. النمو المتمرك :

نقصد به التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للمنظمة، وأحد الأمثلة المشهورة على ذلك هو قيام إحدى الشركات العالمية (Wridley) بإنتاج اللبان واتباع هذه الاستراتيجية الكلية بنجاح لمدة تزيد عن 90 عاماً". (Okunbanjo,2016)

## ج. تنمية السوق :

نعني بها إضافة أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي، أو من خلال عمليات الفروع ويعد حقوق الامتياز مدخلا شائعاً لتنمية السوق. (Maj&Nuangjamnong 2017)

## 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 بمدخلاتها، ويسمى، وكمثال معروف عن هذه الاستراتيجية 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 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 ( تكامل رأسي إمامي)، وأيضا" توسعت في نشاط المأكولات والوجبات السريعة ( تكامل أفقي) ( Al-Kasasbeh, et al.2016).

#### 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 الاستراتيجية هو قيام شركة (Sonny) بالاستحواذ على شركة (olumbia 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. استراتيجيات الزوال:

هي استراتيجيات تعتمد على 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 الاستراتيجية.

**2. البيع الجزئي :** يقصد بها إغلاق بعض وحدات النشاط داخل الشركة، مثال ذلك قيام أحد الشركات المتنوعة شركة أو وحدة نشاط، ويترتب عن ذلك استبعادها عن محفظة أنشطة الشركة ببيع النشاط.

**3 . التصفية :** يقصد بها تصفية الشركة لأصولها الملموسة، وإغلاق مصانعها، والأمثلة على هذه الاستراتيجية 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 الاستراتيجية على إيهام منافسيها بأنها تسيير في طريق الزوال، عبر خطة عمل دفاعية، في حين أنها قد تباغتهم في أي لحظة بمنتج جديد تتكون الإدارة الاستراتيجية 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 الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، 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 ( العارف، 1998، 86)

**ثانيا : مرحلة التطبيق:**

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل 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 وتميئتها 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 أسس 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.

### ثالثاً: 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 الاستراتيجية، وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أوفي مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

### صياغة الاستراتيجية: ( أدريس والمرسي، 2006، 236)

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 الاستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال. وان المدراء الأكفاء غالباً ما يتحركون إلى الخلف والى الأمام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها صياغة الاستراتيجية جزء من مكونات الإدارة الاستراتيجية.

### صياغة الاستراتيجية تشمل عملية من ثلاث خطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

عمل تحليل موقف يشتمل على تحليل الموقف الداخلي والخارجي أو البيئة الصغرى والبيئة الكبرى. ويهدف إلى تحديد أين تقف المنظمة في الوقت الراهن. بالتزامن مع ذلك يتم وضع الأهداف وهذا يعني: صياغة الرؤية هدف بعيد المدى) والرسالة (هدف متوسط المدى) وأهداف المنظمة العامة (استراتيجية ومالية ) والأهداف الخاصة بالوحدات الإدارية المكونة للمنظمة ( استراتيجية و مالية ) والأهداف التكتيكية. وإجمالاً فهي عملية تحديد النقطة التي ترغب المنظمة الوصول إليها .

على ضوء تحليل الموقف والأهداف يتم وضع خطة استراتيجية تفصل كيفية تحقيق الأهداف. بمعنى الطريق المقترحة للانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود.

### عملية صياغة الاستراتيجية استمرارية ( أدريس والمرسي، 2006، 236)

ويعتبر الكثير من الباحثين أن صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها هي عملية مستمرة لا تنتهي و هي عملية تكاملية تحتاج إلى تقييم مستمر ومتواصل. أما الإدارة الاستراتيجية فهي عملية ديناميكية وتنطوي على الكثير من انماط و رد الفعل. وهي عملية مخطط في جزء منها و شبة مخططة في جزء آخر والاستراتيجية هي أنماط الفعل مخططة وطارئة وديناميكية وتفاعلية. يعتقد بعض الناس مثل " أنديفرغوف" من شركة إنتل أن هناك نقاط حرجة في مسار كل استراتيجية عندما تحتاج هذه الاستراتيجية أن تأخذ منعطفاً جديداً تتوافق من خلالها مع بيئة العمل المتغيرة وتسمى نقاط التغيير الحرجة في هذا السياق بنقاط الانحناء الاستراتيجي.

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

استراتيجيات المنظمات الابتكارية تقوم بأربع مهام رئيسية هي: (المرسي ، أبو بكر، 2002، 113).

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 استراتيجية المنظمة.
3. تفهم وإدراك وتحديد الكفاءات الأساسية بالمنظمة ومواطن قوتها الرئيسية .

4. استخدام هذه المعلومات في تحديد الأفكار الابتكارية والبدائل الاستراتيجية غير التقليدية التي يمكن تنفيذها في نطاق القدرة التنافسية للمنظمة وبالتالي يجب أن تتبنى المنظمات أسلوب الإدارة الاستراتيجية لزيادة قدرتها التنافسية كما يجب أن تتبع استراتيجية. 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 .

### مفهوم رضا العاملين:

أن للمورد البشري في المنظمات والمؤسسات المعاصرة نالت من الاهتمام مالم تتله من قبل، فمع تميز هذا العصر بالخبرات والقدرات والمهارات الإبداعية الخلاقة والوعي الثقافي التنظيمي كان لا بد من إنشاء بيئة عمل إيجابية من خلال الموظف الفعال وبناء علاقات وإدارة البرامج والسياسات والإجراءات التي تعزز هذا الجهد.

ولن يتأتى ذلك إلا من خلال استراتيجيات فعالة وإدارة تقوم على التخطيط وتنمية المورد البشري لينال من الرضا بما جعله يعمل لصالح المؤسسة بكل كيانه فالمعرفة المتجددة لرأس المال البشري، يساعد في نجاح المؤسسات واستمرارها وسط هذا الزخم من المنافسين. (عامر، ٢٠١١).

ولن يتأتى ذلك إلا من خلال استراتيجيات فعالة وإدارة تقوم على التخطيط وتنمية المورد البشري لينال من الرضا بما جعله يعمل لصالح المؤسسة بكل كيانه فالمعرفة المتجددة لرأس المال البشري، يساعد في نجاح المؤسسات واستمرارها وسط هذا الزخم من المنافسين. (عامر، ٢٠١١). لذا، أدركت العديد من المؤسسات أنه لا بد من السعي وراء الأساليب والأدوات التي تعزز

النواحي الإيجابية في بيئة المؤسسة وتدفع الأفراد باتجاه الوصول للإداء العالي ( Lukic & Lazarevic, 2015 )

يرى خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2014) أن مفهوم الرضا للعاملين يعتبر من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، نظراً لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان ويمثل حالة انفعالية من الصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية فرضا العالمين حسب رأي (judge & robbins , 2013) هو وصف لشعور العاملين الإيجابي حول وظيفتهم والتي تتولد من عملية تقييم خصائصها وفي نفس السياق يعرفه ( Mostot, 1988 ) على أنه درجة شعور الأفراد بالسعادة أو عدم المساعدة نحو وظيفتهم أو خبراتهم الوظيفية ويعرف أيضاً على أنه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الأفراد لوظيفتهم أو ما يحصلون عليه من تلك الوظائف (elarni, 2014) وهناك من يرى الرضا الوظيفي على أنه شعور نفسي للفرد بالثقة والارتياح لتحقيق العمل وبيئة العمل احتياجاته الشخصية وتلبية رغباته وتوقعاته.

وأيضاً يقصد برضا العاملين أو الرضا الوظيفي "التعبير عن أحاسيس ومشاعر الآخرين تجله الجوانب أو المظاهر المختلفة لوضع العمل أو هو عبارة عن مجموعته من المواقف تجاه العمل ويشير الرضا الوظيفي إلي مشاعر العاملين تجاه أعمالهم كما أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدي الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل" (الباقي، 2002).

**مما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي له سمات رئيسية وهي:**

✓ رضا العاملين يمثل شعور أو إحساس ذاتي للفرد ، لذلك قد يكون مرضي لفرد ما قد يكون غير مرضي لفرد آخر.

✓ رضا العاملين حالة من القناعة أو عدم القناعة تنتج عن مدى تفاعل الفرد مع وظيفته وبيئة العمل.

✓ رضا العاملين هو الفرق بين ما توفره الوظيفة للفرد فعلا وما يتوقعه منها.

ويرى (شنوفي) أن الرضا هو 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: ( شنوفي، 2005، 191)

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 يرى هيرزبيج في هذا الصدد أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية.

والرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه 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.

لذلك نرى أن 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 رضا العاملين:

يكتسي الرضا أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة وكذا المجتمع وتمثل هذه الأهمية كما يلي: (العبيدي، 2013، 261)

1. أولاً: أهمية الرضا 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 بان 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 مستوي الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر في تطور مستقبلها الوظيفي.

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

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

1. ارتفاع في مستوي 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: أشار (Ginsberg) إن هنالك ثلاث أنواع من الرضا الوظيفي وهي:
  - الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين، المتعنت النابعة عن إهمالك الفرد بعمله وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الانجاز.
  - الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.
  - الرضا الذاتي: المصاحب ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد .

#### خامساً : دينا ميكية الرضا الوظيفي: ( نبيلة، 2007، 37)

يعمل الناس لكي يصلوا لأهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم إن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ومن ثم فإن بلغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن 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 اعتقاداً 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 مسئولة عن حدوثه.

#### **نبذة تعريفية عن مؤسسة الشرقية للطباعة:**

أنشأت مطبعة شبكة الشرقية عام 1981م في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية في مدينة الخبر

ومنذ تاريخ انطلاقتها حرصت على توفير جميع الإمكانيات الحديثة والمتقدمة ومواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية حتى اكتسبت ثقة الكثير من قطاع الاعمال والشركات الكبرى وأصبحت مؤسسة معتمدة لدى قطاع الاعمال بتقديم وتوفير الخدمات المطبعية بأعلى درجات الجودة مستخدمة افضل المواد والأجهزة المتطورة وفريق من الايدي العاملة والمدربة على دقة الاتقان وسرعة انجاز العمل وتعتبر مطبعة شبكة الشرقية للطباعة من المؤسسات او المنشآت الفردية الصغيرة حيث يبلغ فريق العمل حوالي 40 أربعون موظف وعامل يقدم كل منهم افضل مآلديه وارقي مآعنده

## الدراسة الميدانية

### أولاً: الإجراءات المنهجية:

#### منهج البحث :

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتتبع الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على رضا العاملين بمؤسسة الشرقية للطباعة لتتبع ظاهرة تسجيل وتحليل البيانات واستخلاص النتائج لاختيار صحة أو عدم صحة فرضيات البحث.

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات من العاملين بالمؤسسة الطباعة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع وعينة الدراسة العاملين في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة وتكونت عينة البحث من (40) مفردة وهو مجموع العاملين بها وتعد هذه الدراسة دراسة حالة.

#### فرضية البحث:

يفترض البحث الحالي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الإدارة الاستراتيجية على رضا العاملين بمؤسسة شبكة الشرقية للطباعة.

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يشتمل هذا الجزء على التحليل الإحصائي 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 الإحصائي للمتغيرات التي تقيس محاور الدراسة وذلك على النحو التالي:

المحور الاول: ويشمل الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة  
جدول(1) الخصائص الديمغرافية للعينة.

العمر	30 فأقل	%	45-30	%	45 فأقل	%	أكثر من 55	مجموع	%
العدد	13	32.5%	23	57.5%	4	10%	--	40	100%

من خلال العرض السابق للجدول (1) يتضح لنا أن معظم العاملين في المطبعة من سن 30-43 بنسبة 57.5% يليهم أقل من 30 سنة بنسبة 32.5% واخيرا بنسبة 10% من هم اعلى من سن 45 عاما.

جدول رقم (2) الخصائص الديمغرافية للعينة.

الجنس	ذكر	%	أنثى	%	المجموع	%
العدد	40	100%	--	00%	40	100%

من خلال العرض السابق للجدول (2) يتضح لنا أن معظم العاملين في المطبعة ذكور بنسبة 100%.

جدول (3) الخصائص الديمغرافية للعينة.

المستوى التعليمي	تعليم متوسط	%	درجة جامعية	%	ماجستير دكتوراه	%	مؤهلات أخرى	%	مجموع	%
العدد	27	67.5%	13	32.5%	--	00%	--	00%	40	100%

من الجدول السابق(3) يتضح لنا أن بنسبة 67.5% من العاملين بالمطبعة تعليم متوسط ونسبة 32.5% خريجي جامعة.

جدول (4) الخصائص الديمغرافية للعينة

عدد سنوات الخدمة في مجال العمل	ما دون 5 سنوات	%	5-10	%	11-15	%	أكثر من 15	%	المجموع	%

العدد	15	37.5%	13	32.5%	2	5%	10	25%	40	100%
-------	----	-------	----	-------	---	----	----	-----	----	------

يتضح من الجدول السابق (4) ممن لديهم خبرة مجال الطباعة كانت النسبة الأكبر لمن اقل من 5 سنوات بنسبة 34.5%، أما من لديهم خبرة في مجال الطباعة اكثر من 5 سنوات الى 10 بنسبة 32.5% وأكثر من 15 سنة بنسبة 25% ثم اقل نسبة خبرة من 11-15 بنسبة 5%

**جدول (5) الخصائص الديمغرافية للعينة**

عدد سنوات الخدمة في المؤسسة الطباعية	ما دون 5 سنوات	5-10	11-15	أكثر من 15	المجموع %
العدد	17	11	1	10	40
%	42.5%	27.5%	2.5%	25%	100%

يتضح من الجدول السابق (5) من يعمل في المؤسسة جاءت بنسبة 42.5% اقل من 5 سنوات في حين بنسبة 27.5% اكثر من 5 سنوات . اما من يعمل اكثر من 15 سنة في المطبعة 25% اما بنسبة 2.5% ممن يعملون 2.5%. ومما يتضح من الجدول السابق أن المؤسسة تعمل في مجال الطباعة منذ اكثر من 15 سنة.

**المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية:** وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للعبارات التي تقيس أبعاد محور الإدارة الاستراتيجية بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:  
**. بعد التحليل البيئي:**

**جدول رقم (6) التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد التحليل البيئي**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تقوم مطبعة شبكة الشرقية للطباعة بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أجل كسب	4.37	760.	87.4%	مرتفعة جداً	2

					العمر والمحافظة عليه بين المطابع المنافسة
1	مرتفعة جداً	88.0%	0.76	4.40	2 تعمل المطبعة على البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحسين العمل بين المطابع المنافسة.
4	مرتفعة	74.2	.960	3.71	3 تقوم المطبعة بتطوير بيئتها الداخلية والخارجية من أجل كسب رضا العميل
3	مرتفعة جداً	74.0%	.640	4.17	4 تسعى المطبعة دوماً على التعرف على بيئتها الداخلية والخارجية من أجل مواكبة المتغيرات التي تحدث مستقبلاً
5	مرتفعة	83.4%	1.05	3.70	5 يعتمد الإدارة الاستراتيجية المتبعة في المطبعة على تحديد مستوى الحاجة من قبل العميل
	مرتفعة	79.6%	0.87	3.98	جميع العبارات

### تضح من الجدول (6)

1. أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر 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 السابق أن المؤسسة الطباعة تعمل بالحفاظ على بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحسين العمل في مجال الطباعة بين المطابع الأخرى المنافسة، 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%).

3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يعتمد الإدارة الاستراتيجية المتبعة في المطبعة على تحديد مستوى الحاجة من قبل العميل) حيث بلغ متوسطها (3.70) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية بلغت (83.4%). وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة ( عوض، 2019)

### بعد وضع الاستراتيجية.

### جدول (7) التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد صياغة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تقوم مطبعة شبكة الشرقية للطباعة بوضع استراتيجية واضحة للتعامل بها مع عميل المطبعة حتى يسهم بها في الناتج المحلي والدولي	4.00	1.01	%80.0	مرتفعة جدا	1
2	تعمل المطبعة على تحسين خدماتها المطبعية وفق خطة واضحة من أجل وضع استراتيجية متفق عليها	3.77	0.980	%85.4	مرتفعة	2
3	عند وضع استراتيجية محددة للتعامل مع الزبون المعني يساعد على تحسين جودة المطبعة ورؤية والرسالة المستقبلية	3.30	1.06	%66.0	متوسطة	4
4	يجب أن يتماشى وضع الاستراتيجية التي حددتها الإدارة العليا للمطبعة مع حاجات وطموحات وتوقعات العميل	3.10	1.18	%62.0	متوسطة	5
5	جميع العبارات	3.55	1.02	%71.0	مرتفعة	3
	جميع العبارات	3.54	1.05	70.8	مرتفعة	

### يتضح من الجدول (8):

1. المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد صياغة الاستراتيجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (3.54) وانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (70.8%)
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تقوم مطبعة شبكة الشرقية للطباعة بوضع استراتيجية واضحة للتعامل بها مع عميل المطبعة حتى يسهم بها في الناتج المحلي والدولي) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4) بانحراف معياري (1.1) وأهمية نسبية بلغت (80%)
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يجب أن يتماشى وضع الاستراتيجية التي حددتها الإدارة العليا للمطبعة مع حاجات وطموحات وتوقعات العميل) حيث بلغ متوسطها

(3.10) وانحراف معياري (1.18) وأهمية نسبية بلغت (62%). وجاءت هذه النتيجة مع

دراسة (أبو جليدة، 2018)

. بعد صياغة الاستراتيجية

### جدول (9) التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد صياغة الإستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	الاستراتيجية التي تتبعها مطبعة شبكة الشرقية للطباعة هي التي يصاغ بها كافة العمليات الطباعية التي تقوم بها المؤسسة مع العميل	3.47	1.07	69.4%	متوسط	3
2	تعتمد المطبعة في صياغة الاستراتيجية بالتعاون مع مجلس إدارة المطبعة لتصحيح الأخطاء السابقة أن وجدت	3.05	1.02	61%	متوسط	5
3	تقوم مطبعة شبكة الشرقية للطباعة بعد صياغة الاستراتيجية لتأكد منها قبل التعامل معها للزبون في صورة سلعة أو خدمة يستفيد منها.	3.20	1.07	64.0%	متوسط	4
4	تقوم المطبعة بدراسة رضا العميل عن المنتجات المقدمة له	3.62	1.04	72.4%	مرتفعة	1
5	يتم زيادة توزيع مكافأة في حالة تحقيق أرباح أعلى وضغط عمل أكثر	3.57	1.03	71.4%	مرتفعة	2
	جميع العبارات	3.33	1.04	67.6%	متوسط	

ينتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر 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) وانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (67.6%).

ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تقوم المطبعة بدراسة رضا العميل عن المنتجات المقدمة له) 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%) كما جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Chopra 2017) أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تعتمد المطبعة في صياغة الاستراتيجية بالتعاون مع مجلس إدارة المطبعة لتصحيح الأخطاء السابقة أن وجدت) حيث بلغ متوسطها (3.05) وبانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية بلغت (61%).

### بعد تنفيذ الاستراتيجية

جدول رقم (10) التحليل الإحصائي الوصفي لعبارة بعد تنفيذ الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تعمل مطبعة شبكة الشرقية للطباعة بالتعاون مع الزبون حتى الوصول إلى تنفيذ الاستراتيجية وفق ما خطط لها	3.27	1.07	65.4%	متوسط	4
2	تقوم المطبعة بطرح منتجاته لكي يتم التأكد من أنها تم تنفيذها وفق ما خطط لها أم أن هنالك اعترافات واضحة في الأداء بداخلها	3.67	0.860	73.4%	مرتفعة	1
3	عند تنفيذ الاستراتيجية المطبعة لا بد أن تتطابق مع الخطة التي تم رسمها مسبقا	3.25	.990	65.0	متوسط	5
4	في حالة تنفيذ الاستراتيجية لا بد أن تتماشى مع حاجة المجتمع الذي يوجد فيه المطبعة	3.55	.640	71.0%	مرتفعة	2
5	تعمل المطبعة بالتعاون مع الزبون حتى الوصول إلى تنفيذ الاستراتيجية وفق ما خطط لها	3.30	1.05	66.0%	متوسط	3
	جميع العبارات	3.41	1.06	68.2%	متوسط	

يتضح من الجدول (10):

1. المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد تنفيذ الاستراتيجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.41) وبانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية (68.2)%.
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تقوم المطبعة بطرح منتجاته لكي يتم التأكد من أنها تم تنفيذها وفق ما خطط لها أم أن هنالك اعترافات واضحة في الأداء بداخلها) 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). كما تتوافق هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( Anyangwe 2017 )
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (عند تنفيذ الاستراتيجية المطبعة لا بد أن تتطابق مع الخطة التي تم رسمها مسبقاً) حيث بلغ متوسطها (3.25) وبانحراف معياري (0.99) وأهمية نسبية بلغت (65)%.

### مراجعة الاستراتيجية

جدول رقم (11): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بُعد مراجعة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	هنالك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية الموجودة في المطبعة	3.60	1.00	72.0%	مرتفعة	1
2	تساعد المراجعة الاستراتيجية للتعرف على مدى ردود أفعال العميل من خلال الخدمة التي تقدمها المطبعة	3.35	1.02	67.0%	متوسط	2
3	تحاول المطبعة مراجعة استراتيجيتها حتى يستطيع المقارنة بين - الاستراتيجية المتبعة في هذا العام مقارنة مع سابقتها	3.08	1.03	61.6%	متوسط	4
4	تقوم المطبعة بتحديد سقف معين لمراجعة الاستراتيجية	3.32	1.02	64.4%	متوسط	3

جميع العبارات	3.03	1.03	%66	متوسط
---------------	------	------	-----	-------

يتضح من الجدول (11) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد مراجعة الاستراتيجية في مجتمع لدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطا عام مقداره (3.30) وبانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (66%).
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة هنالك (هنالك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية الموجودة في المطبعة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.60) بانحراف معياري (102) وبأهمية نسبية بلغت (72%).
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تحاول المطبعة مراجعة استراتيجيتها حتى يستطيع المقارنة بين - الاستراتيجية 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 (12) : التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بُعد الخيار الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تعتمد المطبعة في بعض منتجاته على استخدام إدارة استراتيجية 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	تقوم المطبعة بإتباع إدارة استراتيجية محددة لقياس مدى نجاحه	3.77	0.960	%75.4	مرتفعة	2
3	تقوم المطبعة بإتباع إدارة استراتيجية متميزة عن منافسيه وذلك من أجل تقديم خدمات متميزة للعميل	3.82	0.970	%76.4	مرتفعة	1

4	تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط والتنظيم والرقابة والمراجعة الاستراتيجية على التميز المؤسسي والرضا الوظيفي للعاملين بالمطبعة من أجل تقديم خدمة بجودة عالية للعميل يتم انعكاسها عند التغذية العكسية	3.67	0.950	%71.0	مرتفعة	3
5	يتم تطوير المنتجات بالمطبعة بما يتماشى مع التطور التكنولوجي في مجال الطباعة	3.57	0.980	%71.4	متوسط	4
جميع العبارات		3.68	0.98	73.5%	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر 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 متوسطا عام مقداره (3.68) وبانحراف معياري (0.98) وأهمية نسبية (73.5) .
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تقوم المطبعة باتتباع إدارة استراتيجية 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 (تعتمد المطبعة في بعض منتجاته على استخدام إدارة استراتيجية 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 (13) التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد التغذية العكسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تقوم المطبعة بتعميم الادارة الاستراتيجية المتبعة	2.92	1.21	%58.4	مرتفعة	5

لضمان وصول المعلومة للجمهور						
2	مرتفعة	%67.4	1.12	3.37	2	تحاول المطبعة تقديم خدماتها المطبعية بصورة فاعله تفوق توقعات العميل حتى نستطيع كسب ثقته
1	مرتفعة	%72.4	1.01	3.62	3	تسعى المطبعة إلى تأدية رسالتها وفق ما خطت له حتى لا تحدث هنالك انحرافات في نهاية التغذية العكسية
4	مرتفعة	%58.8	1.12	2.94	4	تقوم المطبعة بدراسة حاجات ورغبات وطموحات العميل حتى تستطيع سير العملية الطباعية بجودة عالية مقارنة مع منافسيها
3	متوسط	%63.6	1.13	3.18	5	تحقق المطبعة أهدافها وتعيد ثقته من خلال التغذية العكسية للعميل
	مرتفعة	% 64	1.11	3.20		جميع العبارات

### يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر 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 متوسطا عام مقداره (3.20) وبانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (64%) للجمهور حيث بلغ متوسطها (2.92) وبانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية بلغت (58.4%).

المحور الثالث: الرضا الوظيفي وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للعبارات التي تقيس عبارات الرضا الوظيفي بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (14) التحليل الإحصائي 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 بالمطبعة	3.90	1.00	78.0%	مرتفعة	1
2	يساعد الرضا الوظيفي للعاملين في التعبير عما يشعرون به	3.23	1.05	64.6%	متوسط	4
3	يحقق الرضا الوظيفي طموحات العاملين داخل المطبعة وخارجها	3.15	1.19	63.0%	متوسط	5
4	يهدف الرضا الوظيفي على خلق انطباق الجودة العالية لدى العميل مقارنة مع منافسيه	3.43.40 0	1.14	68.0%	متوسط	3
5	تزداد حاجات وطموحات الموظف داخل المطبعة وتطلعاته من خلال الرضا الوظيفي	3.80	1.05	76.0%	مرتفعة	2
	جميع العبارات	3.50	1.09	70%	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (14) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذا 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 الجدولة أن العبارة (يساعد الرضا الوظيفي على تحقيق جودة تنافسية عالية بين العاملين بالمطبعة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (390) بانحراف معياري (1.00) وبأهمية نسبية بلغت 78%.
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يحقق الرضا الوظيفي طموحات العاملين داخل المطبعة وخارجها) حيث بلغ متوسطها (3.15) وانحراف معياري (1.19) وأهمية نسبية بلغت 63%.

**النتائج والتوصيات:**

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يتضح لنا :

1. من خلال النتائج السابقة يتضح أن التطبيق السليم للإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى نجاح المؤسسة.
2. توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية و(عوامل البيئة، وضع الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، مراجعة الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، التغذية العكسية على رضا العاملين).
3. بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على تحسين رضا العاملين بالمؤسسة الطباعية وتحسين مستوى الولاء للمؤسسة وتوفير الفرصة للعاملين لاثبات قدراتهم ومهاراتهم مما يعشرونهم بأنهم مساهمون في نهضة المؤسسة الطباعية واثبات وجودها في المنطقة التي تعمل فيها.
4. من خلال النتائج السابقة استطاع البحث أن يصل الى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية ورضا العاملين بالمؤسسة الطباعية في المملكة العربية السعودية.
5. هنالك علاقة بين الإدارة الاستراتيجية وعناصر الاستراتيجية التسويقية المتبعة في المؤسسة الطباعية.
6. كما أن النتائج اثبتت أن رضا العاملين يساعد على تحقيق جودة تنافسية عالية بين العاملين بالمطبعة مما يؤدي الى نجاح المنظمة.

**التوصيات:**

1. ضرورة وضع استراتيجية تسويقية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية والداخلية بالمؤسسة من أجل تحقيق تميز مؤسسي يلبي حاجات العاملين والعملاء.

2. الاهتمام بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية الحديثة في المؤسسات الصغيرة الخاصة في المملكة العربية السعودية.
3. معرفة كل العاملين برسالة ورؤية المؤسسة مما ينتج عن ذلك زيادة في أدائهم وضع الاستراتيجية للمؤسسة بمشاركة كافة العاملين به على أن تحدد فيه مسئولية كل عامل من العاملين بالمؤسسة الطباعية.
4. ضرورة وضع استراتيجية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية. الاهتمام بالتدريب الداخلي الذي يتعلق بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي مما يؤثر إيجاباً في نشر الوعي الاستراتيجي.
5. تحقق تنفيذ أهداف الإدارة الاستراتيجية للعاملين في المؤسسات الصغيرة خلال تعيين ذوي الكفاءة العالية بالاستناد إلى تحليل الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب والتعيين إلى الاستفادة من الكفاءات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
6. تطوير العاملين لدى المؤسسات الصغيرة التي تعمل في مجال الطباعية خلال اعتماد خطة ممنهجة تؤدي إلى سرعة استجابة العاملين في هذا المجال والقيام بالعمل على أكمل وجه.
7. ضرورة عمل الدراسات التي تهتم بالمؤسسات الصغيرة والتي تعمل في مجال الطباعية في ظل عصر المنافسة للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها لتطبيق نتائجها في المشاريع الأخرى.
8. ضرورة قيام المؤسسات الطباعية بالاحتفاظ بالعاملين الموهوبين من خلال تحفيزهم وتعزيز الشعور لديهم بأهمية إسهاماتهم الإيجابية في العمل.

**قائمة المراجع :**

1. إبراهيم، محمد خليل(2020) ثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مج 122، ع41، ص ص 233-248
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي،جمال الدين محمد(2006)، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، (القاهرة : الدار الجامعية).
3. ثابت، محمد، العنزي، سعد علي والخالدي، عواد كاظم، (٢٠١٥) صياغة استراتيجية ريادة الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق زين العراق - أسا سيل - كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ٣٣.
4. خدام، أمينة عبد الحليم وبدر، بسمة و ارتيمه، هاني جزاع(2020) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان) مجلة العملية الاقتصادية والاقتصاد والاعمال، <https://www.researchgate.net/publication/>
5. شنوفي،نور الدين (2005) تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر .
6. الصيفي، فادية محمد محمود(2022) أثر الادارة الاستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم، المجلة العربية للنشر العملي، العدد (40) ص ص 88- 97
7. العارف، نادية(1998)،التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، مصر : الدار الجامعية.
8. عامر، سامح عبد المطلب، (2021) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

9. العبيدي، بشري عبد العزيز (2013) دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي؛ دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات؛ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة؛ العدد 36؛ ص 261.
10. عوض، خالد عبد القادر (2019)، أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية 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.
11. غنيم، رمزي محمد إسماعيل، (٢٠١٧) أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
12. فريد، محمد علي (2010)، الإدارة الاستراتيجية ط 5، القاهرة، دار النهضة العربية.
13. الفقي، إبراهيم، (٢٠٠٩) العمل الجماعي، مصر، القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع.
14. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠١٥) نظرية المنظمة والتنظيم، (ط ٤) الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
15. الكندي، ياسر أحمد أحمد (2021) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، مجلة ابن خلدون، مج1، ع 3 ص ص 1713-1736
16. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ٢٣. النمر، سعود محمد و آخرون، (١٩٩٤) الإدارة العامة الأسس والوظائف الرياض: مطابع الفرزدق.
17. محمد، هاني محمد (2013)، الإدارة الاستراتيجية، دار المعتر للنشر والتوزيع.
18. المرسي، جمال الدين محمد ، أبو بكر، مصطفى محمود (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "، منهج تطبيقي ، القاهرة : الدار الجامعية.

19. مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣) إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
20. نبيلة، بوزان نبيلة (2007) محددات الرضا الوظيفي لدي العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاذ للدافعية؛ رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة محمود منتوري ؛ قسطنطينية..
21. النواصرة، مصطفى سليمان حامد، (٢٠١٩) جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية:

1. Al-Kasasbeh. Mohammed, Al-Kasasbeh. Saleh, AL-Faouri. Abeer, Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance, An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company, International Journal of Business and Management; 11( 8)(2016), 1833-8119, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n8p106>
2. Calin. E., Ioan. Pargaru, Ion & Neacsu. Marian, The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment, Valahian Journal of Economic Studies, 6(20) (2015).
3. Chopra. Rajiv, Strategic Human Resource Management and its Impact on Organisational Performance, Global Journal of Enterprise Information System, 9(3) (2017), DOI: 10.18311/gjeis/2017/16057.
4. Elarabi, H & johari, F. (2014), The determinant factors effecting the job satisfaction and performance in Libyan government hospital, Asian Social Science, Vol. 10, No. 8.

5. Mohapatra. Monalisa & Mishra. Sasmita, The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market, IJBIT, 12(1)(2019),
6. Mohapatra. Monalisa & Mishra. Sasmita, The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market, IJBIT, 12(1)(2019).
7. Nuangjamnong. Chompu & Maj. Stanislaw Paul, Strategic Human Resource Management in International Organizations, Modern Applied Science; 11(5) (2017); Published by Canadian Center of Science and Education.
8. Robbins , S. P., & Judge , T. A. (2013), Organizational Behavior,15th ed., Pearson.
9. Robbins, S.P. (1998), Organizational Behavior: Contexts, Controversies, Applications; Prentice– Hall, USA
10. Sekaran. U., & Bougie. R., Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (5th ed), NY: John Wiley & Sons Inc., (2010).



# African & Arab Studies

العدد (6) السادس والعشرون / ديسمبر 2023



المركز العراقي الأفريقي للدراسات الإستراتيجية  
Iraqi - African Center for Strategies Studies



**African & Arab Studies**  
International Scientific Periodical Journal Issued  
by the Iraqi - African Center for Strategies Studies  
ISSN: 2709 - 2828

