الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف -المسيلة

كلية :العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: .علوم التسيير
رقم: .....

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: .ادارة استراتيجية
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمـــي

إعداد الطالبة:
توامة صبرينة

تحت عنوان:

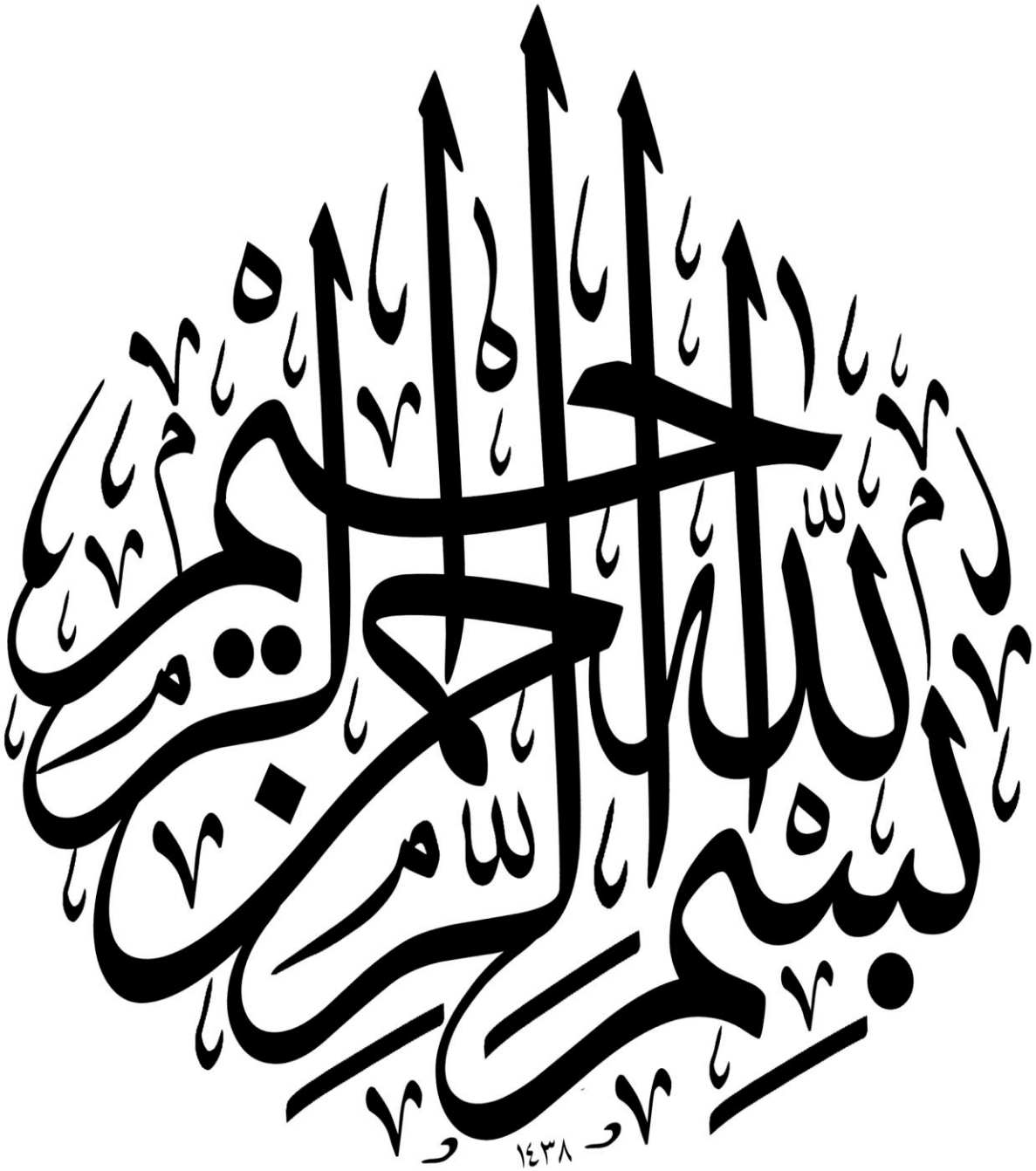
دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

د.	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيســا
د..قرواط يونس	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د.	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات.

على ما من به علي من التمام والكمال بعد التيسير والتوفيق لنجاح هذا العمل واستنادا لقوله عليه الصلاة والسلام

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أوليائي الكرام .

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر إلى جميع خريجي دفعة 2022

اهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد:

الحمد لله الذي وفقنا للوصول إلى هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية وتثمينها بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى روح جدي الشهيد توامة السعيد رحمه الله

وإلى قمر ليلي الذي غاب عنا مبكرا ولم يشهد فرحة نجاحي وتخرجي أبي رحمه الله

إلى شمس نهاري التي لطالما عجزت عن وصفها أمي أطال الله في عمرها

إلى أبي الثاني وسندي أخي عادل إلى نبض قلبي إخوتي ..إلى أستاذي الذي لم يبخل عليا يوما الدكتور قرواط يونس أسأل الله أن أراه في أعلى المناصب

إلى من وفرو لي الراحة خلال سنواتي الخمس إلى الذين لم يعكروا صفوى المراجعة وقت الامتحانات إلى كل الأصدقاء الذين مروا في حياتي وأعطوني جرعة أمل

ملخص الدراسة

ملخص:

هدفت دراستنا لاستعراض دور الإدارة الاستراتيجية كأداة ناجعة في تسيير وتوجيه حاضر ومستقبل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها، والتأكيد على أهمية هذه الأداة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها، وهذا من خلال تبيان أشكال ومظاهر تلك المساهمة الهامة، والتطرق إلى أهم آليات تفعيلها، في ظل التحديات والشروط التي تفرضها البيئة المحيطة بتلك المنظمات؛ هذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، أبعاد التنمية المستدامة.

Abstract

Our study aimed to review the role of strategic management as an effective tool in managing and guiding the present and future of organizations in all its forms and types، and to emphasize the importance of this tool in achieving its strategic goals and the extent of its contribution to achieving sustainable development goals in all its dimensions، and this by clarifying the forms and manifestations of that contribution. important، and to address the most important mechanisms to activate them، in light of the challenges and conditions imposed by the environment surrounding these organizations; This is done using the descriptive analytical method.

Keywords: sustainable development، strategic planning، strategic management، dimensions of sustainable development.

.

فهرس

المحتويات

العنوان	
شكر وعرفان	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ–و
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة	01
تمهيد	02
المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية	03
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية	03
❖ الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية	03
❖ الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية	04
المطلب الثاني: مستويات وأهمية الإدارة الاستراتيجية، التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية	06
❖ الفرع الأول: مستويات وأهمية الإدارة الإستراتيجية	06
❖ الفرع الثاني: التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية	08
المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الاستراتيجية	12
المطلب الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	18
❖ الفرع الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	18
❖ الفرع الثاني: مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	19
❖ الفرع الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	20
المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية المستدامة وأبعادها.	22

➢ المطلب الأول: التنمية المستدامة مفهومها وتطورها التاريخي.	22
❖ الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة	22
❖ الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة	24
➢ المطلب الثاني: مبادئ أهداف التنمية المستدامة	26
❖ الفرع الاول: مبادئ التنمية المستدامة	26
❖ الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة	29
➢ المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات التنمية المستدامة.	33
❖ الفرع الأول: أبعاد التنمية المستدامة:	33
❖ الفرع الثاني: مؤشرات التنمية المستدامة:	39
المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية كركيزة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة	42
➢ المطلب الأول: دور التنمية المستدامة في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية	43
➢ المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	46
خلاصة	50
الفصل الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة	51
تمهيد:	52
المبحث الأول: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة.	53
➢ المطلب الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة محل الدراسة.	53
❖ الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة.	53
❖ الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة	54
❖ الفرع الثالث: وضعية المؤسسة على الصعيد الداخلي والخارجي	55
❖ الفرع الرابع: نظام العمل	56

➢ المطلب الثاني: أقسام المؤسسة ووظائفها	56
❖ الفرع الأول: الأقسام الإنتاجية	56
❖ الفرع الثاني: الأقسام التقنية.	58
❖ الفرع الثالث: الأقسام لإدارية.	60
➢ المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها	52
❖ الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	52
❖ الفرع الثاني: مساهمات المؤسسة وأهدافها.	64
❖ الفرع الثالث: منتجات المؤسسة وعملائها.	65
المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.	66
➢ المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة	66
➢ المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة	69
➢ المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة	72
➢ المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها	76
خلاصة	83
خاتمة	84
قائمة المصادر والمراجع	87

فهرس

المحتويات

العنوان	ص
الجدول (01): سلم ليكارت الخماسي	68
الجدول (02): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالتها	68
الجدول (03): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	69
الجدول (04): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	71
الجدول (05): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)	72
الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
الجدول (07): توزيع أفراد العينة حسب السن	74
الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
الجدول (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	76
الجدول (10): العرض الوصفي لمحور الإدارة الاستراتيجية	77
الجدول (11): العرض الوصفي للتنمية المستدامة	79
الجدول (12): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة	80
الجدول (13): تحليل الانحدار لصياغة الاستراتيجية والتنمية المستدامة	81
الجدول (14): تحليل الانحدار لتنفيذ الاستراتيجية والتنمية المستدامة	82
الجدول (15): تحليل الانحدار تقييم الاستراتيجية والتنمية المستدامة	83

العنوان	ص
الشكل رقم (01): اهداف التنمية المستدامة	29
الشكل رقم (02): الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة	31
الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	62
الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن	74
الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	76

مقدمة

مقدمة

إن التغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، ولذلك يجب على المسيرين البحث باستمرار على أساليب متطورة في التسيير، يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم، والنظر إلى ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم استغلال الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تواجهها، وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها الإدارة الإستراتيجية، التي أصبحت النموذج الحالي والمستقبلي لمؤسسات الأعمال التي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات مما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتهديدات الموجودة فيها، وهذا نظرا إلى نقائص التي كانت في الإدارة التقليدية حيث أن الإدارة الإستراتيجية كانت تهتم بالقضايا التي تتسم بالتعقيد وعدم التكرار، بينما الإدارة التقليدية تتعامل مع المشاكل المرتبطة. بالرقابة التشغيلية.

ولهذا أصبح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية، وبالخصوص تحسين الأداء باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

يعد ظهور مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المنظمات نقلة نوعية في عالم الفكر الإداري إذ تطور مفهوم الإدارة ودورها من التسيير العادي والروتيني لعمل المنظمة، إلى رؤية مستقبلية واضحة المعالم مبينة على دراسة واقعية تحليلية للوسط الداخلي والبيئة الخارجية بما يحملانه من فرص سانحة وتهديدات حقيقية، خصوصا بعد تبلور مفهوم الإدارة الإستراتيجية وظهوره بوضوح في عالم الأعمال؛ وقد رافق هذا التطور في الفكر الإداري المبني على الرؤية المستقبلية ودراسة البيئة الخارجية والداخلية على مستوى المنظمات، تطور آخر على المستوى الرسمي في البعدين الإقليمي والدولي تماشيا مع ظهور الأزمة البيئية في العالم وتحدياتها وبروز جهود

الأمم المتحدة حيالها من خلال مؤتمراتها والتي أنتجت ما يعرف بالتنمية المستدامة وتسطيرها أهدافها بتلك الأبعاد المعروفة، انطلاقا من صدور تقرير برونتلاند عام 1987 إلى مؤتمر ري ودي جانيرو عام 2015، والذي عزز من دور هذه الرؤية الجديدة عند المسيرين في كل المستويات انطلاقا من الحكومات على المستوى الكلي إلى أصحاب المشروع على المستوى الجزئي والبسيط.

الإشكالية:

ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وفي مؤسسة الأنسجة الصناعية بالمسيلة بشكل خاص ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهم مستوياتها ومتطلباتها؟
- ماهي التنمية المستدامة وماهي أهم أبعادها ومؤشرات تحقيقها؟
- ما علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتنمية المستدامة؟
- ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

الفرضيات:

أ. الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

ب. الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لصياغة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

- H_1: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).
- H_1: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

أهمية الدراسة:

محاولة الكشف عن العلاقة الوطيدة بين الإدارة الاستراتيجية والتي تتم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسات والتي تعتمد أساسا على دراسة البيئة المحيطة بها والوسط الداخلي لها، حتى تتمكن من تحديد الفرص المتاحة لها والتعرف كل التهديدات التي تترصدها من منطلق أن المعرفة الإنسانية ككل هي تراكمات عبر الزمن وإضافات يكمل بعضها بعضا، وأن تشابه بعض الظروف والأسباب يؤدي في الغالب إلى نفس النتائج ويفرز نفس المشاكل، والتي من دون أدنى شك ستشترك في نفس الحلول بل وتتوافق طرديا مع زيادة تشابه وتطابق تلك الأسباب؛ وعليه تأتي أهمية هذا البحث من كونه يحاول رصد تحارب بعض الدول الأجنبية والعربية في مجال تنمية المناطق الحدودية بما يكتسيه من حساسية، وبما له من أهمية خصوصا في الأوضاع السياسية والأمنية الراهنة التي تتميز بالاضطرابات وعدم الاستقرار، والتي تستدعي مناقشتها ومحاولة استشفاف الحلول المتوافقة مع واقعنا المحلي والذي يبقى محتفظا بخصوصيته دوما.

أهداف البحث:

- ✓ الكشف عن أهمية الإدارة الاستراتيجية كأحد الأدوات المهمة في التسيير على كل المستويات.
- ✓ بيان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة وخصوصا ما تعلق بمفهوم التنمية المستدامة.

- ✓ إظهار الإسهامات والإضافات التي يمكن للإدارة الاستراتيجية أن توفرها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية يمكن أن نوجزها في عدة نقاط كالآتي:

- ➢ الميول الشخصي للموضوع.
- ➢ موضوع ذو أهمية في الوقت الحاضر.
- ➢ محاولة اسقاط نقاط الدراسة على المؤسسة التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية عليها.

منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري والجزء التطبيقي، كما تم استخدام عدة أدوات منها الاستبيان والتحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: سنة 2022.

الحدود المكانية: الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة EATIT.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: داني محمد بعنوان "**دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة تربية الدواجن بعين النويصي**" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، لشعبة علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى الأداء ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة عن الإشكالية للموضوع المتمثل في السؤال الجوهري التالي: ماهو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية حيث تم التطرق إلى تحديد

مفهومي كل من الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، وإنطلاقا مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة تربية الدواجن لورافيو.

الدراسة الثانية: بريحة فاتيح بعنوان " **مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة**" جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر، هدفت هذه الورقة البحثية لاستعراض دور الإدارة الاستراتيجية كأداة ناجعة في تسيير وتوجيه حاضر ومستقبل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها، والتأكيد على أهمية هذه الأداة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها، وهذا من خلال تبيان أشكال ومظاهر تلك المساهمة الهامة، والتطرق إلى أهم آليات تفعيلها، في ظل التحديات والشروط التي تفرضها البيئة المحيطة بتلك المنظمات؛ هذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسة الثالثة: سمية بلعيد "**واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية التي استفادت من برنامج التأهيل**" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة إن الهدف والمتوسطة الجزائرية والتي استفادت من برنامج التأهيل.

وبغية الوصول الة الهدف من هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء الأول منه نظري والثاني تحليل والاخر وبغية بلوغ الهدف تطبيقي حيث تناول الفصل الأول "الادارة الاستراتيجية"، أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق الى، والفصل الثالث تطرقنا الجانب النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومفاهيم عامة عن التأهيل فيه الى تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمتها في تحسين المؤشرات المؤسسات الصغيرة الاقتصادية الهامة بالاضافة إلى الجزء التطبيقي حيث تم أخذ عينة من والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل.. ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تؤكد على تطبيق الادارة الاسترايجية وخاصة وأن برنامج التأهيل قد منحها احتمالات استراتيجية جديدة.

هيكل الدراسة:

للوصول الى إجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا أن نقوم بتقسيم دراستنا الى فصلين هما ومقدمة وخاتمة، بالنسبة للفصل الأول فجاء بعنوان الإطار النظري للدراسة وتم التطرق فيه الى ثلاث مباحث كالتالي: المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية، المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية المستدامة وأبعادها، المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية كركيزة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة.

أما الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة ميدانية تم تقسيمه الى مبحثين هما: المبحث الأول: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT–M Sila بالمسيلة بالإضافة الى المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة

تمهيد:

في ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ، فتطلب الأمر تنمية مهارات وقدرات المدرين ، بشأن كيفية التفكير الإستراتيجي وإعداد وتنفيذ الإستراتيجيات الناجحة التي تهم منظمات الأعمال ككل ، وكذلك كل جانب من الجوانب الوظيفية الخاصة بها .وفضلا عن ذلك يتم ممارسة مهام ووظائف وإدارة الإستراتيجيات في مراكز صنع القرارات الرئيسية بالمؤسسة الاقتصادية وتفاعلها، هذا من جهة ومن جهة أخرى يتم التركيز وبشكل أساسي على تجاوب منظمة الأعمال وتفاعلها ككل متكامل مع بيئتها الخارجية من الإستراتيجية .

وعليه تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة كما تعتبر حاليا عن مرحلة من مراحل التطور في مقررات الإدارة، الذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية باعتبارها مرشد وموجه عام لسلوك وتصرفات المديرين.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية المستدامة وأبعادها.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية كركيزة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية رسم لمسار المؤسسة المستقبلي من مختلف النواحي لذلك سنتطرق في هذا المبحث الة مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وهي كالتالي:

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى كل من نشأة وتطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية (الفرع الأول)، ومفهوم الإدارة الإستراتيجية (الفرع الثاني)

الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يلاحظ أن مفهوم الإستراتيجية قديما، كان من الفكر البشري حيث تمتد جذور الإدارة الإستراتيجية الفترة اليونانية القديمة [1]التي اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية strate gin التي تعني علم الجنرال strategoes وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال تصف شخصية القائد.

أما في القرن العشرين ورغم الجذور الإستراتيجية قديم في التاريخ إلا أن الاهتمام الفعلي بها خارج إطار الحروب والجنرالات التي يقودونها لم يظهر إلا خلال الأربعين السنة الماضية، فقد أخذ رجال الأعمال الباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد من خمسينات القرن العشرين، وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية وظهر في الممارسة أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوبا متميز للتنبؤ بالمستقبل وتشكيل ذلك الاستخدام الإمكانات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع[2].

[1] صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص22.

[2] زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص21.19

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أولا: تعريفه الإدارة الاستراتيجية

تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل في طريقة للتفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وهي علم وفن صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وقد تعدد التعارف حسب علماء الإدارة ومن بين هذه التعارف:

- ✓ دافيد 1995(david):"مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل"[1].
- ✓ أنسوف(anssof): الإدارة الاستراتيجية على أنها" العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققه"[2].
- ✓ شوندلر (chandler):"الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد التحقيق هذه الأهداف والغايات وإن عملية تخصيص الموارد وإعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"[3].

خلاصة القول: الإدارة الإستراتيجية تعمل على رسم المسار المستقبلي للمؤسسة (الرؤيا الإستراتيجية) في ظل مواردها وإمكانياتها وذلك بصياغة رسالة جيدة ووضع أهداف وغايات لصياغة الإستراتيجية عن طريق التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ظل بيئة معقدة ومن ثم تحديد مستوى الخيارات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات المناسبة وأخيرا تقييمه ومراجعته من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.

---

[1] مؤيد سعيد السالم أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، 2005، الأردن، ص17.
[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص31
[3] زكريا مطلك دوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 35.

ثانيا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

1. **التحديات الخارجية:** وتتمثل في [1]

أ. **تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:** عالمنا اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المؤسسات.

ب. **ازدياد شدة المنافسة:** لم تعد المنافسة تشمل السعر ووجود المنتج فقط، بل تعددت الآن اسمها لتشمل كل الأنشطة، وذلك بظهور منافسي جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة.

ج. **ندرة الموارد** زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع استراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

د. **التحالفات الإستراتيجية:** إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بحسب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الأخر.

2. التحديات الداخلية: وتتمثل في[2]

أ. **تطور عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي:** حيث أن إتاحة الفرص للتفكير الإستراتيجي ومدى توافر الهيكلة اللامركزية، تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناءا على رسالة المؤسسة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

[1] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 21. 23.
[2] فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص 37 .38

ب. **تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية:** يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المنظمة.

المطلب الثاني: مستويات وأهمية الإدارة الاستراتيجية، التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية عدة مستويات ولها أهمية كبيرة سوف نتطرق في هذا المطلب الي مستوياتها في الفرع الأول والتفكير الاستراتيجي في الفرع الثاني أما في الفرع الثالث و الأخير صناعة القرارات الاستراتيجية في الفرع الأخير

الفرع الأول: مستويات وأهمية الإدارة الإستراتيجية[1]

أولا: مستويات الإدارة الاستراتيجية

تظهر منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، وهذا استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية.

1. **الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:** في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها والبحث عن الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفي هذا المستوى يأخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في انشطة وعمليات هذه الوحدات.
2. **الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية، وتحديد امكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، ففي هذا المستوى الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة

[1] عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الإستراتيجية، دار جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004، ص 52.

عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

3. **الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، التمويل، خدمات المستهلكين، المحاسبة...لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية وبمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، وخطط إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقسيم السياسات، والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة وكذلك في استجاباتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية أفضل البدائل

والخيارات المتاحة للمنظمة.

التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: إن زيادة السرعة في التغيير الحاصل في البيئة المحيطة في المنظمة كما نوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التحقيق من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة من خلال امتلاكها نظم المعلومات الإستراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتوافق على المتغيرات الداخلية.

تدعيم المركز التنافسي: تمنحها إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.

تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على الموارد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لمواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا للمتغيرات.

تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.

خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.

توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.

إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.

ومن بين الإيجابيات التي تعود على المنظمة عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

- تؤدي المنظمة إلى إنجاز مهاراتها ومسؤولياتها بفعالية عالية.
- تشجيع الإداريين على اظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر.
- تحقيق النتائج المالية والاقتصادية الجيدة بحيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي الأكثر نجاحا.

الفرع الثاني: التفكير الإستراتيجي وصناعة القرارات الإستراتيجية [1]

باعتبار أن التفكير الإستراتيجي تعتمد على قدرة المدير الإستراتيجي في مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل ابتكاري، وكذا صناعة القرارات الاستراتيجية تمثل جوهر عمل المدير الإستراتيجي، في المنظمة، وجب علينا التطرق إلى التعرف على المدير الإستراتيجي ومهامه وحدود اختصاصه في المنظمة.

[1] طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2007، ص 50.

أولا: المدير الإستراتيجي

يتمثل المدير عن غيره من المديرين بخاصيتين هما:

- القدرة على فهم مغزى الأحداث دون أثر بظواهر الأمور، والتغيير في الاتجاهات أو التحفظات.
- القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وبإمكان تشخيص الإستراتيجي الناجح عن غيره عن طريق القياس:

- طبيعة الرؤيا التي كانت لديه في بداية كل مرحلة من مراحل عمله.
- الطريقة التي يكيف بها أفكاره المتميزة لتلائم الظروف المتغيرة.

أما بالنسبة لدوره يتمثل في:

1. **الأدوار الشخصية:** يؤدي واجبات رسمية متعددة ذات طبيعة اجتماعية أو قانونية.
2. **الأدوار المعلوماتية:** يلعب دور المراقب الذي يقرأ التقارير ويراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنظمة.
3. **الأدوار القرارية:** يقوم بأخذ الإجراءات التصحيحية في أوقات الأزمات ويعمل على توزيع الموارد المختلفة وفق أولويات معتمدة.
4. **مجلس الإدارة:** ويتمثل دوره في المراقبة من خلال لجان إدارية مختصة بحيث يبقى متماشيا مع تطورات داخل المنظمة وخارجها، التقييم والتأثير بتقديم النصح ووضع البدائل، الاستحداث والتجديد بالنسبة لرسالة المنظمة.
5. **الإدارة العليا:** يتوجب على المدير العام توفير القيادة للشركة وذلك بوضع أو تحديد النغمة التي تسير علها الشركة إلى الرؤيا الإستراتيجية والقيادة ليست هي الإدارة الإستراتيجية بل نتاج لها وتوفير كذلك إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشكل الصحيح ورفع وعي المديرين لرياح التهديدات.

ثانيا: التفكير الإستراتيجي

ليست العملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، إذ يسعى الإستراتيجي ابتداءا من فهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من العناصر الموقف أو المشكلة التي يواجهها، ثم يحاول استخدام أقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن، ولما كانت المشكلات أو المواقف التي تواجه المنظمات ذات طبيعة معقدة فإنها تتطلب من المديرين إمتلاك القدرة على التفكير الإبداعي.

إن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة الآن، هو كيف تستطيع نشر التفكير الإستراتيجي بين العاملين، ولا سيما المدراء منهم، أن ذلك سيساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الإستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المنظمة.

هذا وتتبع اهمية التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال من حقيقة واضحة خلاصتها أن المدير الإستراتيجي يتسائل دائما كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة وغايتها بأحسن ما يكون، وكيف يمكن صياغة الإستراتيجيات بأساليب تضمن تحقيق أهداف بأفضل ما يكون من حيث الزمان والمكان والتكاليف والجودة [1].

ثالثا: صناعة القرارات الإستراتيجية

يتمثل القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يعطيه، لذا يجدر بالمدير الإستراتيجي أن يلم بالخصائص الأساسية للقرارات الإستراتيجية وأهمية تفرقتها عن القرارات التشغيلية، ذلك لأن إظهار الإختلاف يساعدنا على إمكانية فرز المنظمات التي تدار استراتيجيا عن غيرها وتدار بأساليب غير إستراتيجية وتتعرض بالتالي للفشل ومن أهم الخصائص:

[1] طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، ، المرجع السابق، ص60.

1. **القرارات الإستراتيجية:** تتميز بالمركزية طويلة المدى، القدرة وعدم التكرار الحتمية قليلة العدد قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، تتخذ القرارات في ضوء معلومات غير مؤكدة وتشترك خبرات واستخدام تلك المعلومات.
2. **القرارات التشغيلية:** فهي تتميز باللامركزية، أي يتم إتخاذها في الأقسام الدنيا، قصيرة المدى ومتكررة، معلوماتها مؤكدة ومتوفرة، وأخيرا سيطرة البعد الكمي أي توضع القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودراجاتها وأشكالها التفصيلية.

رابعا: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية:

يقدم العالم هنري أربعة نماذج في صناعة القرارات الإستراتيجية وهي:

1. **النموذج الريادي:** تصاغ الإستراتيجية هنا من قبل شخص ذو نفوذ ويكون التركيز على الفرص، أما المشاكل والتكاليف فتحتل المرتبة الثانية والهدف الأساسي في هذا نمو المنظمة من خلال فرص معينة لا يدركها المنافسون.
2. **النموذج التكيفي:** يشار إليه أحيانا بالعمل الذي لا مفر للشركة من القيام به لأنها في ورطة كبيرة إذ يتصف هذا النموذج في صناعة القرارات بالحلول المبنية على رد فعل المشكلات القائمة (تهديدات) بدلا من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها، وهنا المدير يتمتع بالمرونة والحرية في التكييف مع الاحتياجات الأتية.
3. **النموذج التخطيطي**[1]: وفي هذا النموذج يتم جمع المعلومات المطلوبة بطريقة منتظمة لإنجاز عملية التحليل الإستراتيجي والخروج بعدد من البدائل الإستراتيجية ومن ثم إختيار الإستراتيجية الأكثر تلائما مع الموقف ويتضمن البحث المسبق للفرز بالفرص الجديدة والحلول العلاجية التي تمثل ردود أفعال بخصوص المشكلات حاليا.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، ، المرجع السابق، ص62.

4. **النموذج المختلط:**في بعض الأوقات قد تلجأ المنظمة إلى إتباع نموج مختلط التغيير وهو بمثابة تجميع للنماذج الثلاثة السابقة وتبدو فائدة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع.

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة الاستراتيجية

تتطلب ممارسة التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية:

أولا: تهيئة المؤسسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية

تعد عملية تهيئة المؤسسة للقيام بالإدارة الاستراتيجية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلي[1]:

1. التهيئة المعنوية السلوكية:

- ✓ تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين في المؤسسة بصفة خاصة، بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ التأكد من انتماء أعضاء المؤسسة لها، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، وإقناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق أهداف وخطط ومصلحة المؤسسة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مالية ومادية ومعنوية، فردية أو جماعية، عاجله وآجلة.
- ✓ تنمية إيمان أعضاء المؤسسة بأهمية المركز المتميز في بيئة أعمال المؤسسة بصفة خاصة وفي مجتمع المؤسسة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المؤسسة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.

[1] مصطفى محمود ابو بكر، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية "، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص ص49، 50

2. التهيئة الإدارية:

- ✓ التعرف على المهارات والقدرات الإدارية الحقيقية لدى أعضاء المؤسسة والتأكد من ملامستها وكفايتها للقيام بأعباء عملية الإدارة الاستراتيجية.
- ✓ إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها على الأطراف ذوي العلاقة والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.
- ✓ وضع آلية لممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات عن عملية التخطيط وتحديد المنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

3. التهيئة الفنية المحلية:

- ✓ مراجعة الرصيد السابق للمنظمة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحليلها وتحديد الدروس المستفادة منها.
- ✓ تنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة في دراسة المشكلات والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- ✓ التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ثانيا: توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية أن تكون المؤسسة على دراية بعشرة أمور أساسية هي [1]:

- ➢ العناصر المطلوبة لتوفير معلومات عنها لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية سواء كانت عناصر داخلية أو خارجية.
- ➢ المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

[1] مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- المعلومات المتوفرة وكيف يمكن الاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.
- أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- الإجراءات التنفيذية للحصول على هذه المعلومات المطلوبة لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات ومتطلبات تحفيز هذه الأطراف للتعاون في توفير المعلومات المطلوبة.
- اساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- آلية الاستفادة من هذه المعلومات ونظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

ثالثا: تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي:

اتضح من خلال الممارسات الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية وعلى ضوء النتائج التي تحققها المؤسسات التي تعد الخطط الاستراتيجية بأسلوب مني صحيح، أن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة يمثل أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة، ونعني باستمرارية التفكير الاستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات اعضاء المؤسسة على عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج تفكير والتزام مني مستمر بمنهج التفكير الاستراتيجي، ومراعاة متطلبات الإدارة والخطة الاستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها، ويعني هذا أن تصبح فلسفة وقيم المؤسسة قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجي وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ويتطلب تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي مجموعة من المقومات منها ما يلي[1]:

- تصميم وربط نظام الحوافز بممارسة الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من تفكير استراتيجي وإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المؤسسة على متابعة التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المؤسسة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

رابعا: اعطاء أولوية اولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا:

يتوقف نجاح المؤسسة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا العملية التخطيط، ويتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها ما يلي[2]:

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي، مقارنا بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.
- إدراك أعضاء المؤسسة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.

[1] مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 53.
[2] مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 55

- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
- مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات اعضاء المؤسسة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم.
- حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.
- إدراك أعضاء المؤسسة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر تلك الخطة وتحديثها.
- إدراك أعضاء المؤسسة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المؤسسة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المؤسسة من جهة أخرى.
- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المؤسسة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إداري يشجع أعضاء المؤسسة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط، من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وعرض الآراء والمقترحات والتفكير في البدائل والبحث عن الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المؤسسة في إعداد الخطة الاستراتيجية.

خامسا: المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية:

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المؤسسة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- ✓ التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الاستراتيجية بصفة خاصة وتوضيح ضرورتها وجدواها التحقيق أهداف المؤسسة وأعضائها والأطراف ذوي العلاقة.
- ✓ تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المؤسسة وتاريخها وتطورها، ويتطلب ذلك تناول واقع المؤسسة والأحداث الرئيسية التي مرت بها وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالي لها والإمكانيات المتوفرة لديها.
- ✓ التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي والأساليب البديلة
- ✓ الإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ✓ تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- ✓ التعريف بالاصطلاحات والمفاهيم الرئيسية التي تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتوضيح الفروق بينها وأوجه التشابه وطبيعة الارتباط فيما بينها.

المطلب الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومستويات أداء المؤسسة، أي أثر تبني الإدارة الإستراتيجية كطريقة تفكير وتصرف من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحسين الأداء ومختلف الدراسات والعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء.

الفرع الأول: تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجية، والتكلفة، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار[1].

توضح نتائج مقابلات تقييم الأداء التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء وذلك من خلال:

أولا: تحديد مصادر الأداء غير الفعال:

توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:

1. إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
2. البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.

[1] يوحنا عبد ال أدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوة الإقتصادية وتقييم الأداء والمنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، الطبعة الأولى، ص 200.

3. بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.

4. أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

ثانيا: أسباب انخفاض كفاءة الأداء:

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، فيجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:

1. التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.

2. النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة[1].

الفرع الثاني: مراحل ومبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

أولا: مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر مفهوم تحسين الأداء قديما وليس جديدا، فهو وجد اهتماما كبيرا في الوقت الحالي لأنه ويمكن تلخيص فلسفة هذا، " Kaizen " من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية والمعروف بمصطلح الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة، ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل وبعد التحسين توأما يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتفسير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وتتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي:

- اتخاذ قرار والالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع إستراتيجية لها.

[1] ام عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009، ص20.

- التوجيه والتخطيط من خلال: تقييم الجودة تعريف الأهداف، وضع هيكلة التحسين والموارد اللازمة ووضع خطط التنفيذ.
- التحضير والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين.
- التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.
- المتابعة والتحسين مدن خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين المستمر.
- لبلوغ التحسين المستمر بفعالية لابد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز، إرضاء الزبائن باستمرار [1].

ثانيا: مبادئ تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي /خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

الفرع الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها في ما تركز العمليات الإستراتيجية على صحة المؤسسة والأداء من أجل إنجاز معايير التشغيل المثبتة، فإن عمليات إدارة الأداء الخاصة بأدائهم كل منها تركز على صحة أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق معايير العمل المثبتة تراقب وتقيس وتضبط أفعالا متبادلة العلاقة، حيث تسعى المؤسسات من أجل تحقيق ما تهدف إليه من الأرباح، الحصة السوقية والمميزة

[1] فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 187.

التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة وتتيح المجال في الوقت ذاته الوحدات الأعمال والإدارات والأقسام ومجاميع العمل والأفراد داخل المؤسسة من ملائمة إستراتيجياتها ونشاطاتها بشكل نسيج مترابط ومتناسق مع الإستراتيجية الكلية[1]، كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفا وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1. تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
3. يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
4. يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
5. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة والتي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
6. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها [2].

[1] سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، ص ص 8.9

[2] علي ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، سوريا، 2007، ص195.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية المستدامة وأبعادها.

التنمية Development هي ارتقاء المجتمع والانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلي وأفضل. ولقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة في سبعينيات القرن العشرين التنمية الاقتصادية وتنمية العنصر البشري وتنمية رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي... والفصل الحالي سوف يلقي الضوء على ماهية التنمية المستدامة، وذلك من حيث التعريف والخصائص والنشأة...

المطلب الأول: التنمية المستدامة مفهومها وتطورها التاريخي.

تعتبر التنمية المستدامة من أهم التطورات في الفكر التنموي الحديث، وأبرز إضافة إلى أدبيات التنمية خلال العقود الأخيرة، حيث ارتبطت هذه الظاهرة بتزايد الوعي إزاء المشاكل البيئية والعلاقة القائمة بين الإنسان والتنمية البيئية. سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى السياق التاريخي للتنمية المستدامة وأهم المفاهيم المتعلقة بهذه الظاهرة، ومستوياتها.

الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة

بعض التعريفات المتاحة لمفهوم التنمية المستدامة، نذكر منها:

- ✓ لقد تم تناول مصطلح التنمية المستدامة أول مرة في تقرير مستقبلنا المشترك سنة 1987م وقد عرفتها رئيسة وزراء النرويج سابقا Brundtland Harlem Gro من خلال هذا التقرير على أنَّها: "التنمية التي تسمح بتلبية حاجات أجيال الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها ".
- ✓ تعريف الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة سنة 1980: فقد عرف التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تأخذ في الاعتبار البيئة والاقتصاد والمجتمع".[1]

[1]- أحمد جابر بدران، **التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة**، ط1، القاهرة، الجيزة، 2014ص85-86

- ✓ تعريف وفاء أحمد عبد الله (1983): التنمية المستدامة هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تتخذ للانتقال بالمجتمع إلى وضع أفضل باستخدام التكنولوجيا المناسبة للبيئة لتحقيق التوازن بين بناء الموارد الطبيعية وهدم الإنسان لها، في ظل سياسة محلية وعالمية للمحافظة على هذا التوازن.
- ✓ تعريف تقرير ببورتلاند الذي أصدرته اللجنة الدولية للبيئة والتنمية (1987): التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن يعرض للخطر قدرة الأجيال التالية على إشباع احتياجاتها.
- ✓ تعريف سحر قدري الرفاعي (2009): التنمية المستدامة هي تنمية تفاعلية حركية تأخذ على عاتقها تحقيق الملائمة بين أركانها الثلاث: البشر والموارد البيئية والتنمية الاقتصادية.
- ✓ تعريف ماهر أبو المعاطي (2014) التنمية المستدامة هي تنمية حقيقية مستمرة ومتواصلة هدفها وغايتها الإنسان تؤكد على التوازن بين البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بما يسهم في تنمية الموارد الطبيعية وتمكين وتنمية الموارد البشرية وإحداث تحولات في القاعدة الصناعية والتنمية على أساس علمي مخطط وفق إستراتيجية محددة لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل على أساس من المشاركة المجتمعية مع الإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.[1]

وتعرف منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) التنمية المستدامة (الذي تم تبنيه في عام 1989 (كما يلي:

"التنمية المستدامة هي إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية. إن تلك التنمية المستدامة (في الزراعة والغابات والمصادر السمكية) تحمي الأرض والمياه والمصادر

[1]- مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، **التنمية المستدامة (مفهومها. أبعادها .مؤشراتها)، جامعة حلوان**، المجموعة العربية للنشر مدينة النصر، القاهرة مصر، 2017، ص81.

الوراثية النباتية والحيوانية ولا تضر بالبيئة وتتسم بملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية". [1]

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

لقد كانت العلاقة بين الأنشطة الاقتصادية والنظم الإيكولوجية موجودة منذ القدم في كل من الفلسفة اليونانية والرومانية، إلا أن النصف الثاني من القرن العشرين كان بداية الاستجابة الفعلية للتنمية المستدامة إلا أن الاهتمام المتزايد بالتنمية لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية حيث دخل هذا المفهوم في تنمية الدول المتخلفة، حيث كان الاهتمام مركزا حول الكيفية التي يتم بها تنمية الدول المتخلفة للوصول إلى مستوى الدول الصناعية. ومع التطور الذي عرفه الفكر الاقتصادي كان الاهتمام منصبا فقط على ظاهرة ومفهوم النمو الاقتصادي، ففي الفترة من 1950-1960 كانت تعتبر عملية التنمية سلسلة من مراحل النمو الاقتصادي المتتابعة التي يجب ان تمر عليها كل الدول، ومن ثم كانت النظرية الاقتصادية في التنمية ترى أن الأصل والأساس هو في المزيج من كمية الادخار والاستثمار والمساعدات الأجنبية لتمكين دول العالم الثالث من السير في طريق النمو للأحداث التاريخية أصبحت التنمية الاقتصادي الذي اتبعته الدول المتقدمة. ووفقا الاقتصادية ماردفا.Todaro & Stephen C للنمو الاقتصادي الكلي السريع Smith)،(Economic Development، 2006 . [2]

وفيما يلي بعض المحطات الرئيسية البارزة في تاريخ التنمية المستدامة:

في 1983 قامت الأمم المتحدة بإنشاء مفوضية العالم للبيئة والتنمية المستدامة ومنذ 1987 بدأت تتبلور مفاهيم جديدة عن البيئة والتنمية من خلال هذا التقرير الذي نشرته هذه الهيئة الدراسية تحت عنوان "مستقبلنا المشترك" [3]

[1] -بربيح فاتح، **مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية**، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، المجلد02العدد.(03)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر2018، ص07.

[2]- محمد فتحي عبد الغنيmftahy@eps.bsu.eg، **تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها ونتائجها في مصر**، جامعة بني سويف، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، مصر .2020، ص413

[3] - العزاوي، فلاح جمال، **التنمية المستدامة والتخطيط المكاني**، -عمان، الأردن، دار الدجلة للنشر والتوزيع، 2015.ص59-60

وتتركز هذه المفاهيم أن البيئة هذا المكان. الذي نعيش فيه جميعا والتنمية هي ما نحاول عمله في تحسين نصيبنا من هذا المكان والاثنان مرتبطان ولا يقبلان التجزئة.هذا التوجه هو الذي شكل الأساس الذي استندت عليها آليات عمل التنمية المستدامة، Sustanaibel Development. كعهد جديد للتنمية الاقتصادية المقبولة بيئيا.ولقد تأكد هذا التوجه في المؤتمر اللاحق مؤتمر قمة الأرض للفترة 12_1حزيران 1992

في ريو دي جانيرو/ البرازيل الذي يدعو أن تكون حماية البيئة جزءا متكاملا من عملية التنمية ثم إستمرت الجهود في قمة جوهانسبرج للفترة 24 أب _٢٤ أيلول٢٠٠٢.[1]

وكان من أهم نتائج هذه المؤتمرات هو العثور على توازن قابل للحياة بين البيئة والتنمية ولهذا فإن من أهم نتائج المؤتمر إطلاق خطة عمل رئيسية لتطبيق العالمي للتنمية المستدامة هي خطة أعمال قرن 21 أو ما يعرف بالأجندة 21 وتتضمن سبل الأزمة لجعل التنمية المستدامة اجتماعيا اقتصاديا بيئيا.[2]

سنة 1972 انعقد مؤتمر البيئة الإنسانية في مدينة ستوكهولم، ويعتبر هذا المؤتمر كبداية الاهتمام دول العالم بقضايا البيئة والتلوث، وقد تم الدعوة من خلال هذا المؤتمر إلى ضرورة ربط الدول التخطيط التنموي بالبيئة من خلال حماية مواردها الطبيعية واحترام حق الأجيال الحالية والقادمة في التنمية، كما تمخض عن هذا المؤتمر ١٥إنشاء أول وكالة بيئية دولية تهتم بالقضايا البيئية والمتمثلة في برنامج الأمم المتحدة البيئي.(UNEP).[3]

[1] -كامل بشير الكناني، **الواقع الصناعي وسياسات التنمية**، الكافية، بغداد، 2015.ص213

[2] -مرجع سابق ص214

[3] -أروى أحمد لبعداني، **التقدم ومصيرا لإنسانية**، مركز سبأ للدراسات الإستراتيجية، اليمن، 2011.ص02.

المطلب الثاني: مبادئ أهداف التنمية المستدامة

تستند التنمية المستدامة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية واليت تكسبها من خلال قوتها. كما تسعى التنمية المستدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية ولتحقيق مجموعة الأهداف، تشمل أهدافان خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة هذه الأهداف.

الفرع الاول: مبادئ التنمية المستدامة

المبادئ هي مستويات للسلوك وللأداء يجب الالتزام بها. والمبادئ أيضا هي مجموعة من الأسس والقواعد يجب تطبيقها. هذا ويمكن تعريف المبادئ في ميدان التنمية المستدامة بأنها مجموعة من قواعد ومستويات السلوك والأداء المهني والتي يجب الالتزام بها ومراعاتها وتطبيقها بواسطة فريق العمل عند الممارسة أو التطبيق لبرامج ومشروعات التنمية المستدامة.

ومن مبادئ التنمية المستدامة نذكر: مبدأ المشاركة ومبدأ السرعة ومبدأ الحركة ومبدأ التقبل ومبدأ العلاقة المهنية ومبدأ حق تقرير المصير ومبدأ الفروق الفردية ومبدأ الاستعانة بالخبراء ومبدأ الديمقراطية ومبدأ التقويم...وبشيء من الشرح سيتم عرض بعض هذه المبادئ كالتالي:[1]

أولا: مبدأ المشاركة

ومن مبادئ التنمية المستدامة مبدأ المشاركة كما سبق الإشارة إلى ذلك، والبند التالي يقدم شرحا لهذا المبدأ كالتالي: العاملون في ميدان التنمية المستدامة يجب أن يشجعوا مشاركة الناس في جميع عمليات ومراحل التنمية. أيضا عليهم تشجيع وتعزيز الأطراف الأخرى في جميع عمليات ومراحل التنمية. ومن هذه الأطراف: الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وخاصة قطاع الجمعيات الأهلية أو التطوعية أو الخيرية. ولا يجب أن يقوم العاملون في ميدان التنمية المستدامة بحل مشكلات الناس، بل عليهم مساعدة هؤلاء الناس على حل مشكلاته والمشاركة في ذلك والمشاركة ببساطة تشير إلى قيام الإنسان بدور في

[1] - مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، **التنمية المستدامة (مفهومها.أبعادها .مؤشراتها)**، المجموعة العربية للنشر مدينة النصر.القاهرة مصر، 2017، ص113.

الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية أو السياسية، سواء بالجهد أو بالوقت أو بالخبرة أو بالمال أو بالمعلومات... وذلك للمساهمة في تحسين الأوضاع والظروف المجتمعية. وفي أغلب الأحوال يترتب على مشاركة الفرد في أحد برامج ومشروعات التنمية فائدة شخصية له. وعلى العاملين في ميدان التنمية المستدامة تشجيع كل الناس على المشاركة، وتوضيح أشكالها، وتسهيل هذه المشاركة عليهم، وشرح فوائدها عليهم وعلى المجتمع ككل، والعمل على التغلب على معوقات المشاركة تلك التي تعوق قطاع كبير من المجتمع للاشتراك في إنجاح مشروعات التنمية المستدامة.[1]

ثانيا: مبدأ التقويم

ومن مبادئ التنمية المستدامة مبدأ التقويم كما سبق الإشارة إلى ذلك، والبند التالي يقدم شرحا لهذا المبدأ كالتالي:

في البداية هناك فرق بين التقويم والتقييم، فالتقويم Evaluation أهم وأشمل من التقييم Assessment، والأخير يتوقف عند إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما مفهوم التقويم يشير إلى عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام. فالتقييم هو إحدى خطوات التقويم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو لخدمة أو المنظمة وتحديد الايجابيات (مناطق القوة) والسلبيات (مناطق الضعف) في هذا البرنامج أو لمشروع أو الخدمة أو المنظمة... أما التقويم فهو الخطوة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل هذا المستوى الحالي للبرنامج أو للمشروع أو للمنظمة، وتدعيم الايجابيات ومحاولة التغلب على السلبيات.

ولمزيد من التوضيح فإن التقييم هو عملية القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء. بينما التقويم هو عملية تهدف إلى تدعيم

[1] - مرجع سابق الذكر ص115.

هذه الجهود ومناطق القوة بها، والتغلب أو التقليل أو التخفيف من مناطق الضعف بها ومن عقبات وصعوبات التنفيذ... وهذا يتطلب بلا شك:

1 –تحديد الأهداف Aims المطلوب تحقيقها بشكل دقيق.

2 –إجراء المتابعة Up Following بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه مطابق لما هو موضوع بالخطة والموازنة.

3 –إجراء التقويم بمعني تصحيح المسار وإلغاء الانحرافات عن المستهدف أو المطلوب وذلك من خلال التغلب على السلبيات ومناطق الضعف. كذلك يشمل التقويم على إجراءات لتدعيم الايجابيات ومناطق القوة.

4 –إجراء التقييم لتحديد الإيجابيات والسلبيات أو تحديد مناطق القوة والضعف.

5 –التغذية العكسية أو المرتدة Feedback بمعني الاستفادة من هذه العملية والمعلومات والدروس والخبرات المستفادة في المستقبل عند تخطيط وتنفيذ وتطوير مشروع أوبرنا مج أو خدمة أو منظمة في المستقبل بحيث – على سبيل المثال – لا يتم الوقوع فينفس الأخطاء مرة أخرى.

وباختصار يقول شارلز زاستروا Zastrow Charles 2010 بأن التقييم يهتم بتحديد القضايا والحاجات والمشكلات والموارد

ومستوي هذه المكونات، وتحديد الأهداف ومستوي تحقيقها، وتحديد درجة كفاءة وفاعلية المشروع أو البرنامج أو المنظمة ككل. بينما يهتم التقويم بتحسين درجة كفاءة وفاعلية هذا المشروع أو البرنامج أو المنظمة ككل.

نستنتج مما سبق أن المبادئ السالفة الذكر هي مرشدا للتنمية المستدامة وتحدي يتطلب من الاقتصاديين وكل رجال العلم والمسؤولين المشاركة على نحو كامل في مجابهته والعمل على

تحقيق الأهداف المسطرة للتنمية المستدامة من أجل صنع جيل جديد من صانعي السياسات البيئية والاقتصادية والاجتماعية في العامل.[1]

الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة

لإرساء مفهوم التنمية المستدامة يجب تحقيق جملة من الأهداف الشاملة لكافة المجالات ويمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

- الالتزام بتحقيق الإنمائية لألفية بوصفها جزءا من رؤية إنمائية واسعة النطاق كإطار عمل للأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة، كحشد الجهات المعنية كالموارد من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- أن تكون أهداف التنمية المستدامة ذات توجه عملي كذات طابع عالمي، كأن تكون قابلة للتطبيق الشامل في جميع بلدان العالم مع مراعاة مستويات التنمية الوطنية المختلفة.
- سوف تشكل في موعد ال يتجاوز تاريخ افتتاح الذكر 67 للجمعية العامة فريق عامل مفتوح يتألف من 30 ممثل ترشحهم الدكئ الأعضاء من المجموعات الإقليمية الخمس للأمم المتحدة بهدف تحقيق التمثيل الجغرافي العادل كالمنصف والمتوازن، كأن تكون هذه العملية متسقة مع العمليات المتعلقة بالنظر في الخطة الإنمائية لما بعد عام 2005.

[1] - مرجع سابق ص116-117.
[2] -عثمان محمد غنيم وماجدة أحمدأبوزنط، **التنمية المستدامة –فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها** -، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص28

الشكل 01: اهداف التنمية المستدامة

المصدر: حسام الدين نجاتي، الاقتصاد الأخضر ودوره في التنمية المستدامة، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، مدينة النصر، القاهرة، فيفري2014، ص49.

في ضوء الشكل الموضح أعلاه يمكن تحديد أهداف التنمية المستدامة كالتالي:

1-**الناس:** ضمان التمتع بموفور الصحة وتوفير المعرفة وإدماج المرأة والأطفال.

2-**العيش بكرامة:** والقضاء على الفقر ومكافحة غياب المساواة.

3-**الرخاء:** بناء اقتصاد قوي يشمل الجميع ويفضي للتحول إلى اقتصاد منتج ومتقدم.

4-**العدل:** العمل على إشاعة الأمن والأمان والسلام في المجتمعات وتقوية المؤسسات والجمعيات في المجتمع.

5-**الشراكة:** حفز التنسيق والتعاون والتضامن العالمي من أجل التنمية المستدامة.

6-**الكوكب:** حماية النظم الإيكولوجية لصالح مجتمعاتنا وأطفالنا.

كذلك تري منظمة الأمم المتحدة (1987) أن أهداف التنمية المستدامة تتمثل في: [1]

1-تحقيق النمو الاقتصادي

2-تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية

3-ترشيد استخدام جميع أنواع الموارد

[1] - مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، مرجع سابق، ص88

4-حفظ الموارد الطبيعية والبيئية من أجل الأجيال القادمة

5-التنمية الاجتماعية.

ثم وضعت منظمة الأمم المتحدة خلال السنوات الأخيرة أهداف تفصيلية للتنمية المستدامة كالتالي: [1]

1-إنهاء الفقر بكافة أشكاله.

2-إنهاء الجوع وتأمين الغذاء وتحسين التغذية والزراعة.

3-ضمان حياة صحية وتعزيز مستوى معيشي مناسب لجميع الأعمار.

4-ضمان جودة تعليم للجميع وتعزيز فرص التعليم المستمر للجميع.

5-تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والفتاة.

6-ضمان إتاحة خدمات المياه والصرف الصحي للجميع.

7-ضمان الحصول على طاقة حديثة ونظيفة وللجميع.

8-تعزيز النمو الاقتصادي والتوظيف المنتج لجميع القادرين على العمل.

9-تحقيق تصنيع مستدام وتبني الإبداع والابتكار.

10- تقليل عدم المساواة داخل الدول وبين الدول.

11- بناء مدن آمنة وإنسانية ومستدامة.

12- ضمان استهلاك وإنتاج مستدام.

13- اتخاذ فعال عاجلة لتحسين المناخ.

14- المحافظة على الأنهار والبحار والمحيطات والمسطحات المائية والكائنات الحية.

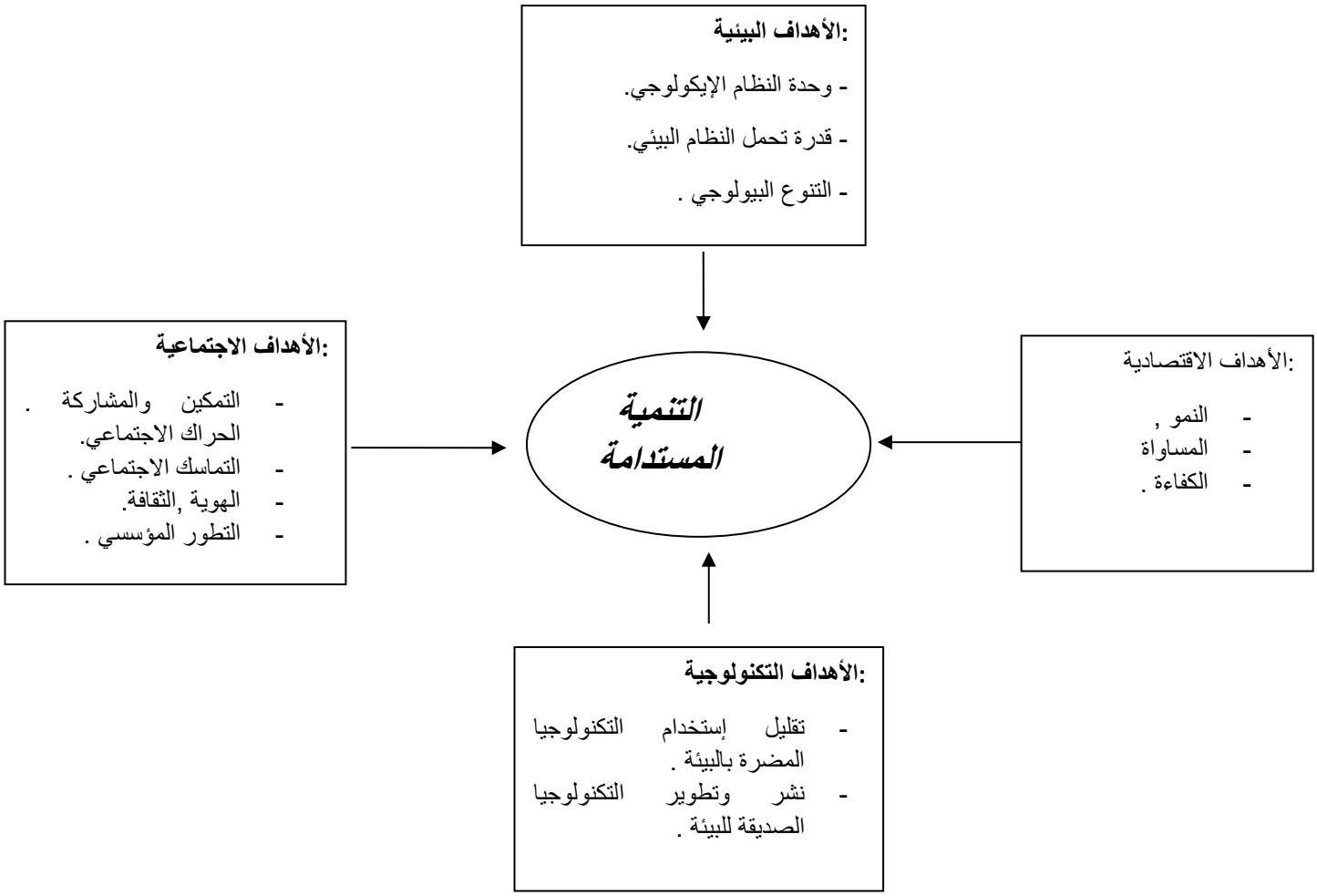
15- حماية وتعزيز الاستخدام المستدام للنسق الإيكولوجي والغابات ومحاربة التصحر والمحافظة على التنوع البيولوجي.

16- تعزيز السلام الدولي والعدالة للجميع والمسائلة على جميع المستويات.

[1] - مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، مرجع سابق، ص89.

17- تقوية وسائل تنفيذ والشراكة لتحقيق التنمية.

الشكل رقم(02): الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة



المصدر: دوجلاس موسشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة: بهاء شاهين، ط1، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص72.

هاته الأهداف والمبادئ، المسطرة للتنمية المستدامة، تكون من حيز أو بعد من أبعاد للتنمية المستدامة، كما يتم الاعتماد على مؤشرات لقياس المستوى الذي وصلنا إليه في تحقيق مجلة الأهداف المسطرة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات التنمية المستدامة.

إن التعاريف المعالجة في المبحث الأول للتنمية المستدامة تتضمن أبعاد محددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها، والتفاعل بني هذه الأبعاد من شأنه أن يساهم في تحقيق تطور ملحوظ بالنسبة للتنمية الحديثة، وتحمل التنمية المستدامة في طياتها مجموعة من القضايا التي تعرب عن مؤشرات يمكن من خلالها قياس المستوى الذي وصلت إليه التنمية المستدامة. هذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في هدا المطلب.

الفرع الأول: أبعاد التنمية المستدامة:

شهدت الدول النامية منذ بداية ثمانينيات القرن الماضي تدهورا في مستوى الدخل الحقيقي لأسباب داخلية وخارجية، مما أدى بها إلى الاقتراض الخارجي، وهو ما نتج عنه استنزاف مواردها الطبيعية للوفاء بالتزاماتها الخارجية، ولذلك فقد ازداد الاهتمام بمفهوم التنمية الذي يمثل أبعادا متعددة ومرتبطة فيما بينها، وقد حدد مؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة المنعقد في "جوهانسربغ" سنة 2002أالبعاد الرئيسية لمفهوم التنمية المستدامة إن الملاحظ من خلال تعريفات التنمية المستدامة التي تم عرضها أن لها أبعاد متكاملة لنجاحها تتضمن البعد الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، البيئي، التقني هي كما يلي:[1]

البعد الأول: البعد الاقتصادي:

ويقصد به تحسين مستوى معيشة الأفراد، من خلال تلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات. ويعني البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة الانعكاسات الراهنة والمقبلة للاقتصاد على البيئة، وذا أنه يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسن التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية. وتوفق التنمية المستدامة بين هذين البعدين، ليس في أخذها بعين الاعتبار المحافظة على الطبيعة فحسب، بل بتقديرها لمجموع العلاقات المقامة بين الطبيعة وبين الأفعال البشرية كذلك.

[1] - أحمد جابر بدران، **التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة**، ط1، القاهرة، الجيزة، 2014مرجع سابق، ص99

وتمنح التنمية المستدامة باعتبارها مؤسسة على التآزر بين الإنسان والبيئة، والأفضلية للتكنولوجيات والمعارف والقيم التي تضع في الأولوية الديمومة الكبيرة.

وتدافع التنمية المستدامة عن عملية تطوير التنمية الاقتصادية التي تأخذ في حسابها – على لمدى البعيد– التوازنات البيئية الأساسية باعتبارها قواعد للحياة البشرية والطبيعية والنباتية. وتتجلى الأبعاد الاقتصادية من خلال تلبية الحاجات والمتطلبات المادية للإنسان عن طريق الإنتاج حيث تختلف بين البلدان المتقدمة والنامية، غير أنه وفي ظل محدودية الموارد المتاحة للعديد من البلدان، فالبعد الاقتصادي يصعب تحقيقه، ما لم تتوفر مجموعة من العوامل، يمكن حصرها فيما يلي:

- **حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية:** تشير الإحصائيات أن استغلال الدول الصناعية للموارد الطبيعية تمثل أضعاف ما تستخدمه الدول النامية على مستوى نصيب الفرد، فالولايات المتحدة الأمريكية تستهلك من الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم أكثر من الهند ب 33 مرة، وكما هو الحال في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) أعلى بعشر مرات في المتوسط للدول النامية، فالتنمية المستدامة في الدول الغنية تتلخص في إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية وذلك عرب تحسني مستوى الكفاءة، شريطة التأكد من عدم تصديرا لضغوط البيئية إلى الدول النامية، كما تعني التنمية المستدامة تغيري أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي والمنتجات الحيوانية بالانقراض.
- **مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته:** أدى الاستهلاك المتراكم من الموارد الطبيعية مثل:

المحروقات للدول الصناعية في الماضي إلى إسهامها في مشكلات التلوث العالمي، لذا تقع عليها المسؤولية الكاملة في معالجته ما دامت تكسب الموارد المالية والتقنية والبشرية الكفيلة باستخدام تكنولوجي أنظف واستخدام الموارد بكثافة أقل.

- **تقليص تبعية البلدان النامية:** ثمة جانب يربط بين الدول الغنية الفقيرة له تأثير على تحقيق التنمية المستدامة. ذلك أنه بالقدر الذي ينخفض فيه استهلاك الموارد الطبيعية في الدول الصناعية يتباطأ نمو صادرات هذه المنتجات في الدول النامية وتنخفض أسعارها، مما يحرم الدول النامية من إيرادات تحتاج إليها لتحقيق تنميتها الاقتصادية والاجتماعية، لأجل ذلك لا بد على الدول النامية الاعتماد على نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات الذاتية وتأمين الاكتفاء الذاتي.

فالتنمية المستدامة في الدول الفقيرة تعني استغلال الموارد الطبيعية لأغراض التحسن المستمر مستويات المعيشة، وتخفيف عبء الفقر. ألن هناك روابط وثيقة بين الفقر وتدهور البيئة، والنمو السريع للسكان، والتخلف الناجم عن التاريخ الاستعماري، والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية.

- **المساواة في توزيع الموارد:** تعتبر الوسيلة الناجحة للتخفيف من عبء الفقر وتحسني مستويات المعيشة مسؤولية كل من الدول الغنية والفقرية، وتعتبر هذه الوسيلة غاية في حد ذاتها، وتتمثل فيجعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة.
- **تقليص الإنفاق العسكري:** كما تعني التنمية المستدامة أيضا تحويل الأموال من الإنفاق للأغراض العسكرية وأمن الدولة إلى الإنفاق على احتياجات التنمية، ومن شأن إعادة تخصيص ولو جزء بسيط من المواد المكرسة الآن للأغراض العسكرية الإسراع بالتنمية بشكل ملحوظ.

- **توفر عناصر الإنتاج الرئيسية:** وفي مقدمتها رأس المال والتنظيم والمعرفة.[1]

البعد البشري والاجتماعي:

لقد أصبح ينظر للإنسان على المحور الأساسي للتنمية، وهو وسيلة وهدف في آن واحد وهذا الطرح للتنمية يختلف عن الفكر الكلاسيكي لتكوين رأس المال البشري. فنمو الناتج الإجمالي شرط ضروري للتنمية، لكنه غير كافي –خاصة– عندما تكون التنمية البشريةغير متوفرة.

وتجدر الإشارة إلى صعوبة تحقيق التوازن بني البعد البيئي والبعد البشري للتنمية المستدامة، وهنا تظهر ضرورة وجود مؤشرات محددة تسمح للدول النامية بتحديد درجة نفاذ الموارد الطبيعية، وبالتالي إيجاد توازن بني استغلال الموارد المتاحة، كالنفط، وبني حجم السكان ومتطلبات التنمية، دون التأثير سلبا على مستوى معيشة الأجيال القادمة.

والبعد البشري للتنمية المستدامة يسعى إلى استقرار النمو الديموغرافي، ووقف النزوح إلى المدن، وتحقيق أكرب قدر من المشاركة الشعبية في تخطيط التنمية، وتحسني قدرة الحكومات على توفري الخدمات المختلفة للسكان، وذلك يتم من خلال النقاط التالية:

- تثبيت النمو الديموغرافي: حيث أن هذا الأمر أصبح يكتسي أهمية بالغة، ليس لأنه يستحيل نمو السكان لفترة طويلة بنفس المعدلات الحالية فقط، بل كذلك النمو السريع يحدث ضغوطا حادة على الموارد الطبيعية، وعلى قدرة الحكومات على توفري الخدمات.
- مكانة الحجم النهائي للسكان وأهمية توزيعه: توحي الإسقاطات الحالية في ضوء الاتجاهات الحاضرة للخصوبة بأن عدد سكان العامل سيستقر عند حالي 6.11 مليار نسمة، وهو أكثر من ضعف عدد السكان الحاليين، وبالتالي وجب النظر في الحجم النهائي الذي يصل إليه السكان. ذلك أن حدود قدرة الأرض على إعالة الحياة البشرية غير معروفة بدقة.

[1] -أحمد جابر بدران مرجع سابق الذكر، ص99-100

كما تهتم التنمية المستدامة بضرورة النهوض بالتنمية الريفية لتقليل الهجرة إلى المدن، فالاتجاهات الحالية نحو توسيع المناطق الحضرية ولاسيما تطور المدن الكبيرة لها عواقب بيئية كبيرة. إذ تقوم المدن بتركيز النفايات والمواد الملوثة فتسبب في كثير من الأحيان أوضاع لها خطورة على المجتمع وتدمرا لنظم الطبيعية المحيطة بها.[1]

البعد السياسي:

- في إطار التعريف السياسي للتنمية المستدامة يمكن القول أن هذا البعد يؤكد على أن يتعهد النظام السياسي في المجتمع بتبني سياسات التنمية المستدامة ووضع استراتيجي ا تحقيقها والالتزام بتنفيذ برامجها من خلال إنجازات وإجراءات وتشريعات يتم الالتزام بها كما يتضمن هذا البعد توسيع فرص الاختيار أمام سكان المجتمع لجعل لتنمية أكثر ديمقراطية مع ترشيد المنظمات المجتمعية والإدارة وزيادة القدرات الفعلية للنسق السياسي حتى يمكن أن تتحقق تنمية حقيقية في المجتمع.
- بالإضافة لذلك ضرورة ضمان المشاركة الحقيقية للأفراد والمؤسسات المجتمعية بطريقة كاملة في اتخاذ القرار المجتمعي وتمتعهم بالحرية الإنسانية والسياسية، وهذا يعني أن البعد السياسي يحتاج إلى مشاركة تسهم القرارات في التخطيط له وتنفيذه لأن جهود التنمية التي لا تشترك الجماعات المحلية فيها، كثيرا ما يصيبها الإخفاق.
- وأخيرًا فإن ذلك البعد يتضمن ضرورة قيام التنظيم السياسي بتعبئة سكان المجتمع بفاعلية في تحقيق التنمية المستدامة.

البعد البيئي:

- ويعنى هذا البعد أن التنمية المستدامة تهتم بتحقيق التوازن البيئي بين جهود وأنشطة الإنسان والبيئة وتدعم الجهود الإيجابية والتغلب على السلبية التي تحدث خلً لا في التوازن البيئي ومنع استنزاف الإنسان لموارد البيئة، حتى لا يؤثر القيام بذلك على مستقبل التنمية في

[1] - مرجع سابق الذكر ص105.

المجتمع كما يعني هذا البعد الاهتمام بحماية وصيانة وتنمية الموارد الطبيعية اللازمة لا نتاج المواد الغذائية والوقود، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بعدم إتلاف التربة أو تدمير الغطاء النباتي واستحداث وتبني ممارسات وتكنولوجيات زراعية محسنة تزيد الإنتاج.

- انه المياه خاصة في المناطق التي تقل فيها إمدادات المياه، بالإضافة إلى حماية المناخ من الاحتباس الحراري وعدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية بما يكون من شأنه إحداث تغيير في الفرص المتاحة للأجيال القادمة وهذا يعني الحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ أو النظم الجغرافية الفيزيقية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض من جراء أفعال الإنسان.
- ضرورة الاهتمام بوضع تقدير للآثار البيئية في كل المشروعات التنموية الأساسية في المجتمع مع الإقلال من النفايات بإعادة استخدام الموارد مما يقلل من التلف وبما يزيد من مساهمة الموارد المعاد استخدامها في الإنتاج والاستهلاك والاهتمام بتحقيق وزيادة الوعي البيئي بما يضمن المشاركة المحلية لجميع سكان المجتمع في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها.[1]

البعد التكنولوجي أو التقني:

- ويعني هذا البعد تشجيع استخدام التكنولوجيا النظيفة التي لها نفايات بسيطة أو التي ليس لها نفايات واستخدام التكنولوجيا صديقة البيئة أو الاهتمام باستخدام مصادر الطاقة النظيفة كالطاقة الشمسية والرياح والغاز الطبيعي خاصة في الصناعة والمنازل.
- كما يعني ذلك ضرورة فرض النصوص القانونية الخاصة بعقوبات لمستخدمي التكنولوجيا الملوثة حتى لا يكون هناك مزيد من التدهور في نوعية البيئة، ويتم ذلك من خلال الاستثمار في التعليم والتنمية البشرية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة.

[1] - مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، مرجع سابق، ص105.

- كما يتضمن ذلك ضرورة الاهتمام باستخدام المحروقات وطرح نفاياتها داخل البيئة بطريقة لا تضر بالبيئة، إلى جانب اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد من انبعاث الغازات مثل ثاني أكسيد الكربون واستحداث تكنولوجيا جديدة لاستخدام الطاقة الحرارية بكفاءة أكبر.[1]

الفرع الثاني: مؤشرات التنمية المستدامة:

يحتاج صانعوا القرار إلى معلومات للمضي قدما حنو تحقيق التنمية المستدامة، وتسمح المؤشرات أصحاب القرار وواضعي السياسات من رصد التقدم المحرز في سبيل تحقيق التنمية المستدامة. ففي الوقت الحالي حنن بحاجة إلى إعداد مؤشرات جيدة للتنمية المستدامة لتقومي أثر النشاطات والتأثير على القرارات حنو الأحسن، حيث يقتضي التوازن بني الأنشطة الاقتصادية والرفاه الاجتماعي واحتياجات البيئة في عملية التنمية وتغيري أمناط صنع القرار، تتطلب مؤشرات تحقيق التنمية المستدامة معايري الإعداد الجيد، حيث تكمن أهم المعايير في:[2]

- أن تعكس صحة المجتمع الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي، أن تكون طويلة المد على مر الأجيال.
- و أن تكون واضحة ويمكن تحقيقها، أي ببساطة يستطيع المجتمع فهمها وتقبلها.
- أ ن تكون قابلة للقياس ويمكن التنبؤ بها.أ ن تكون ذات قيم حدية متاحة.
- أ ن توضح ما إذا كانت المتغيرات قابلة للقلب ويمكن التحكم فيها أم لا.
- كما ينبغي تحديدا لأساليب المستخدمة في إعداد أي مؤشر بوضوح وأن يتم توظيفها بدقة أن تكون مقبولة اجتماعيا وعلمياً وأن يكون من السهل إعادة إنتاجها.
- الحساسية للزمن، بمعنى أن المؤشر يشري إلى اتجاهات نموذجية إذا استخدم كل عام.

[1] -نفس المرجع، ص106 .

[2] -نووي منير، **أجهزة الإعلام التنموي ودورها في حماية البيئة ودعم التنمية المستدامة**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 02;، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر ديسمبر 2008، ص6-7.

- كما مؤشرات التنمية المستدامة تعكس مدى جناح الدول في تحقيق التنمية المستدامة، ويمكن إيضاح هذه المؤشرات كما يلي:[1]

1. **المؤشرات الاقتصادية:** تعكس المؤشرات الاقتصادية المستدامة تأثري السياسات الاقتصادية المتبعة على الموارد الطبيعية، ومن أهم هذه المؤشرات:

أ- التعاون الدولي لتعجيل التنمية المستدامة، يتكون هذا المؤشر من: نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، حصة الاستثمار الثابت الإجمالي، المحلي الإجمالي وصادرات السلع والخدمات/واردات السلع والخدمات.

ب- تغيير أنماط الاستهلاك: ويمكن قياسه من خلال نصيب الفرد السنوي من استهلاك الطاقة، حيث يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد من الطاقة في بلد ما.

ت- الموارد والآليات المالية: ويتم قياسها من خلال رصيد الحساب الجاري كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي أو من مجموع الدين الخارجي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي أو عن طريق صافي المساعدات الإنمائية الرسمية الملقاة من الناتج المحلي الإجمالي.

2. **المؤشرات الاجتماعية:**

أ- مكافحة الفقر: ويمكن رصد التقدم المحرز من خلال معدل البطالة، مؤشر الفقر البشري وعدد السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر.

ب- الديناميكية الديمغرافية والمستدامة، ويقاس من خلال معدل النمو السكاني وهو عبارة عن متوسط تغير المعدل السنوي بالنسبة حجم السكان، ويقيس هذا المؤشر معدل النمو السكاني للسنة.

ت- معدل التعليم والوعي العام والتدريب، ويقاس من خلال معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين البالغين، والنسبة الإجمالية للالتحاق بالمدارس الثانوية.

[1] -اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، **تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا** :تحليل ونتائج، الأمم المتحدة، ص6-8.

ث- حماية صحة الإنسان وتعزيزها، ويتم قياسها من خلال متوسط العمر المتوقع عند الوالدة وعدد السكان الذين لا يحصلون على المياه المؤمنة والخدمات الصحية.

ج-مؤشر السكن والأمن الاجتماعي وحماية المواطنين من الجرائم.

ح-مؤشر التنمية البشرية: يعتبر هذا المؤشرة من أهم مؤشرات التنمية المستدامة، فهو يعكس أهم أبعاد التنمية البشرية، وقام برنامج الأمم المتحدة بإعداد مؤشرات لقياس التنمية البشرية وله تقرير سنوي يرتب دول العامل بالاعتماد على مؤشرات معينة، فهو مؤشر مركب من ثالث مؤشرات جزئية. مؤشر توزيع الدخل، ومؤشر الصحة العامة ومؤشر التعليم[1]

3. **المؤشرات البيئية:** تعتبر المؤشرات البيئية جزء لا يتجزأ من مؤشرات التنمية المستدامة وتكتسب أهمية خاصة في كونها تحقق أهداف التنمية المستدامة عن طريق مراقبة الوضع القائم ورصد التغيرات التي تحدث على البيئة والموارد الطبيعية سواء كان إيجابية أو سلبية كما أنها تقيس مدى تحقيق الأهداف،[2] تتمثل هذه المؤشرات في:

أ- حماية نوعية موارد المياه العذبة وإمداداتها، وأهم المعايير هي:

- الموارد المتجددة/السكان،
- استخدام المياه/الاحتياطات المتجددة.

ب- النهوض بالزراعة والتنمية الريفية المستدامة، ويتم رصد التقدم من خلال:

- نصيب الفرد من الأراضي الزراعية،
- نصيب الفرد من الأراضي الصالحة للزراعة والأراضي المزروعة بصورة دائمة،
- استخدام الأسمدة.

ت- مكافحة إزالة الغابات والتصحر، ويتكون هذا المؤشر من:

- التغيير في مساحات الغابات.
- نسبة الأراضي المتضررة بالتصحر.

---

[1] -سلمان حسين ألحجي، **مؤشرات التنمية**، مقال نشر علو موقع www.aou4all.com:نشر بتاريخ 1812/2008/.
- تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على موقع : .2004/hdr/arabic/esa/www.un.org:

[2] -خميس عبد الرحمان الرداد، **المؤشرات البيئية كجزء من المؤشرات التنمية المستدامة**، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 24/نوفمبر، 2009، ص76.

المؤشرات التكنولوجيا: إن قياس الإمكانيات التكنولوجية التي توظف لخدمة التنمية المستدامة تعتمد على مؤشرات مركبة يمكن من خلالها عقد المقارنات بين دول العامل من حيث المقدرة التكنولوجية، وتحديد مدى جناح السياسات المتبعة خلال فترات زمنية معينة فيتحسن وتطوير الإمكانيات التكنولوجية خلص برنامج الأمم المتحدة أن هناك مؤشرات عام 6002 مؤشرين رئيسين هما: مؤشر تنافسية القطاع الصناعي ومؤشر الإنجاز التكنولوجي، كما أن البحث والتطوير والإنفاق على هذا الأخير كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي.

المؤشرات السياسية: هي تلك المؤشرات المتعلقة بمؤشرات قياس الحكم الراشد، والتي يمكن التعبير عنها بالمستويات التي وصلت هلا مبادئه وآلياته المتمثلة في: درجة الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الاستقرار السياسي، محاربة الفساد، حرية العالم، اللامركزية، استقلالي السلطة القضائية والعناية حقوق الإنسان.[1]

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية كركيزة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة

أختلف الاهتمام بالتنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية من مؤسسة إلى أخرى، فنجد مؤسسات قطعت أشواطا، كبيرة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة في حين نجد مؤسسات أخرى تقوم بممارسات محتشمة في هذا المجال فإذا نظرنا إلى المؤسسات الرائدة في هذا المجال نجد أنها غيرت من سلوكها، تنظيمها، تخطيطها وحتى وظائفها.

كل هذه التغيرات التي تقوم بها المؤسسة تحتاج إلى قدر كبري من تسيري فعال وإدخال كافة العناصر الخاصة بالتنمية المستدامة، حيث تضمن تحقيق أبعاد للمؤسسة هدا ما سنتطرق إليه في هدا المبحث.

[1] -محمد سيد أبو السعود، **الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي**، المجلة جسر التنمية، العدد :95، المعهد العربي للتخطيط الكويت، 2010، ص05.

المطلب الأول: دور التنمية المستدامة في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية

يعتقد الكثير أن انتهاج التنمية المستدامة في ظل الصعوبات الاقتصادية، التي يعتبر خيار من بني الخيارات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية، وأبعد من ذلك فهو خيار مفروض عليها.

إن انتهاج التنمية المستدامة يعتبر بالنسبة للمؤسسة أحد الوسائل التي تسمح هلا بإعادة تحديد إستراتيجيتها لطويلة المدى ويعتبر أيضا أحد الوسائل التي يحقق لها التميز عن غيرها ويحسن تنافسينها، فهو بذلك أحد العناصر المتوقع الإستراتيجي على الأجل المتوسط والقصير، ولإدماج التنمية المستدامة، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الاستعانة بجملة من الأدوات. يمكن القول أن التنمية المستدامة رهان رابح للمؤسسة الاقتصادية، من خلال[1]:

1. **التنمية المستدامة عنصر من عناصر الأداء**، أي أن إدماج التنمية المستدامة في طرق وأساليب سري المؤسسة يسمح
   لها بالانخراط وانتهاج عملية التحسين المستمر. كما يسمح هلا مع، مرور الزمن، الحصول على آثار إيجابية تسمح بتحقيق وتلبية والاستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسن الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي
2. **الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر في انتهاج التنمية المستدامة**، حيث تعتمد هذه الأخيرة على الإدارة الشاملة
   والطويلة الأجل واليت ترتكز على مبدأ التحسين المستمر.
3. **تثمين جميع موارد المؤسسة**، حيث لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد جميع الجهود الموجودة داخل المؤسسة والجامح لكل الموارد، حيث يكون هو الوحي القادر على تثمينها وإعطائها قيمة.

[1] بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، **التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الإقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائرية** بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول :التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، **بجامعة سطيف، الجزائر2008 ، ص149**

4. **التنمية المستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة،** حيث تسعى بعض المؤسسات، مهما كان شكلها، إلى الاهتمام بتطبيق التنمية المستدامة، وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة ومحيط جد متقلب، ومن ن بني العوامل التي جيب على المؤسسة الاهتمام بها، والتي من شأنها أن تحقق لها بقاءها ما يلي:
   - الاقتصاد في استهلاك الطاقة وللموارد الطبيعية،
   - التوفيق بني الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي والاجتماعي.
5. **الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية،** وهذه الأخيرة هي طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية ن تنتج أكثر موارد أقل ويكون وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي، وتشجع الفعالية البيئية يكون بأن تنتج أكثر بموارد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج، وكذلك تفادي تبذير الموارد وتفادي التلوث فتحسني طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية.
6. **التحكم في التكاليف:** إ ن المؤسسة التي طبقت الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية، فالتحكم في التكاليف يتعدى الجانب البيئي، فالمؤسسة التي تنخرط في منهجية التنمية المستدامة بإمكانها أن تتحكم في التكاليف الاجتماعية، ويكون ذلك بمحاربة حوادث العمل بالاعتماد على عملية التحسين المستمر.
7. **التنمية المستدامة عنصر من عناصر الإنتاج:** إن تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر والمؤسسة مطالبة بأن تتصرف بصفتها جزءا فاعلا في هذا المجتمع، وعليه جيب أ تتصرف تصرفات مسئولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة.
8. **تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعي،** فهذا الأخير يحتم المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها إلا اجتماعية والمساهمة في الحياة الاجتماعية، فهي مكان لاندماج الاجتماعي.

9. **الحوار مع الأطراف ذات المصلحة:** إن الأطراف ذات المصلحة (العمال- الزبائن- الموردين- النقابات-المستهلكين - البنوك- للمؤسسة) ينتظرون من المؤسسة أسلوب جديد في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على المعلومات، بذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك حيث تعلن للجميع أ ن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد.

10. **تلبية الرغبات والمتطلبات المتزايدة للمستهلكين والعمال،** وهي من بني أهم الصعوبات اليت تعاين منها المؤسسات الإقتصادية والخلاصة مواردها البشرية هي أن تقدر على اختيار أفرادها وتحقيق وفائهم.

11. **مراعاة التنمية المستدامة في تقييم المؤسسات،** تحاول الهيئات المالية خاصة منها القارضة مراعاة الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل معها، بل هناك مؤسسات مالية تعاقب المؤسسات التي لا تراعي، الاهتمامات البيئية والاجتماعية وهناك أيضا من يشجع ماليا المؤسسات التي تسعى إلى أحترم ذلك. كما أصبحت بعض المؤسسات المالية متنح حوافز مالية للمؤسسات التي تهتم بالتنمية المستدامة.

لإدماج التنمية المستدامة، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الاستعانة بجملة من الأدوات، وهي بمثابة مرجعيات يستدل هبا، وتتمثل هذه الأدوات في: [1]

1. المبادرات الدولية: يمكن حصرها في ثالثة وهي:

أ- المبادرة العالمية لإعداد التقارير: وضعت من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1772والذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقرير موحد عن التنمية المستدامة الذي من خلاله يتم معاجلة المسائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

[1] -**بقة شريف ةالعايب عبد الرحمان**، مرجع سابق ص153-156

ب- مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، تقوم بتحديد مجلة من المبادئ تختص التنمية المستدامة هذه المبادئ موجهة إلى الشركات المتعددة الجنسيات وهي قابلة للتطبيق على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

ت- مبادرة الميثاق العالمي « Glabale compact »: وركيزتها القواعد الثالث للتنمية المستدامة، فالفكرة التي انطلقت منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي وكذلك التوزيع العادل لثروات العامل على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة. تقوم المبادرة على 7 مبادئ وتشمل المبادئ العالمية لحقوق الإنسان.

ث-المعايير والمواصفات القياسية: لا يوجد لحد الساعة معيار واحد موحد يشمل كفيية إدارة التنمية المستدامة، كما توجد مواصفات قياسية يمكن من خلالها الحصول على شهادات معينة، فما هو موجود لا يشمل إلا أجزاء من رهانات التنمية المستدامة.

المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

لقد أثبتت الدراسات العلمية بما لا يدع مجالا للشك، خلال العقدين السابقين أنه لا غنى للمنظمات مهما كان نوعها وشكلها وهدفها، عن الإدارة الإستراتيجية في رسم خططها وتحقيق أهدافها من خلال وضع واختيار السياسات المسبقة، ويكاد الكل يجمع على أنها الأداة الفعالة في الوقت الحاضر والمتفق على نجاعتها من طرف جل المسيرين في جميع أنحاء العالم، وبما أن هذا البعد العالمي هو الإطار الحيوي العام الذي تنشط فيه كل المنظمات وتتكامل فيه جهودها ولو بصفة متفاوتة وغير متجانسة أحيانا، إلا أنها تبقى متقاربة إلى حد كبير، هذا الإطار الحيوي الذي توجه التفكير نحو حمايته والمحافظة عليه من خلال جهود الدول والحكومات التي ترجمت في جهود الأمم المتحدة عبر العقود الماضية من خلال نشر مفهوم التنمية المستدامة وتحديد أهدافها وغاياتها، وإعداد الخطط اللازمة لتحقيقها والدي يشمل سبعة عشر هدفا ومئة وتسع وستين غاية في آخر مؤتمر لها أقيم وإعداد الخطط اللازمة لتحقيقها والذي شمل سبعة عشر هدفا في ري ودي جانيرو العام 2015، من أجل ضمان استمرار

البشر في عيش حياة كريمة قدر المستطاع والإبقاء على حق الأجيال القادمة في نفس المستوى من المعيشة، وبما أن هذا الكل (العالم) لا بد وأن يحمل مواصفات الجزء المكون له ويسلك سلوكه إزاء العوامل والظروف المؤثرة فيه فإن النتائج المحققة على مستوى المنظمات كوحدات جزئية يمكن تعميمه على المستوى الإقليمي والعالمي عند إضافة هذين البعدين فيمكن بالتالي توقع نجاح أو إسهام الإدارة الاستراتيجية بقدر معقول في تحقيق تلك الأهداف المسطرة للتنمية المستدامة لأن الأبعاد الأربعة لهذه الأخيرة تشكل قاسما مشتركا بين كل المنظمات، وعليه فلن تخلو خطة إستراتيجية لأي منظمة كانت منِ دراسة تحليلية لتلك الأبعاد المشكلة لبيئتها وستحوي حتما سياسات الأبعاد وإجراءات وحلولا وبدائل لتلك الحلول لمجابهة المخاطر والتهديدات النابعة من تلك البيئة من جهة ولاغتنام الفرص المربحة والمفيدة السانحة منها من جهة أخرى، مما يعزز الترابط بين المفهومين وإسهام الأخير في تحقيق أهداف الأول.[1]

وقد تم رصد هذه الإسهامات الممكنة في وجهة نطر الباحث فيما يلي:

1-أهداف متعلقة بالبعد الاقتصادي:

وتكمن مساهمة الإدارة الإستراتيجية في هذا الجانب من خلال:

- رصد الفرص المتاحة في محيط المنظمة في جانب الاستثمار وزيادة دخلها عبر ووضع خطط وسياسات لتحقيق ذلك، لتعزيز مساهمتها في زيادة الدخل الوطني وزيادة النمو الاقتصادي.
- ترقب التهديدات المتوقعة في بيئتها الاقتصادية والتي من الممكن أن تمس بوضعيتها المالية ووضع إجراءات وسياسات لتفادي ذلك لما سينجر عنه من اختلالات على المستوى الكلي.
- وضع الخطط اللازمة من أجل المساهمة في خلق فرص العمل للمساهمة في تخفيض نسبة البطالة.

[1] -بربيح فاتح، **مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية**، مرجع سابق، ص16.

2-مساهمة متعلقة بالبعد التقني:

تبرز مساهمة الإدارة الإستراتيجية في هذا عبر:

- التحليل الواقعي العميق للفرص والتهديدات المرتبطة بمجال نشاطها لضمان جاهزيتها والرفع من تنافسيتها.
- التخطيط المستمر لتطوير نظم معلوماēا الالكترونية والإجرائية والتي تساهم بالاندماج في العالم الافتراضي المحيط بها.

3-مساهمة متعلقة بالبعد الاجتماعي:

- وضع خطط وبرامج من أجل التدريب والتطوير الدائم للموارد البشرية وتحسين مستواها ومهاراتها الفنية.
- إرساء قواعد وضوابط أخلاقية من أجل تحقيق تكافؤ في الفرص بين العاملين وخصوصا المساواة من الجنسين في التكوين والترقية والخدمات الاجتماعية.
- وضع خطط وإجراءات من أجل تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية ولعب دورها الإنساني في المجتمع.
- وضع خطط وسياسات طويلة المدى لتحسين شبكة الأجور ومكافآت العاملين من أجل ضمان حياة كريمة للجميع.

4-مساهمة متعلقة بالبعد البيئي:

- رصد كل الأخطار البيئية المتوقعة والتهديدات الكامنة وراءها ووضع خطط لتفاديها والحد من تأثيراتها.
- تحديد وقياس مساهمة المؤسسة في المحافظة على الأنظمة الايكولوجية البيئية.
- التخطيط على المدى الطويل للخفض من التأثيرات السلبية لنشاطاتها الصناعية والإنتاجية على البيئة.
- وضع خطط طويلة المدى وسياسات من أجل إبراز رؤية وسياسة المنظمة حول الحد من التلوث البيئي.

- تحديد سياسة المنظمة طويلة المدى بخصوص ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والحد من الهدر العشوائي لها.[1]

- الإدارة الإستراتيجية هي أداة فعالة وطريقة مثلى لضمان جاهزية المنظمة للتفاعل والتعايش مع المحيط بكل شروطه وتحدياته ومحاولة التأثير فيه وتطويعه لتحقيق أهدافها وغاياتها.
- الإدارة الإستراتيجية تضمن للمنظمة مواكبة الأحداث المحيطة đا وتضمن لها مرونة كبيرة مع التغيرات السريعة والمطردة في كل المجالات.
- تحقيق أهداف التنمية المستدامة مرتبط بوعي المديرين والموظفين في كل المستويات بدور المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه محيطها الداخلي والخارجي.
- نجاح المنظمة أو فشلها في خططها الاستراتيجة وتحقيقها لأهدافها كمكون أساسي على المستوى الفردي والمحلي سيسهم لا محالة إما في تحقيق الأهداف الكلية في البعدين الإقليمي والدولي أو فشلها، تبعا للارتباط العضوي الموجود.
- هناك ارتباط وثيق بين أهداف المنظمة الإستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة ولا يمكن الفصل بينهما وهذا يرجع لتشابه فلسفة وضعها وبنائها في البداية ورؤيتها وغاياتهاا في النهاية.
- غايات وأهداف التنمية المستدامة ورؤيتها المستقبلية البعيدة تحتم عليها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كوسيلة عمل ناجعة وتبني الإدارة الإستراتيجية كمنظومة عمل متكامل متجددة وديناميكية.

[1] -**بربيح فاتح**، مرجع سابق ص17.

خلاصة:

الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتضمن التصميم والتنفيذ والتقويم للإستراتيجيات ، والتي من شأنها تمكين منظمة الأعمال من تحقيق أهدافها المتمثلة في التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج والتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج والتوزيع ، وخدمات البيع باعتبارها عوامل جوهرية في إنتاج المؤسسة الاقتصادية .

الإدارة الإستراتيجية تمكن من امتلاك القدرة على التفكير الإستراتيجي ، ورؤية المستقبل والتنبؤ بتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرونة الاحتياجات المستهلك ، والتنبؤ بسلوكه في المستقبل.

إن تزايد إقبال المؤسسات الاقتصادية على تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وأسلوبا للعمل ، يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها المؤسسة الاقتصادية عند تطبيقها لأسس الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال.

وفي الأخير نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت خيارا إستراتيجيا للمؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل تحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثاني:

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة

تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق إلى دراسة الجوانب النظرية للإدارة الإستراتيجية كأداة يمكن للمؤسسة بواسطتها أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للشركات كما استخلصنا مجموعة من الأبعاد والمؤشرات يتم عن طريقها أخد لمحة وبناءا على دلك سنحاول من خلال الفصل السابق إسقاط كل تلك المضامين حتى نقف أمام الواقع الحقيقي لهدا المصطلح، بالإعتماد علو المؤسسة الصناعية التي ستكون محل دراسة الميدانية ودلك للكشف عن مختلف حقائق .

يهدف هذا فصل إلى تقديم الإطار المنهجي لدراسة ميدانية وعرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاط الأسس والمعايير النظرية السابقة، من أجل التعرف على واقع الممارسات العلمية للإدارة الإستراتيجية ضمن الإطار الشامل لتنمية المستدامة والتعرف على مكانة التنمية في المؤسسة والتعريف بالمؤسسة، تبيان واقع وظائف الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، من خلال إسقاط جوانب الدراسة النظرية، معرفة ما إدا كانت المؤسسة تنتهج أسلوب الإدارة الإستراتيجية للشركة ’، ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة وتطويره، وكيفية تطبيق الأبعاد والذي يمكن من خلاله معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية في الشركات.

وأيضا سنتطرق إلى تحليل أسئلة المحاور الاستمارة، وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات، ولتحقيق ما يهدف إليه هدا الفصل فقد تم دراسته على النحو التالي:

- المبحث الأول: نبذة عن نشأة المؤسسة تطورها التاريخي وظائفها .

- المبحث الثاني: دراسة تطبيقية من التحيل الاحصائي والتابع.

المبحث الأول: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة

في هذا المبحث سيتم تقديم نظرة شاملة حول المؤسسة من حيث نشأتها التاريخية ومراحل تطورها، وتوضيح مهامها وأهدافها، وأخيرا دراسة الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة محل الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب البطاقة الفنية للمؤسسة محل الدراسة و طبيعة نشاطها .

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة.

إن فكرة إنشاء المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT)، جاءت نتيجة للاستراتيجيات المتبعة من طرف الحكومة قصد تنمية الاقتصاد الوطني، وقد تم هذا في أوت 1970 أين تم القيام بدراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية (الأقمشة الصناعية) لإنتاج 5325طن سنويا أي ما يعادل 1550000متر طولي موجه إلى قسم التفصيل.

هذا وأعطت وزارة الصناعة والطاقة آنذاك اهتماما خاصا لهذا المشروع، وقد تم تسجيله في سنة1971 ضمن برنامج خاص بالنسبة لوالية سطيف وهذا بعد التقسيم الإداري لسنة 1974-1975الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة حيث تم إنشاء هذا المشروع بوالية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 02/00/0795 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 237911متر مربع.

في 22-02-1998 أصبحت المؤسسة ممثلة في مؤسسة تندال، وذلك من اجل محاولة التحكم السهل في المؤسسة حيث كانت كل هذه المؤسسات تتبع إلى مؤسسة واحدة وهي مؤسسة(سوناتيكس SONITIX)

وقد جاء ذلك التقسيم وفقا لبرامج الحكومة الخاص بهيكلة وتنظيم وتهيئة المؤسسات للواقع الاقتصادي الجديد، وبعد إجراء الهيكلة انبثقت ما يسمى ب EATIT.

يقع المركب بالمنطقة الصناعية بالولاية وبالضبط في الجهة الجنوبية للمدينة حيث نجد شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الشرق سوناطراك، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية للحديد

والاسمنت، ومن الغرب حي 610 مسكن. تتكفل EATIT بما يحتاجه القطاع العسكري من الألبسة، وخيم على مستوى التراب الوطني، فحوالي 91% من إنتاجها موجه إلى هذا القطاع سنويا.

لقد مرت المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بعدة مراحل وعدة تسميات منذ نشأتها ومنها:

- المرحلة الأولي: سونيتاكس من 1979 إلى غاية 1985.
- المرحلة الثانية: أنديتاكس من 1985 إلى غاية1997
- المرحلة الثالثة: تينـدال من 1998 إلى غاية 2011.
- المرحلة الرابعة: أواتيت من 2012 إلـــى يومنـا هذا.

بعد إعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية تمت عملية جمع مجموع من الشركات تحت لواء مديرية عامة ومجلس إدارة مقره على مستوى العاصمة، تتدرج تحتها سبع وحدات منها. (مركب المسيلة– وحدة ذراع بن خدة – مركب باتنة – وحدة تلمسان – وحدة سبدو– وحدة سوق أهراس– وحدة بجاية).

الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة

ينتمي مجال نشاط المؤسسة للصناعات الخفيفة، ويحتوي على أربعة ورشات هي:

- ورشة الغزل
- ب–ورشة النسيج
- ت–ورشة التكملة
- ث–ورشة الخياطة والتفصيل.

حيث تقوم الورشات بإنتاج المنتجات التالية:

- القماش: والذي يوجد لصناعة الأغطية والخيم.

- متوجات مختلفة: كالخيم بمختلف الأحجام، ومختلف أغطية السيارات، والشاحنات والمضلات.....
- لخيط: ينتج الخيط بأنواع عديدة ومتنوعة ذات الاستخدامات المختلفة ويستعمل في إنتاج هذه المنتجات مواد أولية أساسية تتمثل في:

1. القطن الصناعي القطن الطبيعي
2. مواد كيميائية
3. مواد التلوين
4. معدل الإستهلاكات للطاقة: 31111ك.و/سا
5. الماء الموجود 001م/سا.

الفرع الثالث: وضعية المؤسسة على الصعيد الداخلي والخارجي

باعتبارها المؤسسة الوحيدة للأقمشة الصناعية في الوطن، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف تتمثل في التي:

- تلبية رغبات وحاجات المستهلكين على المستوى الوطني.
- الحرص آن تكون نوعية المنتجات جيدة.
- توفير كميات كبيرة للاحتياجات المستهلك من السلع.
- القضاء على البطالة بتوفير مناصب شغل.
- توجيه العمال وتأهيلهم وتحسين مستواهم في الميدان العملي.

المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية لها وزنها في السوق حيث قبل إنشائها كانت تلجا لإستراد كمية كبيرة من المواد النسيجية من الخارج وبالعملة الصعبة، إذ نجدها تؤدي دورا كبيرا، إذ أنها الممول الرئيسي للقطاع العسكري الذي يأخذ أكبر نسبة من الطلبيات، إضافة إلى تلبية لطبيات بعض المؤسسات الوطنية الأخرى، وذلك بأخذها لسلع نصف مصنعة لتعيد بيعها وتسويقها في السوق الوطني بغية تلبية حاجات المستهلك من الأقمشة الصناعية.

الفرع الرابع: نظام العمل

- الورشة الأولى من الساعة 11:15 صباحا إلى 11:02 زوالا.
- الورشة الثانية من الساعة 11:02 زوال إلى 11:30 مساءا.

آما بالنسبة لقسم التفصيل والخياطة يبدأ من 11:19 إلى غاية 11:06 مساءا.

المطلب الثاني: أقسام المؤسسة ووظائفها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى مختلف أقسام المؤسسة قيد الدراسة و ووظائفها

الفرع الأول: الأقسام الإنتاجية

تشمل المؤسسة على أربعة أقسام رئيسية هي:

أ-قسم الغزل:

يشتغل بقسم الغزل 160عامل منها 52عامل دائما و300عامل متعاقد، 20 عامل من إطار العقود المدعمة، يحتوي هذا القسم على 69273مغزل ويتم فيه غزل الصوف وتحويله إلى خيوط من مختلف الأحجام والأنواع ويمر القطن في هذا القسم بعدة مراحل:

1. مرحلة الخلط.
2. مرحلة التسريح.
3. مرحلة الغزل النهائي.
4. مرحلة التمشيط.
5. مرحلة التجميع.
6. مرحلة التدوير.

ليمر إلى المعاينة من طرف إطارات المخبر واختبار جودة الخيط ليكون منتج منهي الصنع لقسم الغزل.

ب-قسم النسيج:

يشتغل بهذا القسم 930عامل، منها 91عامل دائم و29عامل متعاقد، و500 في إطار العقود المدعمة، يحتوي على 912 ماكينة، ويتخصص هذا القسم في النسيج الأقمشة المختلفة باستخدام مختلف الخيوط التي يتم صنعها في قسم الغزل وتمر عملية النسيج بعدة مراحل:

-مرحلة التسدية.

-مرحلة التنشئة.

-مرحلة الفحص والتنظيف والمراقبة.

ج- قسم التكملة:

يشتغل بهذا القسم 51 عامل دائم، 01 عامل متعاقد و00في إطار العقود المدعمة، يختص هذا القسم في صباغة الأقمشة، ويستخدم هذا القسم عدة آلات لصباغة الأقمشة ذات الطاقة الإنتاجية العالية، وتمر عبر عدة مراحل:

- **تحضير الألوان:** يقوم هذا الفرع على توفير الألوان المطلوبة في الطلبية التي هي محل الإنتاج.
- **تبييض القماش:** يقوم هذا الفرع على تبيض القماش.
- **الصباغة:** يقوم هذا الفرع على صباغة القماش حسب اللون المطلوب.
- **معالجة القماش:** وتتمثل في التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة
- **عملية التجهيز:** عملية التجهيز هي العملية النهائية التي تلي عملية التبييض والصباغة وتهدف الى تحسين مظهرالأقمشة.

د- قسم التفصيل والخياطة:

يشتغل بقسم التفصيل والخياطة 56 عامل منها 32 عامل دائم و09 عامل متعاقد، 05 في إطار العقود المدعمة.

إن أهمية هذا القسم التي تقل عن أهمية باقي الأقسام الإنتاجية، إذ تتم به عملية تفصيل الأقمشة وخياطتها لتصبح متوجات جاهزة في شكل: خيم، أغطية الشاحنات والسيارات، ومظلات مختلفة، وخيم التخييم، وأنواع أخرى عديدة، وتتم عملية التفصيل والخياطة عبر عدة مراحل هي:

- الرسم.
- التقطيع.
- التلحيم .
- الخياطة..

الفرع الثاني: الأقسام التقنية.

وتتألف من أربعة أقسام:

1- قسم الصيانة:

يشتغل به 99عمل منها 91عامل دائم و25عامل متعاقد و51 في إطار العقود المدعمة، يعتبر هذا القسم أكثر أهمية بالنسبة لأقسام الإنتاج الأخرى وهذا نظرا لمساهمته في استمرار العملية الإنتاجية، عن طريق المراقبة والصيانة للألأت الإلكترونية والكهربائية، وصنع لبعض الغيار التي لا تتوفر في السوق الوطنية ويتوفر هذا القسم أيضا على محطة لتصفية المياه من الشوائب والأملاح.

2-قسم الحماية والأمن:

مهمة هذا القسم وقاية المؤسسة من الحرائق، واستقبال الوافدين إلى المصنع وإرشادهم والسهر على امن المؤسسة، وتقليل من حوادث العمل وأمراض المهنية.

3-قسم البحث والتنمية:

يقوم هذا القسم بوضع برنامج سنوي حسب احتياج المؤسسة وطاقتها الإنتاجية، كما يقوم بتحديد احتياجات كل قسم من المواد الأولية ثم يرسل تقرير إلى قسم التموين الذي يقوم بتنفيذها لضمان سير العملية الإنتاجية، كما يقوم بإعداد برنامج المبيعات الممكنة حسب ما أتيح من منتجات تامة الصنع، وكذلك يقوم بإعداد تقرير شهري تطلع عليه المديرية العامة فيما يخص مراقبة الآلات وتحديد القدرات الإنتاجية لآلات لأخرى وإعادة ما إذا اهتلكت الآلات.

4-قسم مراقبة الجودة:

ودوره الرقابة على المخرجات لتحديد رتبتها وكيفية تصنيفها، وقياس مدى قبولها في السوق من خلال الملاحظة، كما تقوم بتطوير النوعية، يشتغل به 32 عامل منها 09 عامل دائم و00عامل متعاقد و11 عامل في إطار العقود المدعمة.

- مديرية التموين والتسويق وتسيير المحزونات:

يشتغل بهذا القسم: 38 عامل منها 37 عامل بعقد عمل غير محدد المدة و01 عمال بعقد عمل محدد المدة.

1-قسم التموين:

تقوم هذه الأخيرة تغطي تموين المركب بالمستلزمات الداخلية والخارجية من شراء قطع الغيار ولواحقه وغيرها من المشتريات.

2-قسم التسويق:

تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتوج إلى الأسواق المحلية والوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية وتغطي تموين المركب بالمستلزمات الداخلية والخارجية من شراء قطع الغيار ولواحقه وغيره.

5- قسم تسيير المحزونات:

تقوم بتسيير المنتوج على مستوى مخازن الأقسام وتنظيمه ومتابعة وضعيته بشكل شهري وسنوي. وتتمثل في:

- مخزن المادة الأولية: يختص في تسيير المادة الأولية (القطن) وتحويلها إلى قسم الغزل
- مخزن المواد الكيميائية: يختص في تسيير المواد الكيميائية الخاص بالمنتج.
- مخزن المواد الجاهزة: يختص في تسيير المواد الجاهزة من أجل توجيهها إلي الزبون.
- مخزن قطع غيار: يختص في تسيير قطع غيار العتاد والماكينات.
- مخزن قسم النسيج: يختص في تسيير مادة الخيط وتحويلها إلى قسم النسيج.
- مخزن قسم التكملة: يختص في تسيير مادة القماش الخام وتحويلها إلى قسم التكملة.
- مخزن قسم التفصيل الخاص باللواحق.

الفرع الثالث: الأقسام لإدارية.

بما آن المؤسسة الاقتصادية هي إنتاجية والمورد البشري هو أساس الإنتاج وبالتالي تسهر الإدارة على توظيف العمال وتكوينهم وتطويرهم وتسهر دائما على تحقيق أهم الاحتياجات الأساسية للعمال سواء إدارية أو اجتماعية تتكون من:

1-**الإدارة والوسائل:** والتي تشمل بدورها على:

أ- إدارة الوسائل العامة (الخدمات العامة):

يشتغل بهذه الدائرة 23عامل منهم 07 عامل دائما، 03عامل متعاقد و10في إطار العقود التشغيل المدعمة، تندرج عنها ثالثة مصالح هي:

- **مصلحة النقل:** مهمتها صيانة ومتابعة وسائل النقل ومنها الخاصة بنقل العمال، البضائع.
- **مصلحة الخدمات العامة:** وضيفتها صيانة، وتنظيف الممتلكات والتجهيزات المكتبية، كما انها تسهر على حماية محيط المؤسسة.

- **مصلحة الممتلكات:** تشرف المؤسسة على مراقبة الممتلكات الموجودة بالمؤسسة سواء كانت متنقلة أو غير متنقلة (تجهيزات، عمارات، العتاد التنقل.)

ب-دائرة المستخدمين والتكوين:

يشتغل بها 06عامل منها 55عامل دائم متعاقد و10متعاقد في إطار العقود المدعمة، وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.

ج-دائرة الشؤون الاجتماعية:

تشرف على توفير الخدمات الصحية للعمال من عيادة وطبيب داخل المركب وسيارة الإسعاف، يشتغل بها 16 عمال دائمون.

2- قسم المحاسبة المالية:

يشتغل بمديرية المالية والمحاسبة 100عمال منه 91 عمال دائمون و10 متعاقد و10 في إطار العقود المدعمة، تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات وهو يعمل على استخراج المرتبات الشهرية في المواعيد المحددة ومراقبة الديون...الخ.

3- قسم المخزونات والتموين والمشتريات:

يشتغل بقسم التخزين والتموين والتسويق 11 عامل و32عامل دائم و05عامل متعاقد، 16 في إطار العقود المدعمة، يختص هذا القسم بتحضير المناقصات لتموين المؤسسة بالمواد الأولية، كما يوجد به مصلحة مخزون قطع الغيار التي تحتاج إليها تجهيزات وآلات المؤسسة، كما يشمل مخزون المواد الأولية والكيميائية والمتوجات تامة الصنع، ويقوم بتسويق المنتوج إلى أسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية.

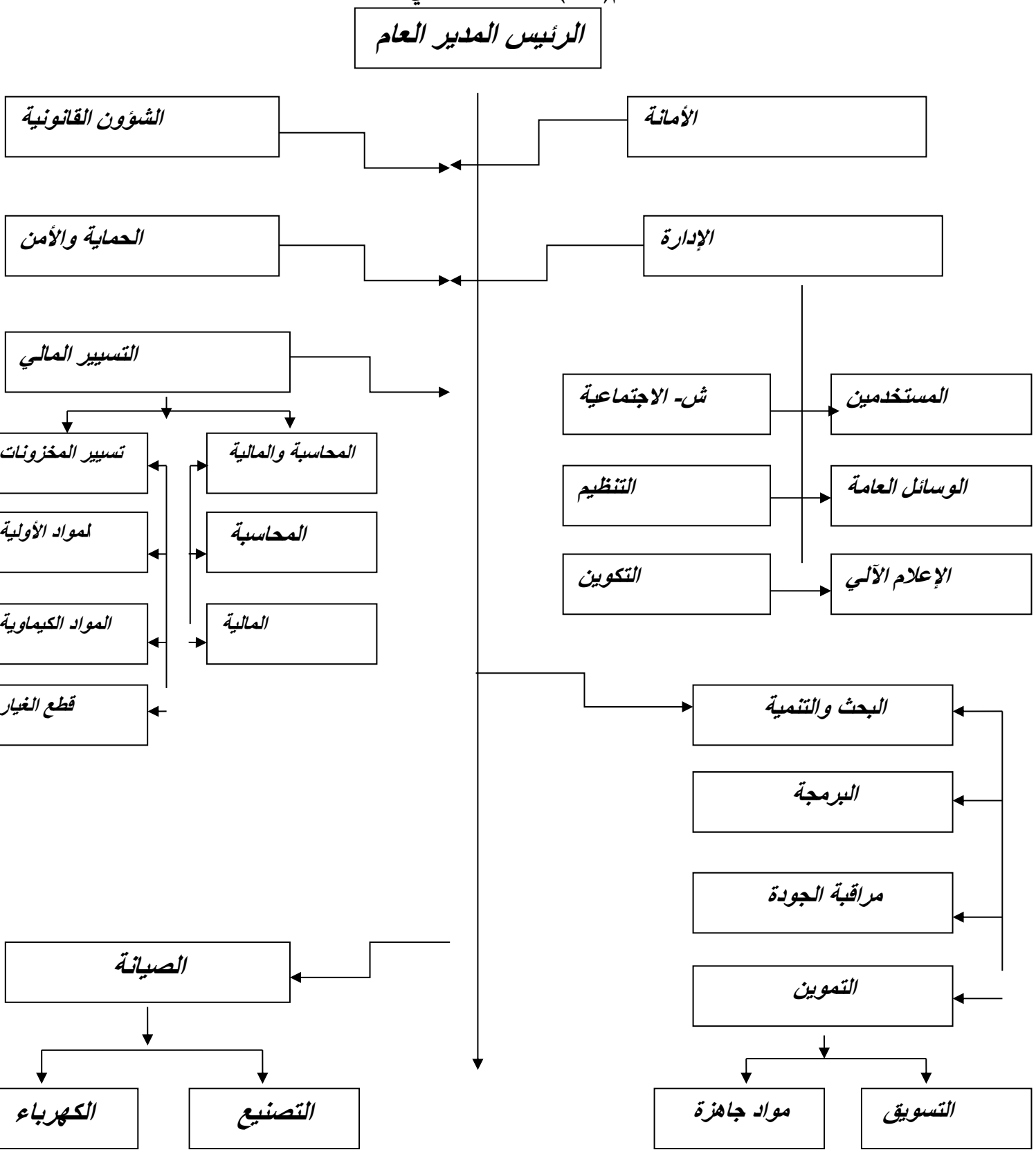
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها

يتناول هذا المطلب جميع الهياكل التنظيمية للمؤسسة ومختلف أهدافها

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية من أربع مديريات متكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تحتوي المؤسسة على مديرية النتاج تضم قسم الغزل، التكملة والتفصيل، ومديرية التسويق لدارسة السوق الإشهار، ومديرية الإدارة والملية التي تضم مصلحة المحاسبة، ومصلحة تكوين المستخدمين، بالإضافة إلى مديرية الصيانة والوسائل العامة.

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مساهمات المؤسسة وأهدافها.

لقد ساهمت مؤسسة منذ نشأتها في عام 1980 في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفتها الجزائر وذلك بداية بزلزال الأصنام، كوارث سكيكدة، تمنراست، القصبة، عين تيموشنت، باب الواد، بني ورتلان وأخيرا زلزال بومرداس.

حيث كانت مؤسستنا السباقة في الميدان وساهمت بـ 3500 خيمة و3000 سرير وقد غطت نسبة كبيرة من احتياجات المنكوبين في ذلك الوقت.

وهذه بعض الصفقات التي تم إبرامها مع الحماية المدنية ووزارة الداخلية:

1. 10000 خيمة من نوع الحماية المدنية.
2. 4000 خيمة من النوع المتوسط 22 مكان.
3. 500 سرير.

كما تسعى مؤسستنا إلى عقد صفقات مع جميع الولايات من أجل وضع برنامج خاص بالتعاون مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية (المخطط الاستعجالي).

كما تستطيع مؤسسة تغطية متطلبات السوق الوطنية.

مساهمة المؤسسة في تكوين اليد العاملة:

تستقبل المؤسسة الممتهنين في مختلف المجالات والتخصصات على مستوى ورشات الإنتاج من عمال (الميكانيك وعمال الصيانة والإصلاح والنجارة والكهرباء)

كما لا ننسى الأقسام الأخرى على سبيل المثال (عمال تسيير المخزون وعمال التموين وعمال الأرشيف وإعلام ألي والمحاسبة)

كما تنظم المؤسسة تكوين لفائدة العمال من أجل زيادة فعاليتهم في التسيير على سبيل المثال لقد قامت المؤسسة بتكوين 12 عامل في مجال إعلام ألي لمدة 10أسابيع، وهناك تكوينات أخرى مثل محاسبة مالية إسعافات أولية...إلخ

وللمؤسسة تكوين محلي وخارج الوطن يمكن للعمال استفادة منه للحصول على شهادات خارجية عليا مثل شهادة الجودة والنوعية بمؤسسة ISO

ولقد قامت أيضا في سنة2007 بتكوين 20عامل للحصول على شهادة مسير في الجرد بمؤسسة محلية.

أهداف المؤسسة:

- تحقيق الأرباح.
- الاستمرار والاستقرار وديمومة المؤسسة.
- زيادة المداخيل والأرباح الشركة.
- الحفاظ على العمال وزيادة اليد العاملة.
- تغطية احتياجات السوق الوطنية ومنافسة الشركات المحلية.
- تحسين الجودة والنوعية للإنتاج.
- إيجاد أسواق جديدة يمكن الدخول إليها.
- الحفاظ على عملاء داخل الوطن.

الفرع الثالث: منتجات المؤسسة وعملائها.

تتمثل في أساس منتجات المؤسسة العمومية للأنسجة الصناعية والتقنية على المنتجات القطنية بالنسبة 90%وهي عبارة عن قماش تام الصنع الموجه للصناعة العسكرية والمدنية.

ويعتبر هذا المنتجات هو نتاج دراسة قامت به المؤسسة على مدار30 سنة من التجارب والخبرات وتعمد المؤسسة في إنتاجها على نوع خاص من القماش يتصف بموصفات دقيقة

من حيث النوع خاص من القماش يتصف بمواصفات دقيقة من حيث الشكل والنوع حيث يتسم هذا النوع من القماش على أنه:

- يحتمل الحرارة العالية.
- لا يشتعل بفعل النار.
- يقاوم الماء والعوامل الطبيعية.
- مقاوم للتعفن والفطريات.

وهذا النوع الخاص موجه إلى الصناعة العسكرية باعتباره منتجات مع متطلبات .المؤسسة العسكرية في الصناعية الخيام واللوازم

كما تقوم المؤسسة كذلك بصناعة الخيم الخاصة والعادية وبعض اللوازم التخييم مثل القطن القماش La Bâche...

وذلك بمرور العملية إنتاجية للمؤسسة عبر ورشات سابقة الذكر: **ورشة الغزل، ورشة النسيج، ورشة التفصيل والخياطة، ورشة التكملة.**

المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها مع المشرف، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة من مستخدمي المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة

أولا: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة عينة

من مستخدمي المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT)، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسين في جمع البيانات وهما:

- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة.
- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مستخدمي المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، ومن خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبانات على مختلف مستخدمي هذه المؤسسة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 56 استبانة وقد استردت منها 53 استبانة، حيث تم الغاء 3 استبانات تفتقر لعدد كبير من الأجوبة.

ثالثا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتين بتطوير وبناء استبانة الدراسة بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة من خلال الفصل السابق واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة داخل الوطن، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت 4 معلومات متمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، إضافة إلى الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 35 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1 إلى 24 بالمحور الثاني بعنوان الإدارة الاستراتيجية،

والفقرات من 25 إلى 35 تتعلق بالمحور الثالث المعنون بالتنمية المستدامة، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول (01):سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة.

ففي مقياس ليكارت نلاحظ أننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق بشدة، و4على درجة موافق، و 3على درجة محايد، و2 على درجة غير موافق، وأخيرا 1 لدرجة غير موافق بشدة.

ولأجل تحديد فئات هذ المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$= (5-1)/5 = 5/4 = 0.80$

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (02): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالتها

الفئات	الدرجة	دلالتها
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا العنصر نعمل على تأكيد صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأيضا ثبات الاستبيان وذلك كما يلي:

أولا: صدق أداة الدراسة

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 50 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من الاستبيان وذلك كما يلي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول (03): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	R	SIG
.1	المؤسسة لديها رؤية ورسالة استراتيجية محددة ومكتوبة.	,466**	0,001
.2	المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.	,409**	0,003
.3	رسالة المؤسسة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	,778**	0,000
.4	رسالة المؤسسة تعتر المرشد الرئيسي لكافة القرارات.	,515**	0,000
.5	المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.	,465**	0,001
.6	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية.	,699**	0,000
.7	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	,714**	0,000
.8	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	,806**	0,000
.9	تلتزم مؤسستكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة من قبل.	,564**	0,000
.10	يتم التنظيم على مستوى مؤسستكم على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة.	,787**	0,000
.11	تتسم خطة مؤسستكم بالمرونة.	,841**	0,000
.12	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	,461**	0,001

.13	تتميز إدارة المؤسسة بقدرتها بين الجمع بين المركزية ولا مركزية.	,505**	0,000
.14	توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.	,676**	0,000
.15	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.	,751**	0,000
.16	تقوم مؤسستكم بوضع برامج تساعدها على تنفيذ خططها.	,542**	0,000
.17	تقوم مؤسستكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.	,722**	0,000
.18	تحرص مؤسستكم على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة.	,571**	0,000
.19	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة.	,421**	0,002
.20	تلتزم مؤسستكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية.	,689**	0,000
.21	لدى مؤسستكم نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	,473**	0,001
.22	تابع مؤسستكم التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقا.	,772**	0,000
.23	عملية تقييم الإستراتيجية في مؤسستكم مستمرة ومتواصلة.	,632**	0,000
.24	تقوم مؤسستكم بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.	,742**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول (04): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	R	SIG
.25	تسعى المؤسسة الى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه.	,634**	0,000
.26	تبحث المؤسسة دوما عن رغبات الزبائن المتغيرة.	,586**	0,000
.27	تضع المؤسسة استراتيجيات لتأهيل العاملين.	,760**	0,000
.28	توفر المؤسسة متطلبات الأمن المهني لمستخدميها.	,682**	0,000
.29	توفر المؤسسة برامج تكونية لمستخدميها.	,654**	0,000
.30	تحرص المؤسسة على اقتصاد الطاقة.	,667**	0,000
.31	تدعم المؤسسة وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر	,421**	0,002
.32	تخلق المؤسسة مناصب شغل بصفة دورية.	,562**	0,000
.33	تعمل المؤسسة على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة	,576**	0,000

.34	تقوم المؤسسة بتوجيه مواردها البشرية نحو إدارة بيئية سليمة	,560**	0,000
.35	تضع المؤسسة التدابير اللازمة التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية.	,487**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60 % فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول (05): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
2	أولا: **صياغة الاستراتيجية**	8	0.859
	ثانيا: **تنفيذ الاستراتيجية**	8	0.859
	ثالثا: **تقييم الاستراتيجية**	8	0.830
	المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية	**24**	**0.930**
3	**المحور الثالث: التنمية المستدامة**	**11**	**0.822**
	جميع المحاور	**35**	**0.943**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناءً على حساب معامل الفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 94.3% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 93.0 % أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 82.2 % وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

1. **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:** الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

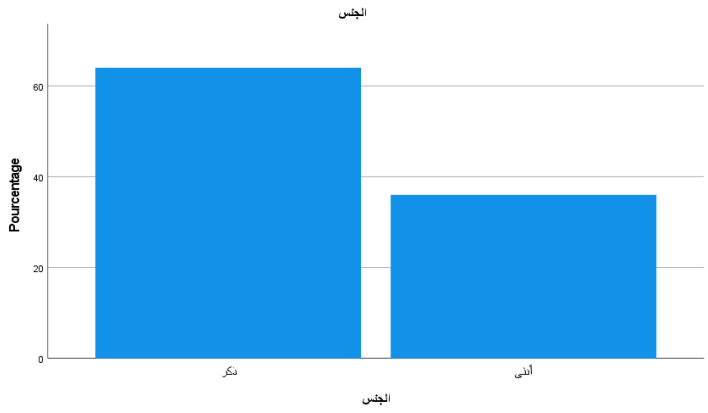
الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	32	64
أنثى	18	36
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظامSPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أفراد العينة معظمهما ذكور، حيث أن نسبتهم 64 % في حين أن نسبة الإناث 36%، وبالرغم من أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث فإن هذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح ان توزيع عينة الدراسة حسب السن.

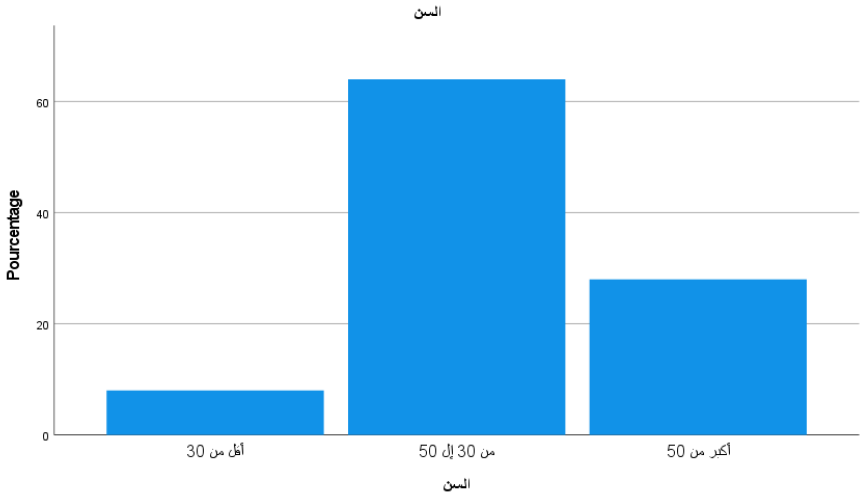
الجدول(07): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30	4	8
من 30 إلى 50	32	64
أكبر من 50	14	28
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح أن أعمار المستجوبين تتوزع بما نسبته 8% هم أقل من 30، وما نسبته 64% تتراوح بين 30 و50 سنة أما البقية تتجاوز أعمارهم الخمسين سنة بنسبة 14%.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

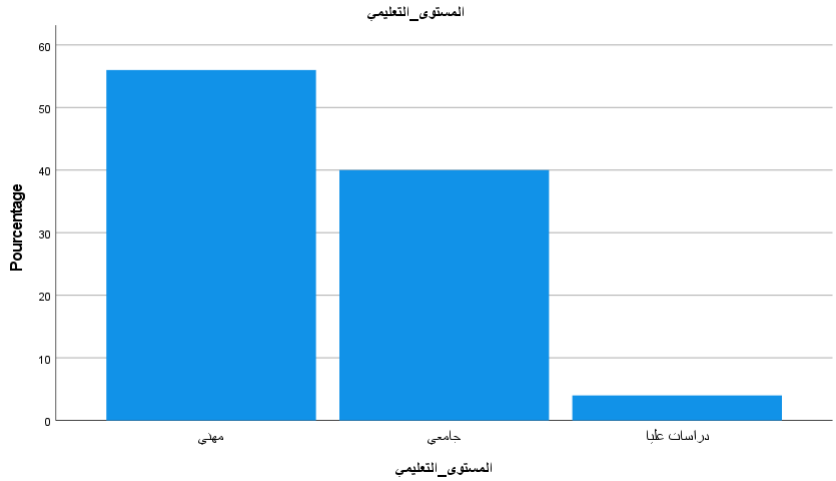
الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
مهني	28	56
جامعي	20	40
دراسات عليا	2	4
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يتوزع بنسبة 56% لمستوى مهني، و40% لمستوى جامعي، و4% لمستوى دراسات عليا، وهذا يعكس تنوع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي.

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

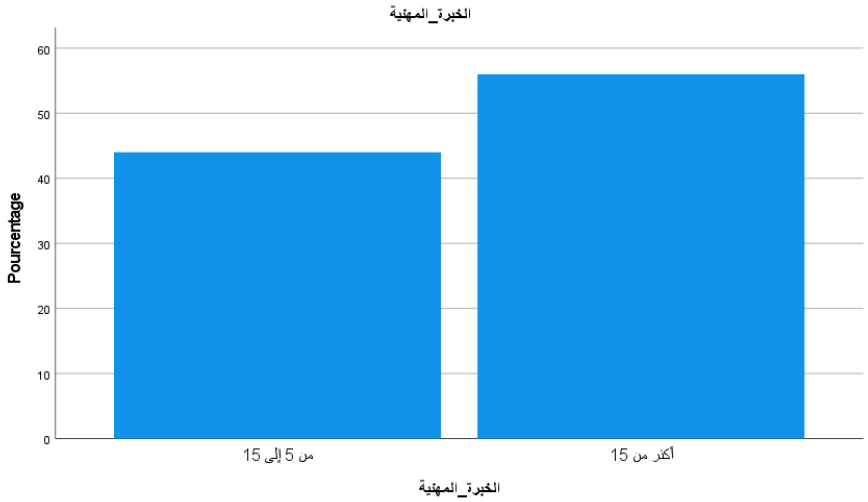
الجدول (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5	0	0
من 5 الى 15	22	44
أكثر من 15	28	56
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن ولا مستجوب خبرته أقل من 5 سنوات، والمستجوبين ذوي خبرة تتراوح بين الخمس سنوات و15 سنة عددهم 22 فرد بنسبة 44%، و22 فرد من المستجوبين خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 56%.

المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

أولا: العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

1. المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

الجدول (10): العرض الوصفي لمحور الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	المؤسسة لديها رؤية ورسالة استراتيجية محددة ومكتوبة.	3,3200	1,20272	محايد
2	المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.	3,6000	0,90351	موافق
3	رسالة المؤسسة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	2,8400	0,97646	محايد
4	رسالة المؤسسة تعتر المرشد الرئيسي لكافة القرارات.	2,9200	1,10361	محايد
5	المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.	3,4000	1,03016	موافق
6	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية.	3,3200	0,97813	محايد
7	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	3,0000	1,03016	محايد
8	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	2,8400	0,97646	محايد
9	تلتزم مؤسستكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة من قبل.	3,5200	0,90891	موافق
10	يتم التنظيم على مستوى مؤسستكم على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة.	2,5600	0,95105	غير موافق
11	تتسم خطة مؤسستكم بالمرونة.	2,8400	0,97646	محايد

12	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	2,9200	0,89989	محايد
13	تتميز إدارة المؤسسة بقدرتها بين الجمع بين المركزية ولا مركزية.	3,4800	0,95276	موافق
14	توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.	2,3200	0,97813	غير موافق
15	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.	2,8000	1,06904	محايد
16	تقوم مؤسستكم بوضع برامج تساعدها على تنفيذ خططها.	2,9600	0,96806	محايد
17	تقوم مؤسستكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.	3,0000	0,85714	محايد
18	تحرص مؤسستكم على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة.	3,1600	1,01740	محايد
19	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة.	3,4000	0,90351	موافق
20	تلتزم مؤسستكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية.	3,2800	0,78350	محايد
21	لدى مؤسستكم نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	3,1600	1,05676	محايد
22	تابع مؤسستكم التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقا.	2,7200	0,88156	محايد
23	عملية تقييم الإستراتيجية في مؤسستكم مستمرة ومتواصلة.	2,9600	1,08722	محايد
24	تقوم مؤسستكم بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.	3,2800	0,92670	محايد
	المحور ككل	**3.0667**	**0.60773**	**محايد**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية قد أظهرت اتجاها بدرجة محايد، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.06، وبانحراف معياري قدره 0.60، وهذا يدل على حياد أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمحور الإدارة الاستراتيجية.

2. المتغير التابع (التنمية المستدامة)

الجدول (11): العرض الوصفي للتنمية المستدامة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
25	تسعى المؤسسة الى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه.	3,6400	1,24146	موافق
26	تبحث المؤسسة دوما عن رغبات الزبائن المتغيرة.	3,0000	0,90351	محايد
27	تضع المؤسسة استراتيجيات لتأهيل العاملين.	2,6800	1,13281	محايد
28	توفر المؤسسة متطلبات الأمن المهني لمستخدميها.	3,6400	0,98478	موافق
29	توفر المؤسسة برامج تكونية لمستخدميها.	3,4400	1,10951	موافق
30	تحرص المؤسسة على اقتصاد الطاقة.	3,2800	1,01096	محايد

31	تدعم المؤسسة وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر	3,0400	0,78142	محايد
32	تخلق المؤسسة مناصب شغل بصفة دورية.	2,6000	1,03016	محايد
33	تعمل المؤسسة على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة	3,2000	0,90351	محايد
34	تقوم المؤسسة بتوجيه مواردها البشرية نحو إدارة بيئية سليمة	3,3600	0,85141	محايد
35	تضع المؤسسة التدابير اللازمة التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية.	3,6000	0,49487	موافق
	المحور ككل	**3,2255**	**0,58145**	**محايد**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول التنمية المستدامة قد أظهرت اتجاها بدرجة محايد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 3.22، بانحراف معياري قدره 0.58، وهذا يدل على حياد أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول التنمية المستدامة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد R^2 والذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المغير المستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع (التنمية المستدامة) ككل وفق نص الفرضية التالية:

H_1: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

الجدول (12): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإدارة الاستراتيجية / التنمية المستدامة	0.809	0.655	29.105	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية قوية بين كل من الإدارة الاستراتيجية مع التنمية المستدامة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.809)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2=0.655) تعني أن الإدارة الاستراتيجية يفسر ما قيمته 65.5% من التنمية المستدامة، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H_1، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

يتم اختبار هذه الفرضيات والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

H_1: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لصياغة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (13): تحليل الانحدار لصياغة الاستراتيجية والتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
صياغة الاستراتيجية/ التنمية المستدامة	0.492	0.242	15.295	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0ونقبل الفرضية البديلة H_1.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.492) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين صياغة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R^2=0.242) إلى أن صياغة الاستراتيجية يفسر ما قيمته 24.2% من التنمية المستدامة والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لصياغة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

H_1: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (14): تحليل الانحدار لتنفيذ الاستراتيجية والتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تنفيذ الاستراتيجية / التنمية المستدامة	0.781	0.611	75.260	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0ونقبل الفرضية البديلة H_1.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.781) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تنفيذ الاستراتيجية والتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R^2=0.611) إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يفسر ما قيمته 61.1% من التنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15): تحليل الانحدار تقييم الاستراتيجية والتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تقييم الاستراتيجية / التنمية المستدامة	0.767	0.588	68.420	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0ونقبل الفرضية البديلة H_1.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.767) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الاستراتيجية والتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R^2=0.588) إلى أن تقييم الاستراتيجية يفسر ما قيمته 58.8% من التنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (EATIT).

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و التنمية المستدامة و الخروج بمجموعة من النتائج من خلال تحليل فرضيات الدراسة المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية بالمسيلة EATIT .

خاتمة

خاتمة:

يعد ظهور مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المنظمات نقلة نوعية في عالم الفكر الإداري إذ تطور مفهوم الإدارة ودورها من التسيير العادي والروتيني لعمل المنظمة، إلى رؤية مستقبلية واضحة المعالم مبينة على دراسة واقعية تحليلية للوسط الداخلي والبيئة الخارجية بما يحملانه من فرص سانحة وتهديدات حقيقية، خصوصا بعد تبلور مفهوم الإدارة الإستراتيجية وظهوره بوضوح في عالم الأعمال ؛ وقد رافق هذا التطور في الفكر الإداري المبني على الرؤية المستقبلية ودراسة البيئة الخارجية والداخلية على مستوى المنظمات، تطور آخر على المستوى الرسمي في البعدين الإقليمي والدولي تماشيا مع ظهور الأزمة البيئية في العالم وتحدياتها وبروز جهود الأمم المتحدة حيالها من خلال مؤتمراتها والتي أنتجت ما يعرف بالتنمية المستدامة وتسطيرها أهدافها بتلك الأبعاد المعروفة، انطلاقا من صدور تقرير برونتلاند عام 1987 إلى مؤتمر ري ودي جانيرو عام 2015، والذي عزز من دور هذه الرؤية الجديدة عند المسيرين في كل المستويات انطلاقا من الحكومات على المستوى الكلي إلى أصحاب المشروع على المستوى الجزئي والبسيط.

النتائج:

من خلال ما سبق يمكننا أن نرصد أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وهي على النحو التالي:

– التخطيط الاستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة لا يمكن التخلي عنها بأي حال من الأحوال لدورها الكبير في الرفع من الأداء وتحقيق الأهداف.

– التخطيط الاستراتيجي هو عملية أو إجراء يضمن تسييرا أمثل للمنظمة في الحاضر ويضمن انتقالها السلس إلى المستقبل وتحقيق كل أهدافها المسطرة.

– الإدارة الإستراتيجية هي أداة فعالة وطريقة مثلى لضمان جاهزية المنظمة للتفاعل والتعايش مع المحيط بكل شروطه وتحدياته ومحاولة التأثير فيه وتطويعه لتحقيق أهدافها وغاياتها.

– الإدارة الإستراتيجية تضمن للمنظمة مواكبة الأحداث المحيطة بها وتضمن لها مرونة كبيرة مع التغيرات السريعة والمطردة في كل المجالات.

– تحقيق أهداف التنمية المستدامة مرتبط بوعي المديرين والموظفين في كل المستويات بدور المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه محيطها الداخلي والخارجي.

– نجاح المنظمة أو فشلها في خططها الاستراتيجية وتحقيقها لأهدافها كمكون أساسي على المستوى الفردي والمحلي سيسهم لا محالة إما في تحقيق الأهداف الكلية في البعدين الإقليمي والدولي أو فشلها، تبعا للارتباط العضوي الموجود.

– هناك ارتباط وثيق بين أهداف المنظمة الإستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة ولا يمكن الفصل بينهما وهذا يرجع لتشابه فلسفة وضعها وبنائها في البداية ورؤيتها وغاياتها في النهاية.

– غايات وأهداف التنمية المستدامة ورؤيتها المستقبلية البعيدة تحتم عليها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كوسيلة عمل ناجعة وتبني الإدارة الإستراتيجية كمنظومة عمل متكامل متجددة وديناميكية.

التوصيات: تتمثل توصيات الدراسة فيما يلي :

- يجب أن تعتمد مؤسسةEATIT في التنظيم على مستوى الداخلي على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة.
- يجب على المؤسسة توفير أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.

الآفاق:

نأمل في المستقبل من الباحثين التطرق الى الجوانب التي لم نستطع التطرق اليها في دراستنا هذه وذلك نظرا لأهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة في وقتنا الحالي والتطرق الى المواضيع المرتبطة بها في مجالات أخرى مثل:

- أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وتكوين الموارد البشرية.
- واقع تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة ،المتوسطة و الكبيرة)
- دور الاقتصاد الأخضر في تفعيل التنمية المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- أحمد جابر بدران، التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة،ط1،القاهرة، الجيزة، 2014.
- أروى أحمد لبعداني، التقدم ومصيرا لإنسانية، مركز سبأ للدراسات الإستراتيجية، اليمن، 2011.
- خميس عبد الرحمان الرداد،المؤشرات البيئية كجزء من المؤشرات التنمية المستدامة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 24/نوفمبر، 2009.
- زكريا مطلك دوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
- طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2007، 1.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الإستراتيجية، دار جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2004.
- عثمان محمد غنيم وماجدة أحمدأبوزنط، التنمية المستدامة –فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها –،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- العزاوي، فلاح جمال، التنمية المستدامة والتخطيط المكاني،–عمان، الأردن، دار الدجلة للنشر والتوزيع، 2015.
- فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، وائل للنشر، عمان، ط2006،2.
- كامل بشير الكناني، الواقع الصناعي وسياسات التنمية، الكافية،بغداد،2015.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا: تحليل ونتائج، الأمم المتحدة.

- مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة (مفهومها.أبعادها.مؤشراتها)،المجموعة العربية للنشر مدينة النصر.القاهرة مصر،2017.
- مدحت أبوالنصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة (مفهومها.أبعادها.مؤشراتها)، جامعة حلوان، المجموعة العربية للنشر مدينة النصر.القاهرة مصر،2017.
- مصطفى محمود ابو بكر، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية "، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
- مؤيد سعيد السالم أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1،2005، الأردن.
- يوحنا عبد ال أدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوة الإقتصادية وتقييم الأداء والمنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، الطبعة الأولى.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- ام عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارة الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009.
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة.
- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

المجلات والمقالات العلمية:

- بربيح فاتح، مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، المجلد02العدد.(03)،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2018.
- بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائرية بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة سطيف، الجزائر 2008 .
- سلمان حسين ألحجي، مؤشرات التنمية، مقال نشر علو موقع: www.aou4all.comنشر بتاريخ 1812/2008/.
- علي ميا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد التاسع والعشرون، العدد الأول، سوريا، 2007.
- محمد سيد أبو السعود، الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي، المجلة جسر التنمية، العدد: 95، المعهد العربي للتخطيط الكويت، 2010.
- محمد فتحي عبد الغنيmftahy@eps.bsu.eg، تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها ونتائجها في مصر،جامعة بني سويف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر.2020.
- نووي منير،أجهزة الإعلام التنموي ودورها في حماية البيئة ودعم التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 02;،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر ديسمبر 2008.

المواقع:

- تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على موقع: www.un.org /arabic/esa/hdr/2004.:

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :...علوم...التسيير

رقم: ...../.....

المسيلة في:.....

إلى السيد: مدير المؤسسة الجزائرية للمساعية والتنمية
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعدادمذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماستر** في شعبة: ...إدارة أعمال... تخصص :...إدارة اسم استحسنة...

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر .س	الإمضاء
01	بواسف مبم حينة	171735085810	201143774	
02				

عنوان المذكرة:.....دور الوظيفة الوسم استحسنة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.....

المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم(الإمضاء والختم)
الدكتور: قرواط يونس أستاذ محاضر أ جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ع. شيكوش ع	د. جوجو مصطفى

الجمهوريه الجزائريه الديمقراطيه الشعبيه

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): ..... المولود(ة) بتاريخ: 1997/04/22 ب: .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رس.) رقم: 2.11.43774 الصادرة بتاريخ: 2017/02/27 عن: .....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان": دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 19 جوان 2022

التوقيع و البصمة

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
العون المفوض
إمضاء: عزيز اسيمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة