



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ.د بن عيسى ليلي

من إعداد الطلبة (ة):

- مغزي شاعة وردة

- مرغادي صبرين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- غوفي عبد الحميد
بسكرة	مشرفا	- أستاذ التعليم العالي	- بن عيسى ليلي
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر ب	- بن عرامة عبلة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ/د بن عيسى ليلي

من إعداد الطلبة (ة):

- مغزي شاعة وردة

- مرغادي صبرين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- غوفي عبد الحميد
بسكرة	مشرفا	- أستاذ التعليم العالي	- بن عيسى ليلي
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر ب	- بن عرامة عبلة

الموسم الجامعي: 2023-2024

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيد المرسلين و على آله و صحبة أجمعين
يدعوني و أجب الوفاء و العرفان بالجميل أن نتقدم في نهاية هذه المرحلة العلمية بالشكر
الخاص و التقدير العالي إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة " ليلي بن عيسى " على جهودها
المستمرة في تقديم النصح و التوصيات و التوجهات و الآراء النيرة.

هذا لا يفوتنا أن نشكر كل عمال مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة الذين ساهموا
في تسهيل مختلف الإجراءات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

ولنا أن نعترف بتضحية عائلاتنا الكريمة وصبرهم.

إن هذه الصفحة من الدراسة لا يمكن أن تستوعب ذكر كل من أسهم من قريب أو بعيد
بكلمة أو رأي نصيحة فاستسمحهم العذر و نسأل الله جميعا أن ييسرهم للخير و أن
يجزيهم خير الجزاء

الإهداء

إلى من يزيدني انتسابي له وذكره فخراً واعتزازاً..

إلى من غرس فينا الأخلاق وحب العلم والاجتهاد..

إلى الروح التي علمتني معنى الفقد

~ أبي الحبيب أهدي إليك ثمرة جهدي

إلى من أرضعتني الحنان وكانت الأمان والأمان..

إلى التي تفرح لفرحي.. وتخزن لحزني..

إلى من أعانتني بالصلوات والدعوات

أمي الغالية ~

إلى عمي الحبيب الذي احتواني بعطفه وحبه وأنا في العاشرة من عمري

إلى أخواتي الضوء الذي يوقضي للحياة وإخواني عزري وسندي في الحياة

لصديقة قلبي ورفيقة دربي و المسلمات بأختي.

اتمنى ان يحالفك الحظ الجميل دوما و ان تزهر حياتك دائما و اتمنى ان تصلك دعواتي المستمرة و ان تظل روحك جميلة كما عرفتھا
. و ان تبقى ابتسامتك تروي كل من حولك و ان لا يمر الحزن عند عينيك ابدا

إلى daddy's

إلى الذين كان يفترض أن أحبهم ولم أستطع لمن كنت أريد مصافحتهم ولم أصل للذين كانوا أمامي بعد سنين من لقاءهم ولم اعرفهم، للذين حفظت وجوههم وضيعت أسماءهم، لكل من هرب إلي وهربت عنه، للذين انتظروني طويلا ولم أسر إليهم للذين علموني كيف أكتب ومحوهم للمجهولين في غرف الذاكرة يتلمسهم عمالي للذين شاركوني الغرق وانفردت بالنجاة.

وردة

الإهداء

(و اخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله ما انتهى درب و لا ختم جهد و لا سعي الا بفضلته الحمد لله على التمام و حسن الختام اللهم لك الحمد و لك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و لعظيم سلطانك اليوم اتميت اخر اختبار في دراستي الجامعية

اللهم صل و سلم و بارك على سيدنا و حبيبنا و شفيعنا محمد عليه الصلاة و السلام

الى ابي.....

الى الجدار الذي استند عليه في تعبي و حزني... الى الكتف التي اضع عليها اثقالي و البد التي تربت علي في كل حين... الى عزيزي و حبيبي الذي احبه بقدر هذا العالم و اكثر... الوطن الذي انتمي اليه و الارض التي تحتويني... الى اغلامهم على قلبي و اقرهم الي... اشتاقت كثيرا و افتقدك حين تغيب عني و لو لوقت قصير, احن اليك و الى حضنك في حزني و فرحي... احبك حبا كثيرا و اعزك غلاوة عن اي شيء اخر... لا خوف علي طالما انت بجانبني و لا خوف من الواقع, من الحياة, من المجتمع, و من كل شيء... لا خوف يطرق بابي و لا باس يصيبني في حضرتك... لا صعاب تواجهني و لا مطبات الحياة ترهقني... فكل الاشياء معك و بجانبك تمر يا ابي .

الى امي.....

لم اخلق وحيدة ابدا فان امي كانت لي كل ناسي... لم اشعر يوما بغربة تقتحم صدري لان امي هي داري و بلدي و شعبي... لم اخاف يوما من الليل فانها سراجا يقظا لطمانيستي و الامان في صدري... لم يذكر لي باي رايت العبوس في وجهي و الفضل لامي دوما لانها تقااتل حياتها لاجلي... تقااتل قتال الجندي الذي يحمل الحب و الخوف لوطنه... و لم ادرك يوما باي انسانا حقيقيا و سعيدا الا بفضل امي... و ان امي هي سكينتي و طمانينتي و شعبي و ناسي و نجوم سمائي المليئة بالظلام " انها امي... و امي مدينة سفري و انسي من سكون الليل و خوي " .

لصديقة قلبي و رفيقة دربي.....

اتمنى ان يحالفك الحظ الجميل دوما و ان تزهر حياتك دائما, اتنى ان تصلك دعواتي المستمرة و ان تظل روحك جميلة كما عرفتها و ان تبقى ابتسامتك تروي كل من حولك و ان لا يمر الحزن عند عينيك ابدا.

لمصدر سعادتي و انسي في وحدتي.....

قططي الجميلة كلوفر و تستس و جنفر احبكم كثيرا

الى انا... كوني الريح فلو لا الريح لبارت الاحلام

طريق العلم و المعرفة... استاذتي الفاضلة بن عيسى ليلي

و في الختام اهدي لكم هذا النجاح

تحياتي " صبرين "

الملخص

تطرق هاته الدراسة إلى محاولة معرفة أثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام، و هذا من خلال الاعتماد على بيانات ثانوية من كتب و مراجع و دراسات سابقة حول المتغيرين .

و للإجابة على إشكالية الدراسة و فرضياتها اخترنا مؤسسة سوناتراك مديريةية الصيانة-بسكرة- ، حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات. أين تم توزيعها على(40) إطار يكون مجتمع الدراسة و ذلك عبر الزيارات الميدانية وتم استرجاع (35) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام، من خلال أبعاده الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، و البعد البيئي) في المؤسسة محل الدراسة كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من الإقتراحات المتعلقة بهذا الموضوع .

الكلمات المفتاحية : الرؤية الإستراتيجية ، الأداء المستدام ، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي ، البعد البيئي.

Abstract :

This study attempted to determine the impact of strategic vision on sustainable performance, by relying on secondary data from books, references and previous studies on the two variables.

To answer the research question and its hypotheses, sonatrach maintenance directorate in biskra was chosen as a sample representing the community of economic institutions. A questionnaire was used as a primary tool for data collection, distributed to (40) executives forming the study community. Through field visits (35) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The study concluded that there is a statistically significant impact of strategic vision on sustainable performance through its three dimension (economic , social, and environmental) in the institution under study, as the study presented in light of the results obtained, a set of suggestions related to this topic was proposed .

Keywords : strategic vision, sustainable performance, economic dimension, social dimension, environmental dimension.

قائمة الجداول

- جدول رقم (01) : مفاهيم الأداء المستدام بحسب رأي بعض الباحثين. 32
- الجدول رقم (02): عناصر و متطلبات الأداء المستدام 36
- جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)..... 62
- الجدول رقم (04) نتائج معاملات الثبات الفاكرونباخ..... 64
- الجدول رقم (05) نتائج معامل بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة مع محاورها 65
- الجدول رقم (06):التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح) 66
- جدول رقم (07): مقياس ليكارت الخماسي 66
- جدول رقم (08) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول 67
- جدول رقم (09) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني 68
- جدول رقم (10) ترتيب أبعاد المحور الثاني(الأداء المستدام) 70
- جدول رقم (11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية 70
- الجدول رقم (13) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثرالرؤية الاستراتيجية علالأداء البيئي بمديرية الصيانة-سوناطراك
بسكرة..... 72
- الجدول رقم (14) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي بمديرية الصيانة-
سوناطراك بسكرة 72
- الجدول رقم (15) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي بمديرية الصيانة-
سوناطراك بسكرة 73

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة..... ح
- الشكل رقم (02): فوائد الرؤية الاستراتيجية 16
- الشكل رقم (03): خطوات وضع الرؤية..... 25
- الشكل رقم (04): ركائز الأداء المستدام 37
- شكل رقم(05): أبعاد الأداء المستدام 41
- الشكل رقم(06): نموذج الخط الأساسي الثلاثي 46
- الشكل رقم (07) : علاقة الرؤية الإستراتيجية بأبعاد الأداء المستدام 48
- الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سونا طراك فرع النقل بالأنابيب 53
- الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا طراك وحدة الصيانة بسكرة 55

مقدمة

تواجه المؤسسات باختلاف أشكالها تهديدات عديدة بسبب التغييرات المتنوعة و التطورات التكنولوجية المتطورة. مما جعلها تسعى لمواكبة هذه التطورات والتغيرات السريعة والمعقدة والعمل على طريقة التكيف معها، و هذا فرض إيجاد أساليب إدارية جديدة غير تقليدية تتماشى مع هذه التغيرات البيئية و التعامل معها بطريقة مميزة. ففي ظل هاته التغييرات وحدة المنافسة باتت الرؤية الإستراتيجية عنصرا حاسما لسيروية نشاط أي منظمة. فهي تمثل بوصلة توجه مسارها و تحدد أهدافها المستقبلية و تشكل إطارا مرجعيا لجميع القرارات و الأنشطة. نظرا لهاته الأهمية للرؤية الإستراتيجية فقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء.

وفي نفس السياق وفي ظل التحديات البيئية ، الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة أصبح مفهوم الأداء المستدام أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث يقوم الأداء المستدام إلى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاقتصادية مع مراعاة الأبعاد البيئية و الاجتماعية بما يضمن تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها وتتطلب هذه الاستدامة تبني ممارسات مسؤولة وفعالة تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة مع الحفاظ على البيئة وتعزيز العدالة الاجتماعية .

والمؤسسة المستدامة هي تلك التي تحقق النجاح على المدى الطويل، ليس فقط من خلال تحقيق الأرباح المالية، بل أيضا من خلال الوفاء لأصحاب المصلحة و تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية .

أولا : إشكالية البحث

على غرار المؤسسات الاقتصادية الخاصة تمثل مؤسسة سوناطراك أحد أهم المؤسسات الوطنية التي تمارس نشاطها ضمن استراتيجية تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها في سياق تحكمه عوامل خاصة بالقطاع الذي تنشط فيه ، ولعل مفهوم الإستدامة له من الأهمية بمكان بالنسبة لهاته الأخيرة ، لاسيما في ظل التطورات التي تمس أهمية تبني الجانب البيئي في نشاط المؤسسات على اختلاف أنواعها

ونحاول من خلال هاته الدراسة التعرف على واقع علاقة الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة - ، من خلال محاولتنا للإجابة عن التساؤل التالي :

" هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة - عند مستوى دلالة 0,05 ؟ "

لنتبثق و نتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي يمكن إثارتها من خلال التساؤلات التالية :

➤ ماهو مستوى الرؤية الإستراتيجية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة؟

➤ ماهو مستوى الأداء المستدام بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة؟

مقدمة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء البيئي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة – عند مستوى دلالة 0,05 ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة – عند مستوى دلالة 0,05 ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة – عند مستوى دلالة 0,05 ؟

ثانيا : الدراسات السابقة

يهدف تعزيز مخطط الدراسة و فرضياته، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص دراستنا و الوقوف على مدلولاتها المنهجية، فضلا عن كونها تلامس متغيراتنا الحالية و أبعادها، وفي هذا السياق سنعرض البعض من الدراسات ذات الصلة وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1- الدراسات التي تتعلق بالمتغير الأول: الرؤية الإستراتيجية

- دراسة د.عبد الرحمان حمود إبراهيم، (2023)، العلاقة بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية و أداء المنظمات – دراسة تطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة فيلادافيا-، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد53.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية و أداء المنظمات، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية و رؤساء الأقسام في كليات جامعة فيلادافيا، وقد تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 136 فردا، و تم استرداد 100 استبانة منها صالحة للتحليل. بعد تحليلها توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية و تأثير لأبعاد الرؤية الإستراتيجية في أداء جامعة فيلادافيا.

- دراسة م.م. علي عبد الكريم عبد الحسن، (2022)، الرؤية الإستراتيجية و علاقتها بالأداء الإداري لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية و علوم الرياضة، مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد الثامن، العدد الثاني.

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد مقياس الرؤية الإستراتيجية و الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية و معرفة العلاقة بينهما في كليات التربية البدنية و علوم الرياضة بالجامعات العراقية، و قد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تحليلها. حيث تم إختيار عينة البحث و الذي عددهم 90 عضوا. بعد التحليل توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الرؤية الإستراتيجية و الأداء الإداري في كليات التربية البدنية و علوم الرياضة و من أهم التوصيات المتوصل إليها ضرورة الاهتمام من قبل قيادات المؤسسات الإدارية بالكوادر التدريسية و العاملين و منحهم الحوافز و التشجيعات على أسس علمية هادفة لضمان رفع مستوى جودة أدائهم و الارتقاء به.

مقدمة

➤ دراسة وفاء عبد الله جاسم محمد و مها صباح إبراهيم، (2022)، تأثير الرؤية الإستراتيجية الشركة في تحديد الخيار الإستراتيجي/ بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد(17)، العدد(69).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى إهتمام الشركة محل الدراسة بمتغيري البحث (الرؤية الإستراتيجية و الخيار الإستراتيجي)، كما تتجلى أهمية الدراسة في محاولة لتقديم الأسس النظرية و العلمية للمتغيرين، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أسلوب المقابلات الشخصية و استعمال الإستبانة كوسيلة الحصول على البيانات من العينة البالغة (136) شخصا، و استرداد (132) استبانة صالحة للإستخدام، وبعد التحليل تبين وجود علاقة طردية و معنوية بين الرؤية الإستراتيجية و الخيار الإستراتيجي.

➤ دراسة معتز سلمان عبد الرزاق و فهد ياسر سلمان، (2019)، الرؤية الإستراتيجية و تأثيرها في التسويق الريادي (دراسة ميدانية لعينة من شركات وزارة الصناعة و المعادن العراقية)، مجلة الدنانير، العدد (17).

هدفها تحديد مدى ارتباط و تأثير الرؤية الإستراتيجية في التسويق الريادي، وقد تم الإعتماد على الإستبيان لجمع المعلومات و البيانات حيث تم توزيع 99 استبانة، و استرجاعها مع استبعاد استبانة واحدة و بالتالي 98 استبانة خضعت للتحليل و توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط و تأثير معنوي بين أبعاد الرؤية الإستراتيجية و أبعاد التسويق الريادي

➤ دراسة يسرا محمود علي عطية زلط، (2018)، دور الرؤية الإستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهريّة: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الإلكترونيّة -بغداد-، المجلة العلمية الدراسات التجارية و البيئية، المجلد (09)، العدد (4) الجزء الثاني.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة للرؤية الإستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهريّة لقطاع الصناعات الإلكترونيّة العراقية. وكما تم استخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (307) إستبانة و استرداد (290) إستبانة صالحة للتحليل. بعد التحليل توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية لتحقيق المقدرة الجوهريّة.

2- الدراسات التي تتعلق بالمتغير الثاني: الأداء المستدام

➤ دراسة عاطف مصطفى حسن جاب الله، (2024)، رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي (بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف)، مجلة البحوث المالية و التجارية، 25 (1).

استهدفت الدراسة معرفة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام، حيث تتمثل أبعاد الأداء المستدام في البعد البيئي و البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، و الابتكار التنظيمي، و البراعة التنظيمية بالتطبيق على المنظمة الدولية للخدمات البريدية " إيجي سيرف"، كما اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث المكون من العاملين في المنظمة الدولية للخدمات البريدية و الذي يمثلهم (210) موظفا بحسب البيانات الإحصائية للمنظمة خلال عام 2022، و تمثلت عينة البحث في الإداريين العاملين بفروع تلك المنظمة و الممتدة على مستوى جميع محافظات جمهورية مصر العربية خلال 30 فرع من المنظمة الدولية "إيجي سيرف". استخدمت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي المنهج الوصفي و

مقدمة

المعادلات الهيكلية باستخدام برامج spss و amos وقدمت مجموعة من النتائج المتبوعة بالتوصيات منها أن هناك تأثير مباشر و معنوي للتحويل الرقمي على أبعاد الأداء المستدام و أنه يعد متطور بحيث تتغير أبعاده بسبب التحديات و التسارعات التنافسية بين منظمات الأعمال، لذلك يمكن ظهور أبعاد أخرى التي من الممكن قياسها مستقبلا.

➤ دراسة سحر عبد الله السجاري، و عمار فتحى موسى إسماعيل، (2022)، دور الشراكة الإستراتيجية في دعم الأداء المستدام " دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، 13 (3).

هدفت الدراسة بتوصيف واقع الشراكة الإستراتيجية و أبعاد كل من متغيري الدراسة الشراكة الإستراتيجية و الأداء المستدام في هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية و الأداء المستدام. ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة مكونة من (215) موظفا من موظفي هيئة مشروعات الشراكة بين القطاع الخاص و العام، ولاختبار فروض البحث تم استخدام عدة اختبارات إحصائية من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة spss. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الشراكة الإستراتيجية متوسط على المستوى الإجمالي بالنسبة لكل بعد من أبعادها و أيضا المستوى الإجمالي كان متوسط بالنسبة للأداء المستدام. كما بينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجة إدراك المستقضي منهم حول الشراكة الإستراتيجية و الأداء المستدام باختلاف الخصائص الديموغرافية، بالإضافة إلى ذلك وجود علاقة طردية بين أبعاد الشراكة الإستراتيجية و أبعاد الأداء المستدام. و توصلت إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام و الخاص من خلال الاهتمام بالشراكة الإستراتيجية.

➤ دراسة عمار فتحى موسى إسماعيل، و بهاء الدين مسعد سعد، (2022)، إدمان العمل و الإرتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية و الأداء المستدام للجامعات المصرية (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، 14 (1).

اهتمت بتحديد نوع و قوة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة و الأداء المستدام، كما سعت إلى تحديد نوع و قوة العلاقة بين إدمان العمل و الأداء المستدام، و نوع وقوة العلاقة بين الإرتباط الوظيفي و الأداء المستدام. بالإضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على تحديد نوع و قوة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية و إدمان العمل و الإرتباط الوظيفي و التعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه إدمان العمل و الإرتباط الوظيفي في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة. تم الإعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية حيث بلغ حجم العينة ما يقارب 362 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة، وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى كل من الريادة الإستراتيجية و الأداء المستدام في الجامعات المصرية كان متوسط في حين ارتفاع متوسط الإرتباط الوظيفي و إدمان العمل، أيضا وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الإستراتيجية و الإرتباط الوظيفي و بين الريادة الإستراتيجية و إدمان العمل، كما تبين وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين إدمان العمل و الأداء المستدام. بالإضافة إلى دور الوساطة الجزئية لمتغيري إدمان العمل و الإرتباط الوظيفي في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية و الأداء المستدام، كما توصلت الدراسة إلى توصيات فيما يتعلق بكل متغير من متغيرات الدراسة مع تقديم الاقتراحات التي تتعلق بالجانب الأكاديمي الخاص بمجال الدراسة.

➤ دراسة باسم عباس كريدي و سجي خريط حمزة، (2021)، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء المستدام دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى طيبة و بابل الأهلي، مجلة الدنانير، العدد (24).

هدفت إلى التعرف على دور التوجه الريادي (التوجه بالإستباقية، التوجه بالمخاطرة، التوجه بالإبداعية) في تحقيق الأداء المستدام في مستشفى طيبة و بابل الأهلي في محافظة بابل. حيث تكونت عينة البحث من مجموعة من العاملين المستشفيات مجتمع البحث بلغ عددهم 23 عاملا كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات و الوسائل الإحصائية كالإنحرفات المعيارية، المتوسطات الحسابية بمساعدة برنامج spss و amos. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات منها أن التوجه الريادي له تأثير على الأداء المستدام مع ضرورة القيام بتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها من أجل الوقوف على أسباب الأداء المنظمي الضعيف، و العمل على وضع مجموعة من السبل الإبداعية و الريادية التي تساهم في تعزيز الأداء المستدام.

➤ Mohamed Amine Marhraoui, Abdellah el Manouar, (2018), it innovation and firm's sustainable performance :the intermediary role of organizational agility- an empirical study, information engineering and electronic business,3,1-7 .

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تبني الابتكار و تأثيره في مجال تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أدائها المستدام بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط. و للإجابة على مشكلة الدراسة المثل في هل يمكن تعميم المرونة و الابتكار السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات هما عاملان تمكينيان للأداء المستدام للمنظمات؟ وكيف للرقابة التنظيمية أن تلعب دورا وسيطا؟ و من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، تم إرسال الاستبيان إلى قاعدة بيانات أولية تضم ألف جهة اتصال موثوقة، يشغلون مناصب مختلفة في المنظمات الصغيرة و الكبيرة و المنظمات متعددة الجنسيات في مختلف القطاعات (البنوك، تكنولوجيا المعلومات، الصناعة، الاستشارات...) من أجل ضمان تباين المتغيرات و تسهيل تعميم النتائج. لضمان الاتصالات الموثوقة، حيث تم توفير قاعدة البيانات من قبل منظمة تدريب/ استشارية دولية. وتم تلقي (103) استبانة للتحليل الإحصائي ما يمثل 10,3 % من معدل الإستجابة أغلب المستجيبون هم من المنظمات المغربية (57,29%) كما تم تلقي ردود من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا و الدول الأوروبية (فرنسا، ألمانيا، النمسا و المجر). تم استخدام المنهج الإستقرائي الكمي من أجل اختبار فرضيات الدراسة باستخدام طريقة نماذج المربعات الصفرية الجزئية. أظهرت النتائج أن الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات له تأثير كلي على الأداء المستدام و يكون التأثير الإجمالي أكبر على الأداء الاجتماعي، و الواقع أن الابتكار في هذا المجال يسمح للمنظمة بتعزيز أدائها المستدام بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق الرقابة التنظيمية. وأوصت الدراسة على عمل دراسة مستقبلية تركز على قطاع أو بلد معين و توسيع حجم العينة و إضافة معايير أخرى قد تؤثر على سرعة الأداء المستدام .

➤ موقع الدراسة الحالية من الدراسات من الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج، بينما اختلفت من حيث الهدف و المجال ، حيث اتسمت الدراسة الحالية بالتركيز على دراسة أثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة ، مما يعطي نوع من الإختلاف والخصوصية لهاته الدراسة في هذا المجال الحيوي والهام والمتمثل في قطاع المحروقات ، وقد

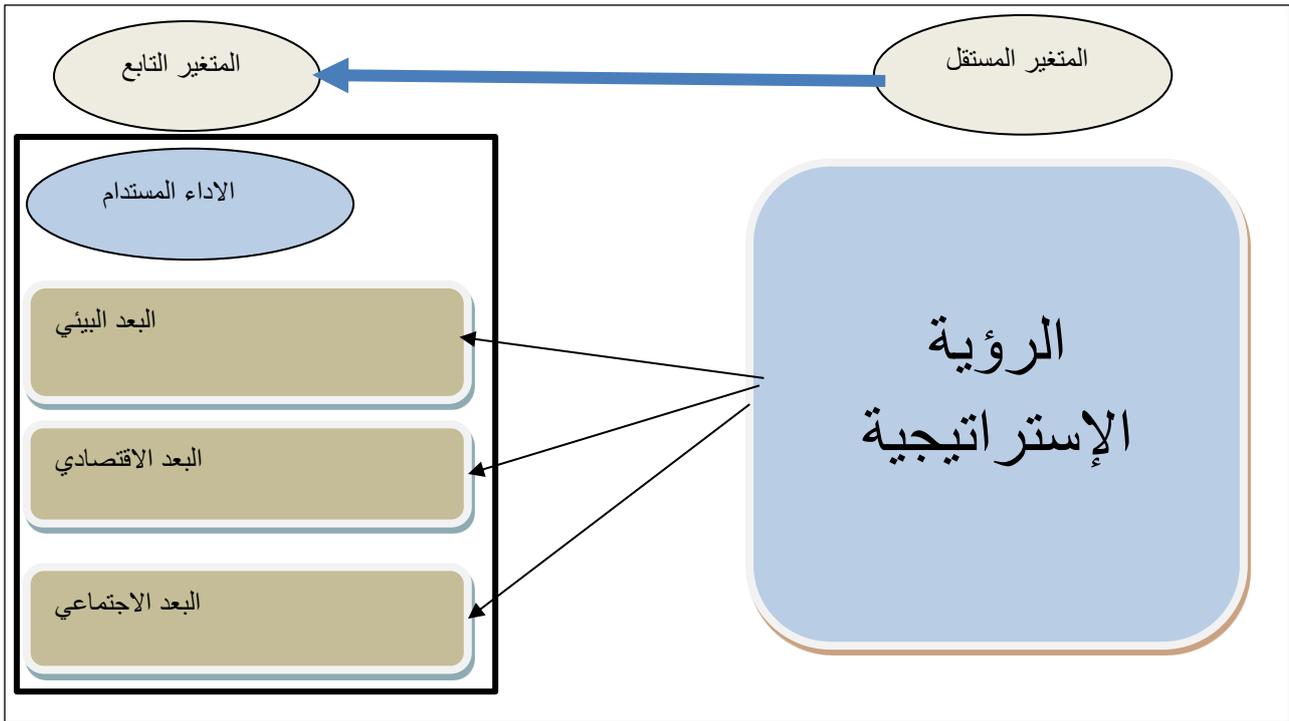
مقدمة

استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة -رغم الاختلاف عنها- في بناء فكرة هذا الموضوع ، وتدعيم إطارها النظري، كما أنه ومن خلال عملية المسح المكتبي والبحثي ، لم يتسنى لنا الحصول على دراسة تشمل المتغيرين معا بعلاقة مباشرة ، وهو ما يمكن أن نعتبره نقطة اختلاف جوهرية بين هاته الدراسة والدراسات السابقة.

ثالثا : نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة و تحديد المتغيرات و أبعادها يمكن الاعتماد على النموذج التالي لتحقيق أهداف الدراسة

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على فرضيات البحث .

رابعا : فرضيات الدراسة

بناء على نموذج الدراسة و معالجة هذه الإشكالية مجموعة من الفرضيات و المتمثلة في ما يلي :

• الفرضية الرئيسية :

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده المختلفة بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة - عند مستوى الدلالة 0,05 ؟ "

لتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

مقدمة

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء البيئي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة – عند مستوى دلالة 0,05
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة – عند مستوى دلالة 0,05
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء الاجتماعي لمؤسسة سونا طراك مديرية الصيانة – بسكرة – عند مستوى دلالة 0,05

خامسا: التموضع الاستمولوجي و منهجية الدراسة

يمكن تعريف الاستمولوجيا بأنها : " نظرية العلوم ، أو دراسة مبادئ العلوم و فرضياتها و نتائجها دراسة نقدية إلى إبراز أساسها المنطقي و قيمتها الموضوعية. و عليه فإن الاستمولوجيا تختلف عن دراسة مناهج العلوم و طرق تدريسها من جهة، و عن دراسة تركيب القوانين العلمية من جهة أخرى، لأن الأولى قسم من المنطق التطبيقي، في حين أن الثانية قسم من الفلسفة الوصفية أو فلسفة التطور (سعيدة لعجال، 2017، صفحة 346) ، و تندرج دراستنا ضمن التوجه الاستمولوجي التفسيري لأنها تحاول فهم العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية و الأداء المستدام. أما عن منهجية الدراسة فقد اقتضت طبيعة الموضوع و التوجه الاستمولوجي استخدام المنهج الاستنباطي الذي يقوم على الوصف و التحليل، حيث اعتمدنا أداة الوصف لعرض الجانب النظري من الدراسة سواء ما تعلق منها بالرؤية الإستراتيجية و الأداء المستدام و أبعاده . حيث تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي.

سادسا : تصميم الدراسة

تم تصميم الدراسة وفقا للعناصر التالية :

- **هدف الدراسة :** يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في إبراز أهمية الرؤية الإستراتيجية و أثرها على الأداء المستدام، حيث تعمل على اختبار مجموعة من الفروض التي تم بناءها لاختبار اثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام بأبعاده المختلفة المتمثلة في : (البعد البيئي ، البعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي) و بالضبط في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة - .
- **نوع الدراسة :** نظرا لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى التعرف على اثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام، قمنا باختيار مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة - ، نظرا لتناسبها مع متطلبات الدراسة . و بغية التعرف و الإلمام بجميع جوانب الموضوع فإن الدراسة أخذت بعدا وصفيا للظاهرة و متغيراتها، و بعدا كيميا من خلال الاستعانة بتوزيع استبيان و تقدير اتجاهات المبحوثين كيميا، و كذا اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية .

مقدمة

- **مدى تدخل الباحث :** يكمن تدخل الطالبين هنا في دراسة الأحداث كما هي، خصوصا في الجانب الميداني حيث قامت الطالبتان بزيارة المؤسسة محل الدراسة و جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، ومن ثم عرضها وتحليلها .
- **التخطيط للدراسة :** تتميز هذه الدراسة بأنها مختلطة بين نظرية و ميدانية، و قد تم تحديد الإطار المكاني لها بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة - ، أما إطارها الزمني فكان في الفترة الممتدة بين (05/05/2024) و (21/05/2024) .
- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة) :** إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية في بداية العمل الميداني، و قد شمل مجتمع البحث جميع موظفي مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة - و اعتمدنا على عينة عشوائية مكونة من 40 عاملا تم توزيع استبيانات عليهم . و تم استرجاع 35 استبيان و بالتالي كانت نسبة الاستجابة (87,5%) .
- **المدى الزمني :** تميزت دراستنا بكونها دراسة مقطعية حيث تم التوجه للمؤسسة محل الدراسة في الفترة الممتدة بين (05/05/2024) و (21/05/2024) ، تم من خلالها زيارة المؤسسة و التعرف على مختلف أقسامها و توزيع الاستبيانات و استرجاعها .

سابعاً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يساهم في سد الفجوة المعرفية الموجودة حول العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية و الأداء المستدام . كما يقدم إرشادات عملية للمديرين وفق ما تم التوصل إليه من نتائج حول كيفية صياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية وفعاليتها في تحقيق الأداء المستدام.

ثامناً : خطة مختصرة للدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي :

- **الفصل الأول :** سيتطرق هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية، و الذي بدوره سيقسم إلى ثلاث مباحث، حيث سيتناول المبحث الأول ماهية الرؤية الإستراتيجية من خلال ثلاث مطالب سيتم فيها تحديد مفهوم و أهمية و أهداف الرؤية الإستراتيجية ، مع إبراز فوائد و السمات المميزة لهذه الرؤية ، في حين سيتناول المبحث الثاني أساسيات الرؤية الإستراتيجية من خصائص و مبادئ و عناصر ، بالإضافة إلى الثمار الحقيقية للرؤية الجيدة ، أيضا المبحث الثالث الذي تم التطرق فيه إلى صياغة الرؤية الإستراتيجية من خلال مصادر و متطلبات فاعلية الرؤية و الاعتبارات الواجب أخذها عند صياغتها مع الخطوات .
- **الفصل الثاني :** سيتناول هذا الفصل بدوره المفاهيم المرتبطة بالأداء المستدام و الذي سيقسم إلى ثلاث مباحث، حيث سيتناول المبحث الأول ماهية الأداء المستدام من خلال ثلاث مطالب سيتم فيها الإشارة إلى مفهوم و أهمية و أهداف و مميزات الأداء المستدام ، و سيتطرق المبحث الثاني إلى ثلاث مطالب ستحدد عناصر و متطلبات و ركائز الأداء

مقدمة

المستدام ، مع ذكر مبادئه و أبعاده ، و سيتم في الأخير كمبحث ثالث التطرق إلى قياس و تقييم الأداء المستدام ، من خلال ثلاث مطالب ذكر فيها مؤشرات و مراحل قياس الأداء المستدام بالإضافة إلى نماذج تقييمه .

● **الفصل الثالث :** سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصلين السابقين ، و سوف يتضمن ثلاث مباحث ، حيث سيعرض المبحث الأول من خلال أربعة مطالب تقديمًا للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني سيتناول منهجية الدراسة الميدانية مع توضيح مختلف الإجراءات المتبعة في الدراسة التطبيقية، فضلا عن تحليل البيانات الشخصية و التعليمية للدراسة ، أيضا المبحث الثالث سيتناول تحليلا لمتغيرات الدراسة المستقلة و التابعة ، كما سيتم فيه اختبار فرضيات الدراسة و أهم نتائجها .

وسنختتم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى تقديم توصيات و نتائج تطبيقية ذات صلة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول: التأطير النظري

والمفاهيمي لموضوع الرؤية

الإستراتيجية

تمهيد :

في عالم الأعمال المعاصر ، تواجه المنظمات بمختلف أشكالها تحديات عديدة نتيجة للتغيرات المتنوعة و التطورات التكنولوجية ، مما جعلت من تلك المنظمات إلى السعي لمواكبة التغيرات السريعة وطريقة التكيف معها وهذا فرض على الإداريين إيجاد مهارات و أساليب إدارية جديدة غير تقليدية تتماشى مع هذه المستجدات ، بحيث تتمثل أحد أهم هذه الأساليب في تبني الرؤية الاستراتيجية كمحور أساسي لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف و رسم حاضر ومستقبل مزدهر للمنظمة . فالرؤية الاستراتيجية تعتبر نموذجاً فكرياً يوجه التفكير ونقطة إرشاد لتصور المستقبل المرغوب الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه إذ تجعل من المؤسسة في حالة تطلع دائم نحو المستقبل و تصور مثالي لذاتها ، فبفضلها تتجسد رؤية المنظمة بوضوح . و لكن لا يكفي وضع رؤية فقط، بل يتطلب الأمر أيضاً تنفيذها بكفاءة وفعالية وفي هذا السياق سنقوم بتفحص الرؤية الاستراتيجية من جميع جوانبها ، بدءاً من مفهومها و أهميتها في تحقيق النجاح المؤسسي و العناصر الأساسية التي تجعل الرؤية فعالة وصولاً إلى متطلبات وخطوات العملية اللازمة لتطويرها و تنفيذها التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة و الاستمرار و التفوق .

ومن أجل معالجة إشكالية كان لا بد من التطرق على الإطار النظري للمتغير التابع الرؤية الاستراتيجية والتطرق لأهم جوانب هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحث الأول ماهية الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ، المبحث الثاني أساسيات الرؤية الاستراتيجية أما المبحث الأخير صياغة الرؤية الاستراتيجية .

المبحث الأول : ماهية الرؤية الاستراتيجية

تسعى أغلب منظمات الأعمال إلى تحقيق إنجازاتها و أهدافها من خلال رؤية واضحة و طموحة ، إلى جانب الإدارة في صنع القرار و العمل على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المميزة لتجسيد تلك الرؤية المنشودة ، إذا كان تحديد الرؤية الصائبة للمنظمة يحتاج إلى تفكير مستنير ، فإن تنفيذها يحتاج إلى قيادة إدارية فاعلة ، إذ أن الرؤية ترسم مساراً استراتيجياً للمنظمة ، والذي سوف يأخذ المنظمة دوماً إلى مستقبل أفضل ، و في هذا المبحث سيتم التطرق لمفهوم الرؤية الاستراتيجية من خلال ثلاث مطالب ، التعريف بالرؤية الاستراتيجية مع تبيان أهميتها ، وكذا فوائدها .

المطلب الأول : مفهوم الرؤية الاستراتيجية

يعد مفهوم الرؤية الاستراتيجية (strategic vision) من المفاهيم التي اختلفت توصياته وتعددت تعريفاته من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى ، و سنحاول التطرق للبعض منها في ما يلي :

فتعبر الرؤية **الإستراتيجية لغة** على أنها رؤية الأمور بشكل سليم ، و الإبصار بالعين و القلب، وهي تشمل بمفهومها اللغوي البسيط على الكثير من المعاني ، كالتصورات و التوجهات ، و الطموحات و الأمال و الافتراضات العقلية ، حتى تصل إلى الصورة المثالية ، فهي تعتبر أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه ، من خلال تعاون أعضاء المؤسسة و التزام كل منهم و بعمله ، و يجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، البساطة و الإيجاز .

● أما من الناحية **الاصطلاحية** ، فإن الرؤية الاستراتيجية هي : التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل و بالتالي في المكانة التي ترغب المنظمة الوصول عليه خلال 20-30 القادمة وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات . تعرف أنها استشراف المستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد ، أما على مستوى المنظمة فهي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملاءه لبلوغ تلك الصورة إنها أكبر الأمان ، و لا أمنية أخرى تعلو عليها إنها طريقنا إلى النجاح . كما هي تطلعات المؤسسة و الأفق الذي يُطمح لتحقيقه خلال تنمية إدارتها على المدى البعيد ، وغالبا ما تتراوح هذه المدة الزمنية من 3 إلى 5 سنوات (عميش و بولقصيات، 2022، صفحة 46).

● كما تعرف الرؤية بأنها فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة و العاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً (محمد م.، 2014، صفحة 143).

● أيضا هي طموحات المنظمة و آمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، كما أنها تصف الناس و المنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل (رضوان، 2013، صفحة 33).

فمن المهم أن يتفق المدراء ومساعدتهم في أي منظمة على الرؤية الأساسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى البعيد، وتأتي الرؤية لتجيب على الأسئلة التالية : من نحن ؟ و إلى أين نحن ذاهبون ؟ و ما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل ؟ وبماذا ستتميز مؤسستنا عن غيرها ؟ (البطة و عبد الباقي بابكر، 2016، صفحة 47).

• كما يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة (السالم، 2016، صفحة 86).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية هي ذلك الإطار العام الذي يحدد ما تريد المؤسسة تحقيقه مستقبلا (عميش و بولقصيات، 2022، صفحة 46) .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الرؤية الاستراتيجية

أمام التغيرات السريعة والتحديات المعقدة، تبرز أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة وشاملة، بحيث هذه الرؤية ليست خريطة طريق للمنظمة فقط، بل هي أداة أساسية لتوجيه كافة الجهود نحو تحقيق أهداف محددة و طموحة.

الفرع الأول: أهمية الرؤية الاستراتيجية

ان امتلاك المؤسسات لرؤية استراتيجية واضحة يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر لشدة العوامل البيئية ، حيث تبرز هذه الأهمية للمنظمات بشكل عام فيما يلي : إن الرؤية الاستراتيجية تحدد الأهداف و الاتجاه التي تسعى المنظمة التحرك باتجاه تحقيقها وتحديد الاحتياجات المستقبلية للزبون و التغيرات في أذواقهم وتوفير ما يلزم مواكبة المنافسين و تجاوزهم ، فضلا عن مواكبة التغيرات في العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في المنظمة و نشاطاتها في التهيأ للمستقبل كما وتعطي اشراقات حول مستقبل خططها لتجسيد بذلك هوية المنظمة ورسم مسارا استراتيجيا لها من أجل اتباعه .

كما تتعاضد أهمية الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال دورها الحاسم في تنفيذ الأنشطة التنظيمية فهي تعكس طموحات المنظمة و مصلحتها و اعمالها وتزويدها بنظرة شاملة وتمكنها من التعامل مع الفرص المستقبلية وتبين للمنظمة تنبؤات و تحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بها لاتخاذ التدابير و الوسائل و الإجراءات للوقاية منها ، فالرؤية الجيدة هي التي يفهمها الجميع و يتشارك بها جميع الموظفين الأساسيين في المنظمة و ان امتلاك رؤية واضحة في المنظمة يفسح المجال للموظفين لفهم بيئة العمل و التحديات التي تواجهها المنظمة . كذلك يتم الاستفادة منها لزيادة فرص الابتكار والتقنيات الجديدة وتنمية الأعمال التجارية لزيادة الوضع التنافسي وفرص البحث المستقبلي لدفع المنظمة لتطوير الاعمال بالاستمرار و تحديد الاستراتيجيات التي تؤثر على المبيعات و أرباح المنظمة لتقديم المنتجات و الخدمات المميزة (علي و الشمري، 2023، صفحة 10).

وتتجلى بكونها مصدر الهام العاملين في المؤسسة و توحيد تطلعاتهم من أجل بذل أقصى الجهود وتقديم أفضل ما لديهم ، و تأسيس اطار عمل مشترك في اتخاذ القرارات، كذلك تتجسد في إعطاء تصور واضح ونظرة شاملة عن توجه المؤسسة ، مع بيان الأسباب الجوهرية المقنعة لاستمرار و مواصلة نشاطها . كما تسهم في دعم إدارة طاقات الموارد البشرية في المؤسسة (اللامي، 2022، صفحة 94).

كما يمكن تحديد أهميتها بالاتي : (محمد و ابراهيم، 2022، صفحة 415)

أ- تسهم الرؤية الاستراتيجية بشكل كبير ليس في مرحلة البداية للشركة بل كذلك طوال دورة عمرها حيث تمثل المعلمة (القطعة الإرشادية في الطريق) التي تدل على الطريق إلى كل من يحتاج إلى فهم و إدراك ماهية الشركة و إلى أين ترمي مقصدها .

ب- تحديد الاتجاه الذي ترغب الشركة في التحرك إليه و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف و اختيار الاستراتيجيات المناسبة .

ج- توجه بعيد المدى فهي تمكن المخططين من إعادة جدولة و إدارة الخطط المتغيرة، فضلا عن أنها تبين وبوضوح ما لذي تريد الشركة إنجازه بالفعل.

د- و تحديد الأغراض التنظيمية و ترجمتها إلى أهداف بطريقة تجعل من مقياس الكلفة و الوقت و الأداء مقيمة و مسيطرة عليها.

الفرع الثاني: أهداف الرؤية الاستراتيجية.

يمكن إجمال أهداف الرؤية الاستراتيجية كآلاتي: (جاسم و ابراهيم محمد، 2022، صفحة 190)

- 1- البقاء، النمو، الكفاءة، والسيطرة بقصد تكوين كيان كلي متماسك للمنظمة، لضمان البقاء، و تحقيق الإزدهار.
- 2- من الممكن تحفيز أهداف، و مهمة المنظمة بصورة إيجابية عن طريق الخيارات الاستراتيجية التي ستوفرها رؤية استراتيجية جديدة.
- 3- التوجه الاستراتيجي الذي ترغب المنظمة في التحرك و السعي إليه و القدرة على التكيف.
- 4- تقليص التهديدات، و الضعف و إصلاح الخلل في المنظمة بإستغلال الفرص و نقاط القوة و الاستفادة منها.
- 5- تشكيل استراتيجيات واضحة و طموحة و معبرة عن رؤية المنظمة و رسالتها.

المطلب الثالث: مميزات و فوائد الرؤية الاستراتيجية

في عصر اليوم الذي يتسم بالتقلبات و التحديات في كل المجالات ، أصبح وجود رؤية استراتيجية واضحة ضرورة لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و التميز في بيئة المنافسة . كما تعتبر بوصلة توجه جهود المؤسسة نحو المستقبل المرغوب ، مما يمنحها القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة لتحقيق التطور و الاستدامة في بيئة العمل المتغيرة .

الفرع الأول: مميزات الرؤية الاستراتيجية

حتى تحقق الرؤية الاستراتيجية الغايات المرجوة منها فإنه يجب أن يتوافر لها ثلاثة شروط أساسية أو سمات أساسية هي: (إدريس و المرسي، 2006، الصفحات 96-97)

- التوجه المستقبلي: إن مصطلح الرؤية الاستراتيجية يرتبط بالآفاق المستقبلية للمنظمة في المقام الأول مقارنة بالمفاهيم الأخرى شائعة الاستخدام مثل أغراض المنظمة أو الرسالة. ان مفاهيم الرسالة و الأغراض و غيرها من المفاهيم التي تتضمنها التقارير السنوية للمنظمات تميل إلى التركيز على الحاضر أكثر من الطموحات و التوجهات المستقبلية. ورغم ذلك فإن الرسالة الموجهة بالحاضر تمثل نقطة البداية في تقرير التوجه المستقبلي. و كقاعدة، فإن الرؤية الاستراتيجية يجب أن تغطي فترة زمنية لا تقل عن عشر سنوات.

- الخصوصية أو التحديد: يجب أن تتسم الرؤية الاستراتيجية بالخصوصية و التفرد و الارتباط الذاتي بالمنظمة، و إن الفكرة الرئيسية وراء تنمية الرؤية الاستراتيجية هو خلق هوية مستقلة للمنظمة بعيدا عن الآخرين في نفس الصناعة. أن العبارات ذات الصيغة العامة و التي يمكن أن يرددها أي فرد بأي لغة تنطبق على أي منظمة و في أي مجال، هي كلمات لا معنى لها من المنظور الإداري، حيث تفشل في إبراز صورة ذهنية عن تطلعات المنظمة، كما أنها تفشل في تزويد المديرين بإطار إرشادي حول ماهية النشاط الذي يجب الانخراط فيه، أو نوعية الاستراتيجيات التي تحقق أفضل النتائج أو كيف يمكن إدارة المنظمة. كما أن أفضل الرؤى هي تلك التي يجب صياغتها بطريقة توضح الاتجاه الذي يحتاج التنظيم إلى التحرك فيه.
- مداخل تحديد الرؤية الاستراتيجية: تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رؤيتها الاستراتيجية و يتوقف ذلك على بعض الجوانب و الأبعاد مثل طبيعة المنتجات، حاجات العملاء، السوق المستهدف، التكنولوجيا، مستويات الإنتاج و التوزيع و الإمكانيات أو الأصول المميزة.

الفرع الثاني: فوائد الرؤية الاستراتيجية

تشمل الرؤية الاستراتيجية مجموعة من الفوائد الجوهرية المتمثلة في : (رشيد و جلاب، 2007، الصفحات 177-176)

- 1- تربط بين حاضر المنظمة و مستقبلها : فالرؤية الجيدة تنقل المنظمة من حاضرها التي هي فيه الآن إلى الحالة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل .
- 2- تعطي معنى لحياة العاملين : فالرؤية التي تتم صياغتها بشكل جيد تجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من كل ، و إن عملهم في المنظمة ذو معنى ، فهناك فرق بين أن يشعر الشخص الذي يعمل في احد الفنادق على تنظيف الحمامات على أنه مجرد عامل خدمة أو انه يمثل جزءا من فريق عمل ملتزم بأن يصبح رائدا في توفير خدمة مميزة لضيوف الفندق الذي يعمل فيه .
- 3- تزيد من التزام العاملين : إن أحد الأسباب الرئيسية الداعية إلى صياغة رؤية استراتيجية للمنظمة هو خلق الدافعية لدى العاملين لتحقيق رسالة المنظمة . وعندما يرى هؤلاء العاملين إن المنظمة ملتزمة بالرؤية التي صاغتها لنفسها فإنهم سيلتزمون أيضا بتحقيق رسالة المنظمة .
- 4- توضح معالم الطريق إلى التميز: تقدم الرؤية الجيدة خدمة مهمة تتمثل في وضع معايير للتميز، فالرؤية التي ينقصها الكفاح من أجل التميز سوف لن يكون في وسعها أن تحفز أحدا في المنظمة صوب تحقيق الغرض المنشود منها .
- 5- تعد أساسا لصياغة إستراتيجية المنظمة : تبنى الخطة الاستراتيجية للمنظمة على أساس رؤية المنظمة الاستراتيجية ورسالتها والتي يتم في ضوءها تحديد الكيفية التي تنقل المنظمة من الواقع التي هي فيه الآن إلى الموقع أو الحالة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل .

وهناك من لخص فوائدها في الشكل التالي :

الشكل رقم (02): فوائد الرؤية الاستراتيجية



المصدر : سميرة عميش و محفوظ بولقصبيا ، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح إستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية شركة امازون نموذجاً ،مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي -جامعة مسيلة - ، 2022 ، المجلد 6 ، العدد 02 ، ص 47.

المبحث الثاني : أساسيات الرؤية الاستراتيجية

تعد الرؤية الاستراتيجية أساساً حيويًا لنجاح أي منظمة تسعى للتميز و التفوق كما تجسد الهدف المستقبلي المنشود و المسار المطلوب لتحقيقه ، ولكن أن تكون مجرد جملة مكتوبة على الورق ، تحمل الرؤية الاستراتيجية مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تميزها ،فضلا عن المبادئ التوجيهية التي توجه عملية صياغتها ، و العناصر التي تشكل أساسها و تسهم في تحقيقها بشكل فعال . في هذا المبحث سنستكشف هذه الخصائص و المبادئ و العناصر التي تجعل الرؤية الاستراتيجية أداة قيادية قوية ..

المطلب الأول : خصائص و مزايا الرؤية الاستراتيجية :

تقوم الرؤية الاستراتيجية على تحديد الاتجاه العام الذي ترغب المؤسسة في التوجه نحوه على المدى البعيد ، وتوفير إطار زمني طويل المدى للتخطيط و التنفيذ .

الفرع الأول: خصائص الرؤية الاستراتيجية

في إطار عرض خصائص الرؤية الناجحة أكدت الدراسات و البحوث بعض مؤشرات تلك الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الرؤية المصاغة وهي على النحو الآتي : (سلمان، 2014، الصفحات 95-96)

- ❖ أن تكون واقعية ممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة.
 - ❖ منبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات المنظمة و رسالتها.
 - ❖ بعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزمني و الالتزام التنظيمي .
- كما أشار البعض من هؤلاء الكتاب و الباحثين إلى عدد من الخصائص التي يجب أن تكون تتوافر في الزاوية الاستراتيجية و على النحو الآتي :

- 1- **الوضوح** : ويعد الطاقة الكامنة القادرة على توجيه أية منظمة باتجاه التفوق و النجاح الطويل المدى .
- 2- **الانسجام**: أن كل ما يقال أو يفعل في المنظمة التي تمت صياغة رؤيتها يجب أن ينسجم مع تلك الرؤية .
- 3- **التماسك** : اذ يجب أن تكون الرؤية متماسكة داخليا ومنسجمة مع المواقف البيئية المتغيرة جميعها.
- 4- **قوة الاتصال** : اذا كانت الرؤية تشكل مستقبل المنظمة و توجه استراتيجياتها ،عندها يجب على المدير التنفيذي وبقية أعضاء الفريق التنفيذي أن يوصلوا هذه الرؤية بشكل واسع و منسجم و متماسك و متواصل لحين ما تصبح جزءا متكاملًا في البيئة الثقافية للمنظمة .
- 5- **المرونة** : يجب أن تكون الرؤية مرنة، وذلك لان المرونة تستدعي وجود اتجاه محدد وغايات واضحة.
- 6- **التوجه المستقبلي** : تتميز بالقدرة على تشكيل نماذج ذهنية لحالات مستقبلية ممكنة توجد في المستقبل وتتوضح لتحديد الأهداف و كيفية التخطيط .
- 7- **الطموح** : و تتميز بالتحديث المستمر لقيام انجاز لم يسبق أن تقوم به المنظمة سابقا ، ويمكن القول أن الطموح هو (رؤية مستقبلية جريئة لما ينبغي أن تكون عليه صورة المنظمة المستقبلية تجاه المنافسين و تجاه زبائنها) .
- 8- **الشفافية** : وتتميز بالمصداقية و الوضوح في الاتجاهات و الطموح الحالية و المستقبلية لتساعد المنظمة على التصرف بطريقة مكشوفة و عدم احتكار المعرفة .
- 9- **الدافعية و الالتزام** : والتي تعمل على إثارة الحماس و زيادة الالتزام بالعمل من خلال احتياجات و طموحات العاملين و أصحاب المصالح .

وقد أشار (مرسي أ) إليها و تتمثل في :

- ❖ أن تكون تتصف بالوضوح.
- ❖ أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة.
- ❖ أن تتطلع إلى المستقبل، و أن تأخذ الماضي في اعتبارها.

- ❖ أن تتسم بالثبات و الاستقرار النسبي و الاحتواء على قدر من التحدي المتواصل..
 - ❖ أن تحفز العاملين في المنظمة و كذلك الزبائن.
 - ❖ أن تتصف بالإيجاز و الإنجاز و التعبير عن التفوق و التقدم المستمر في السوق المستهدف.
- كما بين آخرون بأن الرؤية الفاعلة تتصف بالوضوح و التحدي و الالهام و استعداد المنظمة للمستقبل ، وفي نفس السياق هناك من يرى بأن الرؤية الاستراتيجية الفاعلة تتميز بالخصائص الآتية : أن تتصف بالوضوح ، أن ترسم صورة حية و واضحة عن مستقبل المنظمة ، وتستخدم تعبيرات بارزة و جذابة ، و تعكس تطورات واقعية و قابلة للإنجاز أي هدف .

الخصائص غير المرغوبة في الرؤية : تتمثل هذه الخصائص بالآتي : (حمود إبراهيم، 2023، صفحة 162)

- ❖ عدم ذكر إلى أين تريد المنظمة الوصول ، وماهي غايات المنظمة ؟ و أن لا تكون سهلة القراءة و الفهم .
 - ❖ عدم قدرتها على رفع الروح المعنوية كونها لا تجذب انتباه العاملين.
 - ❖ أن لا تكون مختصرة و لا يمكن استخدامها في صنع القرارات .
 - ❖ غير مثيرة للحواس أو الدافعية لدى العاملين ، و أنها لا تحتوي على تحد و غير مقنعة .
- إلا أن عرضنا لهاته الخصائص ، لا يؤثر على أهمية الرؤية في نشاط المؤسسات على اختلاف احجامها ومجالات نشاطها ، لاسيما في وقتنا الحالي الذي يتسم بالمنافسة والديناميكية ، حيث يجب على المؤسسات اختيار رؤيتها بدراسة وعناية وبمعزل عن الخصائص السلبية التي تمت الإشارة إليها.

الفرع الثاني: مزايا الرؤية الاستراتيجية

عندما تقوم الإدارة العليا في المنظمات بوضع رؤية استراتيجية لمنظمتهم، فإنهم بلا شك سيحصلون من رؤيتها ثمارا تعود بالفائدة على جميع العاملين و على رأسهم المنظمة التي ينتمون إليها، و من بين تلك الثمار مايلي: (البلطة و عبد الباقي بابكر، 2016، صفحة 50)

- ✓ تحديد الاتجاه الذي ترغب و تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
 - ✓ تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي و الإداري.
 - ✓ اختيار الاستراتيجيات المناسبة.
 - ✓ تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.
- و أن من بين الثمار التي تجنيها من وضع الاستراتيجية، أنها توضح نظرة كبار التنفيذيين لاتجاه المنظمة طويلة الأجل، كما تقلل من مخاطر اتخاذ القرارات الخاطئة، و تساعد كذلك المنظمة على الاستعداد للمستقبل المجهول.

المطلب الثاني : مبادئ الرؤية الاستراتيجية :

تتألف الرؤية من مجموعة من القيم و المبادئ التوجيهية التي توجه عملية وضع استراتيجيات فعالة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة ومن بين هذه المبادئ ما يلي : (علي عطية زلط، 2018، صفحة 92)

1. مبدأ المشاركة : فالمشاركة لغة تشتق من الفعل (أشرك) بمعنى (أدخل)، ويقال أشركه في الأمر أي أدخله فيه، وشركه أي كان شريكه، وهي تقابل في اللغة الإنجليزية participation، وأصلها participate التي تعني شارك أو اشترك و أن تشترك to participate تعني أن يكون لك حصة أو نصيب، أو سهم مع الآخرين. و المشاركة هي عملية نشطة يسهم من خلالها الأفراد في تنمية مجتمعاتهم، وهي شكل من أشكال التعبير عن وجود الإنسان و شعوره بأنه يمثل قيمة في مجتمعه، و يدين بالولاء و الانتماء لوطنه. كما تعرفها الباحثة (أبو عوض جوان) إجرائيا أنها عملية التعاون و التنسيق التي تتم بين مجموعة من المنظمات لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة مما يؤدي إلى تنظيم درجة الاستفادة من نقاط التلاقي و عناصر القوة الفردية لدى كل من منظمات الشراكة، و تتحقق علاقة الشراكة الفعالة عندما يكون هناك فهم واضح من كل شريك لدوره و حجم مساهمته في العمل المشترك، و ذلك لتحقيق النتائج المتفق عليها مسبقا (أبو عوض جوان، 2013) .

أما مبدأ المشاركة هنا تنظم الرؤية الاستراتيجية عملية التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة الشركات بما يحقق التوافق بين القيم و المصالح المختلفة لجميع المشاركين.

2. مبدأ الموضوعية : يعد أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لضمان دقة و موثوقية اتخاذ القرارات. حيث تساند الرؤية الاستراتيجية التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقييم المؤشرات المناسبة و التحاليل و آليات معالجة البيانات .

حيث يرى الباحثين أن مبدأ الموضوعية في دعمه للرؤية الاستراتيجية يعتمد على بناء تصورات مستندة على بيانات و معلومات دقيقة و غير متحيزة، كما يشير التشكيل الموضوعي إلى ضرورة بناء هذه التصورات على أساس من الحقائق و الأدلة القابلة للتحقيق و تقييم مستمر للمؤشرات باستخدام تحليلات متقدمة و آليات معالجة بيانات فعالة، مما يضمن اتخاذ قرارات ويعزز فرص تحقيق الأهداف.

3. مبدأ التوسط و التنظيم : تسهل الرؤية الاستراتيجية التعلم المتبادل حول التصورات بمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد توفير الاجماع حول التصورات ، كما تسهل النقاشات داخل الشركة وتساعد في حل النزاعات و الصراعات التي تحدث في الشركة .

المطلب الثالث : عناصر الرؤية الاستراتيجية :

يتطلب تصميم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ، الإجابة عن التساؤل التالي : ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة ؟ و الإجابة على هذا التساؤل تقتضي الإجابة عن التساؤلات التالية : (محمد جودة، 2015، صفحة 71)

1. ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة خلال الخمسة أو السنوات العشر القادمة ؟ و ما نوع المنظمة التي نحاول خلقها وجعلها مميزة، ومختلفة عن الآخرين ؟
2. ما مجال الأعمال الذي ترغب المنظمة أن تكون عليه ؟

3. ما حاجات المستهلك التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل، وبما يحقق رضا المستهلك و توقعاته ؟
4. ما المركز السوقي الذي تسعى المنظمة إلى بنائه في الأجل الطويل مقارنة بالمنافسين ؟
5. ما الوظائف المتوقعة أداؤها لخدمة السوق المستهدف ؟
6. مانوع التكنولوجيا المتوقع استخدامها ؟
7. ما الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ؟
8. ما نظام القيم الذي يساعد على تحقيق رؤية المنظمة ؟

و الإجابة عن هذه التساؤلات تمثل تحديا كبيرا للإدارة، لأنه نادرا ما تحدد الإدارة هذه المجالات بوضوح.

ولصياغة الرؤية الاستراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار عناصرها المميزة الموضحة كالاتي : (إدريس و المرسى، 2006، الصفحات 108-114)

(1) **تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:** إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمرا بسيطا كما قد يتصور البعض. وفي الحقيقة فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم أساسية هي : حاجات العملاء ، و مجموعات العملاء ، و التكنولوجيا المستخدمة ، و الأنشطة المؤداة. إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث وهي الإحتياجات و السوق المستهدف و التكنولوجيا أو الأنشطة في تعريف واحد يمثل نوعا من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات. وعليه فإن تعريف النشاط الحالي لدى بعض المنظمات يعتبر أفضل من الأخرى، الأمر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد الإستراتيجية و النتائج المتوخاه من ورائها.

و مما سبق يرى الباحثين أن مصطلح مجال النشاط يشير إلى القطاع أو الحقل الذي تعمل فيه المنظمة أو الفرد، وهو يمثل البيئة التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها و عملياتها.

(2) **تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي:** إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال خمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية، فالأمر يتطلب تحليلا موضوعيا لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة النشاط، كما يتطلب توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة و التفكير الخلاق و الإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط . إن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق و الظروف التنافسية و التكنولوجيا و الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها. كما يجب أن تكون واقعية كذلك، فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها و إمكاناتها الذاتية. إن الاعتبار المسيطر يجب أن يتمثل في كيفية إعداد المنظمة أو تهيئتها لتحقيق النجاح في ظل التطورات المستقبلية و التغيرات التي تلمح في الأفق. كما إن الاستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في إحتياجات و رغبات المستهلكين، التطورات التكنولوجية الحديثة، و مداخل اختراق الأسواق الخارجية، وكافة المؤشرات الهامة التي تعكس تواجد الفرص أو التهديدات في أسواقها، وإن مهمة وضع الاستراتيجيات تكمن في تقييم العوائد و المخاطر من البدائل الإستراتيجية

المختلفة، و أن يحدد إطار اتخاذ القرارات الذي يضمن للمنظمة تحقيق النجاح في السنوات المقبلة، وان الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة و الرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة و التعامل الأفضل مع متغيرات الغد.

(3) **تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية:** إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين للمنظمة وتحقيق الفهم و الاقتناع بها لا يقل أهمية عن الامام بمفهوم النشاط و التوجهات المستقبلية للمنظمة ، و المعروف أن لتحقيق الفعالية لأي عملية اتصالات يستلزم أن لا تكون في اتجاه واحد، حيث يجب تبادل وجهات النظر مع جميع الأطراف المعنية للوقوف على فهم مشترك لموضوع الإتصال، إن الناس يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، و في أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما هي التغيرات المحتملة مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات. عندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل الشركة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على إستنفار الطاقات، وحشد الجهود و تنمية الإلتزام، فإن الرؤية الاستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة. إن الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية و الإعلان عنها في كلمات تحث العاملين على قبولها و تنمي الإحساس بالفخر للإلتزام بالمنظمة، و تولد الإلتزام بالأهداف التنظيمية.

إن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود و يوحد التصرفات و تشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية و تحقيق الأهداف المحددة. و فإن شرح و تفسير الرؤية الاستراتيجية الجديدة بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها و الموافقة عليها يعتبر خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم و تنمية استعداداته للتحرك في الإتجاه الجديد.

وإن الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية للمنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في ما يلي:

- توحيد آراء المديرين حول الإتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل .
- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية و ضعف عملية إتخاذ القرارات.
- توليد الإقتناع بأغراض التنظيم و تنمية الولاء و الإلتزام له .
- حث العاملين على التعاون و المشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي.
- توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات و الأقسام، و تحديد الأهداف و تصميم الاستراتيجيات الوظيفية.

المبحث الثالث : صياغة الرؤية الاستراتيجية

عند صياغة الرؤية الاستراتيجية ، يجب التفكير بشكل جيد في صورة المؤسسة المستقبلية بعد عشر سنوات ، وضمن أن الإتجاه الذي تم وضعه يسير في الطريق الصحيح نحو تحقيق تلك الرؤية ، كما يجب أيضا مراجعة قدرة المنظمة على تحقيق هذه الرؤية ومدى قابليتها للتحقيق بشكل يعزز الإلتزام و الدافعية ، دون إهمال التفكير في النقائص التي يمكن أن تعيق ذلك .

المطلب الأول : مصادر الرؤية الاستراتيجية :

تبدأ الرؤية بالنظر إلى الأفق لرسم الصورة الأكثر إشراقاً للمنظمة ، محملة بالأحلام و التطلعات ، حيث تتنوع مختلف المناظر الجميلة أمامها ، وإن المنظمة التي اعتادت وضع استراتيجيات متلاحقة هي أجدر من غيرها في وضع رؤية نجاح لما اكتسبته من خبرة في مدى ملائمة الرؤية مع بقية عناصر الاستراتيجية . وعادة ما تقوم أية منظمة باختيار الصورة الأفضل مستنيرة بالمصادر و المرجعيات التالية : (الكرخي، 2014، الصفحات 138-139)

- 1- أفكار مجلس الإدارة : يقوم مجلس الإدارة بعملية عصف ذهني لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، وتدوّن الآراء ولا مشكلة البتة باختلافها ، فهي تصب في إطار تلك الصورة التي يراد تكوينها .
- 2- أفكار المدير التنفيذي :وهي مجموعة الأفكار التي تترشح لدى المدير التنفيذي خلال عصف ذهني أو عند لحظة من حياته اليومية ، قبل النوم أو الرياضة أو في اجتماع ممل أو خطبة طويلة و هكذا ، فقد تففز إلى ذهنه تلك الصورة الجميلة للمنظمة فينقلها إلى الفريق الذي يعد الاستراتيجية .
- 3- أفكار الموظفين : تترشح من الموظفين خلال عملهم أو خارجه أفكار تعكس الطموحات التي تساورهم لتطوير المنظمة والتي يتمنون أن تصبح واقعا يوما ما وخاصة من ذوي الأفكار الإبداعية و الابتكارية .
- 4- أفكار الخبراء : وهي الأفكار التي يقدمها الخبراء بالمنظمة و شركاؤها .
- 5- أفكار المستفيدين : تعني الأفكار التي تقدمها الفئات المستفيدة من خدمات المنظمة حيث تلتقي طموحات الطرفين .
- 6- عمليات إعداد الاستراتيجية : فقد تنشأ الرؤية أثناء إعداد الاستراتيجية حيث تزدهم الأفكار و المقترحات وتكثر الدراسات و التحليلات للواقع و البيئة الخارجية و الداخلية وتحدد الفجوات وتستخرج الأهداف الفعلية ، فمن هذا المخاض تبدأ الرؤية بالتكون و التبلور والظهور .

المطلب الثاني : متطلبات الرؤية الاستراتيجية

إن عملية وضع تصميم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة تتطلب وعيا ، و تفانيا ، ودراسة وتحليلا و تقييما مكثفا ، وتطويرا مهنيا مستمرا ، وتفكيراً و إبداعاً و ابتكاراً و بصيرة و خيالاً . بدون ذلك ، تبقى الرؤية كواجهة لماعة فحسب ، دون أن تكون حيوية و مؤثرة وتعيش في وجدان الأفراد و ضمائرهم و عقولهم وفي جميع جوانب الحياة للمنظمة . ولهذا العديد من مديري المنظمات العالمية يعتقدون بأن تطوير الرؤية مهمة بسيطة، ولكن الرؤية أكثر من ذلك بكثير، إنها عملية معقدة تتطلب تفكيراً وتأملاً مستمرا و مراجعة دورية. لذلك يجب على مدير المنظمة تحديد ما يريد أن يصل إليه بالضبط ، ومن ثم تصميم رؤيته بناء على ذلك ، وعليه فإن تصميم الرؤية الاستراتيجية يتطلب ما يلي : (الطيبي، 2012، الصفحات 157-159)

- التمييز بين أنواع الرؤى الاستراتيجية الذاتي و الموضوعي ، الراهن و المستقبلي ، الأحادي و المتعدد الأبعاد ، المحلي و القومي ، الإقليمي و الدولي ، الكلي و الجزئي ، المبدع و التقليدي ، الرتيب و المتفرد .
- قدرة المنظمة و إدارتها على المبادرة .
- اعتماد أساليب تخطيط استراتيجي و تشغيلي تستثمر نتائج الرؤية الاستراتيجية .

- استخدام نظام السيناريوهات في التعامل مع بيئة الأعمال لبناء مركز تنافسي للمنظمة وتعزيزه من خلال الإفادة من تقديرات و اتجاهات الأعمال مستقبلا.
- الدور الحرج للتفكير الاستراتيجي الذي يظهر مختلف الرؤى الخرائط العقلية بما ينسجم مع التحديات التي تواجهها المنظمة .
- الإفادة من الخبرة الاستراتيجية لإدارة المنظمة .
- اعتماد الأساليب العلمية للتنبؤ و التفكير الحر و عصف الأفكار.
- انتقاء نماذج التحليل الكمي و النوعي .
- وضوح التوجه الاستراتيجي و القدرة على التكيف.
- الفحص و الدراسة المستمرة و الشاملة للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- تحليل الظروف و العوامل المؤثرة على المنظمة في المستقبل.
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض و الخلاف التي تنجم عن تطبيق الرؤية.
- قابلية الرؤية للتحقق و التطبيق على أرض الواقع.
- اشتراك أفراد المنظمة في تنفيذ و تقويم ومتابعة الرؤية، بالإضافة للتعديل المستمر للرؤية وفقا للظروف و المتغيرات و الأحداث و تقييم التقدم الحاصل نحو إنجاز رؤية المنظمة.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في المجال الذي تركز عليه الرؤية.
- استخدام مهارات تنظيمية مثل (حل المشكلات، اتخاذ القرارات).
- يستعمل الرؤية أساسا للحوار المنظم حول القضايا و التحديات الحاصلة، التغطية الإعلامية للرؤية و ترويجها داخل وخارج المنظمة.

المطلب الثالث: الاعتبارات الواجب أخذها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية وخطوات الصياغة

تعتمد صياغة الرؤية الاستراتيجية الناجحة على مجموعة من الاعتبارات الأساسية، التي تضمن أن تكون الرؤية واقعية، ملهمة و متناسبة مع قيم و طموحات المنظمة. إضافة إلى ذلك تتطلب صياغتها اتباع خطوات منهجية تضمن مشاركة جميع أصحاب المصلحة و تحقيق أهداف مستقبلية تمكنها من التطور و التفوق في بيئة تنافسية.

الفرع الأول: الاعتبارات الواجب أخذها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية

أولا: عند صياغة الرؤية الاستراتيجية من الضروري استبعاد القيود التالية: (محمد جودة، 2015، الصفحات 66-67)

- ❖ خطأ التحديد المسبق لما يمكن أن يكون عليه المستقبل.
- ❖ خطأ الفصل بين التخطيط الاستراتيجي و الخيارات العلمية.
- ❖ خطأ الصياغة، فقط نقتل الحدس الحقيقي من خلال صياغة محدودة مع الرغبة في التعبير عن كل شيء.

ثانيا: عند صياغة الرؤية الاستراتيجية يجب مراعاة أن تكون:

❖ عامة.

❖ مختصرة، موجزة، و واضحة.

❖ مركزة على مستقبل أفضل.

❖ عاكسة لمثل عليا.

ويضيف آخرون (مرسي و آخرون) بأنه يوجد ثلاثة مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي :

❖ تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة.

❖ تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي.

❖ توصيل الرؤية بشكل واضح و جذاب للأطراف ذات الاهتمام.

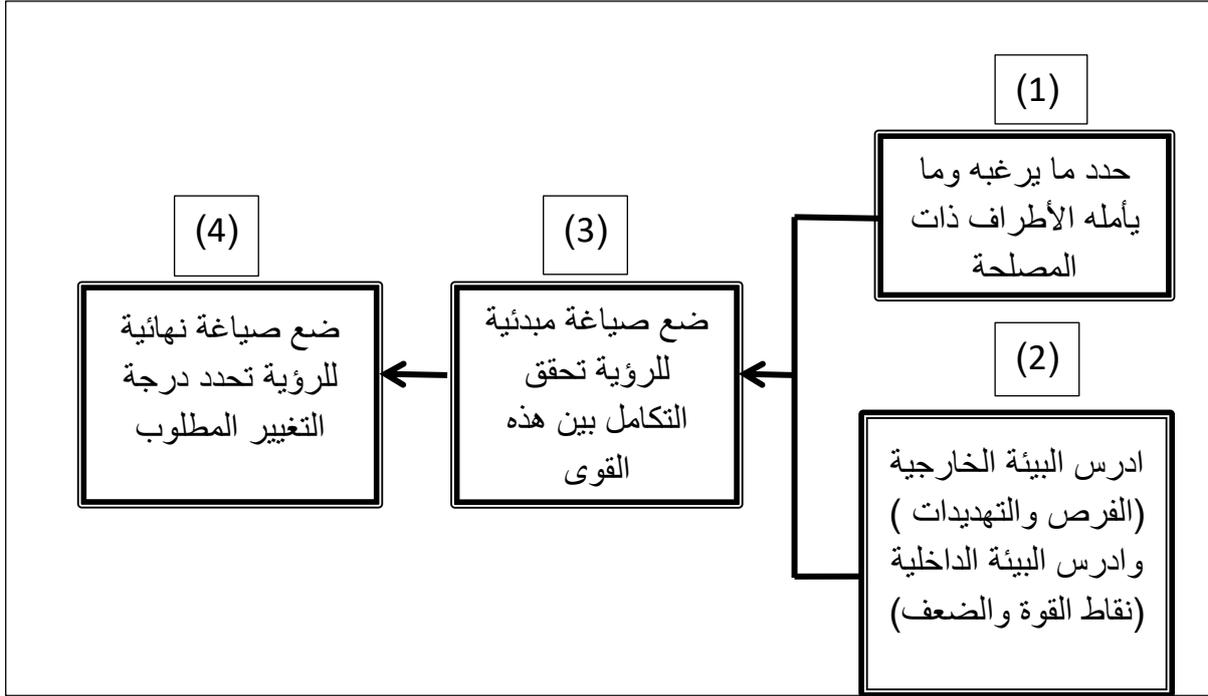
و يساعد الاهتمام بمشاركة القيادات الإدارية على مختلف المستويات الإدارية، و الوحدات الإنتاجية و الفروع في شكل عمل اجتماعات دورية و جلسات العصف الذهني، يساعد الوصول إلى أفكار، ورؤى، و أفق جديدة، و تحقق التفاعل الإيجابي، و الشعور بالتوحد و الهدف المشترك.

الفرع الثاني: خطوات صياغة الرؤية الاستراتيجية

(اعقلها و توكل) هذا هو القول السديد، وصدق رسول الله ﷺ حينما نصح به، حيث أن المدير عليه أن يتدبر الأمور ويسعى، ثم يتوكل على الله، و القول بأن المستقبل في علم الغيب هو قول يشجع المنجمين على العيش. ولكن مديري هذا الزمن عليهم أن يستشرفوا المستقبل وأن يدرسوه و أن يستخدموا الخطوات السليمة لتحديد الرؤية المستقبلية. (أحمد ماهر، 2007، الصفحات 89-92)

بحيث يمكن توضيح خطوات هذه الرؤية بالشكل الآتي:

الشكل رقم (03): خطوات وضع الرؤية



المصدر: أحمد ماهر، 2007، الإدارة الإستراتيجية الدليل العملي للمديرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة الرابعة.

1) حدد رغبات وآمال الأطراف ذات المصلحة: يعتبر أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فرميان freeman وكان ذلك سنة 1984، لكن قبل أن يقوم فرميان في الخوض في الفكر التنظيري لأصحاب المصالح، كان قد سبقه في ذلك باحثان أمريكيان هما بيرل و مينس means et berle وكان ذلك سنة 1932 حيث اهتموا بأصحاب المصالح من خلال دراسة قاما بها حول ضرورة فصل الملكية عن الإدارة و إلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المديرين لحماية لحقوق صغار المساهمين.

و قد عرف فرميان ويريد مصطلح أصحاب المصلحة بأنه يمكن النظر إليه من جانبيين، الواسع و الضيق. أصحاب المصلحة حسب الجانب الأوسع يعني مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم و التعريف بهم لهم القدرة على التأثير على تنفيذ و تطبيق أهداف المؤسسة أو يمكن أن يتأثروا جراء انجاز أهداف المؤسسة، أما من الجانب الضيق فإن أصحاب المصلحة هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم و التعرف عليهم بحيث أن استمرار المؤسسة يتوقف و مرتبط بهم (شرف الدين، 2019، الصفحات 3-4).

كما يمثلون الملاك و المستهلكين و الموردين و المنافسين و الحكومة و المجتمع، ولكل لديهم رغبات و آمال مختلفة يمكن للمنظمة تحقيقها. وتستطيع المنظمة دراسة هذه الرغبات و الآمال و أن تحاول تحقيقها من خلال هدف شامل مثل الريادة في مجالها، أو القائدة لمجموعة المنافسين، أو الجودة العالية وغيرها. يتم تحقيق أهداف كل الأطراف من خلال توجيه الجهود نحو هدف مشترك بدلا من هدف واحد فقط ، ويجب أن تتضمن رحلة المديرين و روح المنظمة تحقيق اهداف ذوى المصلحة .

(2) ادرس بيئة المنظمة : دراسة البيئة الخارجية ميزة أساسية تسمح للمنظمة بالتعرف على التهديدات و المشاكل التي قد تواجه المنظمة في تحقيقها للرؤية وبالتالي تمكنها من السيطرة على هذه التهديدات و الأهم أن البيئة الخارجية توفر الاستفادة من تلك الفرص الهائلة التي يمكن للمنظمة أن تقتنصها و أن تستغلها لمصلحتها ، فوجود علاقات جيدة مع الحكومة ومع المستهلكين و الموردين تعتبر فرصة جيدة يمكن استغلالها بتشكيل رؤية تناسب هذا الموقف .بالإضافة إلى هذا، تؤدي دراسة البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة لدى المنظمة و هو ما يمثل القوة الدافعة لها، و القيم الأساسية التي يتم الاستناد إليها للانطلاق في المستقبل، والتي يمكن استغلالها في علاج نقاط الضعف، وتمثل نقاط القوة التي يمكن التعويل عليها، على سبيل المثال، الأنظمة الإدارية المتقدمة، أو الموارد البشرية الملتزمة و المدربة ، أو موارد مالية داخلية .

(3) الصياغة المبدئية للرؤية : في هذه المرحلة ، يشارك المديرون في مجموعة من المناقشات و المحاورات تهدف لتحديد أولويات المنظمة في تحقيق أهداف الأطراف ذوى المصلحة و في استثمار الفرص المحيطة ، و الانطلاق إلى المستقبل وذلك استنادا على نقاط القوة المتاحة لديها . كما تحدد المنظمة صورة المجتمع في المستقبل وشكل القوى المؤثرة فيه، مما يسمح لها بتحديد مكانتها في هذه الصورة الكبيرة للمجتمع، وتبدأ إذن رؤية المنظمة و صورتها بتشكيل مبدئيا.

(4) الصياغة النهائية للرؤية : يحاول المديرون في هذه المرحلة فك أي اشتباك بين عناصر الرؤية ، و يحددون الأولويات النهائية للمنظمة و ذلك لوضع الكلمات الموجودة في الصياغة النهائية للرؤية، ويقومون بمراجعة الصياغة المبدئية للرؤية وتنظيفها من أي شوائب .

وفي الصياغة النهائية للرؤية يجب ملاحظة عناصر هذه الصياغة كالاتي:

- لا تزيد كلمات الرؤية عن 20 كلمة بأي حال من الأحوال (و 10 كلمات ربما تكفي) .
- تبدأ صياغة الرؤية بكلمات مثل: نود أن تكون، تلعب منظمنا الدور، نرى أنفسنا ك، نلحم أ نحقق، صورتنا المستقبلية تتمثل في، نحن منظمة
- لا بد أن تحوى الصياغة كلمات حماسية تخاطب الروح، و تمثل الدافع للمديرين و العاملين الذي سيحمسهم لتحقيق الرؤية.
- لا بد أن يعرف المديرون كيف يمكن ترجمة الرؤية إلى تصرفات محددة وذلك من خلال الجهود التخطيطية التي ستلي صياغة الرؤية.

خلاصة الفصل

نرى بوضوح أن الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد مجموعة من الكلمات و الأفكار و الأهداف ، بل هي دليل موجه يحدد مسار المنظمات نحو التحول و التطور . فإن تحديدها يمثل عملية شاملة تتطلب فهما عميقا للبيئة المحيطة وكذلك الاتجاهات المستقبلية ، كما تتطلب أيضا القدرة على تحديد الأولويات وتنظيم الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة . فقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بمختلف التعريفات التي حاولت من خلالها الباحثة توضيح مفهوم الرؤية الاستراتيجية في المنظمة و فوائدها ، مروراً بتحليل عميق لعدة عناصر منها الرؤية ، والتعرف على مصادرها وكيفية صياغتها .

إن تطبيق الرؤية الاستراتيجية بشكل فعال يمكن المؤسسة من تحقيق نتائج ملموسة ويسهم أيضا في نموها ، و استمرارها في مواجهة التحديات المستقبلية . أيضا الالتزام بالعمل بتوجيهات الرؤية الاستراتيجية وتبنيها يمكن من صياغة وتحقيق الرؤى الاستراتيجية التي تلبى تحديات الزمن الحالي والتمتع بمستقبل مشرق و مزدهر .

الفصل الثاني: التأطير النظري والمفاهيمي لموضوع الأداء المستدام

تمهيد:

إن ظهور التنمية المستدامة ، فُرض على المؤسسات تبني استراتيجيات متعددة ومواجهة تحديات جديدة ، سواء كانت داخلية أو خارجية ، ومن خلال دمج أبعاد التنمية المستدامة المختلفة ، و بناء على ذلك أصبحت المؤسسات ملزمة بتحمل مسؤولياتها الاقتصادية بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية و البيئية . وهذا ما أدى إلى ظهور مجالات جديدة للأداء ، تتعدى المجالات التقليدية المتمثلة في الربحية و الحصة السوقية لتشمل مجالات أخرى تتعلق بالبيئة و المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة . و الذي يعرف بالأداء المستدام أو الشامل وهو يعكس تصور الاستدامة على مستوى المنظمة ، من خلال الجمع بين الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي كما يمكن للمنظمة تحقيق نتائج اقتصادية جيدة مثل الجودة و زيادة حصتها السوقية بينما يوفر ظروف اجتماعية ملائمة ومناخ عمل محفز للعمال ، بالإضافة إلى ذلك يمكن لهذه المنظمة التركيز على تقليل الأثار السلبية لأنشطتها على البيئة .

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل في ثلاثة مباحث محورية بهدف الاطلاع على هذا المفهوم ومميزاته و خصائصه و أهميته مع مراحل قياسه و تقييمه في المنظمة كما يلي :

المبحث الأول : ماهية الأداء المستدام .

المبحث الثاني : أساسيات الأداء المستدام .

المبحث الثالث : قياس و تقييم الأداء المستدام .

المبحث الأول : ماهية الأداء المستدام

أدى ظهور المفاهيم الجديدة التي تتعلق بالتنمية المستدامة للمؤسسات أو المنظمات، إلى تغيير المفاهيم المتعلقة بالأداء، لتصبح موجهة نحو تحقيق الاستدامة و ضمان مواطنة المؤسسة. وهذا ما ساهم في تبلور مفهوم الأداء المستدام داخل المنظمة. على الرغم من تعدد المسميات التي أطلقت على الأداء، إلا أن مفهوم الأداء المستدام ظهر ليقدم مدخلا شاملا يجمع بين مختلف العناصر التي تساهم في بناء مؤسسات متفوقة و معاصرة ، حيث تركز على الدمج بين الفعالية الاقتصادية و المسؤولية الاجتماعية و البيئية.

يسعى هذا المبحث إلى تقديم فهم شامل لمفهوم الأداء المستدام، موضحا أهدافه التي تشمل تعزيز الاستدامة البيئية، تحقيق النمو الاقتصادي وتقديم قيمة مضافة للمجتمع، بالإضافة إلى أهميته على المدى الطويل مع التطرق إلى مختلف المميزات التي تجعل الأداء المستدام نموذجا مفضلا للمؤسسات الطامحة للتفوق في الأسواق.

المطلب الأول : مفهوم الأداء المستدام

يعتبر الأداء متغيرا أساسيا للمنظمات فهو مفهوم ليس بالمفهوم الحديث من حيث نشأته والاهتمام به، ويعتبر من أهم المفاهيم التي ركزت عليها المنظمات ومازالت تهتم بها.

عند البحث في المدلول اللغوي للأداء في اللغة نجد أن لفظة الأداء في معجم اللغة العربية تشير إلى " عمل أو إنجاز أو تنفيذ "، و الأداء هو الفعل المبدول أو النشاط الذي تم إنجازه .

كما أن الأداء في اللاتينية يقابل لفظة PERFERMARE التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و اشتقت منها اللفظة الإنجليزية PERFORMANCE و التي تعني " إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه "، وهو ما يؤكد اشتراك واتفاق الأصول اللغوية العربية و اللاتينية على أن الأداء في معناه يقصد به تأدية الأنشطة أو إنجاز المهام أو الإتيان بعمل .

وبالنظر إلى مفهوم الأداء شائع و متداول فإنه يختلف حسب توجهات الباحثين والمفكرين مع وجود نقاط تشابه و اتحاد بينها، فقط تم تقديم العديد من التعريفات لهذا المفهوم من عدة زوايا و وجهات نظر فالأداء هو " مفهوم عام يعكس نجاح المنظمة أو فشلها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف " . كما أنه قد يرتبط بالفعالية فهو يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة " . كما يطلق كمرادف للكفاءة فقط بوصفه أنه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، مع عدم الاتفاق حول معنى الكفاءة و الفعالية بالنسبة للباحثين.

يعتبر الأداء وفق KOTLER بأنه " تحديد المصالح و تحسين العمليات الأساسية و تخصيص مناسب للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة و معروفة للعاملين(رايحي، 2021، الصفحات 63-64).

ومن وجهة نظر D.KAISERGRUBER ET J.HANDRIEU هو " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين " نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعية للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية. وينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال ". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها و استمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال(الداوي، 2010، صفحة 218).

- يأتي مفهوم الأداء المستدام من فكرة أخذت من تقرير الأمم المتحدة عام(1987)، بعنوان مستقبلنا المشترك ، الذي يستند على أن المستقبل الاقتصادي يرتبط بصحة وسلامة النظم الطبيعية. وقد ظهر مفهوم الأداء المستدام في أدبيات إدارة الأعمال من أجل تطوير استراتيجيات التنمية المستدامة من قبل المنظمات وتقديم تقارير حول مسؤوليتها الاجتماعية و البيئية إلى مختلف أصحاب المصلحة(دفع الله و علي، 2023، صفحة 13).
- يعرف الأداء المستدام بأنه مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء مؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها فرص مواجهة التحديات و المخاطر الخارجية، وتحقيق التناسق و التكامل بين جميع المكونات الداخلية، و استثمار قدراتها لتحقيق الأرباح و التميز.
- أيضا يعرف بأنه عملية التفاعل بين المنظمة في أعمالها، وبين متطلبات البيئة و المجتمع و مستوى الربحية، و يشمل مدى نجاح المنظمة في ترجمة أهدافها إلى واقع عملي للمحافظة على الديمومة و الاستمرارية، لتحقيق المزيد من الإيجابيات و الحد من السلبيات، مع مراعاة إرضاء العملاء و الموظفين و المحافظة على السلامة داخل مكان العمل (أبو تايه و سليم الشورة، 2022، صفحة 19).
- ووفقا لهذا المنظور فقد عرف الأداء المستدام على أنه أداء المؤسسة الكلي الذي يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وبيئية واقتصادية، وبأنه الأداء المثالي الذي يترجم لتحقيق توازن متناغم بين الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، أي أنه لا يتمثل في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فقط ولكن يجب أن يشمل ثلاث فئات من أهداف التنمية المستدامة ، كما يمكن اعتباره بمثابة توجه لمفهوم التنمية المستدامة على نطاق المؤسسة .
- كما يعرف على أنه الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل من أصحاب المصالح وهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة و مواردها البشرية إلى العلاقة بين المؤسسة و البيئة و الطبيعة، وهو كذلك يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها . يعرف الأداء المستدام بأنه مدى قدرة الشركة على تحقيق فترة طويلة من الأداء المرضي (و ليس الاستثنائي) من حيث النمو و الهامش(عماد، 2020، الصفحات 116-118).
- ويعرف reynaud الأداء المستدام على أنه تجميع الأداء بأبعاده الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية في إطار شامل وكلي ينطوي على التكامل و التماسك بين أبعاده الثلاث بواسطة نماذج سببية تربط بين مختلف عوامل هذه الأبعاد (فريد و زينة، 2022، صفحة 89).

- أما paul pintola فيعرفه بأنه: أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال و المساهمين، والغرض منه تقوية و تدعيم النظام البيئي الرأسمالي، فحسب هذا الأخير فإن الأداء المستدام يتركز على أربعة أعمدة متمثلة في: القيم من أجل القدرة على البقاء، السوق بغرض التنافسية ، الأفراد لتحقيق الإنتاجية و التخصص في المهنة من أجل تحقيق المردودية(عمر و راضوان، 2022، الصفحات 7-8).
- كما يعرفه "شالتقر" و "واقتر" على أنه أداء المنظمة متعدد الأبعاد والذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة. ويدعم ذلك "فيكسل" بأن الأداء المستدام يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة، بل يتعداها خلفيا (إلى السوق الخلفية) وما يكونها من موردين و ممولين وغيرها، ويتسع باتجاه السوق الأمامية وما يكونها من موزعين و زبائن. أي أن الأداء المستدام يجد مكانته في النظرة الحديثة للأداء المتمثلة في مقارنة الاستدامة ، أي تربط استدامة المنظمة بنوعية ومستوى أدائها الشامل، وهو ما يستلزم بلوغ جملة من الغايات المتمثلة في:
 - أ- الغاية الإستراتيجية: حيث يسمح الأداء المستدام من قياس آثار المشاريع الإستراتيجية على المنظمة، كبناء مزايا تنافسية جديدة وإعادة تصميم تنظيماتها وتطوير العلامة التجارية وصورة المنظمة ...
 - ب- الغاية التنظيمية: يشكل الأداء المستدام وسيلة قيادية للمنظمة المسؤولة اجتماعيا، باعتباره يسمح من بناء شبكة مؤشرات ومعايير (معايير مقارنة مرجعية) في تقارير التسيير ولوحات القيادة الإستراتيجية، ومختلف مستندات وتقارير الإفصاح .
 - ت- الغاية التشغيلية: يبقى الأداء مفهوما عمليا و أكثر قابلية للتطبيق مهما كانت مجالات تطبيقه واستعماله حيث يسعى الأداء المستدام إلى تجسيد سياسات المنظمة فيما يرتبط بالمسؤولية المجتمعية وعلاقة ذلك بتطلعات الأطراف الداخلية و الخارجية على حد سواء(أنيس، 2020، صفحة 148).
 إن الأداء المستدام يعتبر مفهوم معقد وواسع يشمل عدة جوانب مختلفة، ونتيجة لهذه الشمولية يصعب على الباحثين التوصل إلى تعريف واحد موحد له. ويمكن تلخيص مفاهيم الأداء المستدام في الجدول الآتي:

جدول رقم (01) : مفاهيم الأداء المستدام بحسب رأي بعض الباحثين.

ت	اسم الباحث و الصفحة	السنة	المفهوم
1	Haryono et al :341	2016	أداء الشركة من جميع الجوانب و الأبعاد لدعم استدامة الشركة.
2	Mazambani&mutambara :41	2018	موازنة جانب العرض و الطلب للشركة بطريقة تخلق منافع اجتماعية للمجتمع مع تحقيق أرباح للشركة
3	عمارة: 21	2019	تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي، كما أنه يشير إلى تصميم شامل وكلي يسعى لاندماج الأداء في نهج شمولي، حيث ينطوي هذا الاندماج على التماسك و التكامل بين الأبعاد الثلاثة: الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية بوساطة نماذج سببية تربط بين عوامل هذه الأبعاد المختلفة.

4	Nor-aishah,el at :4	2020	تكامل الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي الذي لا يؤثر بشكل إيجابي في البيئة الطبيعية و المجتمع فحسب، بل يؤدي أيضا إلى فوائد اقتصادية طويلة الأجل وميزة تنافسية للشركة.
5	Danarahmanto, et al :117	2020	محاولة للحفاظ على الاستدامة الاجتماعية و البيئية والاقتصادية مع مراعاة الظروف في الحاضر و المستقبل.
6	كاظم : 59	2021	قدرة الوحدة الاقتصادية على تلبية احتياجات جميع أصحاب المصالح على المدى الطويل، وتصبح أكثر استدامة كلما كانت محققة أهدافها و أهداف زبائنها و المجتمع الذي تعمل فيه وخاصة أخذها في الحسبان الأبعاد الثلاثة: (البيئية والاجتماعية و الاقتصادية)، فضلا عن أن الوحدة الاقتصادية تكون مستدامة كلما كانت الإدارة أكثر فاعلية في تنفيذ أعمالها، وتقليص فجواتها بجدارة .

المصدر: علي مظهر عبد المهدي، 2022، متطلبات المحادثة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المستدام، رسالة ماجستير، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كوفة، ص 65-66.

و اتساقا مع ما تقدم يعرف الباحثين الأداء المستدام على أنه الهدف الشامل الذي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه، و مدى مقدرتها على تحقيق التكامل بين الركائز الثلاث للتنمية المستدامة المتمثلة في البعد الاقتصادي، و البعد الاجتماعي الذي يركز على تحسين مستوى معيشة العمال وغيرها و البعد البيئي ، وبهذا التوازن تتحقق قيمة الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الأهداف المستدام

أصبح الأداء المستدام محورا مهما في الحوار العالمي حول التنمية والنمو، فهو يمثل توازنا حاسما بين احتياجات الحاضر و الأجيال القادمة، و يبرز كضرورة حتمية لتحقيق النجاح والتفوق المستدام. و أن تبني الأداء المستدام ليس مجرد خيار، بل هو استثمار استراتيجي يضمن للمؤسسات الازدهار في بيئة العمل المعاصرة من خلال استعراض أهميتها التي تتجلى في قدرته على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، تحسين سمعتها و زيادة ثقة المستثمرين والعملاء ، كما يسلط الضوء على الأهداف الرئيسية للأداء المستدام.

الفرع الأول: أهمية الأداء المستدام

شهدت عملية تقييم الأداء المستدام الاهتمام المتزايد منذ نهاية التسعينيات، بعدما كان متجها نحو عملية التسويق في الستينيات، ثم تحقيق الجودة في السبعينيات وبعدها التركيز على خدمة الزبون في الثمانينات. حيث تبرز أهمية الأداء على مستوى المؤسسات من خلال الأهمية من عملية تقييمه، نوردها في النقاط التالية:(سهام و لطيفة، 2023، صفحة 153)

✓ يوفر الوقت، الموارد و الطاقات اللازمة على مستوى المؤسسات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- ✓ يساعد على اكتشاف مواطن الخلل في الأداء على مستوى المؤسسة عن طريق التغذية الراجعة، لذا يقوم بتحليل هذا الخلل لاستخلاص التغييرات المناسبة.
 - ✓ يوضح عملية تنفيذ البرنامج من أجل تقدير تكاليفه.
 - ✓ يفصح عن درجة الترابط و الانسجام بين أهداف و استراتيجيات المؤسسة، وكذا مع بيئتها التنافسية التي تنشط فيها
 - ✓ يحسن مستوى أداء المؤسسة من خلال خلق جو من المنافسة ما بين مختلف مصالحها.
 - ✓ يحث إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات و عملية التخطيط المستقبلي .
 - ✓ الاستعانة بأدلة موضوعية لتطبيق مبدأ المساواة.
- كما تكمن أهميتها فيما يتعلق بالأمر المالية في أنه يقلل من تكاليف التشغيل، ويقلل من تكاليف الإدارة بالإضافة إلى رأس المال و أقساط سوق الأوراق المالية، كما يزيد من الإيرادات. أما بالنسبة للزبائن فهو يحسن رضا الزبائن، ويزيد من الحصة السوقية ويعزز السمعة والدخول في الأسواق الجديدة.

وفيما يتعلق بالكافات التنظيمية أي رضا العاملين، فهو يحسن العلاقات مع أصحاب المصلحة و يقلل من المخاطر ويزيد قابلية الأفراد على التعلم (محمد، 2023، الصفحات 104-105). و تساعد أهميتها على إعادة صياغة الإستراتيجية بتوظيف الأبعاد الثلاثة الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية في كافة أقسام المنظمة ، أيضا تطوير مؤشرات الأداء المستدام من خلال التشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة و استعمالها في تقييم الوحدة و المقارنة بأداء الوحدة الأخرى ، و تتجلى أهميتها في الشفافية و الانتفاع و المساهمة الفعالة في الحوار مع الأطراف ذات المصلحة (المنزوع و وآخرون، 2023، صفحة 427).

الفرع الثاني: أهداف الأداء المستدام

أما أهداف الأداء المستدام تتمحور حول تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية للنجاح على المدى الطويل، حيث تشمل تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأضرار البيئية، و تعزيز المسؤولية المجتمعية، مما يضمن ليس فقط الربحية بل أيضا استدامة المنظمة و رفاه المجتمع ، نوجزها في ما يلي: (وهيبة، 2021، الصفحات 138-139)

- **أهداف الأداء المستدام نحو عملاء المؤسسة:** يهدف إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود ، وتوفير الظروف اللازمة لتحقيق الإشباع و الرضا عن السلع و الخدمات المقدمة لهم.
- **أهداف الأداء المستدام نحو فئة الملاك:** في حالة الملكية الخاصة يتبلور الهدف في بذل كل الجهود الكفيلة بتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة، وضمان تدفقه لأطول فترة ممكنة، أما في حالة الملكية العامة، فيتبلور الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة.
- **أهداف الأداء المستدام نحو فئة العاملين بالمؤسسة:** تتبلور من خلال المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين وذلك بالالتزام ببذل كافة الجهود و العمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق و تعميق حالة الرضا و الانتماء للمؤسسة و تحسين مستواهم الاجتماعي و المادي و النفسي.

- أهداف المؤسسة نحو المجتمع: حيث تبلور من خلال المسؤولية الاجتماعية في السعي لإسعاد الأفراد و تحقيق رفاهيتهم و الارتقاء بمستوياتهم الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية و التربوية من خلال الالتزام ببذل كل الجهود اللازمة لتغطية كل الجوانب المناسبة ، مما سيؤدي إلى انطباع طيب لدى المجتمع المحيط بالمؤسسة و بالتالي تكوين شخصية للمؤسسة مقبولة و مرغوبة لدى الرأي العام.

المطلب الثالث: مميزات الأداء المستدام

يعد الأداء المستدام وسيلة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، ويمكن وصفه بأنه تطبيق المعرفة و المهارات و التقنيات على أنشطتها، ومن هنا يظهر لنا أن الأداء المستدام يتمتع بمجموعة من المميزات التي يمكن ذكرها كما يلي: (حميم و بلقرع، 2023، الصفحات 12-13)

- ✓ توليد رؤية واضحة وشاملة لدى المنظمة عن طبيعة الأعمال، المنتجات و الخدمات التي تقدمها، ومدى تأثيرها في الوقت الحالي و المستقبلي وإلى أين تتجه المنظمة مستقبلا.
 - ✓ يمكن المنظمات من تحديد الأهداف الأكثر أهمية لها والغايات التابعة من رؤية المنظمة ورسالتها من أجل توظيف الجهود المطلوبة لتحقيقها.
 - ✓ إزالة المعوقات التي تمنع تحقيق أهداف المنظمة والغايات التنظيمية، كما يمكن المنظمة من متابعة مدى تحقيق الأهداف المهمة لها وكيفية تحقيقها في حالة حدوث انقطاعات.
 - ✓ يسمح للمنظمة بالتنبؤ بالمرجات المحتملة لكل استراتيجية ويمكنها من التعامل مع العوائق التي تحول للمنظمة دون تحقيق أهداف .
 - ✓ إنشاء المعايير أو المحفزات اللازمة من أجل التعامل مع الأزمات والاستجابة للاستمرارية، وإجراءات الاستجابة للانعاش.
 - ✓ ضمان فهم الإدارة و الموظفين لأدوارهم و مسؤولياتهم التي عليهم تحملها سواء كان ذلك أثناء العمليات العادية أو في الطوارئ و الأزمات و الاضطرابات الكبيرة و ضمان أن يضل هذا الفهم قائما .
 - ✓ بناء توافق الآراء و الالتزام بمتطلبات تنفيذ ونشر استدامة الأعمال و استمراريتهما والتي يتم دمجها كجزء من الطريقة الروتينية التي تدير بها المنظمة أعمالها.
 - ✓ تحقيق التميز للمنظمات المستدامة عن غيرها و العمل على توليد منتجات و أنشطة و ممارسات إبداعية مما يسهل فتح أسواق جديدة و المحافظة على سمعة المنظمة و المساهمين، و كذلك تذليل مشاكل التجهيز لمنتجاتها نتيجة مشاكل اجتماعية و بيئية.
- وعليه فإن الأداء المستدام يساهم في التقليل من استهلاك الطاقة و عدم التبذير في الموارد الطبيعية و القضاء على التلوث البيئي، فضلا عن تحسين الحياة للمجتمع الذي تنشط فيه المنظمة وجذب أفضل للعاملين و الاحتفاظ بهم.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء المستدام

أصبح الأداء المستدام ضرورة ملحة لضمان استمرارية المنظمات، فهو يعتمد على مجموعة من العناصر و المتطلبات التي تساهم في النمو الاقتصادي و الحفاظ على البيئة و تحسين جودة الحياة المجتمعية. يشمل هذا المبحث استعراض أساسيات الأداء المستدام، بدءا بتحديد عناصره و متطلباته، والتي تشمل الإدارة الفعالة للموارد، وتقليل الأثر البيئي، ثم تحديد أهم الركائز و المبادئ التي تقوم على الشمولية و التفكير بالمدى البعيد، و الشفافية و الإفصاح. موضحا أبعاده و كيفية تكامل الأبعاد لتحقيق أهداف مستدامة شاملة.

المطلب الأول: عناصر ومتطلبات الأداء المستدام

يركز الأداء المستدام على خلق قيمة مضافة للمؤسسة على المدى الطويل، وذلك من خلال تبني الفرص وإدارة المخاطر الناجمة عن العوامل الاجتماعية، البيئية و الاقتصادية، كما يعتبر أداة لتحسين صورة المؤسسة. ويمكن تقييم الأداء المستدام من خلال مجموعة من العناصر الموضحة في الجدول التالي(سنا، 2021، صفحة 41) :

الجدول رقم (02): عناصر و متطلبات الأداء المستدام

العناصر	المتطلبات
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - مدى التزام المؤسسة وفعاليتها داخل المجتمع الذي تمارس فيه نشاطها. - جودة وسلامة المنتج وتقليل الآثار السلبية للمنتجات و الخدمات على البيئة و المجتمع. -المساهمة في تطوير المنتجات، و استخدام التكنولوجيا المستدامة. - تنمية المجتمع و القيام بالأعمال الخيرية.
العمال	<ul style="list-style-type: none"> - الامتثال للقوانين و اللوائح الوطنية و المعاملة العادلة لجميع العاملين. - المحافظة على حقوق العمال - التدريب، التعويض، صحة و سلامة العمال.
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> - تفاعل المؤسسة مع البيئة و تأثيرها على النظم الإيكولوجية. - الامتثال للتشريعات البيئية. - الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية. - التقليل من التلوث. - إستراتيجية المؤسسة نحو تحقيق التنمية المستدامة و حماية البيئة.
الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> - الإفصاح عن السياسات و استقلالية مجلس الإدارة. - الامتثال بأخلاقيات القيادة. - يحدد مواءمة سياسات و ممارسات المؤسسة مع أهداف الاستدامة.

المصدر: حم عيد سنا، 2021، أثر تبني نظم الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر3، ص41.

من خلال الجدول يتضح أن العناصر التي يركز عليها مفهوم الأداء المستدام هي تحسين كل جوانب المؤسسة الداخلية و الخارجية مثل: المجتمع، العمال، البيئة، وتفعيل مبادئ الحوكمة و أخلاقيات القيادة.

المطلب الثاني: ركائز و مبادئ الأداء المستدام

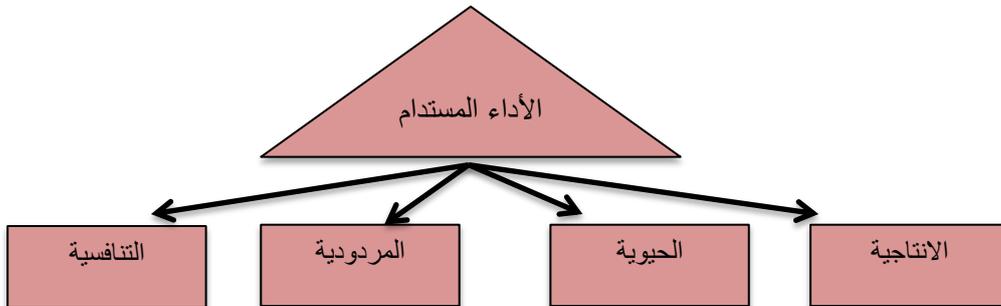
يتطلب تحقيق الأداء المستدام تبني مبادئ و ركائز تساعد على توجيه الجهود و التحركات نحو التوازن بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية، حيث تتمثل هذه الركائز و المبادئ في استخدام استراتيجيات و ممارسات مدروسة تهدف إلى تعزيز الأداء المستدام في جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك التفاعل مع الأطراف المعنية، ولفهم كيفية تحقيق الأداء المستدام و ضمان استمرارية النجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة نتطرق إلى هذه الركائز و المبادئ.

الفرع الأول: ركائز الأداء المستدام

لقد ذكر الكثير من الكتاب بأن الأداء المستدام لن يستقر إلا إذا كان مرتكزا على ركائز رئيسية التي تمثل الدعامة الأساسية للمحافظة على العلاقات التعاونية، تتمثل هذه الركائز بالتالي: (زبين و فارس راضي، 2022، صفحة 75)

- **العنصر البشري:** يعد من الركائز الخاصة بالإنتاجية، أي بمعنى قيام الوحدات الاقتصادية بالعمل على الحماية و المحافظة على المورد البشري من خلال توفير ظروف و بيئة عمل صحية و جيدة.
 - **القيم التي تمثل حيوية الوحدات الاقتصادية:** وهي القيم التي تساهم و تساعد الوحدات الاقتصادية على البقاء و الديمومة، والتي تتمثل بالشفافية و العدالة و الالتزام بالمسؤوليات و الواجبات، وكذلك الإبداع و الإخلاص و الثقة و الولاء و غيرها من الصفات و القيم الحيوية.
 - **المردودية:** وتعني ما يعود على الوحدات من نتائج إيجابية سواء كانت مالية أو غير مالية.
 - **السوق:** يعد السوق من الركائز الخاصة بالمنافسة، أي بمعنى قيام الوحدة الاقتصادية بالعمل على التميز و التفوق و ذلك من خلال امتلاك و حصول الوحدة على المزايا التنافسية التي تساعد على مواجهة المنافسين بالسوق.
- والشكل التالي يوضح ركائز الأداء المستدام :

الشكل رقم (04): ركائز الأداء المستدام



Source : Patrick mallea, performance durable en santé et territoire, méthode d'anticipation et d'évaluation des vulnérabilité pour les agences régionales de santé Maeva, thèse pour obtenir

de grade de docteur, l'école nationale supérieur des mines de paris, 2010, mines paris Tech, France, p77

الفرع الثاني: مبادئ الأداء المستدام

تعكس مبادئ الأداء المستدام القيم و الاتجاهات التي يجب أن تستند إليها الأنشطة و القرارات لتحقيق الاستدامة. نذكر بعض هذه المبادئ (الجوزي، 2013، صفحة 79) :

- ✓ الإستراتيجية: يجب أن تكون إستراتيجية المشروع مبنية على أساس تكامل بين الأبعاد البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية الطويلة الأجل.
- ✓ الجهات المهتمة بالمشروع: يجب الدخول في حوار مع الجهات المهتمة بالمشروع و محاولة مقابلة احتياجاتهم بطريقة فعالة.
- ✓ الابتكار: عن طريق الاستثمار في تطوير المنتجات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة فعالة على المدى الطويل.
- ✓ إدارة المخاطر: عن طريق انتهاز الفرص و إدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.
- ✓ الشفافية: بنشر الحسابات و التقارير عن الآثار الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية بشكل منظم و واضح.
- ✓ الأفراد: معاملة الموظفين و الأفراد بعدالة و احترام.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء المستدام:

يتضمن الأداء المستدام عدة أبعاد، وهي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، و البعد البيئي، فهي تعكس استراتيجيات الشركات و المؤسسات من أجل تحقيق التوازن بين هذه الجوانب المختلفة. فقد تم استخدام هذه الأبعاد في العديد من الدراسات، بحيث تعرف هذه الأبعاد بالركائز الثلاث للاستدامة لأنها توفر إطارا شاملا لقياس و تقييم الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تقدم معلومات قيمة تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات مستنيرة تهدف إلى تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية، و العدالة الاجتماعية، و حماية البيئة. تشمل الأبعاد: (إسماعيل و السيد طه، 2023، صفحة 8)

أولا: البعد الاقتصادي

و هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية، من خلال زيادة رضا المساهمين و أصحاب المصلحة وذلك بتحقيق معدلات مرضية لاستثمارهم، و أن الأهداف المالية هي الأساس لقياس البعد الاقتصادي للمنظمة، بالإضافة إلى أنه يبين نتائج الأداء المستدام لدى المنظمة وتنفيذ خطط التحسين، و يساعد البعد الاقتصادي في قياس أداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة، وتحديد قدراتها على الأمد الطويل، وتشمل عناصر البعد الاقتصادي على الآتي: (محمد أ.، 2021، صفحة 852)

- التكلفة البيئية: أي التكلفة الإجمالية التي تتحملها المنظمة نتيجة تحول سلسلة التوريد التقليدية لتشمل وجود عمليات بيئية و مستدامة. مثل التكلفة المرتبطة بالامتثال البيئي وتكلفة إعادة التدوير و التكلفة المرتبطة باستهلاك الطاقة، و تكاليف الشراء و التخلص من المواد المتوافقة بيئيا.
 - تكلفة سلسلة التوريد التقليدية: هذه هي التكلفة المعتادة التي تحدث نتيجة لعمليات معتادة في سلسلة التوريد، تشمل جميع التكاليف التي تتم لضمان وصول المنتجات إلى المستهلك النهائي. بحيث تتأثر تكلفة سلسلة التوريد التقليدية بطريقة أو بأخرى بالممارسات المستدامة لسلسلة التوريد. على سبيل المثال، من المفترض، أن تكلفة التسليم و تكلفة المخزون سوف يتم تخفيضها نتيجة لممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة.
 - الجودة: التي تتعلق بالمنتج و لها تأثير كبير للغاية على أداء سلسلة التوريد، يتضمن هذا المقياس مقاييس متنوعة مثل مستوى شكاوى العملاء، توافر ضمان للمنتج، النسبة المئوية للانخفاض في الخردة و إعادة التدوير، و النسبة المئوية للانخفاض في عدم موثوقية التسليم.
 - المرونة: وهذا يعني قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث بسبب التغيرات في العمليات العادية لسلسلة التوريد مثل مرونة الطلب و مرونة التسليم و مرونة الإنتاج.
 - الاستجابة: وتعني معدل استجابة سلسلة التوريد لبعض العناصر، ويتضمن هذا المقياس مقاييس مختلفة مثل مهلة التصنيع، مهلة الشراء، التسليم في الوقت المحدد، ومهلة إرجاع المنتج، و إجمالي العرض أي وقت دورة السلسلة.
- كما يتم تقييم بعد الأداء الاقتصادي المستدام للمنظمة من خلال نسب السيولة، ونسب الأرباح ونسب الرافعة المالية ونسب النشاط.

ثانيا: البعد الاجتماعي

يرتبط الأداء الاجتماعي بالقدرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية و إنتاجية العمل للفرد و المجتمع، من خلال الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية المتجددة و غير المتجددة، ويقصد بالأداء الاجتماعي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعية و المحددة مسبقا والتي تسهم في تحسين جانب مهم من المجتمع أو العلاقات مع مجتمعات أخرى، ولذلك على المنظمات تبني مفاهيم و استراتيجيات تقوم خلالها الشركات بدمج أهدافها الاجتماعية و البيئية التطوعية في عملياتها التجارية ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي و خارجي، حيث يرتبط الأداء الداخلي بالملاك و العمال، أما الخارجي فيرتبط بالعملاء، المجتمع المحلي، الحكومة، ويشمل عناصر الأداء الاجتماعي على: (محمد أ.، 2021، صفحة 853)

- التزام الإدارة: الإدارة العليا مسئولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الموردين و عمليات الإنتاج و الكثير من الدراسات تظهر أهمية التزام الإدارة في مجال ممارسات إدارة سلسلة التوريد، و يتضمن هذا المقياس مقاييس مختلفة مثل مستوى الجهد المبذول لتحفيز العاملين و الموردين لاعتماد الممارسات المستدامة، و توافر أنظمة التحكم و التقييم البيئي، و عدد مبادرات الإدارة البيئية، و مستوى الجهد لرفع وعي المستهلك حول أهمية الاستدامة.

- رضا العميل: وهذا يعني زيادة نسبة آراء العملاء المؤيدة لممارسات سلسلة الامداد و المنتجات التي تتمتع بصفة الاستدامة. وإذا كان هدف جميع الشركات هو بيع منتجاتهم للمستهلكين فإن قياس أداء سلسلة التوريد يجب أن تكون مبنية على رضا العملاء من المنتجات الخضراء.
- تطوير العاملين: هو مؤشر حيوي يقيس المشاركة الكلية للعاملين في ممارسات سلسلة التوريد المستدامة بحيث تؤثر هذه الممارسات على رضا العملاء و رضا العاملين، ويقاس ذلك بعدد برامج التدريبية الخاصة بتلك الممارسات، وعدد المؤتمرات و المعارض ذات الصلة بالتنمية المستدامة التي تشارك فيها المنظمة.

ثالثا: البعد البيئي

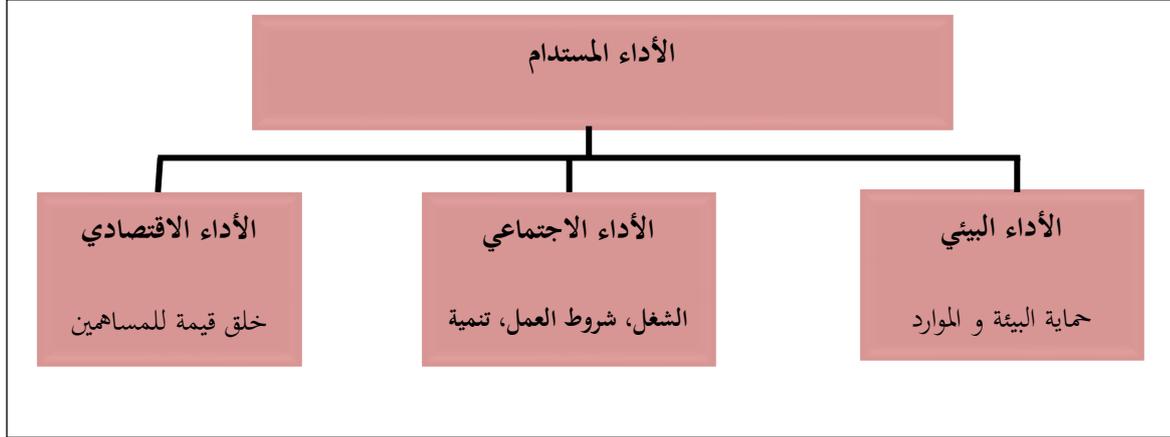
يشير إلى قدرة المنظمة على الحد من انبعاثات الهواء و النفايات، و تقليل استهلاك المواد الخطرة، و تقليل الحوادث البيئية، و يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المنظمات الناجحة والتي حاولت بلورة الآليات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، وهذا يتطلب استخدام أنظمة ذات كفاءة في الإدارة البيئية وذلك من أجل حماية البيئة، مع التركيز على الأنشطة الإنتاجية وذلك للحد من آثارها السلبية في البيئة و المجتمع، إذ تعد السياسة البيئية لأي منظمة بمثابة إعلان المنظمة حول نواياها و القواعد المتبعة فيما يتعلق بالتوجه البيئي لأنشطتها، كما يعرف الأداء البيئي بأنه تحقيق الكفاية البيئية للمنظمة من خلال التفسير الدقيق لأنشطة البيئية و التقدير الكفء للالتزامات البيئية، و ضرورة القيام بالإفصاح، حيث تعرف أيضا منظمة الإيزو الأداء البيئي بأنه "النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية التي لها علاقة بالأبعاد البيئية، والتي تم وضعها على أساس السياسة و الأهداف البيئية للمنظمة". (صبري و هاشم نايف، 2022، صفحة 19)

وتشمل عناصر الأداء البيئي: (محمد أ.، 2021، صفحة 851)

- إدارة العمليات التشغيلية: يعني العمل على تحسين العمليات في الشركة للحد من الأثر البيئي، حيث يخفض من الأثر المباشر لعمليات الإنتاج، و يشمل هذا الإجراء مقاييس مختلفة مثل مستوى تحسين عملية الحد من النفايات، و التحكم في التلوث، و مستوى الانبعاثات و كمية استهلاك الطاقة.
- مميزات المنتج: و هذا يعني مواصفات وخصائص المنتج. ويتضمن المؤشر مقاييس مختلفة مثل مستوى المواد المعاد تدويرها في المنتج، و توافر الملصقات البيئية.
- كفاءة إعادة التدوير: وهذا يعني الفعالية في عمليات إعادة التدوير. مثل وقت إعادة التدوير و كمية استهلاك الطاقة و مستوى النفايات أثناء معالجة إعادة التدوير.
- التكنولوجيا البيئية: و هذا يعني أن تطوير تقنيات جديدة بما في ذلك المبادرات الخضراء و البرامج النظيفة التي تقلل من التأثير البيئي مثل إدخال تقنيات جديدة متقدمة في إدارة المواد الخطرة و استخدام المنتجات المعاد تدويرها في العمليات الإنتاجية الجديدة.

إن تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد يساهم في بناء نماذج عمل مستدامة و مسؤولية اجتماعية للمؤسسات و المجتمعات. فالشكل الموالي يوضح أبعاد الأداء المستدام و تركيزه على الأبعاد الاجتماعية و البيئية لما تضيفه في التوجه المستدام لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية:

شكل رقم(05): أبعاد الأداء المستدام



المصدر: جري عبد الحكيم، دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف - ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2022، 158.

من خلال الشكل يتضح أن الأداء المستدام يتكامل مع الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي. حيث يتضمن الأداء الاقتصادي تحقيق المؤسسة لعوائد مالية و زيادة الإنتاجية لخلق قيمة للمساهمين إلى جانب التركيز على رضا العملاء من خلال توفير ظروف و شروط عمل جيدة لتنمية الأفراد، بينما يتضمن الأداء البيئي حماية الموارد الطبيعية و ترشيد استخدامها.

المبحث الثالث: قياس و تقييم الأداء المستدام

تعتبر عملية قياس و تقييم الأداء عملية تفاعلية و ديناميكية هامة تعتمد عليها منظمات الأعمال لمراقبة أداؤها و التحقق من مدى توافقه مع الخطط الموضوعة مسبقا. حيث تلعب هذه العملية دورا حيويا في تحسين أداء المنظمة و ضمان بقائها و استمرارها، كما تساهم في تحديد النقاط القوية و الضعيفة و توجيه الجهود نحو التحسين المستمر و التكيف مع التغيرات البيئية مما يعزز قدرتها على الابتكار و النمو المستدام. و تشمل عملية قياس و تقييم الأداء المستدام على مؤشرات الأداء التي تقيس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما تمر هذه العملية بعدة مراحل من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة بالاعتماد على نماذج تدمج الاعتبارات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.

المطلب الأول : مؤشرات قياس الأداء المستدام

تتألف مؤشرات الأداء المستدام، التي تساعد على تقييم درجة التقدم نحو أهداف الإستدامة و تتيح قياسه في منظمات الأعمال، من ثلاث مجموعات رئيسية حيث تعكس كل مجموعة أحد أبعاد الأداء المستدام، تشمل بعض هذه المؤشرات: (سعيد، 2020، الصفحات 118-124)

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

تعددت أشكال مؤشرات قياس الأداء في المنظمات لكثرة الجوانب التي تختص بها، وهو ما صعب من عملية إيجاد المؤشر الذي يعبر عن ذلك، وعليه وجب الإشارة إلى بعض المؤشرات التي يمكن اعتبارها ملائمة من طرف أغلب الباحثين و المفكرين لقياس الأداء الاقتصادي:

- **مؤشرات الإنتاج:** يستهدف هذا المؤشر كل ما له علاقة بالإنتاج، لاسيما مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية و مستوى تطور الإنتاج عبر السنوات، و كذلك مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة التي تحققها المنظمة، و أهم هذه المؤشرات هي نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية و يستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمنظمة و العكس صحيح. بالإضافة مؤشر نسبة تطور الإنتاج يشير إلى درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور و زيادة في قيمة الإنتاج.
- **مؤشرات الإنتاجية:** وتعتبر الإنتاجية على كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المنظمة في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنها تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، فالأول يسمى بالإنتاجية الكلية إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج و مستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، و الإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، و بالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{قيمة الإنتاج الكلي} / \text{قيمة عوامل الإنتاج و مستلزماته}$$

أما الثاني مؤشر الإنتاجية الجزئية وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) و أحد عناصر الإنتاج وتعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط أي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات و يقاس بالصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{المخرجات (كمية أو قيمة)} / \text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}$$

- **المؤشرات المالية:** يعتبر الهدف الرئيسي من استخدامها تقييم أداء المنظمة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح و العوائد من استثماراتها و كذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال. فهاته المؤشرات متعددة و متشعبة و تصنف عموما إلى:

- معيار الربحية : يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمنظمات، فهو يعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق هدفها الرئيسي و المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، و هو تحقيق أقصى ربح ممكن، و هناك معايير عديدة و مختلفة للربحية أهمها: هامش الربح الإجمالي يعتبر مؤشرا لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع عناصر التكلفة، حيث كلما زاد هذا المعدل يعني كفاءة التشغيل و حسن إدارة وسائل الإنتاج، أيضا مؤشر هامش الربح الصافي ويسمى كذلك بالمردودية التجارية و يحسب بالربح الصافي على صافي المبيعات. أما معدل العائد على حقوق الملكية تعبر هذه النسبة مقياسا على العائد الذي يحققه المساهمون من استثمار أموالهم بالمنظمة، وتعتبر من أهم نسب المردودية و أكثرها. أيضا هناك مؤشر معدل العائد على الاستثمار وتعتبر عن الفعالية في استخدام الأصول الموضوعية تحت تصرف المنظمة ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر. بالإضافة إلى معدل العائد على إجمالي الأصول وتعتبر هذه النسبة مقياسا على قدرة المنظمة على استثمار الأصول التي تمتلكها من معدات مباني أراضي... إلخ، أي مدى قدرة الدينار المستثمر في الأصول على توليد الأرباح التشغيلية، و بالتالي فهي تعكس كفاءة الأنشطة التشغيلية و الاستثمارية.

- معيار السيولة: يعطي هذا المعيار صورة عن مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط و ترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المنظمة و كذلك لمراحل تطور مشروعات المنظمة، و تقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية و نسبة الأصول السريعة حيث كلما ارتفعت النسبة الجارية كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، و لكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة. وهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى منظمة الأعمال، فيعبر عن الإمكانية التي لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، و ذلك لأن التصرف في المخزونات و تحويلها إلى نقد قد يستغرق وقتا و لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

- معيار رأس المال (الرفع المالي): هذا المعيار يهتم بنسب الافتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الافتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك و هو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، و من هاته النسب نسبة إجمالي الديون إلى الأصول حيث يتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد الاحتياطات زائد رأس المال المدفوع، و تجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المنظمة لديها عبء ديون كبير و الذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين، نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية، نسبة إجمالي الديون إلى الموجودات.

- معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المنظمة في تشغيل و إدارتها بصفة يومية، و من هاته النسب كفاءة الإدارة و توضيح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية. معدل تكلفة البيع و التوزيع حيث كلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع و بيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

● **مؤشرات البيع:** هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور للمبيعات و من أهمها: معدل نمو المبيعات تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة

المنظمة على تسويق الإنتاج و تنفيذ الخطة المرسومة، أما نسبة تطور المبيعات تعكس مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

- **مؤشر رضا و ولاء العملاء للمنتجات:** يعتبر من أهم المؤشرات تميزاً عن باقي المؤشرات في قياس الأداء الاقتصادي حيث يعبر عن مدى نجاح المنظمة في تقديم المنتجات و الخدمات إلى السوق لتحقيق احتياجات و رغبات العملاء الآتية و المستقبلية، و نجاح المنظمة في هذا المعنى يعبر عن مدى اهتمامها بخلق منتج ذو جودة و قيمة في نظر العملاء، ويعبر مؤشر رضا و ولاء العملاء في مؤشرات عن عدد و حجم العملاء الجدد، مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء و ولائهم للمنظمة، مدى التطور في الحصة السوقية مقارنة بباقي المنافسين.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

وتقيس هذه المؤشرات مدى فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية و مقارنة هذه المؤشرات الكمية و القيمة لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها و مدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمنظمة، و هنا نستطيع تحديد المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر :

- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور و المزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم مختلف المجالات الاجتماعية.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان و توفير وسائل المواصلات.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية و الثقافية للبيئة المحيطة و المجتمع بشكل عام في المنطقة.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في أبحاث منع التلوث و الضوضاء و تجميل المنطقة.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في استقرار العمل في محيطها.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في الدراسات و الأبحاث التطويرية للمنتج.

إضافة إلى ذلك، قياس المنظمة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين، كما تقيس عدد الإطارات من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع الإطارات و عدد العمليات التي قامت بها المنظمة في مجال إدماج سكان مناطق تواجدها، حيث تقيس أيضا عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها المنظمة، كما تقوم بتخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية و الإنسانية و الخيرية و ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجارية.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء البيئي

هي تلك المؤشرات التي تحتوي على المعلومات التي تعكس الآثار البيئية المترتبة عن الأنشطة التي تمارسها المنظمة و التي تهدف إلى تقديم بيانات موضوعية و ملموسة حول التأثيرات البيئية، مما يساعد على تحسين السياسات و الممارسات البيئية و التقليل من الأثر البيئي السلبي. فمن خلال هذه المؤشرات، يمكن تتبع التقدم المحرز في تحقيق الأهداف البيئية، مثل تقليل من

الانبعاثات الكربونية، تحسين جودة الهواء و الماء و زيادة كفاءة استخدام الموارد. حيث تمكن مؤشرات قياس الأداء البيئي للجهات المعنية من اتخاذ خطوات مستنيرة لحماية البيئة والتي تتمثل في ما يلي :

- قياس المنظمة لصورتها البيئية و سمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارستها البيئية.
- قياس المنظمة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها و الهادفة إلى احترام البيئة.
- قياس المنظمة لانبعاثاتها المؤثرة سلباً على البيئة.
- قياس المنظمة لاستهلاكها من المواد و المستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية.
- قياس المنظمة لحجم الفضلات و المهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية.
- قياس المنظمة لحصة الفضلات و المهملات التي قامت بإعادة تدويرها.
- قياس المنظمة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة.
- التقليل و الوقاية من الانبعاثات الملوثة و المضرة بالثروة البيئية مقارنة بالمناطق الاقتصادية.

إن تطبيق هذه المؤشرات يمكن المنظمة من تقييم أدائها، و يساعدها في اتخاذ قرارات مستنيرة، و وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف الأداء المستدام على المدى الطويل.

المطلب الثاني: مراحل قياس الأداء المستدام و نماذج تقييمه

إن عملية قياس الأداء المستدام و تقييمه ضرورية لضمان التوازن بين أبعاده (الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية)، حيث تساهم هذه العمليات في تقديم صورة شاملة حول كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها. يتم ذلك من خلال مجموعة من المراحل المنظمة و النماذج المتقدمة التي تساعد على جمع و تحليل البيانات مما يضمن تحقيق النمو المستدام.

الفرع الأول: مراحل قياس الأداء المستدام

ولغرض قياس الأداء المستدام للمنظمات، لا بد من مرور عملية قياسه عدة مراحل تهدف إلى تحديد و تقييم أداء المؤسسة أو المنظمة في مجال الاستدامة . تشمل هذه المراحل عادة: (المواجهة، 2019، صفحة 24)

1. **المرحلة الأولى:** هي مرحلة يتم فيها تقديم إطار موضح فيه الاهتمامات الرئيسية للمنظمة و الأكثر أهمية، و تحديد أهدافها، ثم يتم اختبار المقاييس و المؤشرات التي تدفعها للالتزام بهذه الأهداف و تحقيقها.
2. **المرحلة الثانية:** وهي تسمى بمرحلة البدء بالتنفيذ، فبمجرد تحديد إطار مؤشرات الأداء المستدام، تبدأ العملية الفعلية في قياسه، ويتم في هذه المرحلة دعم و تكامل المقاييس مع إجراءات الأعمال و استخلاص النتائج التي توضح تفوق الأداء.
3. **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة المراجعة يتم فيها مراجعة وتعزيز عملية قياس و مراقبة الأداء عن طريق جمع المعلومات الناتجة من التغذية الراجعة.

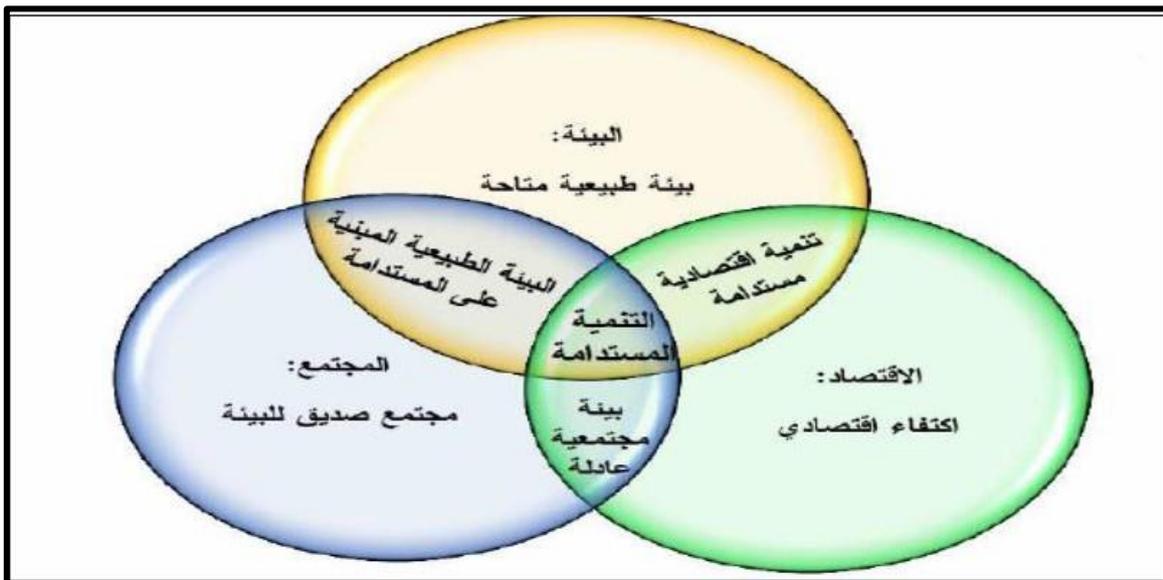
الفرع الثاني: نماذج تقييم الأداء المستدام.

تحتاج المؤسسات في قياس و تقييم أدائها المستدام إلى تلبية رغبات الأطراف ذات المصلحة من داخل المؤسسة و خارجها. لذلك ، اتجهت هذه المؤسسات إلى البحث عن نظم تضمن قياس الأداء المستدام، و استخدمت المعايير المقدمة من قبل الهيئات المهنية العالمية لتحديد مؤشرات هذا الأداء. بالإضافة إلى ذلك، ابتعد العديد من المختصين عن التركيز على الأنظمة المحاسبية و أنظمة مراقبة التسيير، مفضلين أنظمة نوعية تركز على دمج المعلومات غير المادية في قياس الأداء المستدام في مجال الاستدامة، وتشمل عادة عدة عناصر تقييمية، من بينها نماذج تساعد في تحليل الأداء الحالي و تحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير و تحسين. و فيما يلي نذكر أهم النماذج الشهيرة المتمثلة في: (المسعودي و حميد المسعودي، 2018، صفحة 216)

أولاً: نموذج الخط الأساسي الثلاثي **triple bottom line**: يعتبر من النماذج المتطورة التي تساعد في تفسير الاستدامة، حيث إن إدراج جانبين إضافيين لقياس و تقييم أداء الشركات يمكن من فهم حقيقة مهمة عن مسؤولية الشركات، وهي أنها ليست مسؤولة فقط عن توليد الرفاء الاقتصادي (الربح)، ولكن مسؤوليتها تمتد أيضا إلى رعاية المجتمع (الناس) و البيئة (الأرض)، ويرمز لهذه العناصر ب (3ps) اختصارا ل (profit, people, plant) وهي الأركان الرئيسة موضع اهتمام نموذج TBL. و ما يميز هذا النموذج إيلاءه الأهمية نفسها للعناصر الثلاثة في مجال قياس الأداء المستدام، فهو يبرز صورة للعناية بالأبعاد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية، ويستند هذا النموذج إلى فكرة أن المؤسسة يجب أن تقيس أدائها نسبة إلى أصحاب المصلحة بما فيهم المجتمعات المحلية و الحكومات و ليس أصحاب المصلحة المرتبطين بها بشكل مباشر كالزبائن و العاملين و الموردين، بإضافة المقاييس الاقتصادية التي تستعمل عادة في المؤسسة (أحلام، 2020، الصفحات 87-88)

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): نموذج الخط الأساسي الثلاثي



المصدر: قراوي أحلام، 2020، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبير-سطيف-، شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص88.

من خلال الشكل يتضح أن الأبعاد الثلاثة لنموذج TPL ، المتمثلة في الربح الناتج عن الأداء الاقتصادي، والاهتمام بالناس (الأداء الاجتماعي) و المحافظة على البيئة من خلال الأداء البيئي لتشكل أداء المنظمة المستدام، أما العامل المشترك بين هذه الأبعاد هو التنمية المستدامة.

ثانيا : نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC: لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن لتتجهم بالجوانب البيئية و الاجتماعية و تشكل نموذجا لتقييم الأداء المستدام و سميت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لأنها تهدف إلى دمج العوامل غير المالية و غير المالية التي تتعلق بالقضايا البيئية و الاجتماعية و ذلك لقياس و تقييم مدى توازن الأداء المستدام، فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة قد لا تساعد فقط في كشف الأهداف الإستراتيجية البيئية و الاجتماعية المهمة للمنظمة، و لكن قد تعزز أيضا شفافية تحقيق القيمة المضافة الناشئة من الجوانب البيئية و الاجتماعية و إعداد عملية تنفيذ الإستراتيجية، فهي إطار واعد لقياس و إدارة و الإبلاغ عن إستراتيجية الاستدامة للشركات، مصدرها بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي اقترحها (kaplan & norton) عام 1990 ، ويرى (chia) بأن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة اشتق من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لتناسب الجوانب البيئية و الاجتماعية و الركائز الرئيسية لاستدامة الشركات، فإدارة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن تساعد في التغلب على أوجه القصور في الأساليب التقليدية في أنظمة الإدارة البيئية و الاجتماعية عن طريق دمج الركائز الثلاث للاستدامة إلى إدارية إستراتيجية واحدة و شاملة، إذ أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة واحدة من أكثر الأدوات الواعدة لتحقيق تكامل أفضل للجوانب البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية لقياس و إدارة استدامة الشركات.

المطلب الثالث: علاقة الرؤية الإستراتيجية بالأداء المستدام

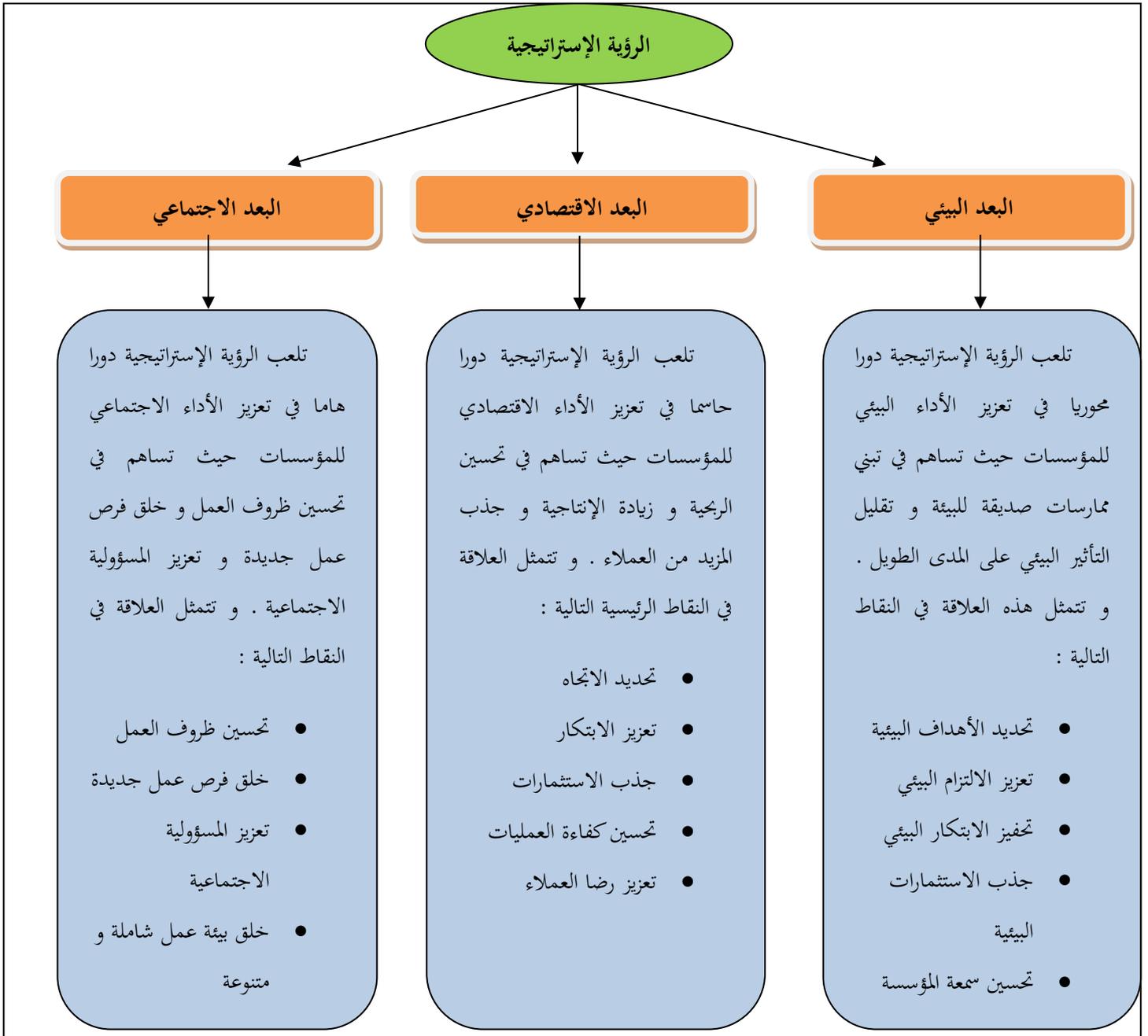
تتسم العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المستدام بالتكامل، حيث يعتمد كل منهما على الآخر لضمان تحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل. تتجلى هذه العلاقة في مضمونها العام حول مجموعة من النقاط الأساسية نوردتها فيما يلي:

- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تساعد الرؤية الإستراتيجية في وضع الأهداف طويلة الأمد، تشمل الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من خلال تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، المحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- **توجيه القرارات:** عند تبني رؤية مستدامة يصبح من السهل إتخاذ قرارات تدعم الممارسات المستدامة مثل تحسين كفاءة استخدام الموارد و اعتماد تقنيات مفيدة للبيئة و تعزيز بيئة عمل عادلة.
- **إدارة المخاطر:** يتم دمج الاستدامة في الرؤية الإستراتيجية، وبالتالي تتمكن المؤسسات من تحديد وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية بشكل أفضل فبهذا تصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، مما يقلل من تعرضها للمخاطر.
- **تشجيع الابتكار:** تسعى المؤسسات إلى تطوير و تبني تقنيات تقلل من التأثيرات البيئية و تحسن الأداء الاجتماعي.
- **يدعم التنمية المستدامة:** من خلال دمج الإستدامة في الرؤية الإستراتيجية تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى العالمي.

باختصار، تتسم العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية و الأداء المستدام بالتكامل حيث توجه الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات نحو تحقيق أهدافها بطرق تضمن التوازن بين النمو الاقتصادي، حماية البيئة، وتعزيز العدالة الاجتماعية. من خلال رؤية شاملة و مستدامة يمكن للمؤسسات تحقيق نجاح مستدام و ضمان استمرارية أعمالها على المدى الطويل.

كما يمكن إبراز علاقة الرؤية الإستراتيجية بأبعاد الأداء المستدام متضمنة أثر الأولى على الثانية ، ملخصة في المخطط الآتي :

الشكل رقم (07) : علاقة الرؤية الإستراتيجية بأبعاد الأداء المستدام



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على دراسات سابقة

خلاصة الفصل:

تهدف المؤسسات أو المنظمات منذ تأسيسها إلى تحقيق الربح و العائد الاقتصادي دون أن تأخذ في الحسبان أي أهداف أخرى نتيجة إقتناعها بأن أدائها الاقتصادي، يعني استمرارها في محيط يزداد توسعا من يوم إلى آخر. لكن بروز التأثيرات السلبية لهذا النجاح الاقتصادي سواء على المجتمع أو البيئة ، و مواجهة المنظمات أو المؤسسات للأمر الواقع أصبحت تشكل أخطار على الحياة و البيئة، مما يستدعي ذلك إلزامية و وجوب مراقبة نشاط هذه المؤسسة عن طريق إدماج الأهداف البيئية و الاجتماعية بالموازرة مع أهدافها الاقتصادية ليكون أداؤها شاملا متوازنا و مستداما.

إضافة إلى ذلك يمكن أن نستخلص أن عملية قياس و تقييم الأداء المستدام هي عملية شمولية و بالغة الأهمية، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و العمل من خلال الإعتماد على مجموعة من النماذج و الوسائل من أجل الوقوف على مختلف النقائص، وبالتالي معالجة كل الجوانب و ذلك من أجل أن تتأقلم المؤسسة مع بيئتها الداخلية و الخارجية و الوفاء بمختلف إلتزاماتها، بما في ذلك الإلتزام نحو المجتمع و البيئة.

الفصل التطبيقي

المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة مجال الدراسة

تعتبر سوناطراك أهم شركة محروقات في الجزائر وفي إفريقيا، فهي تختص في التنقيب والإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب و التحويل وتسويق المحروقات وبالرغم من الصعوبات والعراقيل التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري، تسعى جاهدة إلى الرفع من مستواها وذلك لمحاولة تطويرها وتحقيق الفعالية والكفاءة المرغوبة وسنحاول في هذا المبحث أخذ نظرة عامة حول مؤسسة سوناطراك (الشركة الأم) وكذا مديرية الصيانة بسكرة سواء فيما يخص التعريف بما وكذا تاريخها و التنظيم الهيكلي لها.

المطلب الأول: عرض مؤسسة الوطنية سونا طراك(الشركة الأم)

الفرع الأول: تعريف مؤسسة سونا طراك:

سوناطراك هي شركة عمومية جزائرية يوجد مقرها بمدينة الجزائر العاصمة (جنان الملك) "حيدرة" ، تعبر عن نموذج جزائري على المستوى العالمي، شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر، هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جوانب الإنتاج، الاستكشاف، الاستخراج، النقل والتكرير، وقد تنوعت أنشطتها البتروكيمياوية و تحلية مياه البحر، حيث تتوفر شركة سونا طراك على رأس مال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار، موزعة على مائتان وخمسة وأربعون ألف سهم قيمة كل واحد مليون دينار تكتبها وتجرها الدولة سواها، وتحتل سونا طراك المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة نفطية لسنة 2004، حسب ما أورده بيان صدر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية.

أولا: نشأة شركة سونا طراك: بقصد التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الجزائري الصادر قبل الاستقلال، والمكرس لاحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري، أنشأت الحكومة الجزائرية باستقلالها إدارة للطاقة والمحروقات، تضمن مراقبة وتسيير هذا القطاع، كما تسعى لإنهاء السياسة النفطية السائدة، ومن أجل دعم هذه الإدارة صدر المرسوم التنفيذي رقم 491/63 الصادر في: 1963/12/31 المقرر لإنشاء الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (SONATRACH) وانطلاقا من الاتفاق الجزائري-الفرنسي الناتج عن مفاوضات 1964 لتنظيم قطاع المحروقات وتطوير الصناعة الجزائرية، تم استبدال قانون النفط الصحراوي باتفاق شراكة يضمن مساهمة سونا طراك بمختلف الموارد في مجال نقل وتسويق المحروقات عبر كل مراحل هذه الصناعة بالجزائر، وينهي احتكار الشركات الفرنسية لها، هذا الدور انطلقا من القرار رقم: 292/66 الصادر ب: 1966/09/22 من النقل والتسويق إلى شركة وطنية للبحث، إنتاج، نقل، تحويل، وتسويق المحروقات.

أما في 1971/02/24 تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية، فأصبحت سونا طراك بذلك يد هذه السلطة على القطاع. وفي 1981 أعيد هيكلتها تبعا للتطورات الحاصلة لاسيما الاقتصادية منها بإنشاء 17 مؤسسة فرعية لها وظائف تكميلية.

وقد توالى التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقوي من المنظور الاقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني والدولي، حاضرة في العديد من الدول منها: البيرو، انكلترا، ايطاليا، مالي، النيجر، مصر وليبيا. كما يقدر حجم العمالة لمجمع سوناطراك بحوالي 120 ألف، ويحتل الصدارة عالميا.

● التسمية: وقد جاءت تسمية سونا طراك اختصارا للشركة العامة لأبحاث وإنتاج ونقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات.

(Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a) **Sonatrach**

تسمى سونا طراك بالشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، النقل، تحويل المحروقات وتسويقها:

- ✓ شركة Société
- ✓ وطنية Na: nationale
- ✓ نقل Tra: transport
- ✓ تسويق C: commercialisation
- ✓ المحروقات H: hydrocarbures

ثانيا: أهداف مؤسسة سونا طراك: المؤسسة سونا طراك مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها نبرز أهمها في النقاط التالية:

- الإبقاء على نمو سونا طراك وتعزيز قيادتها في الجزائر و إفريقيا، ومكانتها بين قادة الصناعة والتجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة والغازية.
- الإسراع والإهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها القانون الجديد للمحروقات للتقدم إلى المعايير العالمية.
- التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة ومتطورة لبلد نفطي وغازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.
- تنويع أنشطة المصب (AVAL) ورفع مساهماتها في أرباح الشركة بالجزائر وخارجها.
- تنمية مختلف النشاطات في الجزائر وفي الخارج مع شركات جزائرية و أجنبية والاشتراك في رأس المال وفي القيم المنقولة الأخرى.
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سونا طراك.
- الاستمرارية في جعل أنشطة المنبع (AMONT) أساس تقدم سونا طراك، ومحور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر وتدعيم نشاطها في الخارج.
- الاستمرار في التحكم وتخفيض التكاليف لضمان البقاء: الأولى في الجزائر، الأولى في إفريقيا، وقاعدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطة، وفي الصدارة العالمية.
- تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة.

ثالثا: مميزات مؤسسة سونا طراك: لدى مؤسسة سونا طراك عدة مميزات تحتل بها الصدارة عالميا نذكر منها:

- ✓ أول شركة نفطية و غازية في إفريقيا.
- ✓ أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط.
- ✓ ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع (GPL).
- ✓ أربع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL).

الفصل التطبيقي

- ✓ خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي .
 - ✓ سادس شركة عالميا من حيث احتياطي وإنتاج الغاز الطبيعي.
 - ✓ تحتل المرتبة الثانية عشر عالميا كشركة بترولية، والمرتبة الخامسة والعشرون من حيث عدد الموظفين.
- رابعا: نشاط مؤسسة سونا طراك: إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقا استوجب من سونا طراك القيام بعدة مهام منها:

- تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات، خاصة الغاز الطبيعي الذي يعتبر من أولوياتها.
- تموين السوق العالمية بالمحروقات السائلة والغازية والطاقة عامة.
- ضمان تنمية صناعة المحروقات (شرط استمراريتها).
- نشاط المنبع (الاستكشاف والتنقيب).
- نشاط المصب، الإنتاج، النقل، التسويق.

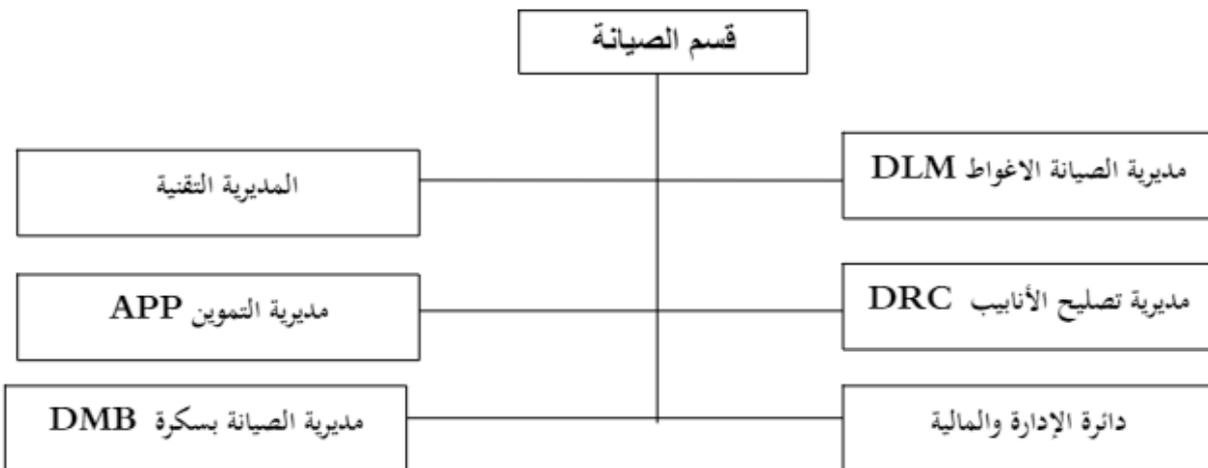
المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة محل التبرص

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة :

تعد المؤسسة الوطنية سونا طراك إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سونا طراك وحدة الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الاقتصادي.

ويضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كم وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، ومكلف بما حاليا قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية و البسيطة، وينقسم قسم الصيانة إلى عدة مديريات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سونا طراك فرع النقل بالأنابيب



المصدر: وثائق الوحدة مديرية الصيانة سونا طراك بسكرة

يلاحظ من الشكل السابق إن إحدى المديريات التابعة لقسم الصيانة هي مديرية الصيانة بسكرة، وتقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية بسكرة، وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية:

● أنشئت سنة 1977 حيث بدأ بنائها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980 وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.

● من 1979-1989: تم إنشاء قسم بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.

● سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الأغواط (DMN) التي تقوم بتسيير 3 قواعد هي قاعدة الأغواط وقاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة.

● من 1990-2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة.

● جوان 2002: تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (DMB) Direction Maintenance Biskra، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم 206/DG، مرجع A-589 المؤرخ في: 2002/06/12.

وتقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م²

-ورشات تقنية.

-مخزن.

-مبنى إداري.

-مبنى إداري تقني.

-مبنى للحماية.

-مستودع.

وقد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004 وتحصلت عليها في جويلية 2005 وأصبحت تتحصل عليها كل سنة.

وتعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في التسيير من اجل تسيير أكثر عقلانية.

الفرع الثاني: النشاط الاقتصادي لوحدة الصيانة بسكرة

: إن النشاط الأساسي لمديرية الصيانة بسكرة هي صيانة الهياكل التالية:

- GK1/GK2/40: حاسي الرمل / سكيكدة.

- OK1/34: حوض الحمراء / سكيكدة.

- GO1/GO2/48: حاسي الرمل / واد الصفصاف / تبسة نحو ايطاليا.

وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية، تدخلات ميدانية تصليح الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالية:

● نشاط النقل بالأنايب.

● أنشطة المحروقات (إنتاج، توزيع).

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

- تشخيص وصيانة قطع الغيار، تجديد الهياكل الأساسية للآلات.

- صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنايب.

- المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.

- إعداد ووضع حيز التنفيذ نظام و إجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية و الفرعية والوظائف، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الوحدة وهذا ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا طراك وحدة الصيانة بسكرة

- تموين المؤسسة بالموارد الأولية، قطع الغيار، الآلات، والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.
- تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.
- تسيير و صيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات.
- خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.
- ضمان تحسين عمليات التموين.
- ث. دائرة الإدارة والاتصال: هي المسؤولة عن:
 - تقييم احتياجات المؤسسة للعمال و إعداد خطط التعيين و التكوين في إطار الموازنات المعتمدة.
 - تسيير ملفات العمال في المؤسسة.
 - تضمن الخدمات الاجتماعية، طب العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي.
 - تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة ب: الفندقية، الإطعام، صيانة التجهيزات.
 - تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة (هاتف، فاكس، تليكس...).
 - التكلف بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، وكذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.
 - تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة.
 - تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
 - تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.
- ج. دائرة المالية و الشؤون القانونية: هي المسؤولة عن:
 - التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة واحترام الإجراءات والنصوص القانونية حيز التنفيذ.
 - إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
 - تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين.
 - إعداد الميزانيات المالية و المحاسبية للمؤسسة.

- إعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- تسيير تأمينات المؤسسة والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- إعداد ومتابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال بالإدارة القانونية المركزية.
- تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.
- متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنة على مستوى المؤسسة.
- ح. دائرة الكهرباء والآلية: هي المسؤولة عن:
 - القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
 - الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوائر.
 - المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
 - القيام بأعمال حول نظام الحماية.
 - القيام بأعمال الكهرباء الصناعية و الالكترونية.
 - المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
 - تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.
- خ. دائرة المنهجية والاعتماد: هي المسؤولة عن:
 - إعداد مخطط العمل السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسونا طراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
 - استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هيكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
 - تسيير وتحديث برامج إجراءات الصيانة.
 - تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.
 - إعداد وتحليل نسب الصيانة.
 - تحليل وتحديث تكاليف الصيانة.

- إجراء دراسات خاصة على الصيانة.
- تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.
- تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.
- قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.
- د. دائرة الميكانيك الصناعي: وهي المسؤولة عن:
 - القيام والإشراف على عمليات الآلات الواردة.
 - الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة...).
 - المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
 - صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنايب.
 - تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
 - مراقبة مطابقة القطع المصنعة.
- القيام بالتشخيص، تحليل، قياس وخبرة القطع الثمينة (Pièces nobles).
 - تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.
- ذ. مركز الإعلام الآلي: هو المسؤول عن:
 - تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
 - الصيانة القبلية و البعدية لأنظمة الإعلام الآلي.
 - تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.
 - تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.
 - تسيير وإدارة واستغلال شبكة الإعلام الآلي.
 - مساعدة وتكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي.

● الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.

● تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

ر. مصلحة الحماية و المحيط: وهي المسؤولة عن:

● تطبيق سياسة الحماية و المحيط والأمن لمجمع سونا طراك.

● توضيح وظيفة الحماية و المحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية و التكوين.

● حماية الممتلكات البشرية و المادية من خلال برامج وقاية.

● الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية، وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة و التوصيات

الضرورية.

● مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنايب لحماية المحيط.

إن ما نلاحظه من الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة هو تعدد المستويات التنظيمية، حيث يضم 3 مستويات. ورغم أن مديرية الصيانة بسكرة مؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيرها ومديرها على الخصوص، إلا أنها تبقى خاضعة للمستويات الأعلى منها فيما يتعلق بالقرارات الهامة والمتعلقة بالاستثمار واعتماد الميزانيات المالية والموازنات السنوية والتعيينات.

المطلب الرابع: أهداف ومهام مديرية الصيانة

يمكن تلخيص الأهداف الحالية المسطرة من طرف المديرية وفق الخطة الإستراتيجية المتبعة كما يلي:

● إنجاز مخطط الصيانة.

● احترام الآجال المتفق عليها في الإنجاز.

● تقليص تكاليف الصيانة.

● استلام قطع الغيار في أجالها المحددة.

● تحسين نوعية خدمات الصيانة لأجهزة النشاط "TRC".

● التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.

هذه بصفة عامة الأهداف الرئيسية التي تطمح المديرية لتحقيقها في الوقت الحالي.

أما بالنسبة لمهام مديرية الصيانة بسكرة فسننتظر إليها في النقاط الآتية:

● صيانة المستويات 5.4.3 للأجهزة الخاصة بالصيانة.

● التدابير الإجرائية للمراقبة والصيانة للمستويات 2.1 لأجهزة النشاط بالتنسيق مع المديرية الجهوية.

● فحص وترميم القطع وتجديد الأعضاء الأساسية للآلات والمحركات القوية.

● تصنيع قطع الغيار للاحتياجات التشغيلية.

● إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط والتجهيزات الصناعية للنشاط والمشاركة

لإعادة التأهيل والتجديد المحتمل لمختلف تجهيزات النشاط وطرق الاستعمال الخاضعة للمقاييس الدولية.

● وضع نظام وآليات لتدابير الصيانة مع مقاييس العتاد والأجهزة المرتبطة بالنشاط.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية. سنستعرض فيه تعريف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى

الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة. كما سنتطرق إلى كيفية التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مديرية الصيانة سونا طراك-بسكرة - البالغ عددهم 2011 عاملاً، ويشمل

ذلك مختلف الفئات الوظيفية.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، مما يتيح تمثيلاً مقبولاً للمجتمع ويمكن تعميم النتائج المستخلصة على

باقي الموظفين. تم توزيع 40 استبياناً على موظفي مديرية الصيانة-سونا طراك بسكرة، وتم استرجاع 35 استبياناً صالحاً للدراسة. تم

تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

سوف نتناول خصائص أفراد العينة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وفيما يلي جدول يلخص مختلف هذه الخصائص:

الفصل التطبيقي

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

النسبة	التكرار	المتغير
الجنس:		
65.7	23	ذكر
34.3	12	أنثى
100	35	المجموع:
العمر:		
00	00	أقل من 30
37.1	13	من 30 - 40 سنة
57.3	20	من 41 - 50 سنة
5.7	02	من 51 سنة فأكثر
100	35	المجموع:
المؤهل العلمي:		
00	00	ثانوي
100	35	جامعي
00	00	دراسات عليا
100	35	المجموع:
عدد سنوات الخبرة:		
00	00	أقل من 5 سنوات
25.7	09	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
57.1	20	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.1	06	15 سنة فأكثر
100	35	المجموع:

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

التعليق على الجدول:

- بالنسبة لمتغير الجنس: يتضح أن هناك 23 فرداً من الذكور، ما يمثل نسبة 65.7% من مجموع العينة التي بلغت 35 فرداً، بينما يبلغ عدد الإناث 12 فرداً، ما يمثل نسبة 34.3%. يُظهر هذا التوزيع وجود نسبة أعلى من الذكور في العينة مقارنة بالإناث.

- بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أنه لم يتم رصد أي أفراد في الفئة العمرية أقل من 30 سنة. بينما يشكل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة 13 فرداً، ما يمثل نسبة 37.1% من إجمالي العينة. وتشكل الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة النسبة الأكبر في العينة، حيث بلغ عددهم 20 فرداً، ما يمثل نسبة 57.3%. أما الأفراد الذين تجاوزوا سن 51 عامًا، فقد بلغ عددهم 2 فرداً، ما يشكل نسبة 5.7% من العينة.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فنجد أنه لم يتم رصد أي أفراد يحملون مؤهل ثانوي، بينما يشكل الأفراد الذين يحملون مؤهل جامعي جميع أفراد العينة بنسبة 100%. لا يوجد أيضاً أفراد يحملون مؤهلات دراسات عليا في العينة.
- بالنسبة لمتغير الخبرة: يبين الجدول أنه لم يتم رصد أي فرد يمتلك خبرة أقل من 5 سنوات. بينما يمثل الأفراد الذين يمتلكون خبرة بين 5 وأقل من 10 سنوات 25.7% من العينة بواقع 9 أفراد. وتشكل الفئة العمرية من 10 إلى أقل من 15 سنة النسبة الأكبر في العينة، حيث يبلغ عددهم 20 فرداً، مما يمثل نسبة 57.1% من العينة. بينما يمتلك 6 أفراد 17.1% خبرة تزيد عن 15 سنة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

في جمع البيانات، تم الاعتماد على الاستبيان الذي صُمم بناءً على دراسات سابقة. قامت الطالبتين بتصميم الاستبيان بطريقة مبسطة تضمن وضوح وسهولة الأسئلة، مع تعديل بعض الفقرات وإضافة أبعاد جديدة تتناسب مع طبيعة الدراسة. تم استخدام منهج الإجابات المغلقة لتسهيل عملية تحليل النتائج.

الفرع الأول: أداة الدراسة

الإستبيان: يمثل الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة. يُعرف الاستبيان بأنه "استمارة بحث تحتوي على أسئلة حول محاور مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة، تُسلم إلى المبحوثين ليجيبوا عنها دون حضور الباحث". تم تصميم وبناء الاستبيان بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: وقد إشتمل على البيانات الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وقد قسم على محورين: الأول خاص بالرؤية الإستراتيجية، وتضمن 12 عبارة. أما المحور الثاني خاص بالأداء المستدام وأبعاده المختلفة (بعد الأداء البيئي، بعد الأداء الاقتصادي، بعد الأداء الاجتماعي) وتضمن 15 عبارة. قسمت كالتالي:

البعد الأول: بعد الأداء البيئي (05)

البعد الثاني: بعد الأداء الاقتصادي (05)

البعد الثالث: بعد الأداء الاجتماعي (05)

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (SPSS 25)

أ. النسب المئوية والتكرارات: تُستخدم لمعرفة تكرار فئات متغير معين، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

الفصل التطبيقي

ب. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ومعرفة مدى التشتت.

ت. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) واختبار التجزئة النصفية: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ث. اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ج. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط، كما تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.

ح. اختبار تحليل تباين الانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

خ. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

في هذا المطلب، سيتم التطرق إلى اختبار صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى، ثم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

- صدق المحتوى: يُشير إلى مدى تمثيل محتوى الاستبيان للموضوع الذي يهدف إلى قياسه، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة والتأكد من شمولية الأسئلة وتغطيتها لكافة جوانب الموضوع.
- ثبات أداة الدراسة: يتم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس مدى اتساق وثبات الأداة في قياس المتغيرات المعنية. يتم احتساب هذا المعامل للتأكد من أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة وقابلة للتكرار عبر الزمن ومع عينات مختلفة من المبحوثين.

الفرع الأول: ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. يهدف ثبات أداة الاستبيان إلى التأكد من أن الإجابات ستكون متقاربة إذا تم تطبيق الاستبيان على نفس الأفراد في أوقات مختلفة. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ من 0 إلى 1، حيث يُعتبر المعامل أقل من 0.6 ضعيفاً، أما إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من أو تساوي 0.6، فتُعتبر جيدة:

الجدول رقم (04) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ.

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.826	12	المحور الأول: الرؤية الاستراتيجية
0.802	15	المحور الثاني: الأداء المستدام
0.634	05	البعد الأول: بعد الأداء البيئي
0.719	05	البعد الثاني: بعد الأداء الاقتصادي
0.527	05	البعد الثالث: بعد الأداء الاجتماعي
0.885	27	كل عبارات الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-00) يتبين أن معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ " بلغت قيمته 0.885 وهي قيمة مرتفعة، كما كانت القيم لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بالنسبة للمحور الأول: الرؤية الاستراتيجية بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ

الفصل التطبيقي

(0.826)، وفي المقابل ما قيمته (0.802) بالنسبة للمحور الثاني الأداء المستدام. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الإستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الفرع الثاني: صدق الأداة

أ. صدق المحتوى:

ويعني التأكد من أن استمارة الاستبيان المعدة تقيس ما أُعدت لقياسه، وتشمل كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وأن فقراتها ومفرداتها واضحة. للتحقق من صدق الاستبيان، تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

أ. الاتساق الداخلي

لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة، تم استخدام تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل بُعد من متغيرات الدراسة والمحور الذي ينتمي إليه وكذا كل محور مع الاستبيان ككل. يوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05) نتائج معامل بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة مع محاورها

Sig	معامل الارتباط بيرسون	محاور الإستبيان
0.000	0.912**	المحور الأول: الرؤية الاستراتيجية
0.000	0.917**	المحور الثاني: الأداء المستدام
0.000	0.735**	البعد الأول: بعد الأداء البيئي
0.000	0.894**	البعد الثاني: بعد الأداء الاقتصادي
0.000	0.799**	البعد الثالث: بعد الأداء الاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة كانت محصورة بين (0.735) و(0.917) وهي قيم مرتفعة ودالة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة كل بعد مع المحور الذي ينتمي إليه.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الأول: الرؤية الاستراتيجية	-0.894	2.195
المحور الثاني: الأداء المستدام	-0.161	2.585
البعد الأول: بعد الأداء البيئي	-0.488	0.963
البعد الثاني: بعد الأداء الاقتصادي	0.133	0.334
البعد الثالث: بعد الأداء الاجتماعي	-0.010	0.321

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين (0.133 و-0.894)، وكذلك معاملات التفلطح محصورة بين (2.585 و-0.321) وهي ضمن المجال المقبول (3- و3) بالنسبة لمعامل الالتواء، (10- و10) بالنسبة لمعامل التفلطح، مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمواصلة اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

وفي هذا المبحث، سنقدم وصفاً للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وسنقوم بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تبنتها الدراسة. لقد اعتمدنا في الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي، وهو إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، حيث يوفر خمس إمكانيات للإجابة على الأسئلة المطروحة: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة. ويقوم المبحوث بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها.

جدول رقم (07): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
الأهمية النسبية	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
المستوى	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	05.00-4.20	04.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00

المصدر: من إعداد الطالبتين إستناداً للدراسات السابقة

المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الاستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي. وذلك بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات "الرؤية الإستراتيجية والأداء المستدام" وترتيبها حسب درجة الموافقة، ومن ثم سنقوم بتحليلها وتفسيرها. لقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي للحكم على مستوى الموافقة لإجابات المبحوثين.

الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول: أبعاد الرؤية الإستراتيجية

وذلك للإجابة على طرح التساؤل التالي: ما هو مستوى الرؤية الإستراتيجية بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة؟ ويمكن

تلخيص نتائج المحور الأول بأبعاده في الجدول التالي:

جدول رقم (08) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
05	مرتفع	0.981	4.08	تولي المؤسسة أهمية بالغة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.	01
09	مرتفع	0.974	3.85	تعد الرؤية الإستراتيجية أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في قطاع نشاط المؤسسة.	02
08	مرتفع	0.954	3.97	تبني الرؤية الإستراتيجية يجعل المؤسسة في حالة تفاعل إيجابي بين جميع العاملين.	03
01	مرتفع جدا	0.505	4.45	تمتلك المؤسسة تصورات كاملة عن تحديد توجهاتها الإستراتيجية واحتياجاتها وأهدافها.	04
02	مرتفع جدا	0.788	4.28	تسعى المؤسسة لتطبيق النشاطات الحالية والمستقبلية التي تتفق مع الرؤية الإستراتيجية.	05
07	مرتفع	0.591	4.05	تتبنى المؤسسة الآليات اللازمة لتحويل تصوراتها المستقبلية إلى واقع.	06
10	مرتفع	0.942	3.77	تعمل المؤسسة على دراسة الإمكانيات المتاحة مع المتطلبات عند ممارستها لمهامها الحالية والمستقبلية.	07
12	مرتفع	1.031	3.62	يتم دراسة مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية بشكل دوري.	08
03	مرتفع جدا	0.505	4.25	الرؤية الإستراتيجية لمؤسستك مفهومة وواضحة بشكل كاف.	09
06		0.481	4.05	هناك تفاعل وتشارك فعال من قبل جميع أفراد المؤسسة لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.	10
11	مرتفع	1.161	3.65	يوجد انسجام بين الرؤية الإستراتيجية والأهداف الشخصية لأفراد المؤسسة.	11
04	مرتفع	0.562	4.08	ترصد المؤسسة استثمارات كافية لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.	12
/	مرتفع	0.483	4.01	المحور الأول: الرؤية الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا لمخرجات SPSS

الفصل التطبيقي

تشير نتائج الجدول السابق أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو كل عبارات محور الرؤية الإستراتيجية بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة حيث أن أغلبها على مستوى قبول مرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.01 أي مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدر بـ: 0.483، ما يدل على توافق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة، ومن خلال الجدول يتضح أن العبارة رقم 04 والتي تنص على أن المؤسسة تمتلك تصورات كاملة عن تحديد توجهاتها الإستراتيجية واحتياجاتها وأهدافها، جاءت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.45 ما يدل على مستوى قبول مرتفع جدا وانحراف معياري 0.505، وتليها العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قيمته 0.788 وهذا ما يدل على علسعي المؤسسة لتطبيق النشاطات الحالية والمستقبلية التي تتفق مع الرؤية الإستراتيجية، وتأتي بعدها العبارة رقم 09 والتي تنص على أن الرؤية الاستراتيجية لمؤسستك مفهومة وواضحة بشكل كاف، وذلك بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.505، وقد احتلت العبارة رقم 08 المرتبة الأخيرة لهذا المحور بمتوسط حسابي قيمته 3.62 وانحراف معياري قدر بـ: 1.031 ما يدل على مستوى قبول مرتفع، ونفسر ذلك بأنه يتم دراسة مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية بشكل دوري. ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الرؤية الإستراتيجية بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة مرتفع.

الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني الأداء المستدام

وذلك للإجابة على طرح التساؤل التالي: ما هو مستوى الأداء المستدام بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة؟ ويمكن تلخيص نتائج المحور الثاني بأبعاده في الجدول التالي:

جدول رقم (09) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
-1-	مرتفع	0.484	4.13	أولا: بعد الأداء البيئي	
03	مرتفع	0.746	4.17	تدرك المؤسسة تأثير انشطتها على البيئة.	01
05	مرتفع	0.905	3.65	تدرج إدارة المؤسسة أهمية الحفاظ على البيئة في أنشطتها وقراراتها.	02
02	مرتفع جدا	0.639	4.34	تتضمن استراتيجيات المؤسسة أهدافا محددة للحد من انبعاثات الكربون واستهلاك الموارد.	03
01	مرتفع جدا	0.770	4.37	تسعى المؤسسة لمنع التلوث البيئي ودعم الأنشطة الصديقة للبيئة.	04
04	مرتفع	0.718	4.11	تسعى إدارة المؤسسة إلى التطوير والتحسين في الامتثال للمعايير البيئية.	05
-3-	مرتفع	0.511	4.01	ثانيا: بعد الأداء الاقتصادي	
02	مرتفع جدا	0.426	4.22	يتم اتخاذ قرارات استثمارية بناء على معايير الاستدامة الاقتصادية.	01
04	مرتفع	0.912	3.85	تشجع إدارة المؤسسة على الابتكار في العمليات الاقتصادية لتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.	02
03	مرتفع	0.998	3.94	تتضمن استراتيجيات المؤسسة أهدافا لضمان استدامة نموها الاقتصادي	03

الفصل التطبيقي

01	مرتفع جدا	0.443	4.25	تتبنى إدارة المؤسسة مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة في إدارة الأموال والموارد المالية.	04
05	مرتفع	0.759	3.80	تتخذ مؤسستك اجراءات لدعم الاقتصاد المحلي.	05
-2-	مرتفع	0.475	4.04	ثالثا: بعد الأداء الاجتماعي	
05	مرتفع	0.879	3.85	تتضمن سياسات المؤسسة أهدافا لدعم العدالة الاجتماعية وتعزيز حقوق العمال.	01
04	مرتفع	0.727	4.00	تشجع إدارة المؤسسة المبادرات التطوعية والتأثير الاجتماعي الإيجابي في المجتمع المحلي.	02
03	مرتفع	0.984	4.02	تسعى إدارة المؤسسة لتحسين جودة حياة الموظفين ودعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	03
01	مرتفع جدا	0.405	4.20	تتضمن استراتيجيات المؤسسة أهدافا لتعزيز العدالة التنظيمية ودعم روح الجماعة.	04
02	مرتفع	0.912	4.14	يتم تطوير برامج تواصل مع المجتمع المحلي والمشاركة في المبادرات الاجتماعية.	05
/	مرتفع	0.397	4.06	المحور الثاني: الأداء المستدام	

المصدر: من إعداد الطالبتين إستاندا لمخرجات SPSS

أولا: بعد الأداء البيئي: يتضح من خلال الجدول أن البعد الأول جاء بالمرتبة الأولى، حيث حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول 4.13، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدره 0.484 ما يدل على تجانس أفراد العينة في إجاباتهم، حيث جاءت العبارة رقم 04 والتي تعبر على سعي المؤسسة لمنع التلوث البيئي ودعم الأنشطة الصديقة للبيئة. في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط 4.37 وانحراف معياري قدره 0.770 أي مستوى قبول مرتفع جدا، بينما احتلت العبارة رقم 02 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قيمته 0.905، ومستوى قبول مرتفع، وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة تدرج أهمية الحفاظ على البيئة في أنشطتها وقراراتها.

ثانيا: بعد الأداء الاقتصادي: يتضح من الجدول أن البعد الثاني جاء بالمرتبة الثالثة حيث قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني بلغ 4.01 والتي تحصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري 0.511 وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتلت العبارة رقم 04 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قيمته 0.443 ويعني مستوى قبول مرتفع جدا، ويدل ذلك على أن إدارة المؤسسة تتبنى مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة في إدارة الأموال والموارد المالية، بينما تحتل العبارة رقم 05 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.759 ومستوى قبول مرتفع، ما يدل على أن المؤسسة تتخذ اجراءات لدعم الاقتصاد المحلي.

ثالثا: بعد الأداء الاجتماعي: وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الثانية ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث 3.04، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدره 0.475 وذلك يدل على وجود مستوى تشتت ضعيف وتوافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن

الفصل التطبيقي

استراتيجيات المؤسسة تتضمن أهدافا لتعزيز العدالة التنظيمية ودعم روح الجماعة. بمتوسط 4.20 وانحراف معياري قدره 0.405، ومستوى قبول مرتفع جدا، بينما احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 0.789، ومستوى قبول مرتفع، ما يعني أن سياسات المؤسسة تتضمن أهدافا لدعم العدالة الاجتماعية وتعزيز حقوق العمال.

اعتمادا على نتائج الجدول السابق يمكننا ترتيب أبعاد المحور الثاني "الأداء المستدام" حسب المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (10) ترتيب أبعاد المحور الثاني (الأداء المستدام)

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	مرتفع	0.484	4.13	بعد الأداء البيئي
03	مرتفع	0.511	4.01	بعد الأداء الاقتصادي
02	مرتفع	0.475	4.04	بعد الأداء الاجتماعي
/	مرتفع	0.397	4.06	المحور الأول: الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن محور الأداء المستدام والذي يمثل المتغير التابع بأبعاده الثلاثة (بعد الأداء البيئي، بعد الأداء الاقتصادي، بعد الأداء الاجتماعي)، بلغ متوسطه الإجمالي 4.06 وانحراف معياري 0.397 وهذا ما يدل على مستوى تشتت ضعيف جدا في إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتل البعد الأول (بعد الأداء البيئي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.13 وانحراف معياري 0.484، يأتي بعده البعد الثالث (بعد الأداء الاجتماعي) بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري 0.475، وأخيرا البعد الثاني (بعد الأداء الاقتصادي) بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري 0.511 ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الأداء المستدام بمديرية الصيانة-سوناطراك مرتفع.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة".

جدول رقم (11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.434	01	2.434	27.246	0.000
الخطأ	2.948	33	0.089		
الإجمالي	5.382	34			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

الفصل التطبيقي

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أن قيمة F المحسوبة (27.246) أكبر من قيمة F الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

الجدول رقم (12) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة

المتغير المستقل	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
الرؤية الاستراتيجية	0.554	5.220	0.000	27.246	0.672	0.452

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $T=5.220$ وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر للرؤية الاستراتيجية على الأداء المستدام بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (27.246) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان عند مستوى الدلالة (0.000) وهي تعبر عن دلالة قوية، إضافة إلى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر ب0.672، وهذا يعني أن "الرؤية الاستراتيجية" يفسر ما نسبته (45.2%) من التباين الحاصل في "الأداء المستدام" وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات عشوائية أو عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، وكما جاءت القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) التي بلغت قيمته (0.554).

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة".

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء البيئي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة"

الفصل التطبيقي

الجدول رقم (13) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء البيئي بمديرية الصيانة- سوناطراك بسكرة

المتغير المستقل	(Beta)	(T)	مستوى دلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
الرؤية الاستراتيجية	0.477	2.861	0.007	8.183	0.446	0.199

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $T=2.861$ وعند مستوى دلالة 0.007 وهي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر للرؤية الاستراتيجية على الأداء البيئي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (8.183) بمستوى دلالة 0.007، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان عند مستوى الدلالة (0.000) وهي تعبر عن دلالة متوسطة، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.199، وهذا يعني أن "الرؤية الاستراتيجية" يفسر ما نسبته (19.9%) من التباين الحاصل في "الأداء البيئي"، ونلاحظ كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (0.477). وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء البيئي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة"

الجدول رقم (14) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي بمديرية

الصيانة-سوناطراك بسكرة

المتغير المستقل	(Beta)	(T)	مستوى دلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
الرؤية الاستراتيجية	0.637	4.325	0.000	18.706	0.601	0.362

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $T=4.325$ وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر للرؤية الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (18.706) بمستوى دلالة 0.027، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان وهي تعبر عن دلالة جيدة، إضافة إلى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.362، وهذا يعني أن "الرؤية الاستراتيجية" يفسر ما نسبته (36.2%) من التباين الحاصل في "الأداء الاقتصادي"، كما يتضح أن القيمة المتوسطة لمعامل خط

الفصل التطبيقي

الإنحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (0.637). وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة"

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة"

الجدول رقم (15) يوضح: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء الاجتماعي بمديرية

الصيانة-سوناطراك بسكرة

المتغير المستقل	(Beta)	(T)	مستوى دلالة	(F)	معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد
الرؤية الاستراتيجية	0.577	4.154	0.000	17.257	0.586	0.343

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $T=4.154$ وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر للرؤية الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (17.257) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من T و F دالتان، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول وحيث أن معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.343، وهذا يعني أن "الرؤية الاستراتيجية" يفسر ما نسبته (34.3%) من التباين الحاصل في "الأداء الاجتماعي"، ونلاحظ أيضا القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (Beta) الذي بلغت قيمته (0.577). وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة".

نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال نتائج الجداول السابقة أن للرؤية الاستراتيجية أثر إيجابي على الأداء المستدام وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة (مديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة) تسعى لتحسين الأداء المستدام من خلال مختلف أبعاده (الأداء البيئي، بعد الأداء الاقتصادي، بعد الأداء الاجتماعي) وذلك من خلال تبني الرؤية الاستراتيجية بالمؤسسة، حيث لاحظنا من خلال الجدول رقم (00) أن تقييم عينة المبحوثين للرؤية الإستراتيجية بالمؤسسة كان إيجابيا ومرتفعاً، ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تحتم بكافة المعايير المتعلقة بتبني الرؤية الاستراتيجية. كما يتضح من خلال دراسة فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء المستدام بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة بكافة أبعادها، إلا البعد لأول (الأداء البيئي) بحيث لاحظنا وجود أثر إيجابي متوسط.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، سعينا لتحديد إشكالية الدراسة والإجابة عليها، حيث قمنا بتقديم نظرة عامة عن المؤسسة المدروسة وتفاصيل أدوات وإجراءات البحث. استعرضنا الإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة الميدانية، بما في ذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة وهي الاستبيان.

في المبحث الثالث، قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، حيث تم التركيز على أبعاد الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المستدام في مديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة.

وفي الختام، يمكن القول بأن الدراسة وصلت إلى استنتاج مهم، وهو وجود أثر إيجابي للرؤية الاستراتيجية على الأداء المستدام بكل أبعاده.

الخاتمة

الخاتمة

تلعب الرؤية الإستراتيجية دورا حيويا في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بشكل متوازن و مستدام . من خلال التحليل و الدراسة تبين أن وجود رؤية إستراتيجية واضحة و شاملة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المستدام ، حيث تساهم في تحديد الأهداف بعيدة المدى و توجيه السياسات و العمليات الداخلية وتعزيز الابتكار و المرونة التنظيمية .

حيث أن دمج الاستدامة في الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات ليس مجرد خيار بل هو ضرورة لضمان النجاح المستقبلي والتكيف مع التحديات البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية المتزايدة . تؤدي الرؤية الإستراتيجية المتكاملة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية ، تعزيز التنافسية و الحفاظ على الموارد الطبيعية ، بالإضافة إلى تعزيز العدالة الاجتماعية داخل و خارج المؤسسة .

ومن خلال دراستنا لموضوع اثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام ، يمكن القول أن المؤسسات التي تتبنى رؤى إستراتيجية مستدامة يمكنها تحقيق نجاح استراتيجي على المدى الطويل . هذه المؤسسات ليست فقط قادرة على تحقيق الربحية ، بل تساهم أيضا في تحسين الظروف البيئية و الاجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها . و مع ذلك تواجه المؤسسات العديد من التحديات في تحقيق الأداء المستدام مثل التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية و الضغوط التنظيمية و الاحتياجات المتزايدة للمجتمعات المحلية . لذلك من الضروري أن تواصل المؤسسات تطوير رؤاها الإستراتيجية بمرونة واستجابة سريعة للتغيرات المستجدة ، مع التركيز على تعزيز الاستدامة في جميع جوانب عملها .

أولا/ النتائج: تم تقسيم النتائج المتوصل اليها الى قسمين كما يلي :

***نتائج نظرية:** يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- ✓ الرؤية الاستراتيجية هي بمثابة البوصلة التي توجه مسار المؤسسة نحو مستقبل مستدام.
- ✓ تمثل الرؤية الاستراتيجية أداة أساسية لتحقيق الأداء المستدام في المؤسسة.
- ✓ يمكن للمؤسسات ضمان مستقبل مستدام يحقق النجاح من خلال وضع رؤية استراتيجية واضحة و مشاركتها مع جميع أفراد المؤسسة و العمل على تحقيقها بشكل مستمر.
- ✓ من خلال تحديد الاتجاه و إدارة المخاطر و تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة، تساهم الرؤية الاستراتيجية في ضمان استمرارية المؤسسة و نجاحها على المدى الطويل.
- ✓ تساهم الرؤية الاستراتيجية في تعزيز أداء المؤسسة على جميع الأصعدة.

***نتائج تطبيقية:** تمثلت النتائج التطبيقية فيما يلي :

- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء المستدام بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة".

كما بينت الدراسة من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية ما يأتي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء البيئي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة".
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة".
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي بمديرية الصيانة-سوناطراك بسكرة".

ثانيا/الإقتراحات: بناءً على استنتاج الدراسة، يمكننا تقديم بعض الإقتراحات التالية:

1. يجب على المؤسسة الاهتمام بتطوير وتعزيز رؤيتها الاستراتيجية، وتوجيه جهود مستمرة نحو تحديد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال.
2. ينبغي تعزيز ثقافة العمل المستدام والتشجيع على الممارسات البيئية والاجتماعية المستدامة داخل المؤسسة.
3. من المفيد إجراء دراسات أكثر تعمقاً لفهم أفضل لتأثير الرؤية الاستراتيجية على الأداء المستدام، مثل دراسات الحالة والبحوث الميدانية التي تستهدف عدة مؤسسات لزيادة قدرة التعميم على النتائج.
4. يجب على المؤسسة الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها لفهم وتطبيق الرؤية الاستراتيجية بشكل فعال، وتعزيز قدراتهم في تحقيق الأداء المستدام.
5. يجب زيادة الاهتمام بصياغة رؤية استراتيجية واضحة وواقعية تعبر عن طموحاتها المستقبلية. وأن تكون متوافقة مع قيم المنظمة و أهدافها
6. العمل على مواصلة إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية.
7. على المؤسسة قياس وتقييم تأثير الرؤية الاستراتيجية على الأداء المستدام بشكل دوري.
8. على المؤسسة مراجعة رؤيتها الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافيقها مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.
9. العمل على الاستثمار في تطوير مهارات القادة والمديرين لضمان قدرتهم على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية بفعالية.

ثالثا : آفاق الدراسة :

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فافتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلا).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ	مقدمة
أ	تمهيد
أ	أولا : إشكالية البحث
ب	ثانيا : الدراسات السابقة
ح	ثالثا : نموذج الدراسة
ح	رابعا : فرضيات الدراسة
خ	خامسا: التموضع الابستمولوجي و منهجية الدراسة
خ	سادسا : تصميم الدراسة
د	سابعا : أهمية الدراسة
د	ثامنا : خطة مختصرة للدراسة

الفصل الأول: التأطير النظري والمفاهيمي لموضوع الرؤية الاستراتيجية

11	تمهيد :
12	المبحث الأول : ماهية الرؤية الإستراتيجية
12	المطلب الأول : مفهوم الرؤية الإستراتيجية
13	المطلب الثاني : أهمية و أهداف الرؤية الاستراتيجية
13	الفرع الأول: أهمية الرؤية الاستراتيجية
14	الفرع الثاني: أهداف الرؤية الاستراتيجية
14	المطلب الثالث :مميزات و فوائد الرؤية الاستراتيجية
14	الفرع الأول: مميزات الرؤية الاستراتيجية
15	الفرع الثاني: فوائد الرؤية الاستراتيجية
16	المبحث الثاني : أساسيات الرؤية الاستراتيجية
16	المطلب الأول : خصائص و مزايا الرؤية الاستراتيجية :
16	الفرع الأول: خصائص الرؤية الاستراتيجية
18	الفرع الثاني: مزايا الرؤية الاستراتيجية
18	المطلب الثاني : مبادئ الرؤية الاستراتيجية :

19.....	المطلب الثالث : عناصر الرؤية الاستراتيجية :
21.....	المبحث الثالث : صياغة الرؤية الاستراتيجية
22.....	المطلب الأول : مصادر الرؤية الاستراتيجية :
22.....	المطلب الثاني : متطلبات الرؤية الاستراتيجية.....
23.....	المطلب الثالث :الاعتبارات الواجب أخذها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية وخطوات الصياغة
23.....	الفرع الأول: الاعتبارات الواجب أخذها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية
24.....	الفرع الثاني: خطوات صياغة الرؤية الاستراتيجية
27.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التأطير النظري والمفاهيمي لموضوع للأداء المستدام

29.....	تمهيد:.....
30.....	المبحث الأول : ماهية الأداء المستدام.....
30.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء المستدام
33.....	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الأهداف المستدام
33.....	الفرع الأول: أهمية الأداء المستدام
34.....	الفرع الثاني: أهداف الأداء المستدام
36.....	المبحث الثاني: أساسيات الأداء المستدام
36.....	المطلب الأول: عناصر ومتطلبات الأداء المستدام
37.....	المطلب الثاني: ركائز و مبادئ الأداء المستدام
37.....	الفرع الأول: ركائز الأداء المستدام
38.....	الفرع الثاني: مبادئ الأداء المستدام
38.....	المطلب الثالث: أبعاد الأداء المستدام:
41.....	المبحث الثالث: قياس و تقييم الأداء المستدام.....
41.....	المطلب الأول : مؤشرات قياس الأداء المستدام
42.....	الفرع الأول :مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي.....
44.....	الفرع الثاني :مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي
44.....	الفرع الثالث :مؤشرات قياس الأداء البيئي
45.....	المطلب الثاني: مراحل قياس الأداء المستدام و نماذج تقييمه

45.....	الفرع الأول: مراحل قياس الأداء المستدام
45.....	الفرع الثاني: نماذج تقييم الأداء المستدام
47.....	المطلب الثالث: علاقة الرؤية الإستراتيجية بالأداء المستدام
49.....	خلاصة الفصل:

الفصل التطبيقي

51.....	المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة مجال الدراسة
51.....	المطلب الأول: عرض مؤسسة الوطنية سونا طراك(الشركة الأم)
51.....	الفرع الأول: تعريف مؤسسة سونا طراك:
53.....	المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة محل التبرص
53.....	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة :
55.....	الفرع الثاني: النشاط الاقتصادي لوحدة الصيانة بسكرة
55.....	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
60.....	المطلب الرابع: أهداف ومهام مديرية الصيانة
61.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
61.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61.....	الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
61.....	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
63.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
63.....	الفرع الأول: أداة الدراسة
63.....	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
64.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
64.....	الفرع الأول: ثبات الأداة
65.....	الفرع الثاني: صدق الأداة
66.....	المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة
67.....	الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول:أبعاد الرؤية الإستراتيجية
68.....	الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني الأداء المستدام
70.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

70.....	الفرع الأول :اختبار الفرضية الرئيسية :
71.....	الفرع الثاني :اختبار الفرضيات الفرعية
74.....	خلاصة الفصل:
76.....	الخاتمة
80.....	فهرس المحتويات
85.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

المقالات :

- 1) أ.د. سميرة عميش و د.محموظ بولقصبيا، (2022)، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح إستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية شركة أمازون نموذجاً،مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي -جامعة المسيلة-،المجلد(06)،العدد(02).
- 2) بارق محمد علي، (كانون الثاني 2023)، دور القيادة الريادية في ترسيخ الرؤية الاستراتيجية-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية و الفنية و الطبية في مستشفى الكفيل التخصصي-، مجلة الدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد (29).
- 3) وفاء عبد الله جاسم محمد و ا.م.د مها صباح إبراهيم، (2020)، تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي- بحث تطبيقي في شركة التامين العراقية، مجلة دراسات محاسبة و مالية، المجلد(17)، العدد(60) .
- 4) وفاء عبد الله جاسم محمد و ا.م.د مها صباح ابراهيم محمد، (2022)، الرؤية الاستراتيجية و اثرها في استراتيجية النمو لشركات التامين - بحث تطبيقي في شركة التامين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد(17)،العدد(61).
- 5) م.سعد عبد عابر سلمان، (2014)، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة - بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية-بغداد،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم،العدد(34).
- 6) د.عبد الرحمان حمود إبراهيم، (2023)، العلاقة بين ابعاد الرؤية الاستراتيجية و اداء المنظمات - دراسة تطبيقية من وجهة نظر اعضاء هبة التدريس في كليات جامعة فيلادافيا،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم،العدد(53).
- 7) مجاهد سعد احمد البلطة و عبد الباقي عبد الغني بابكر، (2016)، الخطوات العلمية في بناء الرؤية و الرسالة الاستراتيجية و دورها في تطوير اداء المنظمات،مجلة ابحاث البيئة و التنمية المستدام،المجلد(01)،العدد(02).
- 8) يسرا محمود علي عطية زلط، (2018)، دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية :دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الالكترونية -بغداد-، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية،المجلد(09)،العدد(04).
- 9) د.عبد السلام الشراوي عباس و د.فادي السيد العربي طه العباسي، (2013)، واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد،مجلة كلية التربية -جامعة بورسعيد،العدد (04).
- 10) ا.سعيدة لعجال، (2017)، الاستمولوجيا من منظور سيكولوجي-الابستمولوجيا التكوينية ل"جون بياجيه" نموذجاً،مجلة تاريخ العلوم،العدد(10).
- 11) ا.د الشيخ الداوي،(2009-2010)،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء،مجلة الباحث،العدد (07).
- 12) ا.عماد محمد الحسن دفع الله و ا.د علي عبد الله محمد الحاكم و د.عفراء احمد محمد خالد، (2023)، أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم،المجلة العربية للعلوم الانسانية و الاجتماعية،العدد (19).
- 13) سعود صالح ابو تابه و ا.د محمد سليم الشورة،(2021)،القيادة الاصلية و اثرها في الأداء المستدام للعاملين في دائرة الجمارك الاردنية-دراسة حالة : مركز جمرک العقبة،مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية و الادارية و تكنولوجيا المعلومات،المجلد(08)،العدد(03).
- 14) باي فريد و قمري زينة،(2022)،استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر،مجلة معهد العلوم الاقتصادية،المجلد(25)،العدد(01) .
- 15) د.كشاط انيس،(2020)،الأداء المستدام لمنظمات الأعمال :دراسة في نماذج القياس و الإفصاح،مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة،المجلد(05)،العدد(02).

- 16) ط . د دريسي سهام و ا.د مطوش لطيفة،(2023)، الذكاء التنافسي و دوره في الأداء المستدام بالقطاع الخدماتي مؤسسات الاتصالات بولاية أدرار نموذجا،مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية،المجلد(08)،العدد(02).
- 17) مها عباس محمد و ا.م.د نبال يحي محمد المراد،(2023)، ذكاء الأعمال و دوره في تحقيق الأداء المستدام-دراسة استكشافية لآراء عينة من القادة الاداريين في اسيا سل تيليكوم في العراق،مجلة جامعة تايوان الوطنية للعلوم الادارية و الإنسانية،المجلد(03)،العدد(01).
- 18) د.زايد علي عبد الخالق المنزوع و احمد صالح غليس و منار صالح غليس و هيفاء صالح غليس،(2023)، أثر الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء المستدام للجامعات اليمنية-دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة ذمار،مجلة القلم(علمية-دورية-محكمة)،العدد(40).
- 19) ا.م.د حيدر عطا زوين و ضياء محسن فارس راضي الكناني،(2022)، تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية،مجلة الريادة للمال و الأعمال،المجلد(03)،العدد(01).
- 20) عمار فتحي موسى اسماعيل و منى حسن بن السيد طه،(2023)، التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الأداء المستدام البنوك التجارية الحكومية-دراسة تطبيقية،المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية،المجلد(05)،العدد(02).
- 21) د . اسماء عزمي عبد الحميد محمد،(2021)، التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات ادارة سلسلة التوريد المستدامة و الأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية،المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية،المجلد(02)،العدد(02).
- 22) هند علي صبري و هاشم نايف هاشم، (2022)، تأثير استراتيجيات الإبداع في الأداء المستدام من خلال المتغير الوسيط قيادة السوق دراسة حالة في شركة النرجس لإنتاج الأنابيب في محافظة البصرة،مجلة دراسات الإدارية،المجلد(17)،العدد(34).
- 23) أ.د حيدر علي جراد المسعودي و هبة نبيل حميد المسعودي، (2018)، قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة الجديد،مجلة الإدارة و الاقتصاد،المجلد(07)،العدد(25).

الكتب :

- 1) ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرسي، (2006) ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقه، الدار الجامعية .
- 2) ا.د. صالح عبد الرضا رشيد و ا.م.د.ا.حسان دهش جلاب، (2007) ، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع .
- 3) مجيد الكرخي، (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر : بيت غشام للنشر و التوجيه .
- 4) خضر مصباح الطيبي،(2013)، الادارة الاستراتيجية، عمان : دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى .
- 5) د.ا. احمد ماهر، (2007)، الادارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديري، الاسكندرية : الدار الجامعية، الطبعة الرابعة .
- 6) د. مؤيد سعيد السالم، (2016)، الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية، دولة الإمارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى.
- 7) محمود عبد الفتاح رضوان، (2013)، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى.
- 8) محمد هاني محمد، (2014)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عمان : المعزز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.

الرسائل و الاطروحات الجامعية :

- 1) عصام محمد محمد جودة، (2015)، دور تطبيق معياري المشاركة و الرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة، (مذكرة ماجستير)، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، غزة : جامعة الاقصى .
- 2) مومن شرف الدين، (2019) ، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية-، (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف : جامعة فرحات عباس-سطيف 1- .
- 3) مباركة راجحي، (2021) ، اثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر .

- 4) مساعدي عماد، (2020)، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف :جامعة فرحات عباس-سطيف 1- .
- 5) علي مظهر عبد المهدي، (2020)، متطلبات المحادثة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الاداء المستدام (دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في شركة التامين العراقي)، (مذكرة ماجستير)، كلية التقنية الإدارية، العراق :جامعة الفرات الاوسط التقنية.
- 6) سراج وهيبية، (2021)، أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية-دراسة تطبيقية على مستوى مجمع بن حمادي -برج بوعرييج-، (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، سطيف :جامعة فرحات عباس -سطيف 1- .
- 7) حم عيد سناء، (2021)، أثر تبني نظم الإدارة المتكاملة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة، (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر :جامعة الجزائر 3 .
- 8) جري عبد الحكيم، (2022)، دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، سطيف :جامعة فرحات عباس-سطيف 1- .
- 9) بن نيدينة سعيد، (2020)، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجلفة :جامعة زيان عاشور.
- 10) أسيل المجادة، (2019)، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية :دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن-عمان، (مذكرة ماجستير)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 11) قراوي أحلام، (2020)، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة-سطيف، (اطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، سطيف :جامعة فرحات عباس سطيف-1- .

الملتقيات:

- 1) أ.د. غسان قاسم داود اللامي، (11-12 جوان 2022)، الرؤية الاستراتيجية و علاقتها بإستمرارية تحسين الأداء المؤسسي "بحث ميداني في وزارة التعليم و البحث العلمي"، المؤتمر الدولي الحادي عشر الإصلاح الاقتصادي و الإداري.
- 2) راوي بن عمر و زيري رضوان، (2022)، متطلبات تعزيز جودة الحياة الوظيفية لتحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الجزائرية مداخل نظرية و ممارسات عملية: جودة الحياة الوظيفية و الأداء المستدام-مدخل نظري-، الملتقى الوطني عن بعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي.
- 3) سالم حميم و فاطمة بلقرع، (2023)، نحو تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية iso14001 من أجل تحقيق الأداء المستدام للمشاريع في الجزائر (إقتراح مؤسسة ناشئة (m'zi up).
- 4) جميلة الجوزي، (2012)، أهمية المحاسبة البيئية في استدامة التنمية، مداخلة مقدمة في مؤتمر سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية) أيام 20 و 21 نوفمبر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Patrick mallea, performance durable en santé et territoire, méthode d'anticipation et d'évaluation des vulnérabilité pour les agences régionales de santé Maeva, thèse pour obtenir de grade de docteur, l'école nationale supérieur des mines de paris, 2010, mines paris Tech, France.

الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة محكمي الاستبيان

قائمة بأسماء محكمي استبيان الدراسة

الوظيفة	الاسم و اللقب	الرقم
أستاذة التعليم العالي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أ.د. رحال سولاف	1
أستاذ التعليم العالي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أ.د. غضبان حسام الدين	2
أستاذ محاضر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة -سكيكدة-	أ. عماري سمير	3

الملحق رقم (02) : استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة
قسم علوم التسيير



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

(2024/2023)

استبيان علمي

سيدي (سيدي)، تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز بحث العلمي لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، تحت عنوان "أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء المستدام". ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي، قمنا باختياركم كحالة لدراستنا الميدانية راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة ودقة و موضوعية، وذلك بوضع علامة (X) امام الخيار المناسب، كما نعلمكم أن اجابتم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

شكرا على تعاونكم الصادق معنا

تحت إشراف الأستاذ(ة):

- أ/د بن عيسى ليلى

من إعداد:

- مغزي شاعة وردة

- مرغادي صبرين

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

-الجنس:		ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
- السن:		أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30-40 سنة <input type="checkbox"/>
		من 41-50 سنة <input type="checkbox"/>	من 51 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
- المؤهل العلمي :		ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>
		دراسات العليا <input type="checkbox"/>	
- عدد سنوات الخبرة :		أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات <input type="checkbox"/>
		من 11-20 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 21 سنة <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

1- الرؤية الاستراتيجية

نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الرؤية الاستراتيجية :						
01	تولي المؤسسة أهمية بالغة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية .					
02	تعد الرؤية الاستراتيجية أمراً ذا أهمية بالغة للمنافسة في قطاع نشاط المؤسسة .					
03	تبني الرؤية الاستراتيجية يجعل المؤسسة في حالة تفاعل إيجابي بين جميع العاملين .					
04	تمتلك المؤسسة تصورات كاملة عن تحديد توجهاتها الاستراتيجية و احتياجاتها و أهدافها .					
05	تسعى المؤسسة لتطبيق النشاطات الحالية و المستقبلية التي تتفق مع الرؤية الاستراتيجية .					
06	تتبنى المؤسسة الآليات اللازمة لتحويل تصوراتها المستقبلية إلى واقع .					
07	تعمل المؤسسة على دراسة الامكانيات المتاحة مع المتطلبات عند ممارستها لمهامها الحالية والمستقبلية .					
08	يتم دراسة مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية بشكل دوري .					
09	الرؤية الاستراتيجية لمؤسستك مفهومة و واضحة بشكل كاف .					
10	هناك تفاعل و تشارك فعال من قبل جميع افراد المؤسسة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية .					
11	يوجد انسجام بين الرؤية الاستراتيجية و الأهداف الشخصية لأفراد المؤسسة .					
12	ترصد المؤسسة استثمارات كافية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية .					

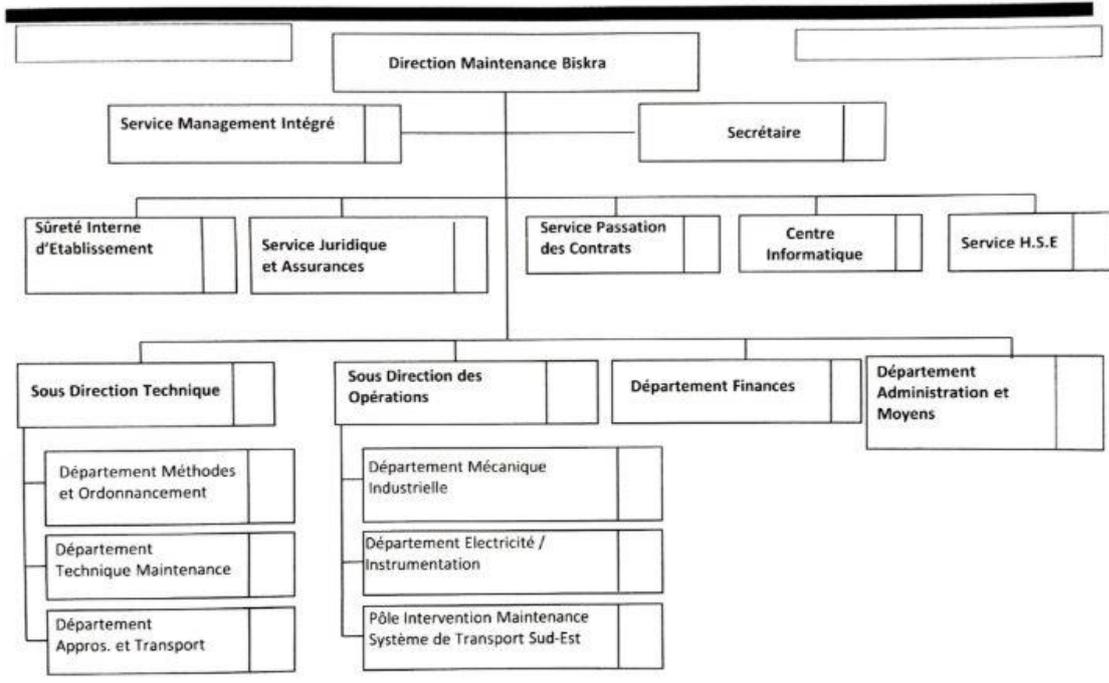
2- الأداء المستدام

نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد البيئي						
01	تدرك المؤسسة تأثير انشطتها على البيئة.					
02	تدرج إدارة المؤسسة أهمية الحفاظ على البيئة في أنشطتها و قراراتها.					
03	تتضمن استراتيجيات المؤسسة أهدافاً محددة للحد من انبعاثات الكربون و استهلاك الموارد .					
04	تسعى المؤسسة لمنع التلوث البيئي ودعم الأنشطة الصديقة للبيئة .					
05	تسعى إدارة المؤسسة إلى التطوير و التحسين في الامتثال للمعايير البيئية .					
البعد الاقتصادي						
06	يتم اتخاذ قرارات استثمارية بناء على معايير الاستدامة الاقتصادية.					
07	تشجع إدارة المؤسسة على الابتكار في العمليات الاقتصادية لتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.					
08	تتضمن استراتيجيات المؤسسة أهدافاً لضمان استدامة نموها الاقتصادي					
09	تتبنى إدارة المؤسسة مبادئ الشفافية و الحوكمة الرشيدة في إدارة الأموال و الموارد المالية .					
10	تتخذ مؤسستك اجراءات لدعم الاقتصاد المحلي .					
البعد الاجتماعي						
11	تتضمن سياسات المؤسسة أهدافاً لدعم العدالة الاجتماعية و تعزيز حقوق العمال.					
12	تشجع إدارة المؤسسة المبادرات التطوعية و التأثير الاجتماعي الإيجابي في المجتمع المحلي.					
13	تسعى إدارة المؤسسة لتحسين جودة حياة الموظفين ودعم التوازن بين العمل و الحياة الشخصية.					
14	تتضمن استراتيجيات المؤسسة أهدافاً لتعزيز العدالة التنظيمية ودعم روح الجماعة .					
15	يتم تطوير برامج تواصل مع المجتمع المحلي و المشاركة في المبادرات الاجتماعية.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

Organigramme de la Direction Maintenance Biskra



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

SONATRACH-TRC Direction Maintenance Biskra - DMB

Site principal : BP 138, Zone Industrielle , Biskra, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Maintenance des machines tournantes destinées à l'industrie pétrolière et gazière (turbines à gaz, compresseurs, pompes centrifuges et machines électriques)

Certificat n° :
0079750-00

Date de certification initiale :
10 septembre 2010

Date de certification :
16 août 2018

Date d'émission du certificat :
16 août 2018

Date d'expiration :
09 septembre 2019



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification France, 67, boulevard
Bessières 75017 Paris - France



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

SONATRACH-TRC Direction Maintenance Biskra - MNB

Site principal : BP 138, Zone Industrielle , Biskra, Algérie.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Maintenance des machines tournantes destinées à l'industrie pétrolière et gazière (turbines à gaz, compresseurs, pompes centrifuges et machines électriques).

Certificat n° :

0121275

Date de certification initiale :

18 janvier 2022

Date de certification :

18 janvier 2022

Date d'émission du certificat :

19 janvier 2022

Date d'expiration :

17 janvier 2025



intertek

Calin Moldovean

Président, Business Assurance

Intertek Certification France
Tour P85, 1 Avenue du Général De Gaulle
92800 Putaux - France



الملحق رقم (06) : مخرجات SPSS

```
COMPUTE y1=MEAN(y11 to y15).  
EXECUTE.  
COMPUTE y2=MEAN(y21 to y25).  
EXECUTE.  
COMPUTE y3=MEAN(y31 to y35).  
EXECUTE.  
REGRESSION  
  /MISSING LISTWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
  /NOORIGIN  
  /DEPENDENT y1  
  /METHOD=ENTER x.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:00:33
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabriner.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y1 /METHOD=ENTER x.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	3760 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446	,199	,174	,44062

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,589	1	1,589	8,183	,007
	de Student	6,407	33	,194		
	Total	7,995	34			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,336	,632		3,694	,001

x	,447	,156	,446	2,861	,007
---	------	------	------	-------	------

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y2
/METHOD=ENTER x.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:00:40
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y2 /METHOD=ENTER x.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	3760 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601	,362	,342	,41511

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,223	1	3,223	18,706	,000
	de Student	5,686	33	,172		
	Total	8,910	34			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,459	,596		2,450	,020

x	,637	,147	,601	4,325	,000
---	------	------	------	-------	------

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y3
  /METHOD=ENTER x.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:00:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y3 /METHOD=ENTER x.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	3760 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,586	,343	,323	,39109

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,639	1	2,639	17,257	,000
	de Student	5,047	33	,153		
	Total	7,687	34			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,731	,561		3,084	,004

x	,577	,139	,586	4,154	,000
---	------	------	------	-------	------

```

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.sav'
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=genre age educ exper
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:36:07
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=genre age educ exper /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		genre	age	educ	exper
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	65,7	65,7	65,7
	أنثى	12	34,3	34,3	100,0
Total		35	100,0	100,0	

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 40-30 سنة	13	37,1	37,1	37,1
	من 50-41 سنة	20	57,1	57,1	94,3
	من 51 سنة فأكثر	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

educ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	35	100,0	100,0	100,0

exper

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 10-5 سنوات	9	25,7	25,7	25,7
	من 20-11 سنة	20	57,1	57,1	82,9

أكثر من 21 سنة	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:53:50
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrines av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	12

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité**Remarques**

Sortie obtenue	26-MAY-2024 01:53:56
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
	Filtre
	<sans>
	Pondération
	<sans>
	Fichier scindé
	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	35
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y21 y22 y23 y24 y25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:54:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y21 y22 y23 y24 y25 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y31 y32 y33 y34 y35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	26-MAY-2024 01:54:09	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y31 y32 y33 y34 y35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,527	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 y21 y22 y23 y24 y25 y31 y32 y33 y34 y35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:54:20
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 y21 y22 y23 y24 y25 y31 y32 y33 y34 y35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	15

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 y11 y12 y13 y14 y15 y21
y22 y23 y24 y25 y31 y32
y33 y34 y35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:54:26
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 y11 y12 y13 y14 y15 y21 y22 y23 y24 y25 y31 y32 y33 y34 y35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	27

```

COMPUTE xy=MEAN(x1 to y35).
EXECUTE.
CORRELATIONS
/VARIABLES=xy x y1 y2 y3 y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:55:59
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabriner.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=xy x y1 y2 y3 y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Corrélations

		xy	الرؤية الاستراتيجية	الأداء البيئي	الأداء الإقتصادي
xy	Corrélation de Pearson	1	,912	,648	,820
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
الرؤية الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,912	1	,446	,601

	Sig. (bilatérale)	,000		,007	,000
	N	35	35	35	35
الأداء البيئي	Corrélation de Pearson	,648	,446	1	,498
	Sig. (bilatérale)	,000	,007		,002
	N	35	35	35	35
الأداء الإقتصادي	Corrélation de Pearson	,820	,601	,498	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	
	N	35	35	35	35
الأداء الإجتماعي	Corrélation de Pearson	,759	,586	,290	,659
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,092	,000
	N	35	35	35	35
الأداء المستدام	Corrélation de Pearson	,917	,672	,735	,894
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35

Corrélations

		الأداء الإجتماعي	الأداء المستدام
xy	Corrélation de Pearson	,759	,917
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	35	35
الرؤية الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,586	,672
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	35	35
الأداء البيئي	Corrélation de Pearson	,290	,735
	Sig. (bilatérale)	,092	,000
	N	35	35
الأداء الإقتصادي	Corrélation de Pearson	,659	,894
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	35	35
الأداء الإجتماعي	Corrélation de Pearson	1	,799
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
الأداء المستدام	Corrélation de Pearson	,799	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

DESCRIPTIVES VARIABLES=x y y1 y2 y3
/STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 01:57:18
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabriner.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x y y1 y2 y3 /STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
الرؤية الاستراتيجية	35	-,894	,398	2,195	,778
الأداء المستدام	35	-,161	,398	2,585	,778
الأداء البيئي	35	-2,488	,398	,963	,778
الأداء الإقتصادي	35	,133	,398	,334	,778
الأداء الاجتماعي	35	-,010	,398	,321	,778
N valide (liste)	35				

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 02:00:07
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x1	35	4,0857	,98134
x2	35	3,8571	,97446
x3	35	3,9714	,95442
x4	35	4,4571	,50543
x5	35	4,2857	,78857
x6	35	4,0571	,59125
x7	35	3,7714	,94202
x8	35	3,6286	1,03144
x9	35	4,2571	,50543

x10	35	4,0571	,48159
x11	35	3,6571	1,16171
x12	35	4,0857	,56211
N valide (liste)	35		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		26-MAY-2024 02:00:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=x /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques descriptives

N	Moyenne	Ecart type
---	---------	------------

الرؤية الاستراتيجية	35	4,0143	,48317
N valide (liste)	35		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y11 y12 y13 y14 y15 y2 y21 y22 y23 y24 y25 y3 y31
y32 y33 y34 y35 y
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 02:10:37
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrines av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=y1 y11 y12 y13 y14 y15 y2 y21 y22 y23 y24 y25 y3 y31 y32 y33 y34 y35 y /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

N	Moyenne	Ecart type
---	---------	------------

الأداء البيئي	35	4,1314	,48493
y11	35	4,1714	,74698
y12	35	3,6571	,90563
y13	35	4,3429	,63906
y14	35	4,3714	,77024
y15	35	4,1143	,71831
الأداء الإقتصادي	35	4,0171	,51191
y21	35	4,2286	,42604
y22	35	3,8571	,91210
y23	35	3,9429	,99832
y24	35	4,2571	,44344
y25	35	3,8000	,75926
الأداء الإجتماعي	35	4,0457	,47548
y31	35	3,8571	,87927
y32	35	4,0000	,72761
y33	35	4,0286	,98476
y34	35	4,2000	,40584
y35	35	4,1429	,91210
الأداء المستدام	35	4,0648	,39787
N valide (liste)	35		

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y
  /METHOD=ENTER x.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue	26-MAY-2024 02:23:42	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	3808 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرؤية الاستراتيجية		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,672	,452	,436	,29889

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,434	1	2,434	27,246	,000
	de Student	2,948	33	,089		
	Total	5,382	34			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,842	,429		4,295	,000
	الرؤية الاستراتيجية	,554	,106	,672	5,220	,000

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y1
  /METHOD=ENTER x.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 02:23:50
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabriner.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y1 /METHOD=ENTER x.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	3808 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرؤية الاستراتيجية		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446	,199	,174	,44062

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,589	1	1,589	8,183	,007
	de Student	6,407	33	,194		
	Total	7,995	34			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,336	,632		3,694	,001
	الرؤية الاستراتيجية	,447	,156	,446	2,861	,007

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y2
  /METHOD=ENTER x.
    
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 02:23:55
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabriner.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y2 /METHOD=ENTER x.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	3808 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرؤية الاستراتيجية		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601	,362	,342	,41511

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,223	1	3,223	18,706	,000
	de Student	5,686	33	,172		
	Total	8,910	34			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,459	,596		2,450	,020

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y3
/METHOD=ENTER x.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2024 02:24:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\MEMOIREA 2024\SPSS\Sabrina\sabrine.s av
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y3 /METHOD=ENTER x.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00
	Temps écoulé 00:00:00,00
	Mémoire requise 3808 octets
	Mémoire supplémentaire 0 octets
	obligatoire pour les tracés résiduels

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرؤية الاستراتيجية		. Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,586	,343	,323	,39109

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,639	1	2,639	17,257	,000
	de Student	5,047	33	,153		
	Total	7,687	34			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,731	,561		3,084	,004
	الرؤية الاستراتيجية	,577	,139	,586	4,154	,000

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 2024/05/31

جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذة : ليلي بن عيسى

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - المنطبة (ة): 1. صابرين مرغادي 2 - ورده مغزي شاعة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان: "أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء المستدام"

دراسة حالة مديرية الصيانة مؤسسة سوناطراك - بسكره-

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف

أ.د/ليلي بن عيسى



الرقم : 00766 / ل.ع.إ.ش.ع.ت / 2024

إلى السيد مدير: مديرية الصيانة لشركة سوناطراك
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للمطلبة:

- 1 وردة مغزي شاعة
- 2 صابرين مرغادي
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجيات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-05-19

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه، مغزي شاعة وردة

الصفة طالب قسم علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 110000252010620007

الصادرة بتاريخ: 2023/01/18

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر

تحت عنوان: اثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام

دراسة حالة مؤسسة سونا طراك مديرية الصيانة - بسكرة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 30/05/2024

إمضاء الطالب



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: مرغادي صبرين

الصفة: طالب / قسم: علوم التسيير / تخصص: إدارة إستراتيجية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 110000230051310001

الصادرة بتاريخ: 2023/01/26

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر

تحت عنوان: اثر الرؤية الإستراتيجية على الأداء المستدام

دراسة حالة مؤسسة سونا طراك مديرية الصيانة - بسكرة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 30/05/2024

إمضاء الطالب