

عنوان البحث

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر في  
المملكة العربية السعودية

**The role of strategic management in achieving a balance between  
profitability and green economy policy in the Kingdom of Saudi  
Arabia**

إعداد الطالب/ تركي علي الغامدي

الرقم الأكاديمي / 243002055

إشراف/

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد

العام الدراسي

1447 هـ / 2025 م

# إهداء

إلى والديّ العزيزين اللذين كانا لي دائماً مصدر إلهام ودعم، إلى من غرس فيّ حب العلم والتعلم، وإلى من لم ييخلا عليّ بالنصح والإرشاد، إلى من كانا لي سنداً في كل خطوة خطوتها في حياتي العلمية والعملية.

إلى زوجتي الحبيبة، شريكة حياتي ورفيقة دربي التي كانت داعمة وصابرة، إلى من وقفت بجانبني في كل لحظة، في الأوقات الصعبة قبل الأوقات السعيدة، إلى من كانت لي سنداً و عوناً في كل خطوة خطوتها في رحلتي العلمية، إلى من تحملت معي ضغوط الدراسة والعمل، وإلى من كانت لي دائماً مصدر قوة وثبات، لقد كنت لي دائماً النور الذي يضيء طريقي، والصوت الذي يشجعني على المضي قدماً، شكراً.

إلى من أستمروا بالتقدم لأجلهم، أولادي الأمانة، أهدى هذا البحث، فكم أتمنى أن أكون لكم خير قدوة وموجه.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم ونصائحهم وتوجيهاتهم، إلى من كانوا لي قدوة ومثالاً يحتذى به في حب العلم والتعلم، إلى من غرسوا فيّ حب البحث والاستكشاف. أهدى هذا البحث المتواضع الذي أنتم جزء منه تعبيراً عن شكري وتقديري لجهودكم الكريمة، وأرجو أن يُخلد اسمكم ومكانتكم في التاريخ العلمي والمعرفي..

أهدى هذا البحث تعبيراً عن شكري وامتناني العميقين، وأرجو أن يكون هذا العمل ثمرة تعبكم وجهودكم.

## قائمة المحتويات

|    |                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي .....                                                       |
| 5  | مقدمة: .....                                                                                      |
| 6  | مشكلة الدراسة: .....                                                                              |
| 7  | أهمية الدراسة: .....                                                                              |
| 8  | أهداف الدراسة: .....                                                                              |
| 8  | تساؤلات الدراسة .....                                                                             |
| 9  | فروض الدراسة: .....                                                                               |
| 9  | الدراسات السابقة: .....                                                                           |
| 16 | المنطلقات النظرية للدراسة: .....                                                                  |
| 16 | الفصل الثاني: المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية .....                                      |
| 17 | المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها .....                                           |
| 23 | المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية .....                                                   |
| 28 | المطلب الثالث: اهداف ومهام الإدارة الإستراتيجية .....                                             |
| 31 | المبحث الثاني عناصر تحقيق الربحية في المؤسسة .....                                                |
| 31 | المطلب الأول: رفع كفاءة العاملين وتعزيز البقاء والاستمرار .....                                   |
| 40 | المطلب الثاني: تعزيز الميزة التنافسية .....                                                       |
| 44 | المطلب الثالث: تيسير المبيعات .....                                                               |
| 47 | المبحث الثالث: الاقتصاد الأخضر .....                                                              |
| 48 | المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الأخضر .....                                                         |
| 52 | المطلب الثاني: فوائد ومضار الاقتصاد الأخضر .....                                                  |
| 57 | المطلب الثالث: متطلبات وتحديات التحول نحو الاقتصاد الأخضر .....                                   |
| 63 | المبحث الرابع: أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الربحية في ضوء التحول نحو الاقتصاد الأخضر ..... |
| 67 | الفصل الثالث: المنهج المستخدم في الدراسة .....                                                    |
| 68 | أدوات الدراسة .....                                                                               |

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| 69  | مجتمع وعينة الدراسة .....               |
| 70  | حدود الدراسة.....                       |
| 71  | الإجراءات المنهجية لتحليل البيانات..... |
| 71  | ثبات الاستمارة .....                    |
| 74  | الفصل الرابع: تحليل البيانات .....      |
| 74  | أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية..... |
| 97  | ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان.....     |
| 112 | ثالثاً: اثبات الفرضيات.....             |
| 129 | الخاتمة .....                           |
| 129 | النتائج.....                            |
| 133 | التوصيات .....                          |
| 138 | المراجع .....                           |
| 143 | الملاحق.....                            |

## قائمة الجداول

|     |                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 71  | الجدول 1 يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة ( الفا كرونباخ ) ..... |
| 74  | الجدول 2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التوع .....                           |
| 76  | الجدول 3 توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية .....                          |
| 81  | الجدول 4 توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الجامعي.....                          |
| 86  | الجدول 5 توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي .....                         |
| 91  | الجدول 6 توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.....                           |
| 97  | الجدول 7 المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية .....                              |
| 102 | الجدول 8 المحور الثاني: الربحية .....                                          |
| 106 | الجدول 9 المحور الثالث: سياسة الاقتصاد الأخضر .....                            |
| 112 | الجدول 10 اثبات الفرضية الأولى.....                                            |
| 117 | الجدول 11 اثبات الفرضية الثانية .....                                          |
| 123 | الجدول 12 اثبات الفرضية الثالثة .....                                          |

## الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

### مقدمة:

انخرط العالم عقب ثورة الصناعة في استخدام على النفط والكربون والماكينات في التصنيع والإنتاج في عمليات التقدم المتلاحقة واستغلال الموارد بصورة مجحفة فلم يبق ولا يذر فجار على الأخضر واليابس بما أزهق الطبيعة وأخل بالنظام البيئي وهدد دورة الحياة بكسر السلاسل البيئية بما انعكس على حياة الإنسان بالسب وكأن الطبيعة تصب على الإنسان جام غضبها جراء لما ارتكبه في حقها من انتهاكات.

وإزاء رد فعل البيئة والطبيعة أيقن الإنسان أن لا مفر له للإبقاء على حياته بغير التصالح مع الطبيعة والبيئة المحيطة والتعامل الرشيد في المحافظة على السلاسل البيئية ودروات الحياة بما يحفظ عليه حاته ويكفل تعايشه، وهو ما ترتب عليه قيام الدعوات والاصوات التي نادى بأهمية التحول نحو الاقتصاد الأخضر الصديق للبيئة. (خنفر، 2014)

ولما كانت آلية التحول نحو اقتصاد أخضر ليست بالمسألة اللحظية التي تتم بصورة فورية فقد كان التنظيم والتخطيط ورسم خارطة الطريق للتحول نحو الاقتصاد الأخضر متضمنة خطواتها ومراحلها من أوليات مؤسسات القطاع العام والخاص، وتتولى الإدارة الاستراتيجية مهمة رسم خارطة الطريق والخطوات للانتقال نحو

الاقتصاد الأخضر باعتبارها عملية تستهدف التعامل مع المتغيرات الخارجية،  
والتوجهات والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية. (عثمان، 2018)

ايضاً تضطلع الإدارة الاستراتيجية بتنفيذ التوجهات الخاصة والتعامل مع المتغيرات  
الداخلية لتحقيق الأهداف الخاصة للمنظمة ممثلة في الربحية من خلال تدعيم قدرتها  
التنافسية وتطوير أداء أعمالها وضمان بقاءها واستمرارها وتحسين مبيعاتها في الأسواق  
الاقتصادية على الصعيد المحلي والعالمي. (Fred، 2005)

وبموجب ما سبق فإن الإدارة الاستراتيجية تستهدف الموازنة بين متطلبات بيئة  
المنظمة الداخلية ممثلة في الربحية والبيئة الخارجية في تحقيق السياسات العامة  
والأهداف الاجتماعية والاستراتيجية والبيئية بما يدعم دورها الوجودي وكذا الربحي  
ويحقق مساهمتها المجتمعية والبيئية في الانتقال إلى اقتصاد أخضر وهو ما تتطرق  
هذه الدراسة لتناوله.

### مشكلة الدراسة:

ويمكن حصر مشكلة الدراسة في التعارض بين أهداف السياسة الداخلية للشركة  
ممثلة في تحقيق أعلى فائدة وربحية ممكنة عن طريق الاستخدام والاستغلال للخامات  
والخدمات المتاحة الأقل تكلفة والأعلى فائدة وبين سياستها الخارجية في تدعيم الدور  
المجتمعي والبيئي للمنشآت في مراعات سياستها الداخلية والتوجهات الدولية في  
الانتقال نحو الاقتصاد الأخضر في عملية مرهقة ومكلفة للمؤسسات والمنشآت  
تتعارض مع أهدافها الربحية، وهو ما حتم ضرورة التطرق على نهج واستراتيجيات

علمية لتحقيق توازن بين الربحية والتحول نحو للاقتصاد الأخضر، وبموجب ما سبق يمكننا أن نحصر مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: **ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق توازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر؟**

### أهمية الدراسة:

تدور أهمية الدراسة في كل من:

#### 1- **الأهمية النظرية:** تستمد أهمية هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها

باعتبارها متعلق ببقاء البشرية واستمرارها جمعاء كون استمرار الاستغلال المجحف للبيئة والإضرار بها رتب العديد من الكوارث مثل التلوث والاحتباس الحراري وغيرها، كما تتحقق أهمية الدراسة النظرية في إثرائها للمكتبة العربية بدراسة مستحدثة بشأن سبل ووسائل التحول نحو الاقتصاد الأخضر وتحقيق الأهداف الخاصة للمؤسسات، كما تعتبر مرجعاً هاماً للباحثين والدارسين في ذات المجال.

#### 2- **الأهمية التطبيقية:** وتتحقق أهمية الدراسة التطبيقية في كونها تستهدف تحديد

الإطار التنظيمي والإداري الذي من خلاله يمكن تدعيم التحول نحو الاقتصاد الأخضر في المملكة وتحقيق السياسات العامة في الدولة وتنفيذ الدور المجتمعي والبيئي والموازنة بينه وبين الأهداف الخاصة في إدراج الأرباح، كذا تسليط الضوء على أهمية وقيمة الإدارة الاستراتيجية في رسم خارطة الطريق

للتحول نحو الاقتصاد الأخضر وتحقيق التوازن بين البيئة المحيطة الخارجية والداخلية للمؤسسة برسم السياسات والخطط المدروسة.

### أهداف الدراسة:

يستهدف الباحث من خلال دراسته الوقوف على كل من:

- 1- تحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق توازن بين الربحية وتنفيذ سياسة التحول نحو الاقتصاد الأخضر في المملكة.
- 2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتحديد أهميتها وعناصرها والأهداف المبتغى تحقيقها من الإدارة الاستراتيجية والمهام التي تمارسها في تحقيق أهدافها.
- 3- التطرق إلى عناصر الربحية في المؤسسات المتمثلة في رفع كفاءة العاملين وتعزيز بقاء المؤسسة واستمرارها وتعزيز ميزتها التنافسية، وتحسين جودة المبيعات.
- 4- تسليط الضوء على مفهوم الاقتصاد الأخضر وتحديد ما يحققه من فوائد وما يرتبط به من مضار والوقوف على الصعوبات التي تواجه التحول نحو الاقتصاد الأخضر وكذا المتطلبات الداعمة لتحقيق سياساته.

### تساؤلات الدراسة

ويتفرع عن السؤال الرئيسي السابق العديد من التساؤلات الثانوية التي يمكن أن

نجلها في:

- 1- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية وأهميتها؟
- 2- ما هي عناصر الإدارة الإستراتيجية وأهدافها ومهامها؟
- 3- كيف تحقق المؤسسات أهدافها الربحية؟
- 4- ما هي عناصر الربحية في مؤسسات وكيانات القطاعات العامة والخاصة؟
- 5- ما المقصود بالاقتصاد الأخضر؟
- 6- ما هي فوائد ومضار التحول نحو الاقتصاد الأخضر؟
- 7- ما هي متطلبات وتحديات التحول نحو الاقتصاد الأخضر؟

#### فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والربحية.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر.
- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر.

#### الدراسات السابقة:

بعد البحث والتقصي في المكتبات العامة والمكتبات الجامعية وتقصي الرسائل العلمية والكتابات والمقالات في مجال إدارة الأعمال لم يجد الباحث أية رسالة أو بحث سابق يحمل ذات عنوان دراستنا الحالية لذا فإننا فيما يلي نتطرق إلى بعض الدراسات التي تطرقت إلى دراسة موضوع متصل بموضوع دراستنا على ما يلي:

1- دراسة Chiu-Lan Chang, Ming Fang، 2023م، والتي جاءت بعنوان

أثر الطاقة الخضراء النظيفة على التنمية المستدامة في الصين.

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة الوقوف على أثر الاقتصاد الأخضر في

الصين على تحقيق تنمية قطاع الأعمال المستدامة واعتمادا في تحقيق هدف

الدراسة على منهج التحليل في تحديد العلاقة بين المتغيرات، حيث مثلت

التنمية المستدامة المتغير التابع، واستخدام الطاقة الخضراء المتغير المستقل.

وخلص الباحثان من خلال دراستهما إلى عدد من النتائج تمثل أهمها في وجود

علاقة إيجابية بين المتغيرات وهو ما يوضح أن إنتاج واستهلاك الطاقة

المتجددة، والاستثمار الأجنبي المباشر فيها يؤدي إلى تدعيم التنمية المستدامة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها تطرقت إلى أثر التحول نحو

الاقتصاد الأخضر على قطاع الأعمال واستخدامها المنهج التحليلي، في حين

أن درايبتنا تنفرد في كونها استهدفت تناول تأثير التحول نحو الاقتصاد الأخضر

على ربحية المؤسسات ودور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين

المتغيرين، أيضا فإن دراستنا إضافة إلى المنهج التحليلي اعتمدت على المنهج

الوصفي، كذا فإن دراستنا الحالية تتحصر حدودها المكانية في السعودية.

2- دراسة عثمان، عبد المنعم حماد، 2020م، والتي جاءت بعنوان " دور الإدارة

الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة".

استهدف الباحث من خلال دراسته الربط بين الإدارة الاستراتيجية وفهم طبيعة

وتطلعات وأولويات أصحاب المصلحة وربط ذلك مع رؤية ورسالة منظمة أوتو

باش المحدودة للسيارات، وذلك من خلال تحديد المشكلة التي تواجه الإدارة الاستراتيجية وتوجيه طريقة إدارة أصحاب المصلحة.

استخدم الباحث في إجراء دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على أداة الاستبانة من خلال إجراء حصر شامل لعينة الدراسة ممثلة في المدراء ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين بالمنظمة، وتوصل إلى عدد من النتائج تمثل أهمها في أنه قد اتضح أن للإدارة الإستراتيجية بأبعادها تحليل البيئة الداخلية ، تحليل البيئة الخارجية ، صياغة الإستراتيجية دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين بشركة اوتو باش المحدودة للسيارات، ظهر جلياً أن تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها يساعد علي التعرف علي أهداف أصحاب المصلحة من الملاك والعاملين والزبائن والموردين وبالتالي المساعدة في تحقيق توازن الأهداف بين أصحاب المصلحة.

وتمثلت أهم التوصيات في أهمية مراجعة أداء العاملين بصورة دورية ومنتظمة، ضرورة توجيه الإدارة العليا بالشركة قسم التسويق وخدمات العملاء لإجراء مسوحات ميدانية للتعرف على آراء ورغبات العملاء لتوفير مزيد من البيانات التي تساعد على فهم طبيعة وسلوك العملاء ودرجة رضاهم.

وتمثلت دراستنا الحالية في تطرقها لدور الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التوازن بين المصلحة في الربحية وكذا استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي في حين أن دراستنا الحالية تختلف عنها في تطرقها لتناول أثر الإدارة الإستراتيجية في

التحول نحو الاقتصاد الأخضر والموازنة بين هذه السياسة والأهداف الداخلية الربحية للمؤسسة، كذا فإن حدود دراستنا هو المملكة العربية السعودية في حين أن الدراسة السابقة تم إجراؤها في جمهورية السودان العربية.

3- دراسة عثمان، مهند احمد، 2018م، والتي جاءت بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة بعض شركات ولاية الخرطوم".

استهدف الباحث من خلال دراسته تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقاتها في منظمات الأعمال وتحديد ممارستها الفعلية من خلال دراسة الواقع، واستخدم الباحث في إجراء دراسته منهج الوصف، والمنهج التحليلي واعتمد على أداة الاستبانة للدراسة وجمع المعلومات والبيانات.

وخلص الباحث في ختام دراسته إلى عدد من النتائج تمثل أهمها في أن عدد محدود من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة، ووجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدلائل الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تطرقها لدور الإدارة الإستراتيجية وأثره في تحقيق الأهداف الخاصة في الممثلة في الربحية وتحقيق الفائدة المادية والربح

المالي واستخدمت كذلك هذه الدراسة كلاً من منهج الوصف والتحليل في إجراء الدراسة وأداة الاستبانة كأداة للدراسة.

في حين أن دراستنا تختلف عنها في كونها استهدفت التطرق إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تدعيم تحول المؤسسات في المملكة نحو الاقتصاد الأخضر والموازنة بينه وبين تحقيق الأهداف الخاصة على خلاف الدراسة السابقة التي اقتصرت على تناول أثرها على الأهداف الربحية الخاصة، أيضاً فإن حدود دراستنا المكانية هي المملكة العربية السعودية.

4- دراسة زواوية، أحلام، 2016م، والتي جاءت بعنوان " أثر الاستثمار في قطاع

الطاقة المتجددة على النمو الاقتصادي المستدام بالتطبيق على دولة الجزائر".

استهدفن الباحثة من خلال دارسته الوقوف على دور الاعتماد على الاقتصاد الأخضر بالاعتماد على الطاقة المتجددة في دعم وتعزيز نمو الاقتصاد في دولة الجزائر واستخدمت في سبيل تحقيق أهداف الرسالة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم منهجية المربعات الصغرى المصححة كلياً كأداة للدراسة.

وفي ختام الدراسة توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج تمثل أهمها في وجود علاقة عكسية ومعنوية بين الطاقة المتجددة والناتج المحلي، حيث أن الزيادة وحدة واحدة في استثمارات الطاقة المتجددة يقابله انخفاض بقيمة 0.04 وحدة في معدلات نمو الناتج المحلي، وذلك بسبب أن استهلاك الطاقة التقليدية حالياً في الجزائر يعتبر أفضل مسار للنمو الاقتصادي في المدى القصير والمتوسط،

نظرا لصعوبة إحلال بني وهياكل الطاقات التقليدية بتكنولوجيا الطاقات المتجددة حاليا بسبب تكاليفها الباهظة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها لأثر الاقتصاد الأخضر على قطاع الأعمال كما تتفق معها في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، في حين أن دراستنا تختلف عنها في كونها تطرقت إلى تناول أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التوازن بين الربحية والتحول نحو الاقتصاد الأخضر، على خلاف الدراسة السابقة التي ربطته بالنمو الاقتصادي، أيضا فإن الحدود المكانية لدراستنا الحالية المملكة العربية السعودية في حين أن هذه الدراسة أجريت في الجزائر.

5- دراسة صيونة، كيلاني، 2017م، والتي جاءت بعنوان "المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مجمع صيدا لصناعة الأدوية خلال الفترة بين 2000 - 2005)".

استهدف الباحث من خلال دراسته تناول مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء التسويقي بمجمع صيدا لصناعة الأدوية باعتباره من المؤسسات العامة على المستوى الوطني من خلال جوانب تحديد أوجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النشاط ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمجمع.

استخدم الباحث في إجراء دراسته المنهج الوصفي وخلص إلى نتائج أهمها أن المؤسسة تهتم بصورة أساسية بتوسيع تشكيلة منتجاتها بإضافة ما معدلة 01

منتوج جديد، حتى وصلت تشكيلة هذه المنتجات إلى 081 منتوجا، وهو ما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية وتحقيق هدفها الاستراتيجي والمتمثل في النمو والتوسع عملت على التوسع المستمر نحو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير إلى عدة دول في أوروبا، إفريقيا، وبعض الدول العربية.

وتتفق هذه الدراسة مع دارستنا في تناولها أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الربحية واستخدامها كذلك للمنهج الوصفي، في حين دارستنا تتميز في كونا تتناول دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز تطبيق الاقتصاد الأخضر وكذا تحقيق الربحية والموازنة بين كلا التوجيهين، كما اعتمدت دراتنا إضافة إلى المنهج الوصفي على المنهج التحليلي، كما أن دارستنا تتعلق حدودها المكانية بالمملكة العربية السعودية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### **المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية**

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية

المطلب الثالث: أهداف ومهام الإدارة الإستراتيجية

### **المبحث الثاني عناصر تحقيق الربحية في المؤسسة**

المطلب الأول: رفع كفاءة العاملين وتعزيز البقاء والاستمرار

المطلب الثاني: تعزيز الميزة التنافسية

المطلب الثالث: تيسير المبيعات

### **المبحث الثالث: الاقتصاد الأخضر**

المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الأخضر

المطلب الثاني: فوائد ومضار الاقتصاد الأخضر

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات التحول نحو الاقتصاد الأخضر

### **المبحث الرابع: أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الربحية**

في ضوء التحول نحو الاقتصاد الأخضر

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

والإدارة الاستراتيجية هي أحد طرائق الإدارة الحديثة والتي تعتبر خليطاً بين العلم والفن تستهدف استغلال الموارد والمكنات المتاحة في المؤسسة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة التي تضعها الإدارة نصب عينها، فالإدارة الاستراتيجية هي عملية التخطيط ووضع خارطة الطريق والخطوات التي تتبعها الهيئة بناء على ما تحوزه من مكنات وما تواجه من عقبات لتحقيق الأهداف المنشودة، وفي هذا المبحث نتطرق لتناول تعريفها وأهميتها وكذا عناصرها وأهدافها ومهامها في المطالب التالية :

#### المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

##### تعريف الإدارة الاستراتيجية:

والإدارة الاستراتيجية باعتبارها إحدى فروع علم إدارة الأعمال فإنها من العلوم الاجتماعية التي تتعلق بتنظيم السلوك البشري في مجال التجارة والاقتصاد وهو ما جعل مسألة الاتفاق على تعريف جامع وشامل للإدارة الاستراتيجية أمراً عسيراً إذ تطرق الفقه إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية على أكثر من تعريف فتعرف على أنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها". (العارف، 2005)

وذهب آخر إلى تعريفها على أنها "عملية تتعلق بوضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، إضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف"، كما عرفت أيضاً

على أنها "خطة أو اتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما أو مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأمد، فهي نظام إداري تستخدمه المؤسسة في التصميم التنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية". (الزيات، 2012) (ماهر، 2007)

ومما سبق نجد أن الفقهاء العرب اعتمدوا في تعريف الإدارة الاستراتيجية على تسليط الضوء على طبيعتها وكذا المستهدف منها في حين أن الفقه الغربي اعتمد في تعريفه للإدارة الاستراتيجية على دورها في المؤسسات إذ يعرفها الفقيه Ansoff على أنها "تصور للعمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب تحقيقها"، ويعرفها Quinn على أنها "النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية و السياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام"، في حين عرفها Durker بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، و توفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل". (خلاصي، 2015)

ويعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية فنية وعلمية تستهدف تسخير الموارد والمكنات المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رسم الخطوات في إطار العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية.

وتعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى اللفظ الإغريقي Strategic ومعناه (فن الحرب) وقد استخدم علماء الإدارة هذا اللفظ تيمناً بالقاسم المشترك بين إدارة الحروب القتالية قديماً وإدارة الحروب التجارية والاقتصادية بين المؤسسات حديثاً من خلال التسليح بعلم الإدارة والاستعداد للمتغيرات والمشكلات التي قد تطرأ على المؤسسة أو المنظمة من خلال دراسة العوامل المحيطة بها إذ تعني الاستراتيجية وفقاً لذلك بأنها طريقة التفكير وأسلوب إدارة وطريقة صنع القرارات وتحديد الخطوات وتطبيقها وتحليلها في إطار تحليل إثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة المنظمة في المنافسة وقيمة إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة. (Fewer Raimer، 1995)

وترجع نشأة مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى نهايات القرن العشرين إذ كانت بدايته مع بداية الاهتمام بقطاع الأعمال والتركيز على السياسات الاقتصادية واعتماد أساليب وأسس الإدارة الحديثة وتحقيق التنافسية من خلال التعمق في أساليب ونظم الإدارة الحديثة لتحقيق الاستفادة الأعلى من الموارد المتاحة. (فاتح، 2018)

ومن جانبنا نرى أن ظهور الإدارة الاستراتيجية مرجعة لما رتبته حدة التنافس في مجال الأعمال من أهمية لدراسة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية والتنبؤ بالمستجدات والظروف المفاجئة التي تستدعي ضرورة التدخل بسرعة استجابة للتغيرات التي تستجد على بيئة العمل وما تفرضه من تنافسية والتعامل مع ما يواجه المؤسسة من مشكلات من خلال الاستعداد المسبق عن طريق بحث العوامل الخارجية، والداخلية، والتنبؤ بإمكانية وقوعها.

## أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتعلق بكونها تستهدف تحسين أداء المنظمات وتحقيق الفائدة الكاملة من الموارد  
والمكنات المتاحة بالصورة الأمثل بالنسبة للحاضر والمستقبل إذا طبقت بشكل مناسب  
ويمكننا أن نحصر أهمية الإدارة الاستراتيجية في: (العارف، 2000م)

1- تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحديد الاختبارات والبدائل الملائمة إذ أن ترجيح

أحد البدائل دون الآخر والوقوف على بعضها دون البعض الآخر هو أمر  
يتطلب دراسة وبحث واختيار البديل المناسب على أساس الظروف المحيطة  
الداخلية والخارجية، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية صوت العقل والمنطق للمؤسسة  
الذي بناء على تطبيقها بصورة صحيحة يتم اختيار البديل المناسب أو الملائم.

2- كما تهدف الإدارة تستهدف الإدارة الاستراتيجية تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد

المتاحة مادية كانت أو بشرية وذلك من خلال تحسين أداء الأفراد ورفع كفاءتهم  
وتعزيز الحافز النفسي من خلال تشجيعهم على العمل بإشراكه في صنع القرار  
واتخاذهم وكذا مكافأتهم على ما يقومون به من أعمال بما ينمي روح الولاء  
والانتماء ويدعم مشاركتهم الفعالة في أداء العمل وإدارة المنظمة.

3- رفع وعي ومستوى إدارة المدراء والمسؤولين في المؤسسة من خلال منهجه

خطوات وقرارات المنظمة وترابطها بما قبلها ومساهمتها في تحقيق ما بعدها من  
خطوات للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهو ما يستتبع ضرورة رفع وعي وفهم  
وإدراك المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة  
وتعزيز فهمهم لآلية عمل المنظم والمستهدف من عملها، بما يزيد من تعاونهم

وإبداعهم في أدائها عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وأهداف استراتيجيات المنظمة.

4- كما تتحقق أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها تساهم في تحسين المبيعات الربحية الإنتاجية، وذلك كونها تعمل على تسخير المكنات والموارد بالصورة الأمثل وتحقيق الاستفادة الأعلى منها والسير ضمن منهجية مخططة ومرسومة تتناسب مع ما يحيط بيئة العمل من مؤثرات داخلية وخارجية، ويظهر ذلك جلياً في ارتفاع وتحسن نسبة البيع الربحية الإنتاجية قياساً على المنظمات التي لا تمتلك أي نشاط تخطيط نظامي

5- يساعد التخطيط الاستراتيجي على التعامل مع المشكلات المستقبلية بصورة أكثر مرونة وقدرة على احتوائها أو إمكان تلافيها دون غيرها من الهيئات التي لا تنتهج أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وذلك كون المنظمات ذات الإنجاز الكبير تتجه لعمل تخطيط نظامي للتحضير من أجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية، فالمؤسسات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الإدارة الاستراتيجية.

6- أيضاً تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية فيما تحققه بدورها في تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة ورفع الكفاءة والفاعلية، ومساعدة المؤسسات على تحديد المنتجات والأسواق التي ستتعامل معها والخطوات الواجب اتباعها لضمان بقائها في الأسواق وكذا الأسواق البديلة الواجب طرقها مستقبلاً لضمان انتشارها وتوسعها.

7- كما تساهم في دعم القرارات المصيرية حول التحول والتغير والتحرر من التقليدية والعمل بأساليب الإدارة الحديثة، كما تتطوي على الحفاظ على مستوى معين من النظام والرسمية التي تضمن أداء الأعمال بجدية وتحقيق السيطرة على النشاط وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

8- كما تتمثل أهميتها أيضا في كونها تساهم بصورة كبيرة في الموازنة بين الاحتياجات الداخلية في المنظمة وكذا الالتزامات والواجبات على إثر التحديات التي تواجهها وهو ما يضمن بقائها واستمرارها من خلال خطط ممنهجة وخطوات مدروسة تضمن تحقيق نماء المؤسسة واستقرارها.

## المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية

### خصائص الإدارة الاستراتيجية:

وبتحليل التعاريف السابقة نخلص إلى أن للإدارة الاستراتيجية العديد من العناصر التي تتفرد بها عن غيرها من وسائل الإدارة التي قد تتشابه معها، وتدور اهم العناصر التي تشكل الإدارة الاستراتيجية في كل من:

1- الاستمرارية: والاستمرارية بمعنى الاستدامة والاستمرار ويقصد بها أن الإدارة الاستراتيجية يتم ممارستها في المؤسسة بصورة منظمة ومستمرة بغير توقف فلا تتخلها فترات راحة أو ركود، ومرجع ذلك إلي أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بصورة أساسية بالعوامل الخارجية المحيطة ببيئة العمل في المؤسسة وكذا العوامل الداخلية وباعتبارها من الأمور المتجددة والمستمرة التي لا تنقطع ولا تتوقف فإن الإدارة الاستراتيجية في سبيل توفير أوضاعها والمعادلة بينها وبين أهداف المنظمة تمارس على سبيل الاستدامة والاستمرار لمواكبة التعديلات المستمرة التي تطرأ على المؤثرات والعوامل الداخلية والخارجية دائمة التغير.

(Higgins، 1993)

2- الترتيب والتنظيم: إذ أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من مجموعة من الخطوات والإجراءات والقرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة في سبيل التكيف مع العوامل الخارجية ومواجهة المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تطرأ جرائها، وكذا تكيف الموارد الداخلية لتحقيق الأهداف المنشودة، وتنظم خطوات الإدارة

الاستراتيجية في هيكل تدرجي نظامي يتم تنفيذها بخطوات منظمة وبخطي ثابتة دون فلا يجوز تخطي إحداها أو البدء في التالية قبل الانتهاء من الأولى، وعلة تنظيم الخطوات والمراحل المتبعة في الإدارة الاستراتيجية ترجع إلى أن:

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة الخطوة التي تسبقها.
- خطوات العمل في ضوء الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة تكاد تشبه البناء المترابط يتم رص بعضها فوق بعض.
- خطوات العمل مستمرة ومطردة تشبه مجموعة التروس في مكنة ليعمل الترس الأخير يجب أن يدور الترس الأول واي خلل أو عوار يصيب هذا التسلسل أو الترابط يؤثر على جودة العمل وتطبيق الخطة. (عثمان،

(2020)

#### **خطوات الإدارة الاستراتيجية:**

وتتمثل أهم خطوات إعداد الاستراتيجية الإدارية في مرحلة التحليل والرصد البيئي، وصياغة الاستراتيجية، ومرحلة تطبيق الاستراتيجية على ارض الواقع، ومرحلة المتابعة والتقييم، ونتناول كل منها تفصيلاً على النحو التالي:

**تحليل البيئة الداخلية والخارجية وأدوات التحليل:** وهي المرحلة التي يتم خلالها التمهيد لوضع الاستراتيجية من خلال جمع البيانات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة وتحديد عناصر القوة ونقاط الضعف والتحديات الحالية والعقبات المستقبلية، إذ يتم تحليل البنية الخارجية المحيطة بالمؤسسة من خلال متابعة تبعات الاقتصاد والسياسة،

والعوامل القانونية والتجارية والتنافسية، وكذا التطورات التقنية والتطور العلمي في مجال عمل المؤسسة والطبيعة الجغرافية والاجتماعية المجاورة لها للتنبؤ بالمتغيرات وما يمكن أن يطرأ على أي منها ويؤثر على عمل المؤسسة. (العامري، 2008)

بينما يتعلق التحليل الداخلي بإجراء الدراسات حول المؤسسة لتحديد أوجه القوة وعناصر الضعف، وتناول العناصر المؤثرة على البيئة الداخلية للمؤسسة والمشكلات المتعلقة بمكوناتها الداخلية ككفاءة العاملين أو سياسة الإدارة أو طبيعة الإنتاج وحجمه والهيكل المالي والفني وغيرها من المسائل التي تؤثر على سير المنشأة وتعلق ببيئتها الداخلية. (هلال، 2008)

**صياغة الاستراتيجية:** وهي الخطوة الثانية في خطوات الإدارة الاستراتيجية وتحتل مكانة هامة باعتبارها خطوة يتم من خلالها ترسيخ مبادئ المؤسسة وسياساتها ومنهجها في تسيير أعمالها إذ تتضمن مرحلة صياغة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخياراتها التي ستتبعها وفقاً لمبادئها وقيمها لتحقيق في سبيل بلوغ أهدافها، ويشكل صياغة خطة الإدارة الاستراتيجية كل من: (الغالي، 2008)

1- الرؤية: هي التوجيه المستقبلي والهدف العام والاسمي الذي تستهدف المؤسسة تحقيق أهدافها في ضوءه، وتعتبر الرؤية عاملاً أساسياً في عملية صياغة الاستراتيجية إذ لا يستطيع المدير اتخاذ قراراته وممارسة دوره القيادي دون هدف أو توجه مستقبلي يساهم القرار المتخذ في تحقيقه.

والرؤية ليست عبارة عن مجموعة من الشعارات الفارغة ومحاولة منافاة الآخرين في اختيار الشعار الأكثر جاذبية، بل أنها تعبير عن فكر وسياسة ومبادئ المنظمة، فهي أقرب لكونها منافسة في الفكرة الاستراتيجية بشأن مستقبل المؤسسة ونوعية أنشطتها التي تستهدفها ومكانتها في السوق التي تصبوا للوصول إليها في ضوء رؤيتها القيمة والأخلاقية. (حنفي، 2016)

2- الرسالة: والرسالة هي الغاية النهائية والرسالة التي من خلالها توضح المؤسسة الهدف منها والفئة التي تخدمها ومجال عملها، فتعبر الرسالة عن منهج المؤسسة السامي الذي تسير عليه وتعلي قيمة وتسعى لتحقيق الربح في ضوءه فيمكن أن تكون رسالة المؤسسة تحقيق الثقة بينها وبين العميل أو تحقيق الطمأنينة في نفس المستهلك إلى جودة منتجاتها وضمائها من خلال خدمة ما بعد البيع طويلة المدة وعالية الكفاءة. (حنفي، 2016)

3- الغايات والقيم والأهداف: كما يراعي في صياغة الاستراتيجية غايتها الممثلة في النتائج الأخيرة للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تستند بصورة أساسية إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة كما تعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدماتها والحاجات والغايات التي تحاول إشباعها.

في حين تتمثل القيم في السياسات والمعتقدات التي تؤمن بها المؤسسة والعبارات الأخلاقية التي تسير في ظلها لتنظم علاقتها مع جميع الأطراف

المتعاملين معها، بينما تتعلق الأهداف في تحديد النقاط الواضحة والصريحة التي تعمل المؤسسة على تحقيقها. (السلمي، 1999)

**التطبيق على أرض الواقع:** وهي الفترة التي تخرج فيها خطط الإدارة الاستراتيجية من مرحلة الأعداد والتجهيز وتدخل إلى حيز التنفيذ بتطبيق خطواتها على أرض الواقع إذ تتخذ القرارات الصادرة في ضوء الخطة الاستراتيجية الصورة المادية بتطبيقها على أرض الواقع وتنفيذها بالصورة التي عينت لتطبيق سياسة المؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة، وبهذه المرحلة تنتقل الإدارة الاستراتيجية من سلطة الجهة الإدارية في المؤسسة إلى سلطة الجهة التنفيذية التي تضطلع بتطبيق السياسة الاستراتيجية من خلال تطبيق القرارات الإدارية.

**متابعة القرار وتقييمه:** وهي المرحلة التي في ظلها تقوم الإدارة بمتابعة القرار الإداري ومراقبة التنفيذ على الوجه الصحيح وفي ضوء الرسالة والرؤية والأهداف والقيم والمعايير التي تمارس المنظمة مهامها في ضوءها وتحت لوائها، ومراقبة التسلسل الإداري والتدريج الهرمي المتبع في إسناد كل جزئية من القرار للجهة أو الأشخاص والعاملين المختصين بتنفيذها وفقاً للمجرى الصحيح للأمر.

كما تتضمن هذه العملية الخروج بالتغذية المرجعة وردود أفعال العاملين وكذا المتعاملين مع المؤسسة على القرارات التي اتخذت في ضوء الإدارة الاستراتيجية وتم تطبيقها تحت إشراف ورقابة جهة الإدارة وتكوين النظرة النهائية لنتائج القرار وتقييم مدى فاعليته في تحقيق الأهداف المنشودة منه في سبيل تطبيق خطط الإدارة الاستراتيجية

من عدمه، وتساهم مرحلة التقييم في الوقوف على نقاط القوة والضعف وكذا أوجه العوار والعقبات التي واجهت تطبيق القرار بما يساهم في محاولة التغلب عليها.

### المطلب الثالث: أهداف ومهام الإدارة الاستراتيجية

#### أهداف الإدارة الاستراتيجية:

وتستهدف الإدارة الاستراتيجية تحقيق العديد من الأهداف التي نجملها في: (فاتيح، 2018)

1- تدعيم قدرة وكفاءة المؤسسة في مواجهة المشكلات والعقبات والمعوقات التي

تعرض أدائها لأعمالها من خلال التخطيط المستمر بناء على دراسة بيئتها

المحيطة والتنبؤ بأهم التحديات والأخطار والعقبات والمشكلات المستقبلية

والاستعداد لمواجهتها والتغلب عليها.

2- الترويج بين الخيارات المتاحة واختيار أفضلها واتخاذ القرار بناء على الترويج

ويكون الترويج في ظل الإدارة الاستراتيجية بناء على القيم والأهداف والرؤية

والرسالة وبلاستناد إلى مشاركة العاملين في اختيار القرار وتوفير بدائل القرار

المتاحة إذا كان من غير الممكن تطبيقه.

3- تقليل مقاومة التغيير والرتابة التي دائماً ما تسيطر على العاملين والإدارات

والتي تشكل عائقاً كبيراً أمام التطور، إذ أن الإدارة الاستراتيجية من خلال

الخطي المدروسة وبموجب منهجه التغير والتدرج فيه تخفف من حدة المقاومة

بما يساهم بصورة كبيرة في تدعيم عملية التقدم والانتقال إلى المستويات الجديدة

من الإدارة الحديثة.

4- التخفيف من حدة الرهبة من المجهول من خلال التنبؤ بما يمكن أن يواجه المؤسسة من مشكلات وتوضيح الرؤية المستقبلية بما يشعر العاملين بالمؤسسة رؤساء ومرؤوسين بالطمأنينة ويحول جهودهم الفكرية والبدنية نحو بلوغ الأهداف المأمولة وتحسين الواقع الذي يعيشونه.

5- تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: لأن التأثير في البيئة ليس أمراً سهلاً وهيناً على العكس من التأثير بها والذي قد يكون آلياً وبسرعة كبيرة وآثار واضحة قد يستهلك معالجته ومقاومته وقتاً وجهداً كبيرين نوعاً ما لذا فإن الإدارة الإستراتيجية بطبيعتها الاستشرافية يمكن أن تساهم في وضع خطط طويلة المدى لذلك.

6- تدعيم مركز المؤسسة التنافسي من خلال التخطيط طويل المدى الموضوع بناء على دراسة عميقة وواقعية لاختلاف الفرص المتاحة والتحديات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة بما يساهم في صحة القرارات المتخذة ويترتب عليه تنمية الجانب الاقتصادي وتعظيم الربح وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

7- حسن توظيف الموارد والخامات والإمكانات إذ تستهدف استغلال مواردها المتاحة وتسكينها في أماكنها المناسبة لتحقيق أعلى فائدة مرجوة وأعلى عائد ممكن الحصول عليه من استغلال هذه الموارد والخامات والحد من التبذير والهدر غير العقلاني لها، فالترشيد والعقلنة من أوليات التخطيطي الاستراتيجي ضمن سياسة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

## مهام الإدارة الاستراتيجية:

إضافة الى ما تسعى الإدارة الاستراتيجية لتحقيقه من اهداف فإنها تضطلع بعدد من المهمات التي تستهدف من خلالها تحقيق فاعليتها والتي تتمثل في: (العارف، 2000)

1- وتتمثل المهمة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في دورها بوضع الاستراتيجية ورسم خارطة الطريق المناسبة لتسير عليها المؤسسة في سبيل مواجهة تهديدات البيئة الخارجية والاستفادة من الموارد والخدمات الممكنة واستثمار الفرص التي تتضمنها وتحديد النشاط الأساسي الذي تمارسه المؤسسة ووضع البدائل المناسبة في حال عثرى النشاط الأساسي أية معوقات أو مشكلات غير متوقعة.

2- كما تضطلع الإدارة الاستراتيجية بمهمة الحفاظ على العلاقة متوازنة بين الهيئة التي تهدف الى إصلاحها وبين البيئة المحيطة والعوامل الخارجية والداخلية المتداخلة مع نشاط المؤسسة.

3- تحديد جداول الأعمال ومواعيد تنفيذ خطوات الخطة التي تم وضعها عن طريق تطبيقات الإدارة الاستراتيجية، والعمل بصورة منتظمة على تحديث هذا الجدول للتوافق مع المتغيرات التي تطرأ على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به.

4- العمل بصورة منتظمة على تطوير السياسات الموضوعة وإعادة نظرها بصورة دورية ومنتظمة والتوسع فيها والتعديل عليها بما يتوافق مع يستجد من تغيرات على البيئة المحيطة الداخلية والخارجية للهيئة.

5- مواكبة التطور والسعي نحو إدماج التقنيات المستحدثة ومظاهر التقدم التقني في

إدارة المؤسسة من خلال خطط ممنهجة وخطوات مدروسة ومنضبطة.

### **المبحث الثاني: عناصر تحقيق الربحية في المؤسسة**

يعتبر الهدف الأساسي لأي مؤسسة تجارية تحقيق العائد الربحي المادي إذ أن الغرض الأساسي من ممارسة النشاط التجاري هو تحقيق الربح وإن تشاركت معه العديد من الأهداف والمبادئ والرؤى إلا أن الغاية الأساسية والهدف الأساسي الذي تقوم المؤسسة لأجله هو تحقيق الربح وإن كان يتم تهذيبه والتخفيف من حدة السعي إليه بمشاركة بعض الأهداف الأساسية والفرعية له في المؤسسة، إلا أن الجانب التجاري للمؤسسة يستهدف بصورة أساسية تحقيق الربح وتدور عناصر تحقيق الربح في المؤسسة بين كل من رفع كفاءة العاملين وتعزيز الميزة التنافسية وتيسير المبيعات وهو ما نفرده فيما يلي:

### **المطلب الأول: رفع كفاءة العاملين وتعزيز البقاء والاستمرار**

ورفع الكفاءة يعرف على أنه استخدام القدرات في وضعية مهنية بهدف التوصل أداء الوظيفة الأمثل لتحقيق غاية محددة، كما تعرف أيضا على أنها اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه، كما عرفت أيضا على أنها حسن الاستفادة من العناصر البشرية والمالية والمادية وحسن استخدامها بكفاءة. (رشيد، 2009)

ومن التعاريف السابقة فإن الكفاءة هي فاعلية الفرد وقدرته في استغلال مكناته ومواهبه وقدراته وخبراته المكتسبة ومؤهلاته في أداء الأعمال الموكلة إليه بفاعلية أكبر، فالكفاءة هي قدرة الشخص وتأهيلية أكثر من غيره في أداء عمل معين والاعتماد على الكفاءات هو ما يميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فحسن أداء الأعمال يساعد على دعم تقدم المؤسسة.

وتنقسم الكفاءة بناء على ذلك إلى كفاءة فردية تتمثل مقومات الأداء الشخصي للفرد التي تتضمن معرفته الفردية وقدراته ومهاراته وسلوكياته الشخصية، فالكفاءة الفردية هي قدرات الشخص الفردية التي بموجبها يكون مؤهلاً للقيام بالعمل، في حين أن الكفاءة الجماعية هي نتيجة مجموع الكفاءات الفردية وقدرتهم على العمل معاً في صورة منظمة لتحقيق هدف موحد، وقد تتدني الكفاءة الجماعية بالرغم من ارتفاع كفاءة القائمين بالعمل نتيجة لعدم التنسيق المشترك أو التعاون في أداء العمل أو التفاهم بين مجموعة العمل والعكس كذلك صحيح، ومن ثم فإن وجود الأولى لا يعني بالضرورة وجود الثانية. (الكاتب وآخرون، 2023)

ويشكل الكفاءة للعامل كلاً من الامكانيات الفردية والموهبة الفطرية والقدرات المؤهلات العلمية المكتسبة، والتي بتضافرها تكون الكفاءة ومن ثم فإن الكفاءة وإن كانت تعتمد على الشق الفطري فإن صقلته يدعم تطويرها إضافة إلى تعزيز الجانب المكتسب وهو ما يتم تستهدف المؤسسات القيام به من خلال التدريب.

والتدريب هو "عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة"، كما يعرف أيضا على أنه "الوسيلة التي من خلالها اكتساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد". (الشرعة، 2014)

وتتضمن مكونات العملية التدريبية لرفع كفاءة العاملين في: (الكاتب وآخرون، 2023)

1- المكون المعرفي: الشق النظري الذي يضطلع بمهمة توفير الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب وتستهدف جمع البيانات قديمة كانت أو حديثة الواجب إكسابها للعاملين لرفع كفاءتهم.

2- المكون المهاري: والذي بدوره يتعلق بالجانب الفني أو المهاري للعامل بصقل مهاراته وإكسابه مهارات جديدة وتطويره قدرته على أداء العمل بصورة أكثر سرعة وكفاءة وسهولة وبطريقة سلسلة من خلال إكسابه خبرات السابقين وتجاربهم.

3- المكون الاتجاهي: والذي يهدف إلى تقويم الأفكار والمبادئ التي ينتهجها العاملين والتي من الممكن أن تكون متضاربة بما يؤثر على الكفاءة الجماعية

وتقريب وجهات النظر وتقويم التوجه الفردي لدى الأفراد في إطار المصلحة العامة للمؤسسة.

وتستهدف الإدارة من خلال التدريب وبتطويع مكوناته السابقة تحقيق هدفه المتمثل في اكتساب المهارات والاتجاهات السلوكية المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المؤسسة لزيادة أداءهم وكفاءتهم بما يضمن للمؤسسة القيام بالأعمال الموكلة للعاملين بفاعلية ممكنة وفي أقل وقت ممكن والوصول بقدر الإمكان إلى تطلعات المدراء ومعايير الأداء التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (يوسف وآخر، 2010)

كما يهدف التدريب إلى تعزيز الدافع الداخلي وتنميته لدى العاملين من خلال دعم ولائمة للمؤسسة وإكسابهم الخبرات والمهارات وتحسين كفاءتهم بتعليمهم مهارات بما يحسن إنتاجه كما ونوعاً وذلك بتوعيتهم بأهداف المؤسسة وكذا سياساتها ورؤيتها وقيمها ومبادئها وأهمية دور الفرد وقيمة عمله الفردي في دعم وتحقيق هذه الرؤية وتحقيق رسالتها، إضافة إلى التركيز على رفع قدرات ومهارات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية، وإتاحة الفرصة للعاملين للاطلاع على المستجدات المتعلقة بالتقدم التقني والعلمي والعملية كل في مجال عمله. (عساف، 2010)

ويحقق التدريب أهميته على محاور ثلاث يتعلق أولها بالمؤسسة إذ يمثل لها أهمية في كونه: (السكرانة، 2011)

1- يساعد في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال وضع أهداف واضحة ومنظمة نصب عينية يشير إليها بموجب طرق وآليات متطورة وتعريف الأفراد بما يطلب منهم والتركيز على المهام المحددة والمطلوبة منهم بموجب طبيعة عملهم ومكانتهم في المؤسسة، ودعم وتطوير قدرتهم لتحسين جودتهم الإنتاجية.

2- توحيد التوجه والهدف الذي يستهدفه كل من العامل والمؤسسة وربط أهدافهم المشتركة ببعضها البعض كما هو الوضع في تحقيق الربحية باعتباره هدف مشترك لكل من العام والمؤسسة ويتم بموجب التدريب زيادة الربحية من خلال صقل مهاراته وتنمية قدراته وتحقيق الهدف المشترك من خلال توزيع المؤسسة لجزء من الأرباح على العاملين بما يحقق هدف كل من العامل والمؤسسة في تحقيق الربح.

3- يدعم انفتاح المؤسسة واطلاعها على كل ما يحيطها من مستجدات وتطورات تطرأ على ما تمارسه من أعمال سواء بشأن التقنية أو الإدارة أو تقسيم العمل، من خلال تطوير برامجها وتطبيقها على القطاعات والأقسام وإعداد العاملين من خلال التدريب لاستيعاب التطورات والتعامل مع الوسائل المستحدثة الجاري إدخالها على العمل.

4- توضيح السياسة العامة للمؤسسة وتطويرها مع ما يستجد على العوامل الداخلية والخارجية من تطورات وتطبيقها في المؤسسة من خلال تدريب العاملين على متطلباتها وأهدافها المستجدة، إضافة إلى تطوير القادة وتدريبهم

من خلال تطوير أساليب القيادة واكتساب مهارات القيادة الحديثة والتسلح بالعلوم والدراسات الحديثة التي تعزز عمليات اتخاذ القرارات وتصويبها، وتحسين جودة وكفاءة الأدوار الرقابية والإشرافية والإدارية التي يمارسونها وتعزيز التعاون بين القادة والمقتادين من خلال التدريب المشترك.

وثانيا بالنسبة للعاملين بأفرادهم وأشخاصهم لما يحققه التدريب لهم من أهمية إذ يعمل على: (الكاتب وآخرون، 2023)

1- مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم لأهداف ورسالة المؤسسة وكذا رؤيتها واستيعاب أدوارهم فيها وما يشغلونه من حيز أو مكان لتحقيق هذه الرؤية والهدف والرسالة، وهو ما يعزز قدرتهم على تقبل التغيرات وتنفيذ القرارات الإدارية والتكيف مع المتغيرات باعتبارها تحقق هدف ورسالة المؤسسة التي يؤمن بها العاملون والمديرون، وهو ما يقلل من مشاكل العمل وساعد على خلق بيئة تعاون جماعية ومودة بين أفراد المؤسسة تحسن جودة حل العقبات التي تواجههم أثناء العمل.

2- كما يدعم التدريب قدرات ومهارات الفرد ويحفز عوامل الأداء الدافعة بما يوفر لهم فرص الترقى والتميز في العمل، ويساعد التدريب على تحسين مهارات التواصل لدى العاملين سواء مع بعضهم البعض أو مع الجهات الإدارية الأعلى.

3- يدعم التدريب قدرة العاملين على التعامل مع الآلات والماكينات وكذا مراعات واجبات الأمن والسلامة المهنية وتحسين قدرتهم على التعامل مع العوائق بما يقل بصورة كبيرة من حوادث العمل.

وعلى المستوى الإنساني والاجتماعي فإن التدريب يحقق أهمية كبيرة تتمثل في:

1- ما يحققه التدريب من أثر كبير على الجانب النفسي والإنساني للعاملين إذ يدعم قدرة العاملين على التواصل الاجتماعي مع بعضهم البعض ومع الجهات والمدراء، ويطور علاقاتهم الإنسانية التي تربطهم بالمؤسسة، وتعزز الروح المعنوية بتحفيز اهتمامهم الحيوي بالأمن والأهمية والاهتمام الذي يتلقاه من المنظمة التي تسعى لتحسين كفاءته ورفع مهاراته وقدراته.

2- تحسين آلية التوجه الذاتي للأفراد وإعلاء مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية وتحسين الرابطة بين العاملين وبعضهم البعض وبين الهيئة بما ينمي شعورهم بالولاء وباعتبارهم جزء مهم من المؤسسة، وهو ما يعزز قدرتهم على تقبل التغيرات التي ترتبها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وسرعة التكيف معها.

وقد يكون التدريب فردياً يتم التركيز فيه على عامل واحد من خلال تدريب العامل على أداء عمل أو أعمال معينة أو تكليفه بمجموعة أعمال ذات مستوى قيادي أعلى أن إسناد مجموعة أعمال خارج نطاق وظيفته إليه أو إخضاعه للتدريب على يد شخص أعلى خبرة وكفاءة، وقد يكون بصورة جماعية يتم فيه تدريب مجموعة من العاملين

بصورة جماعية وفي إطار مشترك في الأوقات الرسمية في مراكز مخصصة للتدريب قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها، وتتمثل أهم طرق التدريب الجماعي في: (الكاتب وآخرون، 2023)

1- المحاضرات: عملية يتم فيها إلقاء المادة التدريبية العلمية بصورة مباشرة ورسمية يقوم فيها المحاضر بشرح موضوع التدريب للمتدربين وغالباً ما تتعلق هذه الصورة في التدريب على الشق النظري أو المعلوماتي المتلق بالعمل إذ يتم فيها إلقاء المعلومات على المتدربين وعرضها بصورة نظرية عليهم.

2- المؤتمرات: وهو عبارة عن تبادل للخبرات والتجارب من خلال اجتماع مجموعة من الأشخاص لبث ودراسة موضوع ذا أهمية كبيرة لكافة أعضائه يتداولون خلاله جوانب الموضوع وخبراتهم السابقة في التعامل معه وبحث ودراسة كيفية تطويره وتدعيم التعامل معه والتحسين من كفاءته وتحقيق نتائج أفضل، وغالباً ما تعقد المؤتمرات لتدريب رجال الإدارة العليا ذوي الباع الطويل في محل المؤتمر محل النقاش للإفادة من خبراتهم السابقة طوال مدة عملهم.

3- الندوات: وهي اشتراك مجموعة من الدارسين لبحث موضوع معين بطريقة علمية بحثية، بحيث يقسم على الباحثين جوانب المسألة محل الندوة ليقوم كل منهم ببحث ودراسة الجانب الموكول إليه بصورة شاملة ودقيقة ليعيد طرحه بعد ذلك على المشاركين في الندوة بإضفاء أسلوبه ووجه نظرة ممثلة فيما يقدمه من تقرير يحوي ما خلص إليه بحثه في الجزئية الموكلة إليه.

4- التطبيق العملي: وترتبط هذه الطريقة بالتدريب على المهارات العملية إذ من خلالها يقوم القائم على التدريب بالقيام بالعمل بطريقة علمية سليمة وبموجب ما اكتسبه من خبره وما تعلمه بالبحث والدراسة أمام المتدربين شارحاً الخطوات التي اتبعها في أداء العمل بصورة تفصيلية ومبسطة تساعد على استيعابهم وفهمهم لما أداه من عمل وطريقة القيام بالعمل بذات الطريقة التي أداه بها، وغالباً ما ترتبط هذه الطريقة بالأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات أو أجهزة ميكانيكية.

5- تمثيل الأدوار: وفيها يقوم المشرف على التدريب بتصوير موقف معين من المواقف التي تواجه المتدربين أثناء أدائهم لمهام عملهم، ويطلب منهم تمثيل الموقف كل حسب دوره ومناقشتهم حول الحلول المقترحة وطرق التعامل في مثل هذه المواقف وكذا رأيهم فيما أبداه بعضهم من تصرفات والتعليق عليها واقتراح الحلول والطرق التي يراها مناسبة ليقوم في الأخير بتصحيح وجهة النظر العامة ويشير إلى الطريقة الأمثل للتعامل في أي من هذه المواقف، وترشيد سلوكهم السابق وتنبيههم إلى الأخطاء التي وقعوا فيها.

6- المناقشات يقوم المتدربون بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مسألة معينة، تبين الطريقة التي اتبعها المدرب في حل المسألة بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى حل للمشكلة المعروضة.

ويحتل عنصر رفع كفاءة العاملين في المؤسسة مكانة كبير ضمن العناصر التي يتم الاعتماد عليها في دفع ربحية المؤسسة لما يربته تحسين الكفاءة من رفع قدرة

العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين كفاءة المنتج وتقديم خدمة أكثر تميزاً عن المنافسين مما يدفع المستهلكين أو المتعاملين مع المؤسسة إلى الإقدام على التعامل معها دون غيرها والذي بدوره يدعم الميزة التنافسية والتي نورد تفصيلها في المطلب التالي.

### المطلب الثاني: تعزيز الميزة التنافسية

هي قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في السوق ومواجهة التحديات التنافسية مع المنظمات والجهات التي تشاركها ممارسة ذات نطاق العمل، وتدور الميزة التنافسية حول تفعيل التفوق على المنافسين أو البقاء على مستوى مقارب لهم بما يضمن للمؤسسة استمرارها في السوق والنمو بصورة طبيعية.

وتتحقق نتيجة للعمل الجاد والتنظيم الاستراتيجي والتحليل الجيد للعوامل الداخلية والخارجية ودراسة السوق والمنافسين والعوامل الأخرى التي تضعها المؤسسة في الحسبان لتحقيق التنافسية ويلزم في الميزة التنافسية أن تكون طوية المدى بالقدر اللازم الذي يحفظ للمنظمة البقاء والدوام والاستمرار من خلال البحث عن مصادر متنوعة لتحقيق الميزة التنافسية صعبة التقليد من طرف المنافسين. (عواد، 2024)

وتعرف على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" (مصنوعة، 2012)، كما عرفت أيضاً على أنها " أنها ميزة أو

عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".  
(مرسي، 1996).

وتعرف أيضا على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون". (السلمي، 2001)

وتتمثل أهميتها في النقاط التالية: (العابد، 2017)

- 1- تعتبر السلاح الأساسية الذي من خلاله تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها في الأسواق وتواجه به التحديات والعقبات التي تعترضها والمنافسة الشرسة التي تتعرض لها من المؤسسات التي تمارس ذات الأعمال التي تمارسها.
- 2- تعتبر المعيار الأهم المعول عليه في تحديد مدى نجاح وتقديم المؤسسة وتحقيقها أهدافها من تفوقها وتميزها عن غيرها من المنافسين.
- 3- تعتبر أحد أهم القياسات يعتمد عليها لقياس موقفها التنافسي في السوق وكذا قدرتها في الحصول على حصة في السوق أكبر من نظائرها.
- 4- كما تعتبر العامل الأساسي الذي بموجبه تحقق نجاحها في مجال الأعمال وذلك كون تحقيق الميزة التنافسية يتضمن مواجهة جميع حاجات الزبائن

وتحقيقها لكسب رضاهم وثقتهم وضمان وفائهم لما تقدمه من خدمة أو منتج، إذ أن قدرتها على إقناع جمهور المستهلكين والمتعاملين معها على تمييزها عن المنافسين بما يحقق تنافسيتها.

5- كلما ارتفعت الميزة التنافسية ارتفعت إمكانية وقدرة المؤسسة في الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر لتنافسيتها العالية وثقتها المرتفعة بين المستهلكين وجمهور المتعاملين معها.

ويتوقف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على كل من: (أبو بكر، 2005)

1- القيمة المدركة لدى العميل ممثلة في قيام المؤسسات باستغلال المكنتات المختلفة لتحسين قيمة إدراك العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات بما يعزز ثقته فيها واطمئنانه إليها دون غيرها من سلع المؤسسات التي تمارس ذات النشاط، وهو ما يساهم في تعزيز ولاء العميل للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية، وتساهم قيمة ما تقدمه من منتجات أو خدمات بالنسبة إلى سعرها وجودتها وخدمة ما بعد البيع في ترسيخ قناعة المستهلكين إلى تفضيل المؤسسة عن غيرها من المنافسين

2- التمييز: ويتمثل التمييز في تقديم خدمة أو سلعة تنافسية لا يستطيع الغير تقديمها بنفس الجودة والصورة والكفاءة بما يميزها عن غيرها من السلع، ويتم تحقيقه بموجب تسخير الموارد البشرية والمالية والإدارية والإمكانات التنظيمية في تقديم الخدمة بصورة غير معهودة ولا يمكن تقليدها أو استنساخها.

وتمر بمراحل ثلاث الأولى التقدم والتي فيها تشاهد المؤسسة نمواً مستمراً ومطرداً في حجمها وتوسعاً كبيراً في انتشارها، لتأتي بعدها مرحلة التبني والتي تبدأ بنهاية المرحلة الأولى إذ تتبني فيها المؤسسة ميزتها التنافسية السابقة التي توقفت عن النمو، ليأتي بعدها مرحلة الانتشار بين المنافسين الذين من خلال تقليد منتوج المؤسسة تبدأ ميزتها التنافسية في التدهور، ومن ثم فإنه عليها أن تتخذ خطوة مباشرة في اللحظة التي تبدأ فيها المرحلة الثانية من دورة حياة الميزة التنافسية من خلال البحث عن ميزة جديدة مبنية على الأبداع والابتكار لتحقيق لها استمرار التنافسية، وتتصف الميزة التنافس بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأمور التي تتشابه معها والمتمثلة في: (بلقايد، 2014)

1- الاستمرارية: وتعني أن هذه الميزة ليست مسألة لحظية وليدة الموقف تظهر معه وتختفي باختفائه إذ يشترط في الميزة التنافسية أن تحافظ على استمرار المؤسسة من خلال المداومة على الابتكار والتطوير والسعي للحصول على ثقة العملاء من خلال الاهتمام بكافة العناصر التي تتال من ميزتها التنافسية.

2- القابلية للتغير: تتصف بكونها متغيرة نتيجة لتغير المصادر والموارد المعتمدة عليها الميزة التنافسية كذا دورة حياتها السريعة والتي تتطلب ضرورة التغير والتحرك من ميزة إلى أخرى لتحقيق الندية، ومن ثم فإن الميزة التنافسية ليست مستقرة لارتباطها بالعديد من العناصر الغير ثابتة التي تتغير نتيجة لتغيرها.

3- القابلية للتطور: كذا فإنها لتحفظ بقاءها بأطول فترة يتم التعديل والتغير عليها بالقدر اللازم لبقائها استمرارها ما دام ذلك ممكناً.

4- يحددها العميل: إذ المعول عليه في الميزة التنافسية هو تقاضيات العملاء ورغباتهم وعليه فإن تحقيقها لا يتم إلا بموجب نظرة العميل وأيه وتقاضياته الشخصية، إذ قيمتها وكفاءة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للمستهلك، وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه، إذ يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

5- المرونة: ترتبط بالعديد من المتغيرات أهمها رضا العميل وتقبله للمنح وهو من الأمور المرنة بصورة كبيرة والتي يمكن أن تتغير في وقت قصير جداً بصورة جذرية بما يتطلب ضرورة تمتعها بقدر كبير من المرونة لاستيعابها ما يطرأ على العناصر التي ترتبط بها من تغيرات.

#### **المطلب الثالث: تيسير المبيعات**

وهو العملية التي بموجبها تسهل المؤسسة الوصول إلى المنتج وتحفز جمهور المستهلكين والمتعاملين مع المؤسسة للحصول على المنتج للتمتع بالمزايا أو التسهيلات أو الحوافز التي تقدمها المؤسسة لطلب الخدمة أو المنتج الذي تقدمه، فهي عملية تستهدف إضفاء السلاسة على بيع ما تقدمه الجهة لجمهور المتعاملين معها والمستهلكين، ويعرف تيسير المبيعات على أنه "عملية تقوم بربط المنتج بمجموعة من المزايا الموجهة لتسهيل عملية البيع أو الخدمة المقدمة والتحفيز على استخدامها أو شراءها وحتى توزيعها". (ربيع، 2012)

ومن التعريف السابق نخلص إلى أهمية تيسير المبيعات والتي تتمثل في:

1- أهمية الدور الذي تمارسه في تحديث عملية المبيعات عن طريق تعزيز عمليات البيع بالإعلان أو التسويق أو التنسيق بين رجال البيع وإدارة المبيعات لتحسين حصة المؤسسة السوقية، إذ يساهم تيسير المبيعات في انتشار المؤسسة في السوق بصورة كبيرة وتعزيز تنافسيتها واستمرارها وبقائها لما تقدمه من تسهيلات وحوافز لدفع المستهلكين للأقدام على التعامل معها للتمتع بالتسهيلات والمزايا.

2- يترتب على عملية تيسير الشراء التي تنتهجها المنظمة استمالة السلوك الشرائي من خلال تقديم حوافز إضافية للمستهلكين خاصة في حالة طرح منتجات جديدة بقصد أحداث تأثير فعال ومباشر على المستهلك خلال وقت قصير الأجل، وهو ما يساعد على جذب العملاء وتعزيز ربحتها من خلال زيادة شريحة عملائها من المستهلكين والمتعاملين معها.

3- كما يواجه مشكلة انخفاض الطلب على خدمات المنشأة من خلال زيادة عمليات البيع وتسريع إتمام الصفقات بما يساهم بصورة كبيرة في تقليل حدة مشكلة انخفاض الطلب وتأثر المبيعات من الممرات الموسمية أو التقلبات السياسية والاقتصادية أو غيرها من المؤثرات التي تنال من ربحية المؤسسة وحجم مبيعاتها.

وتتمثل أهمية عمليات تيسير المبيعات وأثرها في تحقيق الفائدة المالية في أن عمليات تيسير المبيعات تعتبر من أهم وسائل الترويج المستحدثة نتيجة لطبيعة الأسواق الحالية التي باتت تتأثر بالحملات الترويجية والتي تركز على أدوات تيسير المبيعات والعوامل المرتبطة بها، ومرجع التأثير الكبير لتيسير المبيعات على تفضيلات

المستهلكين واختياراتهم إلى إخفاض الولاء واستجابته السريعة للحملات الدعائية وتأثيرها عليه بصورة كبيرة.

وهو ما ولده تزامم المؤسسات وتعددها وزيادة عدد الأصناف المعروضة في السوق وتشابهها إلى حد كبير مما يجعل الاختيار بينها مرجع إلى تأثير الإعلان والترويجي للمنتج أكثر من الكفاءة أو الجودة أو الولاء، وتعتبر كل السابقات والمزايا والتخفيضات والكوبونات وغيرها من الأدوات من أهم الوسائل التي باتت تؤثر على تقاضيات المستهلكين واختياراتهم. (شلاش، 2011)

كما يسيطر على عملية تيسير المبيعات العديد من الأهداف التي في ضوءها وبموجبها يتم تنظيم مثل هذا العمليات والقيام بها لتحقيق ربحية المؤسسة وتتمثل أهم أهداف تيسير المبيعات في: (العلاق وآخر، 2010)

1- زيادة معدل الاستهلاك للمنتجات والأصناف التي تنتجها المؤسسة إلا أنه من أوليات المؤسسات أن تزيد حجم مبيعاتها للحد الأقصى والذي تسعى لتحقيقه من خلال عمليات تيسير البيع والتي تستهدف العمل على أكثر من محور يتعلق أولها بطائفة المستهلكين أو المتعاملين مع المؤسسة بالفعل الذين يكونون لها الولاء إذ تستهدف زيادة حجم مبيعاتها لهذه الفئة من خلال زيادة معدل استهلاكهم للمنتج من خلال عمليات تيسير المبيعات الممنهجة.

2- كما تهدف عملية تيسير المبيعات إلى استمالة السلوك الشرائي للمنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة أو الخدمات الجديدة التي تقدمها إضافة إلى

زيادة استهلاك المنتجات الحالية التي تتجهها، وذلك من خلال استعمال أدوات تيسير المبيعات لمحاولة زيادة شريحة المستهلكين للمنتجات الجديدة سواء أكانوا من مستهلكي المؤسسة الذين يكونون لها الولاء أو من غيرهم.

3- كما تهدف عملية تيسير المبيعات إلى زيادة الطلب على المنتجات في حالة انخفاض المبيعات وزيادة المخزون عما يجب أن يكون عليه عند الرغبة في معالجة موسمية المبيعات وتحقيق استقرار نسبي في مبيعات المؤسسة، وذلك بتنظيم عمليات تيسير المبيعات بما يتماشى مع هذه المتغيرات.

### المبحث الثالث: الاقتصاد الأخضر

والاقتصاد الأخضر هو مصطلح اقتصادي حديث النشأة يرجع ظهوره للعام 2008 وهو عبارة عن نظام اقتصادي بيئي يهدف إلى الموازنة بين الممارسات الاقتصادية والتطور والتقدم في مجالات الاقتصاد والاستغلال للموارد والصناعة وبين الاستغلال المثل للبيئة والمحافظة عليها، إذ يستهدف الاقتصاد الأخضر بصورة أساسية لمعالجة العلاقة بين الإنسان والبيئة بالتخفيف من حدة الآثار العكسية لجوره وتعديه على النظام البيئي بالاعتماد على مصادر للطاقة صديقة للبيئة والحد من العمليات والأفعال التي تؤثر على البيئة بالسلب، ومن ثم فإن الاقتصاد الأخضر سياسة ونظام أكثر من كونه مجرد فكرة أو توجه وفيما يلي نتطرق إلى مفهومة وفوائده ومضارة وكذا متطلبات وتحديات التحول نحو الاقتصاد الأخضر على الترتيب التالي:

## المطلب الأول: مفهوم الاقتصاد الأخضر

### تعريف الاقتصاد الأخضر:

ولما كان الاقتصاد الأخضر من المصطلحات المستحدثة والجديدة غير المستقرة أركانها بصورة ثابتة فقد تعدد التعاريف التي عرفته باختلاف وجه النظر التي استند إليها كل تعريف إذ عرف على أنه "اقتصاد يعتمد على التنمية الخضراء ويقوم على أساس احترام البيئة كترشيد استخدام الموارد الطبيعية، فهو يستخدم الموارد والطاقات استخداماً أمثل: إذ إنه لا ينتج بشكل جائر، وإنما بشكل يوائم البيئة ويحافظ عليها، دون أن يساهم في حدوث انبعاثات تؤثر سلباً على البيئة والإنسان كما يساهم في تعزيز فرص العمل والتنمية المستدامة، ويرتكز على إعادة تشكيل وتصويب الأنشطة الاقتصادية، لتكون أكثر مساندة للبيئة والتنمية الاجتماعية، بحيث يشكل طريقاً نحو التنمية المستدامة". (جمعية الاقتصاد السعودية، 2022)

كما عرف أيضاً على أنه "الاقتصاد الذي توجد به نسبة صغيرة من الكربون، ويتم فيه استخدام الموارد بكفاءة، كما أن النمو في الدخل والتوظيف يأتي عن طريق الاستثمارات العامة والخاصة التي تقلل انبعاثات الكربون والتلوث وتدعم كفاءة استخدام الموارد والطاقة". (برحمون، 2016)

ويعرف أيضاً على أنه "اقتصاد الطاقة النظيفة الذي يهدف إلى تحسين نوعية البيئة بواسطة الحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، مع تقليل الأثر البيئي، بالإضافة إلى تحسين استخدام الموارد الطبيعية". (Chapple Karen، 2008)

ومن التعاريف السابق يخلص الباحث إلى أن الاقتصاد الأخضر هو ذلك الاقتصاد الذي يؤسس دعائمه وإنتاجه على الموارد النظيفة التي لا تؤثر على البيئة بالسلب كالنفط والغاز وغيرها من المصادر والموارد التقليدية، ويعبر مفهوم الاقتصاد الأخضر عن الاستغلال الأمثل للموارد البيئية بما لا يؤثر عليها بالسلب من خلال الاعتماد على مصادر الطاقة الحديثة المتجددة والنظيفة الصديقة للبيئة والتي لا نتج عنها أية أضرار بالنظام البيئية أو دورة الحياة الطبيعية.

ولا يقتصر مفهوم الاقتصاد الأخضر على مجرد موارد الطاقة النظيفة فقط إذ أنه يعتمد على كل ما يستخدمه الإنسان في نشاطه سواء أكان تجارياً أو غير ذلك بعدم الإضرار بالبيئة أو النظام الطبيعي والغذائي.

### أهمية الاقتصاد الأخضر:

للاقتصاد الأخضر قيمة كبيرة وأهمية قصوى لا تقل أهمية عن حياة الإنسان وبقاء البشرية واستمرارها إذ أن استمرار الانتهاكات والأضرار بالبيئة مصيره في الأخير القضاء على الإنسان نتيجة ندهور السلاسل الغذائية وانتشار التلوث والأضرار التي تنال من كل أشكال الحياة نتيجة الاستغلال البشري غير الجائر وغير العادل والمضر بالبيئة.

وتتحقق أهمية الاقتصاد الأخضر فيما يستهدف تحقيقه في مجال التخفيف من حدة المشكلات التي خلفها الاستخدام الضار بالبيئة على مدار القرون السابقة فمن المتوقع باستخدام الاقتصاد الأخضر أن يتحقق خفض معدل الانبعاث الحراري وتحسين إدارة

وكفاءة استخدام الموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها واستغلالها بما لا يؤثر على تجددتها وعلى النظام البيئي، وحماية التنوع البيولوجي والأحياء والنظم البيئية المحيطة، وتعزيز النمو الاقتصادي في مجالات الطاقة النظيفة الداعة للاقتصاد الأخضر بما يؤثر على تغير حركة الاقتصاد العالمي على المدى الطويل ودفعها نحو التحول إلى الاستخدام الأخضر بما يساهم بصورة كبيرة في خلق فرص عمل جديدة نتيجة التوسع في الاعتماد على المجالات الداعمة للتحول نحو الاقتصاد الأخضر بما يقلل من نسب الفقر العالمية. (المخزنجي وآخر، 2024)

كما تحقق مصادر الطاقة النظيفة الداعم الأساسي للاقتصاد الأخضر فرصاً جديدة في تحسين ودعم الاقتصاد من خلال توفير فرص عمل جديدة وكذا دعم الاقتصاد العالمي كما تدعم الاقتصادات القومية من خلال الاستقطاعات والضرائب بما يجعلها أكثر جاذبية بالنسبة للنظم السياسية، إضافة لما يحققه الاقتصاد الأخضر من معيشة حضارية أكثر استدامة في سعيها نحو التخلص من انبعاثات الكربون المواد الضارة بالبيئة والمسببة للتلوث والتوسع في المساحات الخضراء وتنظيم استغلال الموارد والتعامل القويم مع أشكال الحياة بما يكفل بقاء النظام البيئي واستقراره. (عبد الله وآخر، 2022)

أيضاً من الناحية الاقتصادية فإن للاقتصاد الأخضر أهمية كبيرة في التحرر من الاعتماد على الوقود الحفري غير المتجدد والاعتماد على مصادر طاقة نظيفة متجددة ومتوافرة بسهولة وغير مكلفة بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية بالاعتماد على المصادر المتجددة التي يمكن الوصول إليها بسهولة كما أنها لا تتضب على عكس

الوقود الحفري، فبالإضافة إلى دوره في الحفاظ على البيئة فهو من العوامل التي تدعم التقدم والنمو الاقتصادي والاعتماد على المصادر المتجددة والحد من استغلال مصادر الطاقة التقليدية بما يحقق التنمية المستدامة التي تؤدي إلى تمكين العدالة الاجتماعية مع العناية في الوقت ذاته بالرخاء الاقتصادي.

وعليه يمكن حصر أهمية الاقتصاد الأخضر على النطاق البيئي والاقتصادي والاجتماعي والإنساني في النقاط التالي: (جمعية الاقتصاد السعودية، 2022)

1- يساهم الاقتصاد الأخضر في مواجهو التحديات البيئية التي تعترض أدوات الاقتصاد الحالية إذ يستهدف الاقتصاد الأخضر الاعتماد على مصادر الطاقة النظيفة بما يترتب عليه خفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وتحسين إدارة وكفاءة استخدام الموارد بما يساعد على الحفاظ على بقائها والحيلولة دون ندرتها بسبب الاستخدام الجائر أو انقراض بعض أشكال الحياة والتأثير على السلاسل الغذائية والنظام البيئي، كما يساهم في تقليص حجم النفايات ومخلفات استخدام الطاقة غير النظيفة وحماية التنوع البيولوجي، ووقف استنزاف الغابات والثروة السمكية.

2- كما يدعم الاقتصاد الأخضر انتشار المساحات الخضراء ودعم القطاع الزراعي والاعتماد عليه بصورة أساسية بما يساهم بصورة كبيرة في خفض حدة الفقر الريفي والنزوح إلى المدن وهو ما يقودنا بالضرورة إلى القضاء على مشكلة الأمن الغذائي من خلال توفير منتج أكبر من المزروعات والمحاصيل الزراعية نتيجة زيادة البقعة الخضراء ودعم قطاع الزراعة بالوسائل والطرق الحديثة

وتحسين طبيعة البيئة والحد من تلوثها في ضوء الاقتصاد الأخضر بما يحسن جودة عملية الزراعة.

3- يساهم كذلك الاقتصاد الأخضر في تخفيف حدة الفقر المائي وفقر مصادر الطاقة لما ينتجه من استراتيجيا بشأن ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية ودعم الاستثمار في البيئة التحتية الخضراء ممثلة في خدمات الطاقة المتجددة ومياه الشرب والصرف الصحي بما يوفر حياة أكثر حضارية وتقدماً

4- كما يساعد الاقتصاد الأخضر في التقليل من معدلات الفقر لما يحققه من خلق فرص العمل حيث يتيح فرصاً هائلة من الوظائف الخضراء ويساعد على خلق مجالات استثمار جديدة تدعم مصادر الطاقة النظيفة وتساعد في توفير مقومات وعوامل الاقتصاد الأخضر.

#### المطلب الثاني: فوائد ومضار الاقتصاد الأخضر

ويعتبر الاقتصاد الأخضر أحد أهم السياسات في العصر الحديث والتي تعمل على جميع النظم الاقتصادية الحضرية في العالم الانتقال إليه والتحرر من الاعتماد على الطاقة غير النظيفة والأعمال والممارسات غير الصديقة للبيئة، وبالرغم من قيمة الاقتصاد الأخضر إلا أنه يدور بين النفع والضرر وإن غلب أحدها الآخر وفيما يلي نتطرق إلى كل من فوائد التحول نحو الاقتصاد الأخضر، وكذا المضار المترتبة عليه.

فوائد الاقتصاد الأخضر: (خنفر، 2014)

يحقّق الاقتصاد الأخضر مزايا وفوائد تتعلّق بالبيئة والاقتصاد والمجتمع يتمثل أهمها في الاستثمار في رأس المال الطبيعي كالحراجة والزراعة والمياه العذبة ومصايد الأسماك وصناعات الغابات إذ تستهدف توسيع الرقعة الخضراء ودعم النظام البيئي والاعتماد على المصادر الطبيعية، كما تستهدف رفع كفاءة قطاع الزراعة والصناعة واستخدام الطرق الحديثة فيها بما يساهم في تقليل الضغط على المياه الجوفية والسطحية ويرشد الاستهلاك

كما تساهم إدارة الاقتصاد الأخضر القويمة في التخفيف من الفقر من خلال الإدارة الحكيمة للموارد الطبيعية والأنظمة الأيكولوجية بما يساهم في تعزيز تدفق المنافع من رأي المال الطبيعي والمتصلة بالطبقة الفقيرة من المزارعين وسكان القرى، كما يساهم في توفير فرص عمل ووظائف جديدة في قطاعات الزراعة والنباتات والطاقة والحرجة والنقل.

كما ينطوي الاقتصاد الأخضر على الفصل بين استغلال الموارد والتأثيرات البيئية وبين النمو الاقتصادي وهو يتسم بزيادة كبيرة في الاستثمارات في القطاعات الخضراء، تدعمه في ذلك إصلاحات تجيز له على نطاق السياسات، وتتيح هذه الاستثمارات العمومية منها والخاصة الآلية اللازمة لإعادة تشكيل الأعمال التجارية والمؤسسات، إذ تتيح الفرصة لاعتماد طرق استهلاك وإنتاج مستدامة.

وسوف تفضي عملية إعادة رسم الملامح هذه إلى رفع نصيب القطاعات الخضراء من الاقتصاد، وزيادة عدد الأعمال الخضراء واللائقة، والتقليل من المواد والخامات

والطاقة الحفريّة المستخدمة في الإنتاج، وتقليل المخلفات والتلوث واختزال انبعاثات غازات الاحتباس الحراري. (تقرير المنتدى العربي للبيئة والتنمية، 2011)

وبموجب التقارير والدراسات المستحدثة يمكن الوقوف على جدوى الاقتصاد الأخضر في مجال الاقتصاد ومجال البيئة، فعلى الصعيد الاقتصادي أوضحت التقارير أن خفض دعو أسعار الطاقة في العالم العربي بنسبة 25% من شأنه أن يوفر ما يقدر بـ 100 بليون دولار على مدار ثلاث سنوات، وهو مبلغ يمكن من خلاله تهيئة البنية التحتية في البلدان العربية وتجهيزها بنسبة 50% لتطوير قطاع النقل واستخدام وسائل النقل التي تعتمد على الطاقة النظيفة والمتجددة أو تحضير 20% من الأبنية القائمة خلال العشر سنين المقبلة والذي يحقق أربعة ملايين فرصة عمل جديدة، كما يمكن أن يتم استغلال مثل هذا المبلغ في قطاعات الصناعة أو السياحة أو إعادة تدوير النفايات. (تقرير المنتدى العربي للبيئة والتنمية، 2011)

وبموجب هذه الإحصاءات تتضح جلية جدوى الاقتصاد الأخضر من الناحية الاقتصادية إذ التحول نحو الطاقة النظيفة والمتجددة من شأنه أن يوفر مبالغ مهيولة يمكن استغلالها في قطاعات مجالات أخرى لدعم الاقتصادات القومية للبلدان، كما يتحقق دعم الاقتصاد من خلال التخضير في ضوء الاقتصاد الأخضر من خلال الانتقال بالأنشطة الاقتصادية الأساسية في الدولة للتوافق مع رؤية الاقتصاد الأخضر وسياسته بما يحقق دعم الاقتصاد وتتمثل أهمها في تعزيز النقل المستدام، وتوجيه البناء والتصاميم والبنى التحتية إلى التحضر باستخدام المواد الصديقة للبيئة، وكذا

الاعتماد على المصادر المتجددة في إنتاج الكهرباء، وتحسين إدارة المياه وعمليات التحلية، وتعزيز الزراعة العضوية.

أما بشأن الجدوى البيئية للاقتصاد الأخضر فإنه يؤثر على تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري إذ يهدف إلى زيادة استخدام الطاقة المتجددة إذ أن دعوات التحول نحو الاقتصاد الأخضر أتت ثمارها بأن تحقق خفض ما نسبة 36% من كثافة استخدام الطاقة على الصعيد العالمي والتي تقدر بملايين الأطنان من النفط، كما تشير التقارير إلى توقعات بشأن مساهمته في خفض انبعاث ثاني أكسيد الكربون من 306 جيغا طن في العام 2010 إلى 200 جيغا طن بحلول عام 2050 ولذلك فإن الاستثمار في الاقتصاد المنخفض انبعاثات الكربون ينطوي على إمكانات كبيرة لمواجهة التحديات التي يفرزها تغير المناخ، مع أن من الضروري القيام باستثمارات إضافية واتخاذ تدابير في إطار السياسات العامة من أجل الحد من تركيزات غاز ثاني أكسيد الكربون في الغلاف. (خنفر، 2014)

### مضار الاقتصاد الأخضر:

وبالرغم من المزايا العديدة والفوائد المتعددة للاقتصاد الأخضر إلا أنه كذلك يترتب عليه العديد من المضار أو السلبيات التي يمكن أن نجملها في

- 1- أن الاقتصاد الأخضر يرتبط بصورة مباشرة بالظروف المناخية لاعتماده في توليد الطاقة على العوامل المناخية ومن ثم فإن المناطق التي تعاني من ظروف مناخية سيئة لن يكون لها نصيب من التقدم الاقتصادي والصناعة إذ أنه في

ظل العواصف المتكررة أو الفيضانات أو غيرها من الظواهر التي تؤثر على استقرار مصادر الطاقة النظيفة لن يكون هناك سبيل للحصول على الطاقة اللازمة لتحقيق التشغيل الذي يغطي احتياجات قاطني مثل هذه المناطق.

2- يطلب التحول نحو الاقتصاد الأخضر نفقات كبيرة جداً وذلك لاستبدال البنية التحتية في البلاد والتي تم تأسيسها لتعتمد بشكل أساسي على مصادر الطاقة غير النظيفة وهو ثم فإن الانتقال من الطاقة غير النظيفة إلى النظيفة يتطلب نفقات ضخمة لتحسين البنية التحتية في البلاد.

3- يرتب على الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر ومستقبل منخفض الكربون فقدان العديد من الوظائف قيمتها مثل الشاحنات والقطارات وكافة الصناعات التي تعمل على المحركات التي تستخدم الاحتراق، كذلك فإن الدول التي تعتمد في اقتصادها على الوقود الحفري والنفط وغيرها من مصادر الطاقة التقليدية ستفقد جميع الوظائف التي كانت تستهدف الاستثمار في هذا المجال قيمتها وتندثر.

4- تكييف الوظائف القائمة أو معظمها وفقاً لمتطلبات تخضير الاقتصاد سيؤدي إلى اعتماد وسائل أكثر مقاومة لتغيير المناخ وتغيير أمكنتها.

### المطلب الثالث: متطلبات وتحديات التحول نحو الاقتصاد الأخضر

#### متطلبات التحول نحو الاقتصاد الأخضر:

الانتقال نحو الاقتصاد الأخضر ليس حدثاً فورياً يحدث بصورة لحظية وبمجرد قرار واحد من السلطات العليا، فهو عملية طويلة وشاقة مكونة من عدد من الخطوات المنتظمة تتطلب توجهاً سياسياً من الدولة وتضافر بين جهود الحكام والمحكومين لقناعة كلامها بأهمية وقيمة التحول نحو الاقتصاد الأخضر، وتتمثل متطلبات التحول نحو الاقتصاد الأخضر تبعاً لذلك في: (برحمون، 2016)

1- إصدار السياسات الحكومية والنظم القانونية واللوائح التي تعمل على توفير بيئة قانونية خصبة للتحول نحو الاقتصاد الأخضر، أيضاً مراجعة السياسات الحكومية وإعادة تصميمها لتحفيز التحولات في سبل التصنيع والاستهلاك والتجارة.

2- تسليط الضوء وتوجيه خطط التنمية على القطاع الزراعي خاصة والمناطق الريفية في سبيل تعزيز الإنتاج الزراعي وزيادة رقعة الأراضي الزراعية وزيادة إنتاج الرقعة الحالية وتوفير البيئة والمناخ المناسبين لتحسين كفاءات الإنتاجية الزراعية، كذا إمداد القطاع الزراعي بالدعم المالي والعلمي لإدخال التقنيات المستحدثة على القطاع الزراعي بما يضمن تنمية القطاع الاقتصادي على كافة القطاعات والأصعدة.

3- الاهتمام بقطاع المياه بكافة جوانبه والترشيد من استهلاكه والحد من تلوثه وتعزيز كفاءة استخدامها وإعادة تدوير المياه المستخدمة والاستفادة منها بالصورة الأمثل.

4- التوجه نحو الاستثمارات طويلة الأمد في قطاعات الطاقة النظيفة وتشجيع الطاقات المتجددة وتشجيع قطاع الأعمال الخاص على الاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة والطاقة النظيفة وتوفير البيئة التحتية والتيسيرات اللازمة لدعم الاقتصاد في مصادر الطاقة المتجددة من كافة النواحي.

5- توجيه الصناعة إلى الاعتماد على سياسة الاقتصاد منخفض الكربون واستخدام التقنيات الحديثة في الصناعة التي تعتمد على الطاقة النظيفة والاقتصاد منخفض الكربون.

6- تحويل البنية التحتية التي تدعم الاقتصاد الأخضر والصناعة منخفضة الكربون إلى استخدام الطاقة النظيفة من خلال تجهيز وسائل النقل الجماعي التي تستخدم الطاقة النظيفة وإعداد خطط لتنميتها على سبيل الاستدامة، كذا استخدام المواد الصديقة للبيئة في المباني والمنشآت والتجهيزات المعمارية.

7- معالجة مكلة مخلفات الصناعات والنفايات التي تنتج عن النشاط البشري والتخلص منها بصورة آمنة وصديقة للبيئة أو إعادة تدويرها بما يساعد على حفظ البيئة والتخفيف نتاج الطرق التقليدية الضارة بالبيئة كالحرق أو الرمي العشوائي.

إضافة الى هذه الخطوات فإن التحول الى الاقتصاد الأخضر يعتبر بالعديد من المراحل والمتطلبات يتعلق أهمها من وجهة نظر الباحث في بث ثقافة الحفاظ على البيئة والبعد عن العادات السيئة الضارة بالبيئة والانتهاكات غير المشروعة وتعزيز ثقافة المجتمع وتميئتها من خلال التوعية بمخاطر الاقتصاد التقليدي وما يترتب عليه من أضرار بالبيئة وما يعود عليه من ضرر مباشر وغير مباشر بالإنسان وبالأحياء وبكافة صورة الحياة على الأرض، وأهمية التوجه نحو الاقتصاد الأخضر الصديق للبيئة، إذ انه لا سبيل لتحقيق خطط التحول نحو الاقتصاد الأخضر ما لم يحظى بالتأييد والدعم الشعبي من أفراد المجتمع والذي يجب أن يكون نابعاً عن قناعاتهم الشخصية.

#### تحديات التحول نحو الاقتصاد الأخضر:

كما تواجه ول العالم اجمع والمملكة العربية السعودية بصورة خاصة العديد من التحديات التي تعيق حركة التحول نحو الاقتصاد الأخضر أولها يتمثل فيما يعرف بالتحدي الديموغرافي وهو عبارة عن زيادة عدد السكان في الدول العربية عامة وفي المملكة خاصة بصورة كبيرة وبمعدلات مرتفعة للغاية تكاد تصل إلى بضعة أضعاف في خلال فترات زمنية قصيرة إضافة إلى زيادة عدد السكان فإن الهجرة إلى المدن وترك القرى الريفية والمناطق الزراعية مع زيادة عدد السكان والأفراد أثر بصورة كبيرة على الرقعة الخضراء إذ انحصرت مساحتها ولم تحقق محاولات زيادتها أو حتى تحسين كفاءة الرقعة الموجودة النتائج المرجوة منها، ومن بات التحي الأول والمتعلق بعدد السكان وتوزيعهم ممثلاً في محاولة زيادة عدد سكان القرى الريفية وإحداث الهجرة

العكسية وتوجيه قطاع كبير من السكان إلى الاعتماد على الزراعة كسبيل للعيش ومصدر للحياة. (المالكي، 2017)

في حين يمثل التحدي الثاني في مشكلة الأمن المائي إذ تواجه العديد من الدول وخاصة في المنطقة العربية مشكلة توفير احتياجاتها الأساسي من المياه، إضافة إلى أن شبكات المياه في الدول تفقد ما بين 30% إلى 50% من جودتها في توصيل المياه وحوادث التسريبات بسبب عدم الصيانة المنتظمة وهو ما يترتب عليه هدر نسبة كبيرة من الماء، ومع ازدياد عدد السكان وضعف شبكات المياه والري تتفاقم المشكلة والأزمة، ولما كان التحول نحو الاقتصاد الأخضر يعتمد بصورة أساسية على المياه فإن توفير الاحتياج الأساسي للبلاد من خلال ترشيد الاستهلاك والتقليل من الهدر والحفاظ على كل قطرة من أهم التحديات التي تواجه التحول نحو الاقتصاد الأخضر والتي تتطلب ضرورة مواجهتها من خلال الحلول الجذرية لتمهيد طريق التحول نحو الاقتصاد الأخضر (تقرير المنتدى العربي للبيئة والتنمية، 2011)

كما تعتبر مشكلة الأمن الغذائي من التحديات الكبرى التي تواجه المملكة باعتبارها تعتمد في توفير احتياجاتها الأساسي من الغذاء على الاستيراد من الخارج وبسبب ثقافة الاستهلاك غير العادل في المجتمعات العربية عامة فإن مسألة الأمن الغذائي تهدد التحول نحو الاقتصاد الأخضر وذلك لصعوبة عملية تغيير الثقافة العامة والتحول من الاستهلاكية إلى الإنتاجية.

وقد حددت جمعية الاقتصاد السعودي التحديات التي تواجه التحول نحو الاقتصاد الأخضر في النقاط التالية:

1- ارتفاع تكلفة التدهور البيئي في الوطن العربي والتي باتت تبلغ ما يقارب الخمسة وتسعين مليار دولار سنوياً وهو ما يشكل تحدياً كبيراً للتحول نحو الاقتصاد الأخضر في محاولة تحجيم مقدار التدهور البيئي والتقليل من مسباته.

2- تفشي ظاهرة البطالة خاصة بين الشباب وزيادة عدد الوظائف في قطاعات معينة بصورة كبيرة عن غيرها في القطاعات الأخرى وهو ما سيؤثر بصورة كبيرة على التحول نحو الاقتصاد الأخضر نتيجة منافسة القطاعات التي تستقطب عدد كبيراً من الوظائف للعاملين والشباب الذي من المفترض أن يتم توظيفهم في سبيل تحقيق التحول نحو الاقتصاد الأخضر.

3- صعوبة تأمين سلاسل إمداد موثوقة وتجهيز البنية التحتية في البلاد للاستجابة لمتطلبات إنشاء محطات استغلال وتوليد الطاقة النظيفة كمحطات الطاقة الشمسية والرياح، إذ يعتبر التحول من نظام الاعتماد على الطاقة الحفريّة إلى الطاقة النظيفة أصعب التحديات التي تواجه التحول نحو الاقتصاد الأخضر.

4- زيادة الطلب على المواد الخام لتحقيق متطلبات الاقتصاد الأخضر مثل الليثيوم، والكوبالت وغيرها من المعادن سيؤثر بصورة كبيرة على توفير هذه

الخامات ومن ثم يعتبر الإمداد بهذه المواد من التحديات الواجب التغلب عليها للتحول نحو الاقتصاد الأخضر

5- التحول نحو الاقتصاد الأخضر بالرغم من مزاياه العديدة إلا أنه يعتبر خيار مكلف قد لا ينتج عنه مكسب تلقائي ومتساو على الصعيدين الاقتصادي والبيئي، وقد يكون ذلك على حساب تحقيق أهداف إنمائية أخرى.

6- صعوبة الوصول إلى المواد الخام اللازمة للتحويل نحو الاقتصاد الأخضر إذ أنها تتواجد في مناطق نائية يصعب الوصول إليها وهو ما يشكل تحدياً لعمال المناجم لتحديد مصادر الطاقة الفعالة من حيث التكلفة أو أماكن التواجد، أيضاً تتمركز غالب هذه المعادن في مناطق جغرافية معينة وهو ما قد يجعل الدول ذات السيادة عليها محتكرة لإنتاجها وبيعها ومن ثم التحكم في عماد الاقتصاد العالمي، فعلى سبيل المثال تسيطر الصين على 50-70% من سلاسل قيمة الليثيوم والكوبالت، وهو ما قد يمكنها من التحكم في المصدر الأساسي للاقتصاد العالمي.

## المبحث الرابع: أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الربحية

### في ضوء التحول نحو الاقتصاد الأخضر

وفي ضوء ما سبق فإن الإدارة الاستراتيجية هي سياسة الإدارة التي تتبعها وتنتهجها في تحقيق أهدافها من خلال وضع الخطط المبنية على الدراسة الدقيقة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ومحاولة التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي يمكن أن تواجهها في المستقبل ومحاولة تلافيها أو الاستعداد لمواجهةها في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة.

وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية هي الخطوات التي ترسمها الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها والقرارات التي تتخذها للوصول إلى غاياتها الأساسية ممثلة في الرؤية أو الرسالة أو الربحية والربحية هي الهدف والغاية الأساسية الأولى لكل منظمة ربحية إلا أنها ينازعها العديد من الأهداف التي تهذبها وتعلو بها وتسمو بقيمتها إلا أنه وبالرغم من ذلك فهي الغاية الأساسية والهدف الذي تستهدف المؤسسات التجارية بصورة عامة تحقيقه.

وتحقيق الربحية في المؤسسات الاستراتيجية يكون بالتركيز على عدد من العوامل أولها يتعلق برفع كفاءة العاملين في المؤسسة من خلال الخطط التدريبية التي تحددها الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تعتبر مسألة رفع كفاءة العاملين أحد السبل التي تسلكها وتسعى لتحقيقها من خلال تنظيم خطوات التدريب وأوقاته وخطط التدريب والتي تعتبر أحد أهداف الإدارة الاستراتيجية والتي في سبيل تحقيق الربح تعمل على تعزيز

بقاء المؤسسة من خلال تحسين كفاءة العاملين فيها وتقديم أعلى مستوى بأقل مجود وتكلفة ممكنة بما يعزز بقاءها في سوق العمل والمنافسة مع غيره من المؤسسات.

كما تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة إحدى طرائق وسبل تحقيق الربحية التي تهدف المؤسسة إلى تعزيزها من خلال خططها الاستراتيجية بدعم قطاع التطوير والابتكار لتقديم ميزة غير متوافرة لدى غيره من المنافسين بما يدعم تميزه وزيادة مبيعاته وتحقيق ربحية أعلى، كما تستهدف الإدارة الاستراتيجية الإبقاء على الميزة التنافسية من خلال تنظيم خطوات استمرارها بالتنسيق بين القطاعات المختلفة في المؤسسة والعى المستمر نحو التطور والتقدم واستخدام التقنية وغيرها من الوسائل التي من خلالها تحافظ على ميزتها التنافسية بما يضمن اتساعها وبقائها واستمرارها ونموها في سوق العمل، وهو ما يتحقق من خلال دراسة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ضمن متطلبات خطط الإدارة الاستراتيجية ودراسة السوق وأوضاعه وتفضيلات المستخدمين وكذا فرص التميز وتحقيق التنافسية.

كذلك تساهم الإدارة الاستراتيجية من خلال دراستها للبيئة المحيطة والداخلية وتنبؤها بما يمكن أن يؤل عليه الحال في المستقبل من التغلب على فترات الركون والضعف من خلال التنبؤ بها بصورة مستقبلة ومحاولة الموازنة بين حجم المبيعات خلال جميع الفترات لتعتمد إلى عمليات تيسير المبيعات التي تهدف من خلالها زيادة استهلاك المبيعات الحالية من ناحية وتوسيع دائرة المبيعات التي تقدمها المؤسسة بضم فئة أو شريحة جديدة من المستهلكين من خلال تقديم المميزات أو الحوافز أو المكافآت التي تدعم عمليات البيع وتيسر المبيعات والتي يتم تنظيمها بموجب خطط الإدارة

الاستراتيجية وتحديد خطواتها بما يضمن تحقيق أهدافها واستغلال ما تحققه من زيادة في المبيعات لتحقيق التوازن في الربحية في جميع الفترات.

وبموجب ما سبق فإن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الربحية علاقة وطيدة وأصلية إذ أن عناصر الربحية تخضع جميعها لتنظيم الإدارة الاستراتيجية والتي تهدف إلى تحديد خطوات تنفيذها واتخاذ القرارات والوقت المناسبة لاتخاذها، إلا أنه وفي ضوء السياسات الاقتصادية العامة العالمية والمحلية فإن التحول نحو الاقتصاد الأخضر بات ضرورة ملحة وحاجة أساسية، بل بات المستقبل الذي وإن لم تجد المؤسسات مكاناً لنلحق بالركاب تخلفت عن التقدم والتطور وكتبت نهايتها.

ويعتبر للتحول نحو الاقتصاد الأخضر مسألة صعبة وعالية التكلفة كما أنها غير مدعومة بالكامل لضعف البنى التحتية وعدم جاهزيتها للاستخدام الآمن للطاقة النظيفة ومن ثم فإن التحول الجذري والمباشر نحو الاقتصاد الأخضر في المؤسسات من شأنه أن يقودها إلى الهاوية لتأثيره المباشر على الربحية وذلك لما يترتب على التحول نحو الاقتصاد الأخضر من عرقلة عناصر الربحية ككفاءة العاملين إذ التعامل من نظام مستحدث صديق للبيئة ليس لهم به سابق خبرة أو معرفة سيقل بصورة كبيرة من جودة العمل وما يقدمونه من أداء مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي لازال عمالها يمارسون ذات الأعمال في ظل الاقتصاد غير النظيف والتي اكتسبوا فيها خبرة ومهارة كبيرتين، كذلك فإن التحول الجذري مكلف بصورة كبيرة وهو ما سيقود المؤسسة إلى تحميل المستهلك ولو جزء يسيراً من هذه التكلفة وهو ما يؤثر على ميزتها التنافسية لإمكانية العامل الحصول على المنتج المنافس بسعر أقل وبجودة مقاربة، كذلك فإن تيسير

المبيعات وخاصة في الصناعات الضارة بالبيئة يتطلب تغيير الذوق العام ومتطلبات المستهلك لاستخدام المنتج الصديق بالبيئة وهو ما قد يتطلب سنين بل عقود طويلة ومن ثم فشل خطط تيسير المبيعات.

وعليه فإنها وبموجب ما سبق فإن التعارض بين الربحية والتحول نحو الاقتصاد الأخضر أمر واقع ولا مفر منه ومن ثم فإنه في سبيل تحقيق التوازن يجب أن تستغل أدوات وآليات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين كلا المتغيرين من خلال الاعتماد على خطط ممنهجة طويلة الأمد تستطيع من خلالها التحول نحو الاقتصاد الأخضر دون أن تؤثر على الربحية من خلال التحرك في خطوات منتظمة ووفق جداول زمنية محسوبة تمكن المؤسسة من تلافي معوقات التحول نحو الاقتصاد الأخضر وما يترتب عليه من أثر على تحقيق الربحية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تناول مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، حيث يوضح هذا الفصل المنهج العلمي الذي اعتمده الباحث، وأداة جمع البيانات، وحدود الدراسة بأنواعها، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تحليل البيانات. ويعد هذا الفصل أحد أهم فصول الدراسة، حيث يضع الأساس العلمي الذي يُبنى عليه العمل الميداني، ويوضح المبررات المنطقية والعلمية لاختيار المناهج والأدوات والإجراءات التي جرى تنفيذها. وفيما يلي عرض مفصل لمكونات هذا الفصل.

#### المنهج المستخدم في الدراسة

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة التي تسعى إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر، وما تفرضه من ضرورة وصف الظواهر الإدارية والاقتصادية ذات الصلة وتحليل العلاقات بينها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لهذه الدراسة ويقوم هذا المنهج على توصيف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها بشكل علمي لاستخلاص النتائج التي تفسر العلاقات بين المتغيرات موضوع الدراسة. وقد تم تقسيم استخدام المنهج إلى شقين رئيسيين:

أولاً، استعان الباحث بـ **المنهج الوصفي** في الجزء النظري من الدراسة، حيث تم وصف مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتحديد نشأتها وأهميتها وأهدافها الأساسية، واستعراض عناصرها المتمثلة في التخطيط، التحليل البيئي، تحديد الأهداف، تنفيذ الاستراتيجيات، ومتابعة الأداء. كما

تم توصيف عناصر تحقيق الربحية من خلال استعراض محددات الأداء المالي، وبيان دور كفاءة العاملين، واستمرارية المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية، في رفع مستويات الربحية. إضافةً إلى ذلك، تناول المنهج الوصفي تعريف الاقتصاد الأخضر، وبيان أبعاده المختلفة، ومنافعه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيقه، مع عرض تجارب بعض الدول والمؤسسات الرائدة في هذا المجال.

ثانيًا، اعتمد الباحث على المنهج التحليلي في الجانب الميداني من الدراسة، حيث تم تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال الاستبيان، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد مكّن هذا المنهج من فحص العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الثلاثة: الإدارة الاستراتيجية، الربحية، وسياسة الاقتصاد الأخضر، واختبار فرضيات الدراسة. واعتمد التحليل الإحصائي على تطبيق نماذج الانحدار البسيط، وتحليل التباين (ANOVA)، ومعاملات الارتباط، واستخراج القيم الدالة إحصائيًا لمعاملات الانحدار، بما يتيح استنتاج مدى وجود علاقات معنوية بين المتغيرات، وقياس قوة هذه العلاقات، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بينها.

#### أدوات الدراسة

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تتطلب جمع بيانات كمية من عينة واسعة النطاق، اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة وقد تم إعداد الاستبيان وفق أسس علمية دقيقة، مع مراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لموضوع

الدراسة، وشموله لكافة المحاور التي تقيس المتغيرات الرئيسة للدراسة. واشتمل الاستبيان على قسمين رئيسيين:

• **القسم الأول:** البيانات الشخصية للمبحوثين، والذي تضمن مجموعة من الأسئلة الديموغرافية مثل النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وتهدف هذه البيانات إلى التعرف على خصائص العينة ودراسة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على الإجابات.

• **القسم الثاني:** البيانات الموضوعية التي تقيس آراء واتجاهات المبحوثين حول موضوع الدراسة، حيث تم تضمين مجموعة من العبارات تغطي أبعاد الإدارة الاستراتيجية، ومستوى الربحية، وسياسات الاقتصاد الأخضر. واعتمد الباحث في قياس استجابات المبحوثين على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يسمح بقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة من العبارات، بما يتيح تحويل الآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات السعودية التي تتبنى أو تسعى لتبني مبادئ الإدارة الاستراتيجية وسياسات الاقتصاد الأخضر، سواء على مستوى القطاع الخاص أو الحكومي ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة تغطيته بالكامل، فقد اعتمد الباحث على عينة قصدية من العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية والتنفيذية بالمؤسسات المستهدفة، حيث بلغ

حجم العينة 100 مفردة، تم اختيارهم بناءً على معايير تضمن تمثيل فئات وظيفية مختلفة داخل المؤسسات.

### حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي تنظم نطاقها وتحدد إطارها العلمي، بما يضمن وضوح النتائج وإمكانية تعميمها ضمن شروط محددة. وقد جاءت الحدود على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر، حيث اقتصرَت الدراسة على تناول العلاقة الثلاثية بين هذه المتغيرات، دون التطرق إلى موضوعات أخرى ذات صلة مثل إدارة المخاطر البيئية أو إدارة الابتكار الاستراتيجي.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في عام 2025م، 1446هـ، وهو ما يحدد الإطار الزمني الذي جُمعت خلاله البيانات الميدانية وتم فيه إجراء التحليلات الإحصائية.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المملكة العربية السعودية، حيث تم استهداف مؤسسات سعودية تعمل في بيئات تنظيمية متنوعة وتسعى لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وسياسات الاقتصاد الأخضر في ضوء رؤية المملكة 2030.

## الإجراءات المنهجية لتحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية من العينة المستهدفة، قام الباحث بتفريغ البيانات وتصنيفها، ثم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**. وقد شملت الإجراءات المنهجية للتحليل مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة، تمثلت في:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية للمبحوثين، للتعرف على خصائص العينة.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المتغيرات الموضوعية.
- اختبار معامل الارتباط (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- نماذج الانحدار البسيط لاختبار تأثير الإدارة الاستراتيجية على كل من الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر.
- تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة النماذج الإحصائية المستخدمة.

## ثبات الاستمارة

الجدول 1 يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة ( ألفا كرونباخ )

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .912                   | 30         |

عند التحقق من صدق وثبات الأداة البحثية المستخدمة في الدراسة، أجرى الباحث اختباراً لمعامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو من أكثر المقاييس الإحصائية شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية لقياس مدى اتساق العبارات التي تقيس بعداً معيناً أو مقياساً واحداً، حيث يعكس هذا المعامل درجة تجانس العبارات وقدرتها على

قياس المفهوم أو المتغير الذي وضعت من أجله. وكما هو متعارف عليه في القواعد الإحصائية، فإنه كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح (1.0) دل ذلك على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين العبارات، وبالتالي تمتع الأداة بدرجة عالية من الموثوقية والاعتمادية.

وبحسب النتائج الواردة في الجدول (1)، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستمارة 0.912، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس مستوى ممتازًا من الثبات الداخلي لمجمل بنود الاستبيان التي بلغ عددها (30) بندًا. ووفقًا للمعايير المتبعة في تفسير قيم ألفا كرونباخ، فإن القيم التي تتراوح بين (0.9 و 1) تعتبر مؤشراً على مستوى ثبات "ممتاز"، أما القيم التي تقع بين (0.8 و 0.9) فهي تعبر عن ثبات "جيد جدًا"، والقيم من (0.7 إلى 0.8) تدل على ثبات "جيد"، وما دون ذلك يشير إلى ثبات "مقبول أو ضعيف". وعليه، فإن القيمة المسجلة في هذه الدراسة والبالغة (0.912) تدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات، الأمر الذي يعني أن العبارات المتضمنة في الاستمارة اتسمت بقدر كبير من الاتساق الداخلي والترابط المنطقي، وتمكنت من قياس المتغيرات الثلاثة الأساسية (الإدارة الاستراتيجية، الربحية، وسياسة الاقتصاد الأخضر) بكفاءة ودقة.

وتدل هذه النتيجة كذلك على أن العينة المستجيبة تفاعلت مع بنود الاستمارة بصورة منسجمة، دون تباين كبير في طريقة استجاباتهم للعبارات التي تقيس المفهوم الواحد، ما يشير إلى وضوح صياغة العبارات، وملاءمتها الموضوعية، وواقعيتها في التعبير عن الأبعاد التي تناولتها. كما تؤكد هذه القيمة المرتفعة أن الدراسة يمكنها الاعتماد على النتائج المستخلصة من البيانات

التي تم جمعها من خلال هذه الأداة بدقة عالية، حيث تعكس القيم المحسوبة العلاقات الحقيقية بين المتغيرات دون تشويه أو تحيز ناتج عن ضعف الثبات.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تعزز من مصداقية الدراسة العلمية، إذ يعتبر تحقيق معامل ثبات مرتفع من شروط صلاحية أدوات البحث الاجتماعي والإداري، ويُعد شرطاً أساسياً لقبول نتائج الدراسة ونشرها في الأوساط الأكاديمية. فالأداة التي تتمتع بثبات مرتفع تقل احتمالية وقوع أخطاء قياس فيها، سواء أكانت هذه الأخطاء بسبب العبارات نفسها، أو بسبب تباين في إدراك المبحوثين للعبارات، أو تغير مزاجهم وقت الإجابة، الأمر الذي يزيد من قوة الدراسة ويمنح نتائجها ومخرجاتها قدرًا من الموضوعية والموثوقية يمكن البناء عليه في اتخاذ قرارات علمية أو تطبيقية.

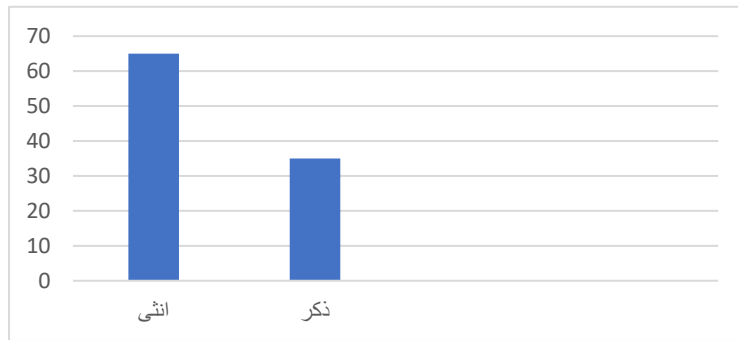
وبناءً عليه، يمكن القول بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ البالغة (0.912) في هذه الدراسة تمثل مؤشرًا إحصائيًا قويًا على سلامة الأداة واستقرارها وملاءمتها لقياس المتغيرات موضوع البحث، ما يبرر اعتماد النتائج التي تم التوصل إليها لاحقًا من خلال تحليل البيانات المجمعة بهذه الأداة، ويعزز من قيمة التوصيات التي خرجت بها الدراسة.

#### الفصل الرابع: تحليل البيانات

##### أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

الجدول 2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

| النسبة | التكرارات |          |
|--------|-----------|----------|
| 35.0   | 35        | ذكر      |
| 65.0   | 65        | انثى     |
| 100.0  | 100       | الإجمالي |



يعكس الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير النوع، حيث بلغ عدد المشاركين الذكور في هذه الدراسة (35) مشاركاً، بنسبة تمثل (35.0%) من إجمالي العينة التي تتكون من (100) مفردة. في المقابل، بلغ عدد المشاركات من الإناث (65) مشاركة، وهو ما يشكل (65.0%) من إجمالي حجم العينة. وبهذا يتضح من الجدول أن العينة قد تضمنت تمثيلاً أكبر للإناث مقارنة بالذكور، إذ تفوق عدد الإناث المشاركات بما يقرب من الضعف مقارنة بعدد الذكور.

وتكمن أهمية هذا التوزيع في كونه قد يعكس واقع القوى العاملة أو الإدارات المعنية أو الأطراف ذات العلاقة بمجال الإدارة الاستراتيجية وتطبيقات الاقتصاد الأخضر ضمن السياق الذي أجريت فيه الدراسة. فقد يكون ارتفاع نسبة مشاركة الإناث إما

بسبب طبيعة الأنشطة الاقتصادية والمؤسسية التي تعمل فيها العينة المستهدفة، أو نتيجة الاهتمام المتزايد من قبل الإناث في السنوات الأخيرة بالقضايا البيئية والتنمية والموضوعات المتعلقة بالإدارة المسؤولة والمستدامة، خاصة وأن موضوع الدراسة يتمحور حول تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية، وهو محور أصبح يلقى اهتمامًا متزايدًا لدى فئات متعددة من المجتمع ومن بينها المرأة.

من جانب آخر، يوفر هذا التوزيع فرصة لتحليل الفروق المحتملة بين الذكور والإناث في إدراكهم لدور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين تحقيق الربحية والالتزام بسياسات الاقتصاد الأخضر فقد تكون هناك اختلافات في توجهات النوع الاجتماعي نحو قضايا التنمية المستدامة والإدارة البيئية، خاصة أن العديد من الأدبيات تشير إلى أن النساء غالبًا ما يكنّ أكثر اهتمامًا بالقضايا البيئية وأكثر وعيًا بأهمية تحقيق تنمية متوازنة تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية.

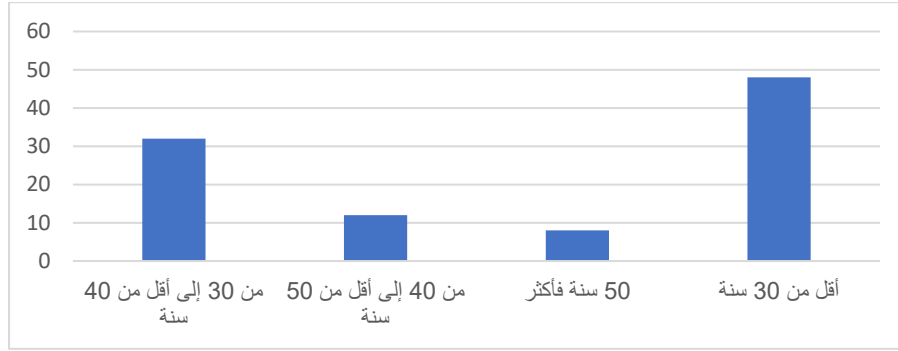
علاوة على ذلك، يُمكن هذا التوزيع الباحث من اختبار الفرضيات أو العلاقات المتوقعة في ضوء متغير النوع، حيث يمكن التحقق من وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في آرائهم أو تقييمهم لدور الإدارة الاستراتيجية في دعم سياسات الاقتصاد الأخضر دون الإضرار بالربحية المؤسسية. وهو ما قد يفتح مجالًا لطرح توصيات تستند إلى النوع الاجتماعي عند وضع سياسات واستراتيجيات التنمية المستدامة، إذ قد يتطلب الأمر مراعاة التباينات بين الفئات المختلفة من العاملين في المؤسسات عند تبني خطط التحول نحو الممارسات الخضراء.

كما يشير التوزيع أيضًا إلى أن الدراسة اعتمدت على عينة متوازنة نسبيًا من حيث العدد الإجمالي (100 مفردة)، مما يسهم في إضفاء مزيد من المصداقية على النتائج المستخلصة من الدراسة، وإن كان ميل نسبة الإناث إلى 65% قد يتطلب من الباحث التطرق لهذه النقطة ضمن حدود الدراسة، وبيان ما إذا كان ذلك يعكس طبيعة مجتمع الدراسة أو كان نتيجة لظروف ميدانية عند تنفيذ الاستبيان.

وفي المجمع، يُعتبر هذا الجدول بمثابة وصف أولي مهم لخصائص العينة التي اعتمدت عليها الدراسة، ويوفر قاعدة ضرورية لفهم وتفسير نتائج التحليل الإحصائي القادم المتعلق بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والاقتصاد الأخضر في ضوء متغير النوع، ومدى مساهمة كل من الذكور والإناث في تكوين صورة متكاملة عن الأثر المتبادل بين تحقيق الربحية وحماية البيئة ضمن مؤسسات الأعمال كما أن تحليل هذا التوزيع يُسهم في تعزيز القيمة التطبيقية للدراسة من خلال تقديم رؤية أكثر شمولية تراعي التوزيع النوعي عند التخطيط لإستراتيجيات مؤسسية مستدامة.

الجدول 3 توزيع عينة الدراسة وفقًا للفئة العمرية

| الفئة العمرية           | (Frequency) التكرار | (Percent) (%) النسبة |
|-------------------------|---------------------|----------------------|
| أقل من 30 سنة           | 48                  | 48.0                 |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 32                  | 32.0                 |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 12                  | 12.0                 |
| سنة فأكثر 50            | 8                   | 8.0                  |
| (Total) الإجمالي        | 100                 | 100.0                |



يتناول الجدول رقم (3) من هذه الدراسة توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية، وهو من المتغيرات الأساسية التي تم الاعتماد عليها في توصيف العينة وتحليل نتائج الدراسة، نظراً لما للفئة العمرية من دور محوري في تشكيل التوجهات الفكرية والإدارية والمهنية للمشاركين في أي بحث ميداني، خاصة عندما يكون موضوع الدراسة متعلقاً بقضايا إدارية حديثة وتوجهات استراتيجية ترتبط بالتحولات البيئية والاقتصادية المستدامة، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر.

وقد تم تقسيم المشاركين إلى أربع فئات عمرية أساسية تغطي شرائح الأعمار الأكثر شيوعاً في بيئات العمل المؤسسية والإدارية، بما يضمن شمولية التغطية لمختلف الآراء ووجهات النظر التي قد تتأثر بطبيعة المرحلة العمرية التي يمر بها الفرد، سواء من حيث الخبرات المتراكمة، أو من حيث مدى الوعي بالقضايا البيئية الحديثة، أو من حيث مدى الاستعداد الذهني والمجتمعي لقبول الأفكار والممارسات الإدارية المعاصرة.

وبالاطلاع على نتائج الجدول، يتضح أن الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" تصدرت توزيع العينة بواقع (48) مشاركًا، أي ما نسبته (48.0%) من إجمالي أفراد العينة. وتكشف هذه النسبة المرتفعة عن هيمنة واضحة لفئة الشباب على العينة محل الدراسة، وهو ما يمكن أن يعكس بدوره عدة مؤشرات دلالية في سياق الدراسة. فمن ناحية، قد يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسات التي شملتها الدراسة تعتمد في تركيبها الوظيفية والإدارية على نسبة كبيرة من الكوادر الشابة، التي غالبًا ما تمثل القوة الدافعة والمحركة لأي خطط مؤسسية تسعى إلى التحول نحو سياسات الإدارة البيئية والاستراتيجيات المستدامة. كما يعكس حضور هذه الفئة اهتمامًا متزايدًا من قبل الأجيال الشابة بقضايا البيئة والتنمية المستدامة، خاصة في ظل تزايد الوعي العالمي بهذه القضايا، وتصادع الدعوات لإشراك فئة الشباب بصورة فاعلة في صناعة القرار البيئي والإداري داخل المؤسسات.

ومن ناحية أخرى، فإن هذه النسبة المرتفعة قد تعكس أيضًا واقع سوق العمل المحلي والإقليمي، والذي يتجه تدريجيًا نحو الاعتماد على جيل جديد من القيادات الشابة الأكثر توافقًا مع مستجدات العصر ومفاهيم الاقتصاد الأخضر. كما يمكن القول إن طبيعة هذه الفئة العمرية، التي تجمع بين الديناميكية والقدرة على التكيف مع المتغيرات وسرعة استيعاب التقنيات الحديثة والاتجاهات الإدارية الجديدة، تؤهلها لأن تكون فاعلاً أساسيًا في تنفيذ أي خطط إستراتيجية تتعلق بتحقيق التوازن بين الأبعاد الربحية والبيئية.

أما الفئة العمرية الثانية، وهي فئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة"، فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث عدد المشاركين، بواقع (32) مشاركاً، أي ما يمثل (32.0%) من إجمالي العينة. ويعد تمثيل هذه الفئة مؤشراً إيجابياً على تنوع العينة واحتوائها على شريحة تمتلك قدرًا جيدًا من الخبرة المهنية والإدارية، والتي عادةً ما تكون متراكمة على مدار فترة زمنية تتراوح بين 7 إلى 15 سنة من العمل، وهي مدة كافية تمنح أفراد هذه الفئة خبرة ميدانية تؤهلهم لتقديم تقييمات موضوعية ودقيقة حول مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق توازن فعلي بين متطلبات الربحية والاعتبارات البيئية.

كما أن هذه الفئة بحكم موقعها العمري غالباً ما تشغل مناصب إشرافية وقيادية متوسطة أو عليا، ما يمنحهم نظرة متكاملة تجمع بين العمل التنفيذي المباشر والعمل التخطيطي الإستراتيجي. وبالتالي، فإن وجودها بهذه النسبة يثري نتائج الدراسة من خلال توفير وجهات نظر مبنية على تجارب عملية وخبرات ميدانية متعددة قد لا تتوفر لدى الفئات العمرية الأصغر سنًا ولا شك أن آرائهم في هذا السياق تعكس مدى واقعية إمكانية تطبيق سياسات الاقتصاد الأخضر في بيئات العمل الحقيقية، بعيداً عن الطابع النظري أو الحماسي الذي قد يسيطر أحياناً على الفئات الأصغر عمراً.

وفيما يتعلق بالفئة العمرية الثالثة، وهي فئة "من 40 إلى أقل من 50 سنة"، فقد جاءت بنسبة (12.0%) من العينة، حيث بلغ عدد المشاركين فيها (12) مشاركاً فقط. ويلاحظ أن هذه النسبة منخفضة مقارنة بالفئتين السابقتين، ما يمكن تفسيره من خلال عدة احتمالات؛ الأول أن نسبة من يشغلون مناصب قيادية عليا ضمن هذه الفئة قد تكون محدودة في المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة، خاصة إذا كانت المؤسسات

تميل إلى الاعتماد على قيادات شابة. والثاني، أن قلة تمثيل هذه الفئة قد تكون راجعة إلى أن أفرادها إما يتولون مهام تنفيذية عليا بعيدة عن العمليات التشغيلية اليومية، أو أن مشاركتهم في الاستبيانات الميدانية أقل تفاعلاً مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وهي ملاحظة شائعة في العديد من الدراسات الإدارية والاجتماعية.

ورغم محدودية نسبة هذه الفئة، فإنها تحتفظ بقيمة نوعية متميزة، إذ غالباً ما تضم الكفاءات ذات الخبرات المتراكمة التي تمكنها من تقديم تقييمات إستراتيجية عميقة ومدرسة حول مدى جدوى سياسات الإدارة البيئية وأثرها على ربحية المؤسسة واستدامة أنشطتها على المدى الطويل.

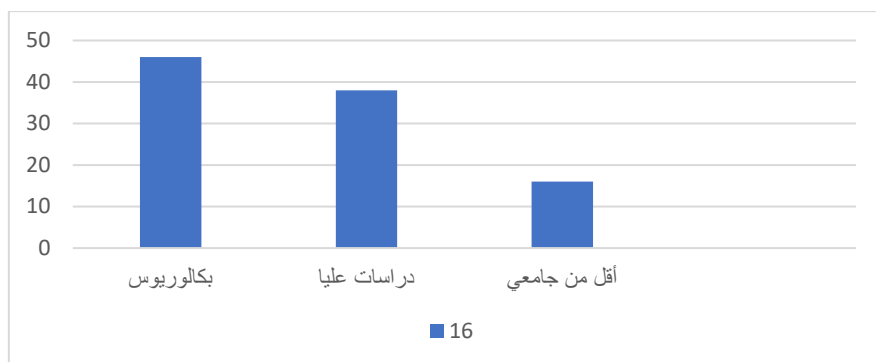
أما الفئة العمرية الرابعة والأخيرة، وهي فئة 50 "سنة فأكثر"، فقد سجلت أقل نسبة مشاركة بين فئات العينة، حيث بلغ عدد المشاركين فيها (8) مشاركين فقط، أي ما يعادل (8.0%) من إجمالي العينة ويعكس هذا الانخفاض واقعاً مألوفاً في البيئات المؤسسية الحديثة، حيث يتراجع عدد العاملين ضمن هذه الفئة بفعل الإحالة إلى التقاعد أو انتقالهم إلى مناصب استشارية وإدارية عليا تقل فيها نسبة التفاعل مع الاستبيانات أو الأنشطة البحثية الميدانية ومع ذلك، فإن وجود هذه الفئة في الدراسة يظل ضرورياً لما تملكه من خبرات إدارية واسعة ورؤى إستراتيجية مكتسبة من مسيرة مهنية طويلة، بما يمكنها من تقديم ملاحظات دقيقة وموضوعية حول مدى توافق الإدارة الاستراتيجية الحديثة مع متطلبات تحقيق توازن مؤسسي حقيقي بين الربحية والحفاظ على البيئة.

وعند النظر إلى النسب التراكمية، يتضح أن فئتي "أقل من 30 سنة" و"من 30 إلى أقل من 40 سنة" تشكلان معًا (80.0%) من إجمالي العينة، ما يؤكد على الطبيعة الشبابية والمتوسطة لعينة الدراسة، وهو ما يعكس واقع سوق العمل الذي يشهد تجديدًا ديموغرافيًا مستمرًا لصالح هذه الفئات العمرية. ويمكن هذا التوزيع الباحث من دراسة التباين بين الفئات العمرية في توجهاتها نحو قضايا البيئة والتنمية المستدامة من جهة، ونظرتها إلى الأبعاد الربحية من جهة أخرى، بما يثري التحليل الإحصائي ويوفر قاعدة كمية متينة يمكن الاستناد إليها في تفسير النتائج واستخلاص التوصيات المناسبة.

وفي ضوء ما سبق، يتبين أن الجدول رقم (3) يقدم تصورًا دقيقًا وشاملاً لتركيبية العينة محل الدراسة من حيث الأعمار، ويسهم في تعزيز مصداقية نتائج الدراسة من خلال إظهار مدى تنوع الخلفيات العمرية للمشاركين، وهو عامل حاسم في دراسات الإدارة الإستراتيجية والتنمية المستدامة، حيث تختلف اتجاهات الأفراد وقراراتهم واستجاباتهم للسياسات البيئية والربحية تبعًا لمراحلهم العمرية وخبراتهم الحياتية والمهنية.

الجدول 4 توزيع عينة الدراسة وفقًا للمؤهل الجامعي

| المؤهل العلمي | (Frequency) التكرار | (Percent) (%) النسبة |
|---------------|---------------------|----------------------|
| أقل من جامعي  | 16                  | 16.0                 |
| بكالوريوس     | 46                  | 46.0                 |
| دراسات عليا   | 38                  | 38.0                 |
| الإجمالي      | 100                 | 100.0                |



يعرض الجدول رقم (4) من هذه الدراسة توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي للمشاركين، وهو من المتغيرات الديموغرافية المهمة التي أولتها الدراسة اهتماماً كبيراً، نظراً لما تمثله الخلفية التعليمية من تأثير مباشر وغير مباشر على وعي الأفراد بالقضايا البيئية والإدارية المعاصرة، خاصة الموضوعات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية وسياسات الاقتصاد الأخضر. ويُعد المؤهل العلمي أحد العوامل الحاسمة التي تسهم في تشكيل مواقف الأفراد وتوجهاتهم نحو القضايا التنموية، كما يُسهم في تحديد مستوى استيعابهم للفلسفات الإدارية الحديثة ومدى إدراكهم للعلاقة بين الأبعاد الربحية ومتطلبات الاستدامة البيئية.

وبالاطلاع على البيانات الواردة في الجدول، يتبين أن فئة المشاركين من ذوي مؤهل أقل من جامعي قد بلغ عددهم (16) مشاركاً، بما يمثل نسبة (16.0%) من إجمالي العينة وتعد هذه النسبة محدودة نسبياً مقارنة بالفئات الأخرى، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة الذي قد يغلب عليه الطابع الأكاديمي أو المؤسسي الذي يتطلب مؤهلات علمية متقدمة في مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، فإن وجود هذه النسبة يظل مهماً؛ إذ تمثل هذه الفئة شريحة

من الكوادر التنفيذية والإدارية المساندة التي تُعنى بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارات العليا. وتكمن أهمية هذه الفئة في كونها على تماس مباشر مع الأنشطة التشغيلية اليومية للمؤسسة، مما يمنحها خبرة ميدانية حقيقية حول مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على ممارسات الاقتصاد الأخضر من حيث التطبيق العملي على أرض الواقع. كما قد تعكس مشاركتهم رؤى نابغة من الممارسة الميدانية بعيداً عن التنظير الأكاديمي، مما يثري نتائج الدراسة ويوفّر لها بعداً تطبيقياً أكثر واقعية.

أما الفئة الثانية، وهي فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس، فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث عدد المشاركين بواقع (46) مشاركاً، أي ما نسبته (46.0%) من إجمالي العينة. وتعكس هذه النسبة المرتفعة حضوراً قوياً للكفاءات الأكاديمية التي تحمل مؤهلات جامعية، وهي الفئة التي تشكّل عادةً الهيكل الإداري والتنفيذي الأساسي في معظم المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الصناعية والخدمية والحكومية والخاصة. كما يشير هذا الحجم الكبير من المشاركين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس إلى أن المجتمع المستهدف بالدراسة يعتمد بشكل رئيسي على هذه الشريحة من الموظفين والإداريين في تنفيذ المهام والمسؤوليات المختلفة.

وتكمن أهمية هذه الفئة في كونها غالباً ما تتولّى مسؤوليات مباشرة في تطبيق السياسات المؤسسية، والمشاركة في رسم وتنفيذ خطط الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى الإشراف على تطبيق سياسات البيئة والاستدامة وفقاً لتوجيهات المؤسسة. وبحكم الخلفية العلمية التي اكتسبها أفراد هذه الفئة من دراستهم الجامعية، فإنهم يمتلكون درجة

من الوعي النظري والعملية تؤهلهم لفهم العلاقة بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية، وكيفية تحقيق توازن بينهما ضمن الإطار الإداري والمالي للمؤسسة. وعليه، فإن آرائهم تعتبر مؤثرة وضرورية في هذه الدراسة، إذ قد تعكس موقف الوسط المهني الذي يشكل القاعدة الأوسع لمجتمع المؤسسات الحديثة.

أما الفئة الثالثة، وهي فئة الحاصلين على دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، فقد بلغ عدد المشاركين فيها (38) مشاركًا، أي ما يعادل (38.0%) من إجمالي العينة. وتعد هذه النسبة المرتفعة مؤشرًا إيجابيًا على احتواء العينة على شريحة من الكوادر العلمية المتخصصة، والتي تتمتع بخلفيات معرفية متقدمة في مجالات الإدارة العامة، والإدارة البيئية، والتخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة، والاقتصاد الأخضر وتعكس هذه النسبة اهتمام المؤسسات بتوظيف وتطوير كفاءات ذات تأهيل علمي رفيع، يمكنها من تحليل القضايا المعقدة المتعلقة بالتوازن بين الربحية والبيئة، واقتراح حلول إدارية مبتكرة تتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة.

وتكمن الأهمية النوعية لهذه الفئة في أن أفرادها غالبًا ما يشغلون مناصب قيادية عليا أو استشارية أو أكاديمية، مما يمنحهم القدرة على التأثير المباشر في قرارات الإدارة الاستراتيجية، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، بما يتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. كما أن هذه الفئة بحكم اطلاعها العلمي والأكاديمي المتخصص، غالبًا ما تكون على دراية بأحدث التوجهات العالمية والمعايير الدولية في مجالات الإدارة البيئية والتنمية المستدامة، ما يمنح الدراسة بعدًا تحليليًا معمقًا، يمكن الاستفادة منه عند تفسير النتائج أو استقراء التوصيات.

ومن جهة أخرى، فإن وجود هذه النسبة المرتفعة من الحاصلين على دراسات عليا داخل العينة يمكّن الباحث من اختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة من حيث مؤهلاتهم العلمية في تقييمهم لدور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وحماية البيئة. فقد تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع المستوى العلمي للأفراد وزيادة وعيهم بأهمية السياسات البيئية وممارسات الاقتصاد الأخضر، وهو ما يمكن اختباره ضمن هذه الدراسة.

وعند النظر إلى هذه البيانات مجتمعة، يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يحملون مؤهلات تعليمية متوسطة إلى متقدمة، حيث يشكّل الحاصلون على البكالوريوس والدراسات العليا معًا نسبة (84.0%) من إجمالي العينة، وهي نسبة مرتفعة تعكس ارتفاع المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة، مما يعزّز من جودة النتائج ومصادقية التحليل الإحصائي. كما أن هذا التوزيع يوفر قاعدة كمية ونوعية متوازنة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين المؤهل العلمي ودرجة الوعي الإداري والبيئي لدى العاملين، وهو ما يمكن أن يشكّل متغيرًا وسيطًا أو تفسيريًا مهمًا ضمن التحليل الإحصائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

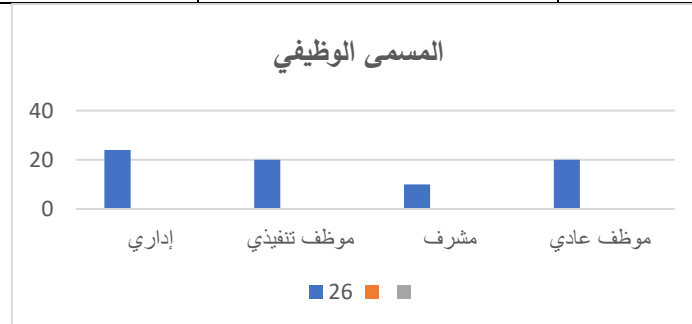
ويعكس هذا التوزيع أيضًا واقع المؤسسات المعاصرة التي باتت تعتمد بشكل متزايد على الكفاءات المؤهلة علميًا لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها في إطار تنافسي عالمي يتطلب المعرفة والاحترافية في التعامل مع تحديات الربحية وحماية البيئة معًا. كما يمكن أن يُستفاد من هذا التوزيع عند صياغة التوصيات المستقبلية، من خلال

اقتراح برامج تدريبية وتوعوية موجهة للفئات الأقل تعليمًا في المؤسسات حول أهمية الاقتصاد الأخضر ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي المجلد، يُعد هذا الجدول من الجداول المحورية في الدراسة، كونه يقدم تصورًا واضحًا ودقيقًا عن الخصائص التعليمية للعينة محل الدراسة، ويُسهّم في تفسير تباين الآراء والتوجهات حول محاور الدراسة الأساسية. كما يُمكن الاستفادة من هذا التوزيع في مقارنة نتائج الدراسة مع دراسات سابقة تناولت نفس الموضوع أو موضوعات قريبة منه في بيئات مؤسسية أخرى.

الجدول 5 توزيع عينة الدراسة وفقًا للمسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار (Frequency) | النسبة (%) (Percent) |
|----------------|---------------------|----------------------|
| مدير           | 26                  | 26.0                 |
| إداري          | 24                  | 24.0                 |
| موظف تنفيذي    | 20                  | 20.0                 |
| مشرف           | 10                  | 10.0                 |
| موظف عادي      | 20                  | 20.0                 |
| الإجمالي       | 100                 | 100.0                |



يُبين الجدول رقم (5) من هذه الدراسة توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي للمشاركين، والذي يُعد من المتغيرات الديموغرافية والمهنية البالغة الأهمية في

الدراسات الإدارية، وخاصة تلك التي تتناول موضوعات ذات طابع استراتيجي ومؤسسي، مثل هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر. وتبرز أهمية هذا المتغير من كونه يمكن الباحث من تحديد مستويات المسؤولية والسلطة والخبرة المهنية للمشاركين، فضلاً عن استكشاف مدى تأثير الموقع الوظيفي على اتجاهات الأفراد ومواقفهم من موضوع الدراسة.

ويكشف الجدول أن فئة "المديرين" جاءت في صدارة المشاركين، حيث بلغ عددهم (26) مشاركاً، بنسبة (26.0%) من إجمالي العينة. وتعكس هذه النسبة المرتفعة تمثيلاً جيداً للفئة الإدارية العليا داخل مجتمع الدراسة، وهو ما يُعزز من القيمة التحليلية للدراسة نظراً لكون هذه الفئة تمتلك سلطة اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة، وهي الجهة المسؤولة بشكل مباشر عن وضع السياسات وتحديد الأهداف العامة، بما في ذلك القرارات المتعلقة بتطبيق سياسات الاقتصاد الأخضر ومدى ملاءمتها مع تحقيق الربحية المؤسسية. ومن ثمّ، فإن آرائهم في هذا السياق بالغة الأهمية؛ كونها تصدر عن موقع قيادي يُمكنه من تقييم مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق هذا التوازن الدقيق بين الربحية والبيئة.

كما أن هذه الفئة بحكم طبيعة مواقعها الإدارية تتعامل مع مؤشرات الأداء المالي والبيئي والمؤسسي بشكل دوري، ما يمنحهم خلفية عملية قوية حول التأثيرات المتبادلة بين الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات الاقتصاد الأخضر. ويسمح هذا الحجم من مشاركات المديرين في العينة للباحث بإجراء تحليلات إحصائية متقدمة لمقارنة رؤى

المديرين مع باقي الفئات الوظيفية، والتعرف على مدى اختلاف أو توافق وجهات النظر بين صانع القرار التنفيذي والمستويات الإدارية الأدنى.

أما الفئة الثانية، وهي فئة "الإداريين"، فقد بلغ عدد المشاركين فيها (24) مشاركًا، بما يمثل (24.0%) من إجمالي العينة. وتشكّل هذه الفئة أهمية خاصة ضمن الدراسة، إذ إنها تُعد حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية، وهي الجهة المعنية بشكل مباشر بترجمة السياسات والاستراتيجيات إلى برامج تشغيلية وإدارية. وغالبًا ما تتضمن هذه الفئة موظفي أقسام التخطيط والموارد البشرية والمشتريات والمالية، الذين يتعاملون يوميًا مع مؤشرات الأداء المؤسسي والبيئي.

ويعكس هذا الحجم الكبير من المشاركات في هذه الفئة اهتمامًا من المجتمع المؤسسي بدمج الإداريين في عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء البيئي. كما يُمكن مشاركة الإداريين الباحث من رصد وجهات نظر الطبقة الوسطى من الكوادر الوظيفية، والتي تمتلك إلمامًا جيدًا بأبعاد الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التشغيلي والمؤسسي، مع ارتباطها الوثيق بالمتطلبات اليومية للمؤسسة.

أما فئة "الموظفين التنفيذيين"، فقد بلغ عدد المشاركين فيها (20) مشاركًا، بما يعادل (20.0%) من إجمالي العينة. وتعد هذه الفئة هي العمود الفقري للعمل التنفيذي الميداني داخل المؤسسة، إذ تتحمّل مسؤوليات تنفيذ البرامج والمشروعات والخطط التشغيلية اليومية، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بتطبيق ممارسات الاقتصاد الأخضر وترشيد الموارد البيئية. وتبرز أهمية هذه الفئة في كونها الشريحة الأكثر تلامسًا مع

الواقع البيئي للمؤسسة، حيث تدير الجوانب التشغيلية المباشرة التي تتأثر بسياسات الإدارة البيئية، مثل ضبط استهلاك الطاقة، ومعالجة النفايات، وتحسين كفاءة الموارد.

ويمثل هذا التمثيل الجيد للموظفين التنفيذيين فرصة للباحث لاختبار مدى استيعاب الكوادر التنفيذية لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، فضلاً عن تقييم مدى اقتناعهم بإمكانية التوازن بين الربحية ومتطلبات البيئة. ويُتوقع أن تعكس آراؤهم خبرة عملية مباشرة حول ما إذا كانت سياسات الإدارة العليا قابلة للتطبيق فعلياً في الميدان أم أن هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ.

وفيما يتعلق بفئة "المشرفين"، فقد بلغ عدد المشاركين فيها (10) مشاركين فقط، بنسبة (10.0%) من إجمالي العينة. وتعتبر هذه النسبة الأقل بين الفئات، وهو ما قد يُفسّر بطبيعة الهيكل الإداري للمؤسسات المستهدفة، حيث قد تكون نسبة المشرفين أقل عددياً مقارنة بالفئات الأخرى. ومع ذلك، فإن وجود هذه الفئة يبقى ضرورياً في العينة نظراً لدورها الحيوي في الإشراف على تنفيذ السياسات اليومية، وضمان التزام الموظفين التنفيذيين بالإجراءات البيئية المعتمدة. ويمثل المشرفون نقطة التقاء بين الإدارة الوسطى والموظفين التنفيذيين، حيث ينقلون التعليمات، ويراقبون التنفيذ، ويرفعون التقارير. ومن ثم، فإن مشاركتهم تسهم في تقديم تقييمات موضوعية حول مدى التزام المؤسسة فعلياً بالتوازن بين الربحية وحماية البيئة.

أما الفئة الأخيرة، وهي "الموظفون العاديون"، فقد ضمت (20) مشاركاً بنسبة (20.0%) من العينة. وتمثل هذه الفئة شريحة الكوادر الوظيفية ذات الطابع غير

الإشرافي، والتي تعمل غالبًا في الأنشطة الإدارية أو التشغيلية العامة. ورغم أن هذه الفئة قد لا تكون مسؤولة بشكل مباشر عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو تنفيذ السياسات العليا، إلا أن آرائها تعكس واقع التنفيذ الفعلي داخل المؤسسة، كما تعكس مدى استيعاب القواعد الوظيفية العامة لفلسفة الإدارة الاستراتيجية وممارسات الاقتصاد الأخضر.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن تمثيل هذه الفئة بنسبة (20.0%) يعكس حرص الباحث على إشراك كافة الفئات الوظيفية بالمؤسسة؛ لضمان تحقيق شمولية التغطية البحثية، بما يُمكن من إجراء تحليلات مقارنة بين الفئات الوظيفية المختلفة. ويتيح هذا التمثيل للباحث اختبار ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين هذه الفئات في تقييمها لدور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية والبيئة.

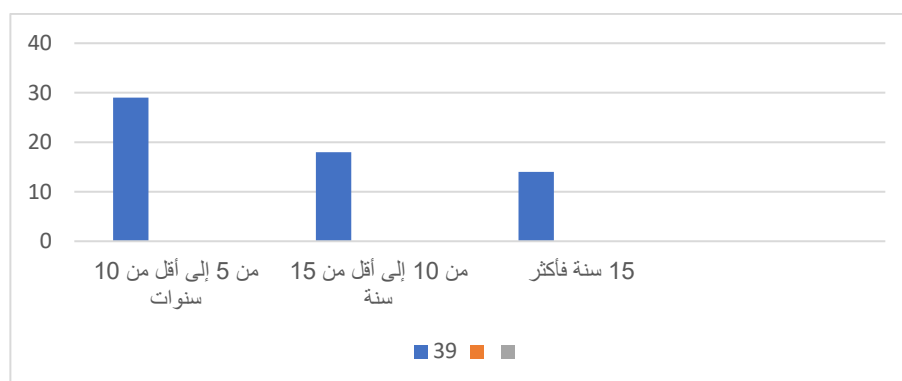
وعند النظر إلى هذه البيانات مجتمعة، يتضح أن الدراسة قد نجحت في توزيع العينة بشكل متوازن نسبيًا بين الفئات الوظيفية المختلفة، حيث تمثل فئات المديرين، والإداريين، والموظفين التنفيذيين، والموظفين العاديين نسبةً متقاربة تتراوح بين (20%) إلى (26%)، مع انخفاض بسيط في فئة المشرفين (10%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة الهرم الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تتزايد أعداد الموظفين التنفيذيين والإداريين مقارنةً بالمشرفين والمديرين.

ويُعد هذا الجدول من الجداول المحورية في الدراسة، كونه يقدم تصورًا دقيقًا عن التركيبة الوظيفية للمشاركين، ويسهم في تفسير تباين الآراء حول موضوع الدراسة. كما

يُمكّن الباحث من تحليل نتائج الدراسة وفقاً لهذا المتغير، بما يسمح باستخلاص استنتاجات دقيقة حول مدى تأثير المسمى الوظيفي على توجهات الأفراد نحو سياسات الإدارة البيئية والاستراتيجية، وهو ما يمكن استثماره في اقتراح توصيات موجهة لكل فئة وظيفية على حدة.

الجدول 6 توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار (Frequency) | (Percent) (%) النسبة |
|--------------------------|---------------------|----------------------|
| أقل من 5 سنوات           | 39                  | 39.0                 |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 29                  | 29.0                 |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 18                  | 18.0                 |
| سنة فأكثر 15             | 14                  | 14.0                 |
| Total                    | 100                 | 100.0                |



يُقدّم الجدول رقم (6) من هذه الدراسة توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والذي يُعد من المتغيرات الديموغرافية والمهنية المهمة التي تحرص الدراسات الإدارية والتنظيمية على تضمينها ضمن أدواتها البحثية، نظراً لما تمثله سنوات الخبرة من تأثير مباشر على خبرة الأفراد العملية ومستوى وعيهم الإداري، فضلاً عن دورها في تشكيل مواقفهم وتوجهاتهم نحو القضايا الإدارية والاستراتيجية، خصوصاً عندما

يتعلق الأمر بمسائل معقدة تجمع بين الاعتبارات الربحية من جهة، ومتطلبات الالتزام بسياسات الاقتصاد الأخضر من جهة أخرى.

ويُعد متغير سنوات الخبرة أحد العوامل المؤثرة التي تسهم في تفسير مدى إلمام الموظفين والإداريين بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وآليات تحقيق التوازن المؤسسي بين الأهداف الربحية والالتزامات البيئية، حيث من البديهي أن الأفراد ذوي الخبرات الطويلة غالبًا ما يمتلكون مخزونًا معرفيًا ومهنيًا متراكبًا يجعلهم أكثر قدرة على استيعاب السياسات المؤسسية ومقارنتها بتجارب سابقة شهدها على مدار مسيرتهم المهنية. وعلى النقيض من ذلك، فإن الأفراد من ذوي الخبرات الحديثة قد يمتلكون حماسًا أكبر نحو تبني الأفكار الجديدة، كالتحول نحو الاقتصاد الأخضر، إلا أنهم قد يفتقرون إلى الخبرة التطبيقية التي تمكنهم من تقدير مدى واقعية هذه السياسات على أرض الواقع.

وبالاطلاع على نتائج الجدول، يتضح أن فئة المشاركين من ذوي أقل من 5 سنوات خبرة جاءت في المرتبة الأولى من حيث عدد المشاركين، حيث بلغ عددهم (39) مشاركًا، بنسبة (39.0%) من إجمالي العينة. وتعكس هذه النسبة المرتفعة هيمنة واضحة لفئة الكوادر حديثة العهد نسبيًا بالعمل المؤسسي، سواء في المستويات التنفيذية أو الإدارية. ويمكن تفسير هذه النسبة بعدة عوامل، منها أن المؤسسات التي شملتها الدراسة قد تشهد بطبيعة الحال معدلات دوران وظيفي عالية، مما يؤدي إلى ارتفاع أعداد الموظفين الجدد، أو أن طبيعة بيئة العمل الحالية تعتمد بشكل متزايد على فئة الشباب من حديثي الخبرة، الذين يجمعون بين الحماسة للتغيير والقدرة على التعامل مع أدوات الإدارة الرقمية والممارسات الحديثة ذات العلاقة بالاقتصاد الأخضر.

ومن جهة أخرى، يعكس هذا التمثيل الكبير لفئة حديثي الخبرة اهتمامًا من مجتمع المؤسسات بتوظيف طاقات شابة تواكب التحولات البيئية والاقتصادية المتسارعة كما يُمكن مشاركة هذه الفئة بكثافة من اختبار مدى وعيهم بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، وتقييم توجهاتهم نحو قضايا البيئة ومدى إدراكهم لارتباطها بتحقيق الربحية، رغم محدودية سنوات الخبرة العملية.

أما الفئة الثانية، وهي فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة، فقد جاء عدد المشاركين فيها (29) مشاركًا، بما يمثل (29.0%) من إجمالي العينة. وتشكل هذه الفئة شريحة مهنية متوسطة تجمع بين حداثة العهد بالعمل المؤسسي واكتساب خبرة عملية تراكمية بدأت بالتشكل خلال سنوات العمل. ويكمن أهمية هذه الفئة في أن أفرادها عادةً ما يكونون قد مرّوا بتجارب مهنية متنوعة مكّنتهم من التفاعل مع السياسات المؤسسية المختلفة، سواء البيئية أو الإدارية، وامتلكوا إلمامًا ملموسًا بأبعاد الإدارة الاستراتيجية وأثرها على توازن المؤسسة بين الربحية ومتطلبات حماية البيئة.

كما تتميز هذه الفئة بكونها تشغل غالبًا مناصب إشرافية متوسطة أو تنفيذية متقدمة، ما يجعلها معنّية بمتابعة تنفيذ السياسات المؤسسية اليومية، بما في ذلك برامج الاقتصاد الأخضر وكفاءة استخدام الموارد. وتعكس آراؤهم رؤية عملية متوازنة تجمع بين حداثة الفكر والتجربة المهنية الكافية، ما يُثري الدراسة ببيانات تمثل الطبقة الوسطى من الكوادر الوظيفية داخل المؤسسات.

أما الفئة الثالثة، وهي فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة، فقد بلغت (18) مشاركًا، بنسبة (18.0%) من إجمالي العينة. وتعكس هذه النسبة وجود شريحة من الكوادر المهنية ذات الخبرة الطويلة نسبيًا في بيئات العمل المؤسسية، حيث تتجاوز خبراتهم العقد من الزمن، ما يعني أنهم شهدوا تحولات متتابعة في السياسات المؤسسية، وعاصروا مراحل تطوير الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات، وربما تابعوا بدايات التحول نحو الاهتمام بسياسات الاقتصاد الأخضر داخل بيئة العمل.

وتكمن أهمية هذه الفئة في أن أفرادها غالبًا ما يشغلون مناصب إدارية متوسطة إلى عليا، أو يتولون مسؤوليات استشارية أو إشرافية مؤثرة، ما يمنحهم رؤية أوسع وأعمق حول مدى جدوى السياسات البيئية والإدارية على مدار فترة زمنية طويلة. كما يُتوقع أن تعكس آراؤهم توجهات ناضجة نابعة من خبرة تطبيقية ممتدة حول تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة من جهة، وعلى مدى قدرتها على تحقيق التوازن مع الاعتبارات البيئية من جهة أخرى.

أما الفئة الأخيرة، وهي فئة 15 سنة فأكثر خبرة، فقد بلغ عدد المشاركين فيها (14) مشاركًا فقط، بنسبة (14.0%) من إجمالي العينة. وتُعد هذه النسبة الأقل بين فئات سنوات الخبرة، وهو أمر يمكن تفسيره بعدة أسباب؛ منها أن طبيعة سوق العمل المعاصر تشهد تغيرًا ديموغرافيًا لصالح الكوادر الشابة ومتوسطة الخبرة، في حين أن نسبة من تجاوزت خبرتهم 15 سنة تقلّ تدريجيًا بفعل التقاعد أو الانتقال إلى مناصب استشارية أو إدارية عليا تقل فيها نسبة التفاعل مع الأنشطة البحثية الميدانية.

ورغم محدودية نسبة هذه الفئة، فإن وجودها ضمن العينة يبقى بالغ الأهمية؛ كونها تمثل الشريحة الأكثر خبرة داخل مجتمع الدراسة، والتي شهدت مراحل تأسيس وتطور المؤسسات، وعاينت تجارب متعددة في تطبيق استراتيجيات مؤسسية وإدارية مختلفة. وتمثل آراؤهم قيمة تحليلية عالية، إذ غالبًا ما تُبنى على تجارب واقعية ممتدة، وتوفّر منظورًا نقديًا يُمكن الباحث من استقراء واقع العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وسياسات البيئة والربحية من خلال منظور يمتاز بالحكمة والنظرة الشمولية.

وعند النظر إلى هذه البيانات مجتمعة، يتضح أن غالبية أفراد العينة من ذوي أقل من 10 سنوات خبرة، حيث تمثّل الفئتان الأولى والثانية (68.0%) من إجمالي المشاركين. ويعكس هذا التوزيع واقع بيئة العمل المعاصرة التي تشهد تجديدًا ديموغرافيًا مستمرًا لصالح الفئات الشابة وحديثة ومتوسطة الخبرة. ويمكّن هذا التوزيع الباحث من تحليل نتائج الدراسة ضمن هذا السياق، حيث يُمكن اختبار ما إذا كان هناك اختلاف دال إحصائيًا في تقييم المشاركين لدور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وحماية البيئة وفقًا لاختلاف سنوات الخبرة.

كما يُمكن الاستفادة من هذا التوزيع عند صياغة التوصيات، إذ قد تتطلب السياسات المؤسسية برامج تدريبية وتأهيلية مخصصة لفئة حديثي الخبرة لتعزيز وعيهم بمفاهيم الإدارة المستدامة. في المقابل، يمكن الاستفادة من الخبرات الطويلة للفئات الأقدم من خلال إشراكهم في فرق العمل المختصة برسم السياسات البيئية والإدارية، بما يضمن دمج الرؤى النظرية الحديثة مع الخبرة العملية الممتدة.

وفي المجمل، يُعد هذا الجدول من الجداول الجوهرية في الدراسة، كونه يرسم معالم خبرات العينة، ويُسهّم في تفسير تباين المواقف والاتجاهات حول موضوع الدراسة. كما يُمكن الباحث من إجراء تحليلات مقارنة معمقة، تعكس مدى تأثير سنوات الخبرة على وعي الأفراد بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة.

## ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

الجدول 7 المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

| الترتيب | الاتجاه    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة                                                                        |
|---------|------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 8       | موافق بشدة | 1.143             | 1.74            | 1.تتبنى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة توجه عملياتها المستقبلية.                   |
| 10      | موافق      | 1.031             | 2.13            | 2.تعتمد الإدارة العليا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط.     |
| 6       | موافق بشدة | 1.200             | 2.29            | 3.تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين استغلال الموارد المتاحة بفعالية.         |
| 3       | موافق      | 1.249             | 2.34            | 4.يتم إعداد خطط استراتيجية قصيرة وطويلة الأجل لتحقيق أهداف المؤسسة.           |
| 2       | موافق      | 1.266             | 2.44            | 5.تتبع الإدارة الاستراتيجية المتغيرات البيئية والاقتصادية في اتخاذ القرار.    |
| 4       | موافق      | 1.238             | 2.32            | 6.تتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال نظام رقابي دوري.                |
| 7       | موافق      | 1.166             | 2.43            | 7.تحرص الإدارة على إشراك العاملين في عمليات التخطيط وصنع القرار الاستراتيجي.  |
| 5       | موافق بشدة | 1.226             | 2.35            | 8.تعتمد الإدارة العليا على مؤشرات أداء استراتيجية لقياس نجاح الخطط.           |
| 1       | موافق بشدة | 1.302             | 2.32            | 9.يتم تحديث الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التطورات والمستجدات.               |
| 9       | موافق      | 1.081             | 2.27            | 10.تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق توازن بين الربحية والمسؤولية المجتمعية. |

عند تحليل نتائج الجدول رقم (7) الذي يعرض بيانات المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية، يتضح من خلال القيم المسجلة أن اتجاهات المبحوثين تميل إلى درجة موافقة مرتفعة نسبياً على جميع العبارات المدرجة تحت هذا المحور، مما يعكس وعياً إدارياً عالياً لدى الأفراد المستجيبين حول أهمية الإدارة الاستراتيجية وممارساتها في

المؤسسات. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (1.74) و(2.44)، وهي قيم تقع ضمن نطاق مقياس ليكرت الخماسي بين (1-5)، وتعتبر في معظمها عن مستوى "موافق" و"موافق بشدة"، ما يؤكد وجود قناعة مشتركة بين المبحوثين حول تبني مؤسساتهم لأسس الإدارة الاستراتيجية في التخطيط وصنع القرار.

وبالرجوع إلى العبارات تفصيلاً، يتضح أن العبارة التاسعة "يتم تحديث الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التطورات والمستجدات" قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (2.32) مع انحراف معياري (1.302)، واحتلت الترتيب الأول بين العبارات، مما يدل على أن المؤسسات التي شملتها الدراسة تهتم بتحديث استراتيجياتها بشكل مستمر، لمواكبة التغيرات السريعة في بيئات الأعمال والظروف الاقتصادية والاجتماعية، وهو توجه يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة التي تستلزم ديناميكية ومرونة في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما أن قيمة الانحراف المعياري المرتفعة نسبياً تعكس وجود بعض التباين في الآراء، وهو أمر طبيعي في ظل تفاوت درجات التطبيق بين المؤسسات.

أما العبارة الخامسة "تراعي الإدارة الاستراتيجية المتغيرات البيئية والاقتصادية في اتخاذ القرار"، فقد جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.266)، وهو مؤشر يعكس إدراكاً متزايداً لدى إدارات المؤسسات لأهمية تحليل البيئة الخارجية والداخلية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحيطة وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة. وتؤكد هذه النتيجة على أن الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات السعودية بدأت في الالتفات بجدية

للمتغيرات البيئية كعامل مؤثر في بيئة العمل، بما يتماشى مع مفاهيم الإدارة البيئية الحديثة.

وجاءت العبارة الرابعة "يتم إعداد خطط استراتيجية قصيرة وطويلة الأجل لتحقيق أهداف المؤسسة" في الترتيب الثالث بمتوسط (2.34) وانحراف معياري (1.249)، ما يعكس اهتماماً ملموساً لدى الإدارات العليا بتحديد خطط استراتيجية تمتد على المدى الزمني الطويل والقصير، وهو من الممارسات الأساسية التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية الناجحة، إذ تتيح هذه الخطط استشراف المستقبل وضمان استمرارية الأداء، مع المرونة في التعامل مع المتغيرات قصيرة المدى.

كما أظهرت العبارة السادسة "تتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال نظام رقابي دوري" متوسطاً بلغ (2.32) وانحرافاً معيارياً (1.238)، محتلةً الترتيب الرابع، وهو ما يشير إلى وجود نظم رقابة دورية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، الأمر الذي يعزز من كفاءة العملية الإدارية ويضمن حسن تنفيذ الخطط وفق ما هو مخطط له. وتؤكد هذه النتيجة أهمية وجود آليات رقابية فعالة لضبط مسار العمل وضمان توافق الأداء مع الأهداف المرسومة.

وفيما يخص العبارة الثامنة "تعتمد الإدارة العليا على مؤشرات أداء استراتيجية لقياس نجاح الخطط" فقد جاءت بمتوسط (2.35) وانحراف معياري (1.226)، محتلةً الترتيب الخامس، ما يشير إلى أن استخدام مؤشرات الأداء الاستراتيجية أصبح أحد الممارسات الأساسية في تقييم مدى فاعلية الخطط الموضوعة. وتبرز أهمية هذه

النتيجة في كون مؤشرات الأداء توفر تغذية راجعة للإدارة حول تقدم المؤسسة نحو أهدافها الاستراتيجية، وتساعد في إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

أما العبارة الثالثة "تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين استغلال الموارد المتاحة بفعالية"، فقد حققت متوسطاً بلغ (2.29) وانحرافاً معيارياً (1.200)، محتلةً الترتيب السادس، وهو ما يعكس وعي المبحوثين بدور الإدارة الاستراتيجية في تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة، سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية أو تكنولوجية. وتعكس هذه النتيجة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الفاقد والهدر، بما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وفيما يتعلق بالعبارة السابعة "تحرص الإدارة على إشراك العاملين في عمليات التخطيط وصنع القرار الاستراتيجي"، فقد جاءت في الترتيب السابع بمتوسط (2.43) وانحراف معياري (1.166)، وهو ما يشير إلى إدراك متزايد لدى الإدارات بأهمية مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجيات، لما لذلك من دور في تعزيز التفاعل الإيجابي والالتزام بتنفيذ الخطط. ورغم أن المتوسط جيد نسبياً، إلا أن وجود انحراف معياري مرتفع نسبياً يعكس تبايناً في مستوى تطبيق هذه الممارسة بين مؤسسة وأخرى.

أما العبارة الأولى "تتبنى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة توجه عملياتها المستقبلية"، فقد جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط (1.74) وانحراف (1.143)، وهو متوسط يعكس درجة موافقة قوية، ما يدل على وعي المؤسسات السعودية بأهمية وجود رؤية

ورسالة واضحة، باعتبارها حجر الأساس لأي عملية تخطيط استراتيجي ناجح، توجه قرارات الإدارة وخططها المستقبلية.

وجاءت العبارة العاشرة "تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق توازن بين الربحية والمسؤولية المجتمعية"، في الترتيب التاسع بمتوسط (2.27) وانحراف (1.081)، ما يشير إلى اهتمام المؤسسات بدمج البعد المجتمعي ضمن استراتيجياتها، إلا أن الانحراف المنخفض نسبيًا هنا يعكس تقارب الآراء واتفاق معظم المستجيبين على هذه العبارة.

أما العبارة الثانية "تعتمد الإدارة العليا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط"، فقد جاءت في الترتيب الأخير (العاشر) بمتوسط (2.13) وانحراف (1.031)، إلا أن المتوسط يظل ضمن فئة "موافق"، وهو ما يعكس وعيًا جيدًا من إدارات المؤسسات السعودية بأهمية تحليل البيئة في وضع الاستراتيجيات، رغم أن الترتيب الأدنى يشير إلى إمكانية تعزيز هذه الممارسة بشكل أكبر.

وبوجه عام، فإن القيم المسجلة في الجدول تعكس توافر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بدرجات متفاوتة في المؤسسات محل الدراسة، مع وجود اهتمام ملحوظ بتحديث الاستراتيجيات، مراعاة المتغيرات البيئية، صياغة خطط طويلة وقصيرة الأجل، ومتابعة تنفيذها. وهو ما يعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية البيئية والمجتمعية، ويؤكد على الدور المحوري للإدارة الاستراتيجية في بناء مؤسسات أكثر قدرة على المنافسة في بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

الجدول 8 المحور الثاني: الربحية

| الترتيب | الاتجاه    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                      |
|---------|------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 7       | موافق بشدة | 1.145             | 1.96            | 11. تهدف المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل.                   |
| 6       | موافق      | 1.151             | 2.26            | 12. تعتمد الإدارة على مؤشرات مالية دقيقة لقياس مستوى الربحية.                |
| 10      | موافق      | 1.068             | 2.30            | 13. يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية بناءً على تحقيق أعلى عائد ممكن.           |
| 3       | موافق      | 1.208             | 2.42            | 14. تركز المؤسسة على خفض التكاليف التشغيلية لزيادة الأرباح.                  |
| 5       | موافق      | 1.175             | 2.15            | 15. تهتم الإدارة بتوزيع الأرباح بشكل يعزز استدامة الأنشطة.                   |
| 9       | موافق      | 1.102             | 2.28            | 16. يتم تخصيص الموارد المالية وفقاً لأولويات تعظيم الأرباح.                  |
| 1       | موافق بشدة | 1.368             | 2.31            | 17. تحرص المؤسسة على تنويع مصادر الدخل لزيادة الربحية.                       |
| 8       | موافق      | 1.117             | 2.38            | 18. تعتمد الإدارة على خطط مالية لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات.     |
| 2       | موافق      | 1.267             | 2.46            | 19. تهتم الإدارة بزيادة الحصة السوقية لتعزيز مستوى الأرباح.                  |
| 4       | موافق      | 1.187             | 2.31            | 20. تسعى الإدارة لتحقيق توازن بين أهداف الربحية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية. |

عند تحليل نتائج الجدول رقم (8) الخاص بمحور الربحية، يتضح أن استجابات أفراد العينة جاءت ضمن مستويات مرتفعة نسبياً من الاتفاق مع العبارات الواردة في هذا المحور، ما يشير إلى وعي إدارات المؤسسات السعودية بأهمية سياسات تعظيم الأرباح وتحقيق التوازن المالي، سواء على المدى القصير أو البعيد، مع السعي لتحقيق

الاستدامة المالية. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.96) و(2.46)، وهي قيم تقع في معظمها ضمن مستوى "موافق" و"موافق بشدة"، ما يعكس ميل العينة نحو الاعتراف بأهمية الربحية كمحور رئيسي لاستدامة المؤسسات وبقائها في بيئات عمل تنافسية.

وقد احتلت العبارة السابعة عشر "تحرص المؤسسة على تنويع مصادر الدخل لزيادة الربحية" أعلى متوسط حسابي بين العبارات بلغ (2.31) وانحراف معياري (1.368)، محتلةً الترتيب الأول، ما يشير إلى إدراك المبحوثين لأهمية تنويع قنوات الدخل كممارسة استراتيجية تقلل من المخاطر المالية وتعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات، وتساعد في تحسين معدلات الربحية، سواء من خلال تنويع الأنشطة أو تنمية الاستثمارات أو دخول قطاعات جديدة. ويدل ارتفاع الانحراف المعياري مقارنة ببقية العبارات إلى تباين نسبي في تطبيق هذه السياسة بين المؤسسات، ما يعكس اختلاف السياسات المالية المتبعة من منشأة لأخرى.

أما العبارة التاسعة عشر "تهتم الإدارة بزيادة الحصة السوقية لتعزيز مستوى الأرباح"، فقد جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط (2.46) وانحراف (1.267)، وهو مؤشر واضح على إيمان إدارات المؤسسات بأهمية تعظيم الحصة السوقية باعتبارها من العوامل المباشرة التي تسهم في تعظيم الإيرادات والأرباح. فزيادة حجم الحصة السوقية تعني قدرة أكبر على التحكم في الأسعار، تحسين شروط التفاوض مع الموردين والعملاء، وزيادة المبيعات، بما ينعكس بشكل مباشر على مؤشرات الربحية.

تليها في الترتيب العبارة الرابعة عشر "تركز المؤسسة على خفض التكاليف التشغيلية لزيادة الأرباح" بمتوسط (2.42) وانحراف (1.208)، محتلةً الترتيب الثالث، ما يدل على وعي استراتيجي لدى المؤسسات بأهمية التحكم في التكاليف التشغيلية كوسيلة فعالة لتعزيز الأرباح الصافية. وتعكس هذه النتيجة إدراكًا متزايدًا بأن إدارة التكاليف لم تعد خيارًا، بل أصبحت ضرورة لضمان القدرة التنافسية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية وتذبذب الأسواق.

أما العبارة العشرون "تسعى الإدارة لتحقيق توازن بين أهداف الربحية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية"، فقد جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط (2.31) وانحراف (1.187)، ما يعكس رغبة المؤسسات في تحقيق الربح دون إغفال التزاماتها المجتمعية، الأمر الذي يعزز من مكانتها المؤسسية ويحافظ على استدامتها. وتعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً يعكس انسجام المؤسسات السعودية مع توجهات الاقتصاد الأخضر والمسؤولية المجتمعية التي باتت من ركائز الأداء المؤسسي المعاصر.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة الخامسة عشر "تهتم الإدارة بتوزيع الأرباح بشكل يعزز استدامة الأنشطة" بمتوسط (2.15) وانحراف (1.175)، ما يشير إلى التزام نسبي من المؤسسات بتخصيص جزء من الأرباح لدعم الأنشطة المستقبلية، سواء عبر إعادة استثمارها في مشروعات تنموية أو تحسين أداء البنية التحتية المؤسسية، الأمر الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرار أرباحها على المدى البعيد.

أما العبارة الثانية عشر "تعتمد الإدارة على مؤشرات مالية دقيقة لقياس مستوى الربحية" فقد سجلت متوسط (2.26) وانحراف (1.151)، محتلةً الترتيب السادس، ما يعكس وعيًا جيدًا من قبل إدارات المؤسسات بأهمية المؤشرات المالية الموضوعية في قياس أداء الربحية، ورغم أن المتوسط يشير إلى "موافق"، إلا أن ارتفاع الانحراف يعكس تفاوتًا نسبيًا في مدى تطبيق هذه المؤشرات بين مؤسسة وأخرى، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز نظم القياس والتحليل المالي بشكل منهجي ومنضبط.

في الترتيب السابع جاءت العبارة الحادية عشر "تهدف المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل" بمتوسط (1.96) وانحراف (1.145)، وهو متوسط منخفض نسبيًا بالمقارنة مع بقية العبارات لكنه لا يزال ضمن فئة "موافق بشدة"، ما يعكس اهتمام المؤسسات بتحقيق الأرباح المستدامة وليس فقط العوائد الآنية، وهو توجه يعزز استقرار المؤسسة ويدعم خطط النمو المستقبلية.

في المرتبة الثامنة جاءت العبارة الثامنة عشر "تعتمد الإدارة على خطط مالية لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات" بمتوسط (2.38) وانحراف (1.117)، ما يشير إلى وعي المؤسسات بأهمية الخطط المالية المتوازنة التي تضمن ضبط الإنفاق وتعظيم الإيرادات، بما ينعكس على تحسين الأداء المالي والربحية.

أما العبارة السادسة عشر "يتم تخصيص الموارد المالية وفقًا لأولويات تعظيم الأرباح" فقد سجلت متوسط (2.28) وانحراف (1.102)، محتلةً الترتيب التاسع، ما يدل على توجه مؤسساتي نحو تخصيص الموارد وفق خطط أولويات مالية محددة، إلا

أن متوسطها الأقل مقارنة بالعبارات الأخرى قد يشير إلى إمكانية تعزيز هذه الممارسة بشكل أكثر دقة ووضوح في بعض المؤسسات.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الثالثة عشر "يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية بناءً على تحقيق أعلى عائد ممكن" بمتوسط (2.30) وانحراف (1.068)، محتلةً الترتيب العاشر. وعلى الرغم من أن المتوسط جيد ويدل على اتفاق العينة مع أهمية العائد الاستثماري، إلا أن هذا الترتيب الأدنى يشير إلى أن القرارات الاستثمارية لا تعتمد بشكل حصري على تحقيق العائد فقط، بل قد تتأثر بعوامل أخرى كالمسؤولية المجتمعية أو المخاطر البيئية أو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وبوجه عام، فإن النتائج الإحصائية لهذا المحور تشير إلى أن مؤسسات العينة تولي اهتمامًا ملحوظًا لممارسات تعظيم الربحية، سواء من خلال تنويع مصادر الدخل، أو خفض التكاليف، أو التوسع السوقي، مع الالتفات للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق استدامة الأرباح. وتعكس هذه النتائج انسجامًا بين سياسات الربحية وتوجهات المؤسسات نحو تبني الإدارة الاستراتيجية الحديثة، بما يسهم في تحقيق التوازن المطلوب بين الأهداف المالية والاقتصادية والمجتمعية، وهو ما ينسجم مع توجهات الاقتصاد الأخضر ويعزز من استدامة المؤسسات في بيئة تنافسية متقلبة.

الجدول 9 المحور الثالث: سياسة الاقتصاد الأخضر

| الترتيب | الاتجاه    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                         |
|---------|------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|
| 4       | موافق بشدة | 1.197             | 1.98            | 21. تلتزم المؤسسة بتطبيق ممارسات تقلل من الأثر البيئي لأنشطتها. |

|    |            |       |      |                                                                         |
|----|------------|-------|------|-------------------------------------------------------------------------|
| 10 | موافق      | 1.104 | 2.21 | 22.تعتمد المؤسسة على مصادر طاقة صديقة للبيئة متى أمكن.                  |
| 5  | موافق      | 1.193 | 2.46 | 23.تتخذ المؤسسة برامج لتقليل استهلاك المياه والطاقة.                    |
| 7  | موافق      | 1.153 | 2.23 | 24.تسعى الإدارة لتقليل الانبعاثات الضارة ضمن سياساتها البيئية.          |
| 3  | موافق بشدة | 1.242 | 2.25 | 25.تخصص المؤسسة جزءاً من ميزانيتها لمبادرات الاستدامة البيئية.          |
| 6  | موافق      | 1.156 | 2.09 | 26.تطبق المؤسسة معايير بيئية في اختيار الموردين والشركاء.               |
| 2  | موافق بشدة | 1.258 | 2.44 | 27.تشجع المؤسسة الموظفين على اتباع ممارسات عمل صديقة للبيئة.            |
| 9  | موافق      | 1.129 | 2.17 | 28.تعتمد الإدارة على خطط بيئية ضمن استراتيجيتها التشغيلية.              |
| 8  | موافق بشدة | 1.132 | 2.25 | 29.تشارك المؤسسة في مبادرات بيئية مجتمعية لتعزيز التنمية المستدامة.     |
| 1  | موافق      | 1.324 | 2.38 | 30.تسعى الإدارة لتحقيق توازن بين متطلبات الربحية ومتطلبات حماية البيئة. |

عند تحليل نتائج الجدول رقم (9) الخاص بمحور سياسة الاقتصاد الأخضر، يتضح بجلاء من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن استجابات أفراد العينة جاءت في معظمها ضمن مستويات "موافق" و"موافق بشدة"، بما يعكس توجهها إيجابياً ووعياً متزايداً بأهمية تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية في المؤسسات السعودية. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين (1.98) و(2.46)، وهي مؤشرات تؤكد ميل العينة نحو الاعتراف بالدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات

في تبني سياسات الاقتصاد الأخضر، خاصة في ظل المتغيرات المناخية والبيئية التي تواجه المجتمعات حاليًا، وارتباط ذلك بتحقيق استدامة مالية ومسؤولية اجتماعية.

وبالرجوع إلى تفاصيل العبارات، نجد أن العبارة الثلاثون "تسعى الإدارة لتحقيق توازن بين متطلبات الربحية ومتطلبات حماية البيئة" قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط (2.38) وانحراف معياري (1.324)، ما يشير إلى أن العينة ترى أن إدارات مؤسساتهم تسعى بالفعل لتحقيق ذلك التوازن الاستراتيجي بين البعد البيئي والبعد الربحي. ويعكس هذا المتوسط المرتفع نسبيًا إدراكًا بأن تحقيق الربحية لا يمكن أن يتم بمعزل عن الاعتبارات البيئية، خاصة في ظل تنامي الاهتمام العالمي بقضايا التغير المناخي والمسؤولية البيئية. ورغم ارتفاع الانحراف المعياري مقارنة ببقية العبارات، وهو ما يعكس وجود تباين في مستوى التطبيق من مؤسسة لأخرى، فإن الاتجاه العام نحو الموافقة يعبر عن تحول ملموس في الثقافة الإدارية نحو تبني مفاهيم الاقتصاد الأخضر.

أما العبارة السابعة والعشرون "تشجع المؤسسة الموظفين على اتباع ممارسات عمل صديقة للبيئة"، فقد جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط (2.44) وانحراف (1.258)، ما يدل على توجه مؤسساتي متنامٍ نحو إشراك العنصر البشري في تطبيق سياسات بيئية داخل بيئة العمل اليومية، بدءًا من تقليل استهلاك الطاقة، وترشيد استخدام الموارد، والاعتماد على أدوات مكتبية وعمليات تشغيلية صديقة للبيئة. وتعكس هذه النتيجة وعي الإدارات بأهمية ترسيخ ثقافة بيئية مؤسسية تبدأ من العاملين أنفسهم باعتبارهم حلقة الوصل الأساسية بين التخطيط البيئي والتنفيذ الواقعي.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة الخامسة والعشرون "تخصص المؤسسة جزءًا من ميزانيتها لمبادرات الاستدامة البيئية" بمتوسط (2.25) وانحراف (1.242)، وهو مؤشر يعبر عن التزام إدارات المؤسسات بتخصيص موارد مالية حقيقية لدعم مشاريع ومبادرات الاستدامة البيئية، سواء داخل المؤسسة أو عبر مساهمات في مبادرات المجتمع. وتعكس هذه النتيجة جدية المؤسسات في دعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر، إذ إن تخصيص ميزانيات خاصة للاستدامة يعد من مؤشرات النضج البيئي المؤسسي.

أما العبارة الحادية والعشرون "تلتزم المؤسسة بتطبيق ممارسات تقلل من الأثر البيئي لأنشطتها"، فقد سجلت متوسط (1.98) وانحراف (1.197)، محتلةً الترتيب الرابع، وهي من أقل المتوسطات في الجدول لكنها لا تزال ضمن فئة "موافق بشدة"، ما يشير إلى توافق ملحوظ بين آراء العينة حول سعي المؤسسات للحد من الآثار السلبية لأنشطتها الإنتاجية والخدمية على البيئة. وتعد هذه النتيجة مؤشرًا إيجابيًا يعكس التزامًا بيئيًا في إدارة العمليات التشغيلية اليومية.

أما العبارة الثالثة والعشرون "تنفذ المؤسسة برامج لتقليل استهلاك المياه والطاقة" فقد جاءت بمتوسط (2.46) وانحراف (1.193)، محتلةً الترتيب الخامس، وتعكس توجهًا متزايدًا لدى المؤسسات في التعامل مع موارد الطاقة والمياه بحكمة أكبر من خلال برامج الترشيد وإعادة التدوير، وهو توجه يتسق مع متطلبات رؤية السعودية 2030 التي تحث المؤسسات على خفض معدلات الاستهلاك وتحسين كفاءة الطاقة.

وفي الترتيب السادس، جاءت العبارة السادسة والعشرون "تطبق المؤسسة معايير بيئية في اختيار الموردين والشركاء" بمتوسط (2.09) وانحراف (1.156)، ما يشير إلى اهتمام نسبي بتوسيع دائرة الالتزام البيئي ليشمل سلسلة التوريد والشركاء الخارجيين. وهو توجه استراتيجي مهم ينسجم مع توجهات الاستدامة العالمية، إذ باتت المؤسسات مطالبة بمراقبة الامتثال البيئي لشركائها لضمان التزام جميع مكونات العملية الإنتاجية بمعايير الاقتصاد الأخضر.

أما العبارة الرابعة والعشرون "تسعى الإدارة لتقليل الانبعاثات الضارة ضمن سياساتها البيئية"، فقد سجلت متوسط (2.23) وانحراف (1.153)، محتلة الترتيب السابع، ما يدل على وعي إدارات المؤسسات بخطورة الانبعاثات الضارة وتأثيرها على البيئة المحيطة، خاصة في القطاعات الصناعية والخدمية ذات الأثر البيئي المباشر.

في المرتبة الثامنة جاءت العبارة التاسعة والعشرون "تشارك المؤسسة في مبادرات بيئية مجتمعية لتعزيز التنمية المستدامة" بمتوسط (2.25) وانحراف (1.132)، ما يشير إلى مساهمة عدد من المؤسسات في مبادرات حماية البيئة وتنظيف المناطق الطبيعية ودعم المشاريع البيئية المجتمعية، الأمر الذي يعزز من الدور المجتمعي للمؤسسة ويزيد من رصيدها الاجتماعي.

أما العبارة الثامنة والعشرون "تعتمد الإدارة على خطط بيئية ضمن استراتيجيتها التشغيلية"، فقد جاءت بمتوسط (2.17) وانحراف (1.129)، محتلة الترتيب التاسع، ما يشير إلى أن المؤسسات بدأت فعليًا بدمج الخطط البيئية ضمن خططها التشغيلية،

غير أن المتوسط يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر ليكون جزءًا من التخطيط المؤسسي الشامل.

وأخيرًا، جاءت العبارة الثانية والعشرون "تعتمد المؤسسة على مصادر طاقة صديقة للبيئة متى أمكن" في الترتيب الأخير بمتوسط (2.21) وانحراف (1.104)، وهو متوسط مقبول يعكس وجود وعي متزايد بأهمية الطاقة النظيفة والمتجددة، وإن كان الترتيب الأدنى يشير إلى وجود معوقات في تبني الطاقة البديلة لدى بعض المؤسسات، ربما لأسباب تقنية أو مالية، ما يستلزم تشجيعها على الاستثمار في الطاقة المتجددة.

وعموماً، يتضح من نتائج هذا المحور أن المؤسسات السعودية المشمولة بالدراسة تبدي اهتماماً واضحاً بتبني سياسات الاقتصاد الأخضر، مع تفاوت مستويات التطبيق بين العبارات، الأمر الذي يعكس وجود وعي استراتيجي متزايد بضرورة تحقيق التوازن بين الربحية وحماية البيئة. وتعكس هذه النتائج انسجاماً مع الاتجاهات العالمية نحو الحوكمة البيئية والمسؤولية المجتمعية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة الأنشطة في بيئات تنافسية ومتغيرة.

### ثالثاً: أثبات الفرضيات

- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والربحية.

الجدول 10 إثبات الفرضية الأولى

| Model Summary                                   |                   |          |                   |                            |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                           | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                               | .788 <sup>a</sup> | .621     | .618              | .21206                     |
| a. Predictors: (Constant), الإدارة الاستراتيجية |                   |          |                   |                            |

| ANOVA <sup>a</sup>                              |            |                |     |             |         |                   |
|-------------------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Model                                           |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
| 1                                               | Regression | 11.628         | 1   | 11.628      | 258.579 | .000 <sup>b</sup> |
|                                                 | Residual   | 7.105          | 158 | .045        |         |                   |
|                                                 | Total      | 18.734         | 159 |             |         |                   |
| a. Dependent Variable: الربحية.                 |            |                |     |             |         |                   |
| b. Predictors: (Constant, الإدارة الاستراتيجية) |            |                |     |             |         |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>       |                      |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                           |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                                 |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                               | (Constant)           | .462                        | .046       |                           | 9.976  | .000 |
|                                 | الإدارة الاستراتيجية | .565                        | .035       | .788                      | 16.080 | .000 |
| a. Dependent Variable: الربحية. |                      |                             |            |                           |        |      |

تعد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والربحية من أهم المحاور التي تناولتها الدراسة الحالية، نظرًا لما تمثله الإدارة الاستراتيجية من أهمية قصوى في توجيه مسار المؤسسات المعاصرة نحو تحقيق توازن فعال ومستدام بين الأهداف الاقتصادية ومتطلبات الحفاظ على البيئة. وقد سعت الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة بشكل منهجي من خلال إجراء تحليل انحدار خطي بسيط يقيس مدى قدرة الإدارة الاستراتيجية، باعتبارها متغيرًا مستقلًا، على تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الربحية كمحصلة نهائية لفاعلية الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج مجموعة من المؤشرات الإحصائية شديدة الدلالة، التي تحمل مضامين نظرية وتطبيقية غاية في الأهمية، ليس فقط في سياق هذه الدراسة، وإنما ضمن السياق الأشمل للدراسات المعاصرة في مجالي الإدارة والاقتصاد الأخضر.

تشير النتائج المستخرجة من جدول ملخص النموذج (Model Summary) إلى أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) بلغت 0.788، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة ارتباط خطية طردية قوية جدًا بين الإدارة الاستراتيجية والربحية داخل المؤسسات محل الدراسة. ويدل هذا الرقم على أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، ارتفعت معها بشكل ملحوظ مستويات الربحية المحققة. ويُعد هذا الاكتشاف ذو قيمة بالغة الأهمية، حيث إنه يعكس بما لا يدع مجالاً للشك أن الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر في تأثيرها على النواحي التنظيمية أو الهيكلية فحسب، بل تمتد آثارها إلى النتائج المالية الملموسة التي تعد مقياسًا جوهريًا لنجاح المؤسسة.

ويعزّز من أهمية هذه النتيجة أن قيمة R Square بلغت 0.621، أي أن 62.1% من التغيرات التي تطرأ على الربحية يمكن تفسيرها بشكل مباشر من خلال التغيرات في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وهذه نسبة مرتفعة جدًا في الحقل الإداري والاجتماعي، حيث نادرًا ما تتجاوز معاملات التحديد في الدراسات التطبيقية 50% بسبب تداخل العوامل المؤثرة. ومن ثمّ، فإن تسجيل الإدارة الاستراتيجية لهذه النسبة العالية يعكس مدى مركزية هذا المتغير في التأثير على الأداء الربحي للمؤسسات، ويدعم نتائج الأدبيات السابقة التي أكدت أن المؤسسات ذات الإدارة الاستراتيجية النشطة تحقق أداءً ماليًا متفوقًا، خاصة في البيئات المتغيرة والمعقدة التي تفرض ضغوطًا متزايدة لتحقيق الأهداف الاقتصادية مع الحفاظ على الالتزامات البيئية والاجتماعية.

من جهة أخرى، يتضح من جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت 258.579، وهي قيمة مرتفعة للغاية مقارنة بالقيم الجدولية الحرجة، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الدلالة المعنوية. ويعكس هذا أن الإدارة الاستراتيجية تُعد عاملاً مفسراً قوياً للتغيرات الحاصلة في مستوى الربحية، وأن تأثيرها يتجاوز حدود العشوائية أو المصادفة، بل هو تأثير حقيقي يمكن تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة. كما أن قيمة Sig. المصاحبة للاختبار بلغت 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ما يؤكد موثوقية النموذج الإحصائي ويدحض احتمالية وجود تأثير عارض. وتُعد هذه النتيجة حاسمة من الناحية التطبيقية، إذ تشير إلى أن المؤسسات التي ترغب في تحسين مستويات الربحية يتعين عليها الاستثمار في

تطوير منظوماتها الإدارية الاستراتيجية، بما يتضمن التخطيط طويل المدى، وإدارة المخاطر، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

أما فيما يتعلق بقوة تأثير الإدارة الاستراتيجية كمحدد مستقل على الربحية، فقد كشفت نتائج جدول معاملات الانحدار (Coefficients) عن أن معامل الانحدار غير المعياري (B) الخاص بالإدارة الاستراتيجية بلغ 0.565، ما يعني أن كل وحدة زيادة في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.565 في مستوى الربحية، وهو تأثير كبير نسبياً في الدراسات الميدانية، خاصة في سياق العلاقات الإدارية المالية. وتعكس هذه القيمة أن الإدارة الاستراتيجية تُعد عاملاً فعالاً ومباشراً في تحسين الأداء الربحي، ما يدعم ما ذهبت إليه الأدبيات السابقة من أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات واضحة ومتكاملة تحقق أداءً مالياً أفضل من نظيراتها ذات النظم الإدارية التقليدية أو العشوائية.

ومن زاوية أخرى، أظهرت القيمة المعيارية (Beta) الخاصة بالإدارة الاستراتيجية أنها بلغت 0.788، وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد أن الإدارة الاستراتيجية تحتل المرتبة الأولى من حيث حجم التأثير على الربحية، حتى بعد استبعاد أثر الوحدات المعيارية، أي بعد ضبط التحليل لمتغيرات الحجم والقياس. وتعكس هذه النتيجة أن العلاقة بين المتغيرين ليست مجرد علاقة إحصائية صورية، وإنما علاقة جوهرية قوية يمكن الاستناد إليها في التفسير والتنبؤ.

ويعزز ذلك قيمة  $t$  الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، والتي بلغت 16.080، وهي قيمة مرتفعة جدًا وتدل على أن معامل الانحدار دال إحصائيًا. أما قيمة Sig. المصاحبة، فقد جاءت 0.000، لتؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن التأثير الذي تم رصده بين الإدارة الاستراتيجية والربحية هو تأثير ذو دلالة إحصائية حقيقية.

وتحمل هذه النتائج في مجملها دلالات تطبيقية غاية في الأهمية، إذ تعني أن تحسين الربحية داخل المؤسسات لا يتحقق فقط من خلال تحسين العمليات التشغيلية أو تقليل التكاليف المباشرة، وإنما يتطلب أيضًا تبني ممارسات إدارة استراتيجية متكاملة. وتشمل هذه الممارسات صياغة رؤية واضحة للمؤسسة، وتحديد أهداف استراتيجية بعيدة المدى، وتطوير خطط مرنة تتماشى مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فضلاً عن الاستثمار في مبادرات الاقتصاد الأخضر التي لا تسهم فقط في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، بل تؤدي على المدى المتوسط والبعيد إلى تحقيق وفورات مالية وزيادة العائدات.

أما من الناحية النظرية، فتدعم هذه النتائج ما أورده الأدبيات الإدارية الحديثة حول حيوية العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي، وتتسجم مع ما طرحته دراسات مثل (Porter (2008 و (Barney (2014 و Kaplan & Norton (2005) حول أن المؤسسات التي تمتلك خططاً استراتيجية واضحة تحقق نتائج مالية أعلى من نظيراتها. كما تتسجم هذه النتائج مع الاتجاهات المعاصرة في الإدارة البيئية، التي تؤكد أن دمج السياسات البيئية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات يسهم في تحسين الأداء المالي من خلال تخفيض تكاليف الامتثال البيئي، وزيادة فرص التمويل، وتحسين ولاء العملاء.

وفي ضوء هذه النتائج شديدة الدلالة، توصي الدراسة بضرورة أن تولي المؤسسات اهتمامًا أكبر بتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتكاملها مع الأبعاد البيئية، بما يحقق أقصى مستويات التوازن بين الأهداف الربحية والالتزامات الاجتماعية والبيئية. كما تدعو الدراسة إلى تبني استراتيجيات مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية المتسارعة، واعتبار سياسات الاقتصاد الأخضر عنصرًا أساسيًا ضمن خطط المؤسسات لتحقيق ربحية مستدامة على المدى البعيد.

- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر.

الجدول 11 إثبات الفرضية الثانية

| Model Summary                      |                   |          |                   |                            |
|------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                              | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                  | .684 <sup>a</sup> | .467     | .464              | .25134                     |
| a. Predictors: (Constant), الربحية |                   |          |                   |                            |

| ANOVA <sup>a</sup>                           |            |                |     |             |         |                   |
|----------------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Model                                        |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
| 1                                            | Regression | 8.753          | 1   | 8.753       | 138.551 | .000 <sup>b</sup> |
|                                              | Residual   | 9.981          | 158 | .063        |         |                   |
|                                              | Total      | 18.734         | 159 |             |         |                   |
| a. Dependent Variable: سياسة الاقتصاد الأخضر |            |                |     |             |         |                   |
| b. Predictors: (Constant), الربحية           |            |                |     |             |         |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>      |            |                             |            |                           |        |      |
|--------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                          |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                                |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                              | (Constant) | .645                        | .048       |                           | 13.545 | .000 |
|                                | الربحية    | .415                        | .035       | .684                      | 11.771 | .000 |
| a. Dependent Variable: الربحية |            |                             |            |                           |        |      |

تشير نتائج التحليل الإحصائي الذي أُجري لقياس طبيعة العلاقة بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية مرتفعة بين المتغيرين. فقد أظهر ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) بلغت 0.684، وهي قيمة تعكس وجود ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين، ما يعني أن المؤسسات التي تحقق مستويات أعلى من الربحية تكون في العادة أكثر قدرة واستعدادًا لتبني سياسات الاقتصاد الأخضر، بما يشمل ذلك من مبادرات بيئية وبرامج حماية الموارد الطبيعية، إلى جانب الاستثمارات في التكنولوجيا النظيفة وعمليات الإنتاج الصديقة للبيئة. وتدل هذه النتيجة على أن الأداء المالي الجيد للمؤسسة يوفر لها الموارد المالية الكافية والمرونة الاستثمارية اللازمة للإنفاق على البرامج البيئية، مما يسهم في تحسين التوافق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ومتطلبات التنمية المستدامة. كما أن هذه النتيجة تتسق بشكل مباشر مع ما أشارت إليه الأدبيات الإدارية والاقتصادية المعاصرة من أن المؤسسات الأكثر ربحية غالبًا ما تمتلك دافعًا أقوى للانخراط في مبادرات الاقتصاد الأخضر، سواء لتحسين صورتها الذهنية أمام المجتمع

والجهات الرقابية أو لضمان استمراريته على المدى البعيد في ظل بيئة تنافسية تعتمد بشكل متزايد على معايير الالتزام البيئي.

كما أن القيمة المرتفعة التي سجلها معامل التحديد (R Square) والبالغة 0.467 تشير إلى أن ما نسبته 46.7% من التغيرات التي تطرأ على سياسات الاقتصاد الأخضر داخل المؤسسات المشاركة في الدراسة يمكن تفسيرها من خلال مستوى الربحية الذي تحققه هذه المؤسسات ويدل هذا الرقم على أن الربحية ليست مجرد متغير تابع للأداء العام، وإنما تعد محدداً مؤثراً ومباشراً في قرارات المؤسسة المتعلقة بتبني أو تجاهل سياسات الاقتصاد الأخضر. وتكمن أهمية هذه النتيجة في أنها تؤكد أن تحقيق الربحية لا يتعارض مع الالتزام البيئي، بل يساهم في تمكين المؤسسة من تخصيص جزء من أرباحها لتمويل مبادرات بيئية استراتيجية، مثل خفض الانبعاثات، وإعادة تدوير المخلفات، والاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة، وتطوير المنتجات والخدمات وفق معايير الاستدامة. كما تعني النسبة المرتفعة للتباين المفسر أن باقي التباين غير المفسر، والذي يمثل 53.3%، قد يعود إلى عوامل تنظيمية أخرى مثل الثقافة المؤسسية، والقيادة الإدارية، والممارسات التشغيلية، ومدى تشدد القوانين البيئية في الدولة، وهو ما يستدعي تناوله في دراسات لاحقة.

وبمراجعة نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)، يمكن ملاحظة أن قيمة (F) بلغت 138.551، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالقيم الحرجة في الجداول الإحصائية عند درجات الحرية المعتمدة ومستوى دلالة 0.05، ما يعكس أن النموذج المستخدم في التحليل يتمتع بدرجة دلالة معنوية عالية. وتشير هذه القيمة إلى أن التأثير الذي تم

رصده للربحية على سياسة الاقتصاد الأخضر ليس ناتجاً عن الصدفة أو تأثير العوامل العشوائية، بل هو تأثير حقيقي يمكن تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة، بما يمنح مصداقية أعلى لمخرجات التحليل. وتدل قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) التي جاءت أقل من 0.000 على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية مؤكدة عند مستوى ثقة 95%، الأمر الذي يدفع إلى التأكيد على أن الربحية تعد أحد أهم العوامل المحفزة للمؤسسات نحو تبني سياسات صديقة للبيئة. ومن خلال هذه النتيجة يمكن استنتاج أن المؤسسات التي تواجه تحديات مالية، أو تلك التي تعاني من ضعف في تحقيق الأرباح، غالباً ما تكون أقل التزاماً بالمعايير البيئية الصارمة، نظراً لما تتطلبه هذه السياسات من استثمارات إضافية وأعباء تشغيلية قد تبدو ثقيلة على المؤسسات ذات الأداء المالي المحدود.

أما فيما يخص نتائج معاملات الانحدار، فقد أظهرت أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت 0.415، وهي قيمة إيجابية تعكس طبيعة العلاقة الطردية بين المتغيرين محل الدراسة. وتفيد هذه القيمة أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في مستوى الربحية يؤدي إلى زيادة بمقدار 0.415 في مستوى تطبيق سياسة الاقتصاد الأخضر داخل المؤسسة. وتعد هذه القيمة كبيرة بالنظر إلى طبيعة البيانات الاجتماعية والإدارية التي تتسم في العادة بتأثيرات محدودة وغير مباشرة. وتعني هذه النتيجة أن الارتفاع في الأرباح يمنح المؤسسة قدرة أكبر على تمويل مشروعات بيئية طويلة الأجل، بما في ذلك الاستثمار في أنظمة التشغيل منخفضة الانبعاثات، واعتماد تقنيات إعادة تدوير المياه والطاقة، والتوسع في استخدام مصادر الطاقة المتجددة. كما

أوضحت النتائج أن القيمة المعيارية (Beta) للربحية بلغت 0.684، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس أن الربحية تفسر قدرًا كبيرًا من التغيرات في سياسة الاقتصاد الأخضر عند تثبيت تأثيرات باقي العوامل التنظيمية الأخرى. وتشير هذه القيمة إلى أن الربحية تحتل المرتبة الأولى أو من بين أعلى المتغيرات المؤثرة في توجه المؤسسات نحو تبني ممارسات الاقتصاد الأخضر، مقارنة بعوامل أخرى مثل نوع النشاط أو حجم المؤسسة أو موقعها الجغرافي أو مستوى تأهيل الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر أن قيمة (t) المصاحبة لمعامل الانحدار الخاص بالربحية بلغت 11.771، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس قوة دلالة هذا المعامل، بما يعزز من موثوقية استنتاج أن الربحية متغير مستقل ذو تأثير كبير في تشكيل سياسات الاقتصاد الأخضر. كما أن قيمة (Sig.) المصاحبة لهذا المعامل جاءت أقل من 0.000، ما يعني أن هذا التأثير الإيجابي ذو دلالة إحصائية مؤكدة، ولا يمكن إرجاعه إلى الصدفة أو العوامل العشوائية. ومن خلال هذه النتائج يمكن التأكيد على أن المؤسسات التي تحقق معدلات ربحية جيدة تكون أكثر استعدادًا لتحمل الأعباء المالية الإضافية المرتبطة بتطبيق معايير الاقتصاد الأخضر، مثل الالتزام بأنظمة الصرف الصحي الحديثة، واعتماد معدات الإنتاج الموفرة للطاقة، والامتثال لتشريعات الحد من الانبعاثات، والاستثمار في تطوير منتجات صديقة للبيئة.

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء النظريات الإدارية الحديثة التي تربط بين الأداء المالي الجيد والقدرة على تحقيق التزامات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حيث ترى نظرية أصحاب المصالح أن المؤسسات المربحة تملك فرصًا أكبر للوفاء

بالتزاماتها تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، لما توفره الأرباح من موارد مالية يمكن إعادة توجيهها نحو المشروعات البيئية والمبادرات المجتمعية. وتتسجم هذه النتائج مع ما أكدته دراسات سابقة في الأدبيات العالمية، التي أشارت إلى أن المؤسسات ذات الأداء المالي المرتفع تتفوق في تطبيق برامج الاستدامة البيئية مقارنة بالمؤسسات الأقل ربحية، كما أن هذه المؤسسات تستفيد من وفورات الحجم الاقتصادي ومن زيادة قدرتها التفاوضية مع الموردين والعملاء في تطبيق المعايير البيئية الأكثر صرامة.

وبذلك تؤكد نتائج الدراسة الحالية أن العلاقة بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا، وأن الربحية تعد من أبرز العوامل المحفزة لتوجه المؤسسات نحو تطبيق الممارسات البيئية المستدامة. وتبرز أهمية هذه النتائج بالنظر إلى أن الالتزام البيئي لم يعد خيارًا تطوعيًا أمام المؤسسات المعاصرة، بل أصبح شرطًا أساسيًا لضمان استمرارية المؤسسة والحفاظ على حصتها السوقية وتقادي الغرامات والجزاءات التنظيمية. كما أن المؤسسات التي تفشل في تحقيق أرباح كافية تواجه صعوبات في تخصيص موارد مالية كافية لتمويل المشروعات البيئية، ما يضعف من قدرتها التنافسية ويحد من فرص توسعها في الأسواق المحلية والدولية.

- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر.

الجدول 12 إثبات الفرضية الثالثة

| Model Summary                                   |                   |          |                   |                            |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                           | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                               | .555 <sup>a</sup> | .308     | .304              | .28636                     |
| a. Predictors: (Constant), الإدارة الاستراتيجية |                   |          |                   |                            |

| ANOVA <sup>a</sup>                              |            |                |     |             |        |                   |
|-------------------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model                                           |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                                               | Regression | 5.777          | 1   | 5.777       | 70.448 | .000 <sup>b</sup> |
|                                                 | Residual   | 12.957         | 158 | .082        |        |                   |
|                                                 | Total      | 18.734         | 159 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: سياسة الاقتصاد الأخضر    |            |                |     |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), الإدارة الاستراتيجية |            |                |     |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>                    |                      |                             |            |                           |        |      |
|----------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                                        |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                                              |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                                            | (Constant)           | .754                        | .053       |                           | 14.238 | .000 |
|                                              | الإدارة الاستراتيجية | .319                        | .038       | .555                      | 8.393  | .000 |
| a. Dependent Variable: سياسة الاقتصاد الأخضر |                      |                             |            |                           |        |      |

كشفت نتائج التحليل الإحصائي المتمثل في اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي أُجري لقياس طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية بوصفها متغيرًا مستقلًا، وسياسة الاقتصاد الأخضر بوصفها متغيرًا تابعًا، عن وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية معقولة بين المتغيرين محل الدراسة. فقد أظهر ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر بلغت 0.555، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة، لكنها موجبة ودالة إحصائيًا، ما يعني أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الإدارة الاستراتيجية بشكل منهجي ومدرّس تحقق مستويات أعلى من الالتزام بسياسات الاقتصاد الأخضر، أو على الأقل تتجه نحو تحسين تطبيق هذه السياسات مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر إلى الممارسات الاستراتيجية المتكاملة. ويفيد هذا الارتباط بأن الإدارة الاستراتيجية بما تتضمنه من عمليات التخطيط والتحليل البيئي، وتقييم الفرص والمخاطر، وصياغة الاستراتيجيات طويلة الأجل، تسهم في تهيئة البيئة الداخلية للمؤسسة لتكون أكثر انسجامًا مع متطلبات التنمية المستدامة ومعايير الاقتصاد الأخضر التي باتت تُعد عنصرًا أساسيًا في تقييم أداء المؤسسات، ليس فقط من منظور اجتماعي وبيئي بل أيضًا من منظور اقتصادي وربحي على المدى المتوسط والبعيد.

أما معامل التحديد ( $R$  Square) فقد بلغ 0.308، ما يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 30.8% من التغيرات التي تطرأ على مستوى تطبيق سياسة الاقتصاد الأخضر بالمؤسسات محل الدراسة. وتُعد هذه النسبة جيدة بالنظر إلى طبيعة العلاقات الإدارية والاجتماعية متعددة العوامل والمتغيرات، حيث نادرًا ما تتجاوز

نسب التباين المفسر في هذا النوع من الدراسات 40%، نتيجة وجود عدد كبير من العوامل التنظيمية والثقافية والقانونية المؤثرة في سلوك المؤسسة تجاه البيئة. ويدل هذا الرقم على أن الإدارة الاستراتيجية تُعد من بين المتغيرات الرئيسة التي تسهم في تشكيل سياسات الاقتصاد الأخضر، وإن لم تكن العامل الوحيد، إذ تظل هناك نسبة كبيرة من التباين تعود إلى عوامل أخرى مثل حجم المؤسسة، القطاع الاقتصادي، القوانين الحكومية، الثقافة المؤسسية، مدى توفر الموارد المالية، وضغوط المجتمع المدني. ورغم ذلك فإن تفسير نحو ثلث التباين في سياسة الاقتصاد الأخضر من خلال متغير إداري واحد يعكس الأهمية النسبية للإدارة الاستراتيجية، ويوضح الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحفيز المؤسسات لتبني الممارسات البيئية المستدامة.

فيما كشفت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت 70.448، وهي قيمة مرتفعة للغاية مقارنة بالقيم الجدولية المعتمدة عند مستويات الثقة الإحصائية المعتادة، ما يعكس دلالة معنوية قوية للنموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر. وتدل هذه القيمة على أن مقدار التباين الذي يمكن تفسيره في سياسات الاقتصاد الأخضر من خلال الإدارة الاستراتيجية هو تباين حقيقي وجوهري وليس نتيجة للصدفة أو العوامل العشوائية. كما أن قيمة (Sig.) المصاحبة لهذا الاختبار بلغت 0.000، وهي أقل من 0.05 بكثير، ما يعزز من موثوقية هذا الاستنتاج ويؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين محل الدراسة. وتعكس هذه النتيجة أن إدارة المؤسسات وفق منهجيات استراتيجية واضحة، قائمة على التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وعلى التنبؤ

بالمخاطر والفرص، تساهم بشكل فعال في تعزيز سياسات الاقتصاد الأخضر داخل هذه المؤسسات، سواء من خلال إدراج الأبعاد البيئية ضمن الأهداف الاستراتيجية أو من خلال تخصيص ميزانيات للمشروعات البيئية، أو حتى عبر دمج مؤشرات الأداء البيئي في تقارير المتابعة والتقييم.

وبتحليل معاملات الانحدار في جدول (Coefficients) تبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للإدارة الاستراتيجية بلغت 0.319، وهي قيمة موجبة تعكس طبيعة العلاقة الطردية بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر. ويفيد هذا الرقم أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة تقود إلى زيادة بمقدار 0.319 وحدة في مستوى تطبيق سياسة الاقتصاد الأخضر. وعلى الرغم من أن هذه القيمة متوسطة إلا أنها تعد مؤثرة بالنظر إلى أن سياسات الاقتصاد الأخضر غالبًا ما تتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية، ما يجعل تحقيق هذا القدر من التأثير من خلال متغير إداري واحد أمرًا ذا دلالة عملية مهمة. أما قيمة Beta المعيارية فقد بلغت 0.555، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا تعني أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد العوامل المؤثرة بقوة في تشكيل سياسات الاقتصاد الأخضر بالمؤسسات المشاركة في الدراسة، حتى عند تثبيت العوامل الأخرى، ما يعكس أهمية هذا المتغير ودوره كمحدد أساسي في توجه المؤسسة نحو الممارسات البيئية المستدامة.

وقد تأكدت دلالة هذا التأثير من خلال القيمة المرتفعة لاختبار (t) الذي بلغ 8.393، ما يدل على أن معامل الانحدار دال معنويًا عند مستوى دلالة 0.000، وهو

ما يعزز من مصداقية النتيجة ويوضح أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر ليست علاقة ظرفية أو عشوائية، وإنما علاقة موضوعية يمكن البناء عليها وتعميمها على بيئات أعمال مشابهة. وتعكس هذه النتائج في مجملها أن الإدارة الاستراتيجية، بما تتضمنه من آليات التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، تحليل البيئة التنظيمية، صياغة الأهداف طويلة المدى، والمتابعة المستمرة، تسهم بشكل مباشر في توجيه المؤسسات نحو تبني سياسات الاقتصاد الأخضر، إما كوسيلة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق والمجتمع، أو لضمان الحصول على تمويلات دولية مرتبطة بممارسات الاستدامة، أو كوسيلة لتحقيق وفر مالي على المدى الطويل من خلال تخفيض الهدر وتقليل استهلاك الطاقة والموارد.

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء الأدبيات النظرية الحديثة التي تؤكد أن المؤسسات التي تعتمد على منظومات إدارة استراتيجية متكاملة، تكون أكثر قدرة على إدماج الاعتبارات البيئية ضمن خططها وأهدافها الاستراتيجية. حيث تشير نظرية أصحاب المصالح إلى أن المؤسسات ذات الإدارة الواعية بمصالح جميع الأطراف المرتبطة بها، بما في ذلك المجتمع والبيئة، تحقق أداءً بيئياً أفضل من تلك التي تحصر اهتمامها في تحقيق الربح قصير الأجل. كما تؤكد الدراسات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الخارجية والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية، غالباً ما تتجه إلى تقليل الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة كجزء من إدارة المخاطر المؤسسية.

من زاوية أخرى، فإن أهمية هذه النتائج تتزايد في ظل التحولات الاقتصادية العالمية والضغط المتزايدة من الحكومات والمجتمع المدني على المؤسسات للامتثال للمعايير البيئية الدولية. إذ باتت الإدارة الاستراتيجية عنصراً جوهرياً في قدرة المؤسسات على الاستجابة لهذه الضغوط عبر وضع سياسات بيئية واضحة، وتخصيص ميزانيات كافية لمشروعات الاقتصاد الأخضر، وتطوير مؤشرات أداء بيئية ومالية متوازنة. وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة المؤسسات بضرورة تبني منظومات إدارة استراتيجية مرنة وفعالة، تستوعب في إطارها الأبعاد البيئية إلى جانب الأبعاد المالية والتشغيلية، بما يحقق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويساعد المؤسسة على تحقيق تنافسية مستدامة في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة.

## الخاتمة

### النتائج

- أظهرت النتائج العامة للدراسة التي استهدفت التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر داخل المؤسسات عينة الدراسة، مجموعة من المؤشرات الإحصائية المهمة التي تعكس بوضوح وجود ارتباطات وتأثيرات ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، وهي الإدارة الاستراتيجية والربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والربحية، إذ تبين أن الإدارة الاستراتيجية تفسر نسبة معتبرة من التغيرات التي تطرأ على مستويات الربحية داخل المؤسسات. ويعني ذلك أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الإدارة الاستراتيجية بشكل متكامل، وتستند إلى تخطيط وتحليل بيئي مستمر، وتضع أهدافاً واضحة وواقعية طويلة الأجل، وتعمل على متابعة الأداء بانتظام، تحقق مستويات أعلى من الربحية مقارنة بتلك التي تعتمد أساليب إدارية تقليدية أو تفتقر إلى رؤية استراتيجية واضحة. وتعكس هذه النتيجة أهمية الإدارة الاستراتيجية كمحرك أساسي لتحقيق أهداف المؤسسات المالية وتحسين مستويات أدائها الاقتصادي، خصوصاً في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.

• كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر، حيث أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى الربحية يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز قدرة المؤسسات على تبني وتطبيق سياسات الاقتصاد الأخضر. وتعني هذه النتيجة أن الأداء المالي الجيد يمنح المؤسسات المرونة والموارد الكافية لتخصيص جزء من أرباحها لمبادرات بيئية مستدامة، بما يشمل تحسين أنظمة الإنتاج الصديقة للبيئة، والاعتماد على الطاقة النظيفة، وتقليل الانبعاثات الضارة، وإعادة تدوير المخلفات، وغيرها من ممارسات الاقتصاد الأخضر ويدل هذا الارتباط القوي بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر على أن تحقيق الأرباح لا يتعارض مع الالتزام البيئي، بل يسهم في تمكين المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع.

• وفي سياق متصل، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر، وإن كانت بدرجة متوسطة القوة مقارنة بعلاقتها بالربحية. حيث بينت نتائج التحليل أن الإدارة الاستراتيجية تفسر نسبة مقبولة من التغيرات في سياسات الاقتصاد الأخضر بالمؤسسات محل الدراسة، ما يعكس أن تبني الإدارة الاستراتيجية، بما تتضمنه من عمليات تحليل البيئة، وتحديد الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف بعيدة المدى، يسهم في تحفيز المؤسسات نحو تطبيق معايير الاقتصاد الأخضر كجزء من سياساتها المؤسسية. وتعزز هذه النتيجة من

أهمية الإدارة الاستراتيجية كأداة فاعلة لتحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية في آن واحد، خاصة في ظل توجهات الحكومات والمجتمعات نحو الربط بين الأداء المالي والالتزام البيئي.

- وقد أثبتت النتائج أيضًا من خلال نماذج الانحدار الخطي المستخدمة أن الإدارة الاستراتيجية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الربحية، كما أن هذه الأخيرة تؤثر تأثيرًا معنويًا قويًا في سياسات الاقتصاد الأخضر، بما يشير إلى أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر تمر جزئيًا من خلال متغير الربحية. أي أن الإدارة الاستراتيجية تحسّن الأداء المالي للمؤسسة، والذي بدوره يوفر الإمكانات المالية التي تساعد المؤسسة على تبني برامج الاقتصاد الأخضر. وتُعد هذه النتيجة على درجة عالية من الأهمية لأنها تكشف عن وجود مسار تأثير غير مباشر للإدارة الاستراتيجية على سياسات الاقتصاد الأخضر عبر متغير الربحية، إلى جانب التأثير المباشر.

- وأظهرت النتائج التفصيلية لمعاملات الانحدار أن جميع العلاقات بين المتغيرات المدروسة اتخذت اتجاهًا موجبًا دالًا إحصائيًا، ما يعكس انسجام سلوك المؤسسات عينة الدراسة مع ما تشير إليه النظريات الإدارية المعاصرة والأدبيات الحديثة حول أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي وتعزيز الالتزام البيئي. كما تؤكد النتائج أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة إدارة استراتيجية متكاملة تكون أكثر قدرة على تحقيق توازن

مستدام بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يساعدها على تحسين مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريته في بيئة أعمال مضطربة ومتغيرة.

- وبوجه عام، يمكن القول إن النتائج العامة للدراسة تعكس وجود علاقة تكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر، وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية، بما يمنح المؤسسات مبررًا موضوعيًا لتفعيل الإدارة الاستراتيجية كأداة محورية لتعزيز الأرباح وتطبيق معايير الاقتصاد الأخضر في آن واحد. كما تقدم النتائج دعمًا قويًا للفروض النظرية التي انطلقت منها الدراسة، وتؤكد أهمية ربط الأبعاد الاقتصادية والبيئية في السياسات المؤسسية. وبهذا تسهم الدراسة في تقديم إضافة علمية وتطبيقية جديدة توضح أن النجاح المالي والالتزام البيئي يمكن تحقيقهما بالتوازي من خلال الإدارة الاستراتيجية الواعية والمتكاملة، وأن تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر لم يعد خيارًا بل ضرورة تنافسية واستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة.

## التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي كشفت عن وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية من جهة، والربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر من جهة أخرى، يمكن بلورة مجموعة من التوصيات التطبيقية التي من شأنها أن تسهم في تحسين مستوى أداء المؤسسات وتوسيع نطاق التزامها البيئي، بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة والاتجاهات العالمية الحديثة. وعليه، توصي الدراسة بضرورة أن تولي المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بتعزيز مفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية بمختلف أبعادها ومستوياتها، من خلال إعداد خطط استراتيجية واضحة وشاملة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على أداء المؤسسة على المدى الطويل. كما توصي الدراسة بضرورة إدماج البُعد البيئي ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، بحيث لا تقتصر الأهداف على تحقيق الربحية فقط، بل تمتد لتشمل الالتزام بالمعايير البيئية وتحقيق التوازن بين المكاسب المالية والواجبات المجتمعية، وذلك من خلال تضمين مؤشرات الأداء البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسة.
- كما تنصح الدراسة بضرورة أن تعتمد المؤسسات على استراتيجيات استباقية مرنة تتضمن خططًا واضحة للتحويل إلى الاقتصاد الأخضر، تشمل تقليل

استهلاك الطاقة والموارد، والحد من الانبعاثات الضارة، وتحسين إدارة المخلفات، مع العمل على الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة والمشروعات البيئية التي تعود بالنفع الاقتصادي والبيئي في آن واحد. وفي هذا السياق، ينبغي أن تحرص المؤسسات على تخصيص جزء من أرباحها السنوية لدعم المبادرات البيئية، ليس فقط لتلبية المتطلبات التشريعية بل أيضًا لتعزيز تنافسيتها وتحسين صورتها المؤسسية لدى العملاء والمجتمع المحلي والجهات الرقابية. وتوصي الدراسة بأن تعمل إدارات المؤسسات على إعداد برامج تدريبية متخصصة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الاقتصاد الأخضر، تستهدف القيادات الإدارية والكوادر التنفيذية، بما يضمن رفع مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المالي والبيئي للمؤسسة.

- ومن بين التوصيات المهمة أيضًا، تدعو الدراسة المؤسسات إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية بما يسمح بإنشاء إدارات أو وحدات متخصصة في شؤون البيئة والاستدامة، تعمل تحت إشراف الإدارة العليا وتكون مسؤولة عن صياغة وتنفيذ سياسات الاقتصاد الأخضر ومواءمتها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما تحث الدراسة المؤسسات على العمل وفق آليات تقييم أداء شاملة تأخذ في الاعتبار نتائج الأداء المالي والبيئي والاجتماعي، مع ربط مكافآت وحوافز القيادات والموظفين بمستوى تحقيق الأهداف البيئية إلى جانب الأهداف الاقتصادية. وفي ضوء النتائج التي أوضحت وجود تأثير قوي للربحية في تعزيز قدرة المؤسسات على تبني سياسات الاقتصاد

الأخضر، توصي الدراسة المؤسسات التي تواجه صعوبات مالية بضرورة البحث عن مصادر تمويل بديلة، مثل التمويلات الخضراء والمنح البيئية والبرامج الحكومية الموجهة لدعم المشروعات الصديقة للبيئة.

- كما تنبّه الدراسة إلى أهمية تعاون المؤسسات مع الجهات الحكومية والهيئات البيئية والمجتمع المدني في تنفيذ المشروعات البيئية المشتركة، بما يسهم في تعظيم أثر سياسات الاقتصاد الأخضر وتحقيق الأهداف الوطنية المرتبطة بالتنمية المستدامة. وتوصي الدراسة الجهات المعنية بصياغة السياسات الاقتصادية والبيئية بتشجيع المؤسسات على تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية والاقتصاد الأخضر، من خلال تقديم حوافز ضريبية وتسهيلات ائتمانية للمؤسسات التي تحقق توازنًا بين الربحية والالتزام البيئي. وفي هذا السياق، توصي الدراسة بضرورة تحديث التشريعات واللوائح التنظيمية لتلزم المؤسسات الكبيرة والمتوسطة بإعداد تقارير دورية عن أدائها البيئي والاقتصادي، ونشر هذه البيانات بشفافية، بما يسهم في تحسين تنافسية المؤسسات وتعزيز الثقة بينها وبين الأطراف ذات العلاقة.

- وفي ضوء النتائج التي أكدت وجود علاقة دالة بين الإدارة الاستراتيجية وسياسة الاقتصاد الأخضر، ترى الدراسة ضرورة أن تعتمد المؤسسات على خطط استراتيجية بيئية متكاملة تصاغ وفق منهجيات علمية قائمة على تحليل الفرص والتهديدات البيئية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء البيئي للمؤسسة، مع وضع آليات متابعة وتقييم دورية تضمن تحقيق

الأهداف البيئية ضمن المدى الزمني المحدد. كما تحت الدراسة المؤسسات على تعزيز ثقافة المسؤولية البيئية بين العاملين، من خلال حملات توعية داخلية وورش عمل دورية تبرز أهمية تطبيق مبادئ الاقتصاد الأخضر، وتأثير ذلك على البيئة والمجتمع، وعلى الأداء المالي للمؤسسة ذاتها. وتشدد الدراسة على أهمية اعتماد المؤسسات على مؤشرات أداء بيئية كمية قابلة للقياس، بما يساهم في رصد مدى التقدم المحقق في تطبيق سياسات الاقتصاد الأخضر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

- وبناءً على ما أفرزته نتائج الدراسة من مؤشرات إحصائية، توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث التطبيقية المستقبلية التي تتناول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وسياسات الاقتصاد الأخضر والربحية، مع التوسع في تطبيقها على قطاعات اقتصادية مختلفة وفي بيئات تنظيمية متعددة، بما يتيح التحقق من مدى تعميم هذه النتائج على نطاق أوسع. كما توصي الدراسة بتطوير دراسات متقدمة تأخذ في الاعتبار الأثر التفاعلي للمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل حجم المؤسسة، ونوع النشاط، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، وثقافة المؤسسة، في تفسير العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والاقتصاد الأخضر.

- وفي النهاية، تؤكد الدراسة أن تحقيق التوازن بين الربحية والالتزام بسياسات الاقتصاد الأخضر لم يعد خيارًا يمكن تجاهله، بل أصبح من المتطلبات

الجوهريّة لاستمراريّة المؤسسات في بيئة أعمال تتجه بقوة نحو فرض الالتزام البيئي كمؤشر من مؤشرات الأداء المؤسسي الأساسية، ما يفرض على المؤسسات ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية كمنهج إداري فعال قادر على تحقيق هذا التوازن، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في آن واحد.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- 1- برحمون، حياة، 2016م، "الاقتصاد الأخضر: مسار لتحقيق التنمية المستدامة"، مجلة معارف، عدد 21.
- 2- بلقايد، إبراهيم، 2014م، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر.
- 3- تقرير المنتدى العربي للبيئة والتنمية، 2011م، الاقتصاد الأخضر في عالم عربي متغير.
- 4- تقرير جمعية الاقتصاد السعودية، بعنوان الاقتصاد الأخضر، 2022م.
- 5- جودة، محفوظ أحمد، 2004م، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
- 6- حنفي، محمد، 2016م، الإدارة الإستراتيجية، الخرطوم، دار لصديق محمد الطيب للطباعة والنشر.
- 7- خلاصي، رضا، 2015م، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة، الجزائر.
- 8- خنفر، عائدة راضي، 2014م، الاقتصاد الأخضر، مجلة أسويوط للدراسات البيئية، عدد 39.
- 9- ربيع، أسماء، 2012م، أثر تنشيط المبيعات على القرار الشرائي للمستهلك النهائي (دراسة عرض "سهلي" بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة)، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 10- رشيد، مازن فارس، 2009م، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكعبان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 11- زواوية، أحلام 2016م، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الطاقات المتجددة على النمو الاقتصادي المستدام دراسة قياسية لحالة الجزائر للفترة (1980- 2012)، مجلة التنظيم والعمل، مجلد 5، عدد 14.

- 12- الزيادات، محمد عواد، العوامرة، محمد عبد الله، 2012م، استراتيجيات التسويق: منظور شامل دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- 13- السكارنة، بلال، 2011م، طرق إبداعية في التدريب الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 14- السلمي، علي، 1999 م، الإدارة بالأهداف، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 15- السلمي، علي، 2001م، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
- 16- الشرعة، عطاء الله محمد تيسير، 2014، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن.
- 17- شلاش، عنبر إبراهيم، 2011م، إدارة الترويج والاتصالات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- صونيه، كيلاني، 2007م، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة الماجستير، تخصص اقتصاد وتيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 19- العارف، نادية، 2000م، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية.
- 20- العارف، نادية، 2005م، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية.
- 21- العامري، الغالبي، 2008، الإدارة والأعمال، دار وائل، مكتبتها العربية، الطبعة الثانية، عمان.
- 22- العباد، عبد الله، 2017م، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية جامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 6، عدد 3.

- 23- عبد الله، حسنية، المهدي، سليمة، 2022م، الاقتصاد الأخضر ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا، المجلة المصرية العربية للعلوم التطبيقية والتكنولوجية، مجلد 2، عدد2.
- 24- عثمان، عبد المنعم حامد، 2020م، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، عدد19.
- 25- عثمان، مهند احمد، 2018م، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة بعض شركات ولاية الخرطوم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي، برلين، المنيا، عدد 1.
- 26- عساف، عبد المعطي، 2010، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع عمان.
- 27- العلاق، بشير عباس، ربابعة، علي محمد، 2010م، الترويج والإعلان التجاري (أسس، نظريات، تطبيقات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 28- عواد، رامي محمد، 2024م، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مجلد 5، عدد 60.
- 29- فاتح، بريجة، 2018م، مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، مجلد 2، عدد 3.
- 30- الكاتب، محمد بشر، وآخرون، 2023، اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من 2016 - 2021 م، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 14، عدد 14.

- 31- المالكي، عبد الله بن محمد، 2017م، التحول نحو الاقتصاد الأخضر (تجارب دولية)، المجلة العربية للإدارة، مج 37 ، عدد 4.
- 32- ماهر، احمد، 2007 م، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة.
- 33- المخزني، امانى صلاح، محمد، هبة الله سمير، 2024م، الاقتصاد الأخضر كآلية لجذب الاستثمار الأجنبي وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 5، عدد 1، جزء 4.
- 34- مرسى، نبيل خليل، 1996م، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 35- مصنوعة، أحمد، 2012م، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف يومي.
- 36- هلال، محمد عبد الغني حسن، 2008م، التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 37- يوسف، محمد محمود عبد الله، عبد النبي، 2010، صلاح الدين، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة.

- 38- Chapple Karen (2008): Defining the Green Economy: A Primer on Green Economic Development, Center for Community Innovation, University of California, Berkeley.
- 39- Chiu-Lan Chang, Ming Fang, 2023, Impact of a sharing economy and green energy on achieving sustainable economic development: Evidence from a novel NARDL model, Journal of Innovation & Knowledge
- 40- Fred r. David (strategic management) concept, cases 10/ed. by Pearson Education.(2005) ,
- 41- Higgins M.& W. Vincze, (1993), Strategic Management and Organization Policy,( Chicago, Dryden.)
- <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100297>
- 42- S. Fewer Raimier, et al., Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vole 33 No. 6

# الملاحق

## الاستبيان

### مقدمة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر في المملكة العربية السعودية" انطلاقًا من أهمية تبني المؤسسات لأساليب إدارية فعّالة تسهم في تحقيق أهدافها الربحية مع الحفاظ على البيئة وتعزيز مبادئ التنمية المستدامة. ويهدف هذا الاستبيان إلى قياس آراء العاملين والمتخصصين حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين متطلبات تحقيق الأرباح وتطبيق سياسات الاقتصاد الأخضر، ومدى تأثير ذلك على استدامة أداء المؤسسات.

ويأمل الباحث من السادة المشاركين التعاون في استيفاء بنود هذا الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، بما يعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية داخل مؤسساتهم. ويؤكد الباحث أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُستخدم حصريًا لأغراض البحث العلمي، مع ضمان السرية التامة وعدم الإفصاح عن أية معلومات شخصية.

يسعدنا تعاونكم ومساهمتم القيمة، التي سيكون لها الأثر الإيجابي الكبير في إنجاح هذا العمل العلمي.

مع أطيب التحيات وخالص الشكر والتقدير.

أخوكم/

تركي علي الغامدي

## أولاً: البيانات الديموغرافية

### النوع:

- ذكر
- أنثى

### العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

### المؤهل العلمي:

- أقل من جامعي
- بكالوريوس
- دراسات عليا

### المسمى الوظيفي:

- مدير إداري
- موظف تنفيذي
- مشرف
- موظف عادي

### سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

## ثانياً: عبارات الاستبيان

| م                         | العبارة                                                                    | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| محور الإدارة الاستراتيجية |                                                                            |               |       |       |              |                   |
| 1                         | تتبنى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة توجه عملياتها المستقبلية.                  |               |       |       |              |                   |
| 2                         | تعتمد الإدارة العليا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط.    |               |       |       |              |                   |
| 3                         | تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين استغلال الموارد المتاحة بفعالية.        |               |       |       |              |                   |
| 4                         | يتم إعداد خطط استراتيجية قصيرة وطويلة الأجل لتحقيق أهداف المؤسسة.          |               |       |       |              |                   |
| 5                         | تراعي الإدارة الاستراتيجية المتغيرات البيئية والاقتصادية في اتخاذ القرار.  |               |       |       |              |                   |
| 6                         | تتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال نظام رقابي دوري.               |               |       |       |              |                   |
| 7                         | تحرص الإدارة على إشراك العاملين في عمليات التخطيط وصنع القرار الاستراتيجي. |               |       |       |              |                   |
| 8                         | تعتمد الإدارة العليا على مؤشرات أداء استراتيجية لقياس نجاح الخطط.          |               |       |       |              |                   |
| 9                         | يتم تحديث الاستراتيجية بشكل دوري لمواكبة التطورات والمستجدات.              |               |       |       |              |                   |
| 10                        | تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق توازن بين الربحية والمسؤولية المجتمعية. |               |       |       |              |                   |
| محور الربحية              |                                                                            |               |       |       |              |                   |
| 11                        | تهدف المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل.                     |               |       |       |              |                   |
| 12                        | تعتمد الإدارة على مؤشرات مالية دقيقة لقياس مستوى الربحية.                  |               |       |       |              |                   |
| 13                        | يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية بناءً على تحقيق أعلى عائد ممكن.             |               |       |       |              |                   |

|                            |  |  |  |                                                                            |    |
|----------------------------|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|----|
|                            |  |  |  | تركز المؤسسة على خفض التكاليف التشغيلية<br>لزيادة الأرباح                  | 14 |
|                            |  |  |  | تهتم الإدارة بتوزيع الأرباح بشكل يعزز استدامة<br>الأنشطة.                  | 15 |
|                            |  |  |  | يتم تخصيص الموارد المالية وفقاً لأولويات<br>تعزيز الأرباح.                 | 16 |
|                            |  |  |  | تحرص المؤسسة على تنويع مصادر الدخل<br>لزيادة الربحية                       | 17 |
|                            |  |  |  | تعتمد الإدارة على خطط مالية لتحقيق التوازن<br>بين الإيرادات والمصروفات     | 18 |
|                            |  |  |  | تهتم الإدارة بزيادة الحصة السوقية لتعزيز<br>مستوى الأرباح                  | 19 |
|                            |  |  |  | تسعى الإدارة لتحقيق توازن بين أهداف الربحية<br>وتحقيق المسؤولية الاجتماعية | 20 |
| محور سياسة الاقتصاد الأخضر |  |  |  |                                                                            |    |
|                            |  |  |  | تلتزم المؤسسة بتطبيق ممارسات تقلل من الأثر<br>البيئي لأنشطتها              | 21 |
|                            |  |  |  | تعتمد المؤسسة على مصادر طاقة صديقة<br>للبيئة متى أمكن                      | 22 |
|                            |  |  |  | تنفذ المؤسسة برامج لتقليل استهلاك المياه<br>والطاقة                        | 23 |
|                            |  |  |  | تسعى الإدارة لتقليل الانبعاثات الضارة ضمن<br>سياساتها البيئية              | 24 |
|                            |  |  |  | تخصص المؤسسة جزءاً من ميزانيتها لمبادرات<br>الاستدامة البيئية              | 25 |
|                            |  |  |  | تطبق المؤسسة معايير بيئية في اختيار<br>الموردين والشركاء                   | 26 |
|                            |  |  |  | تشجع المؤسسة الموظفين على اتباع ممارسات<br>عمل صديقة للبيئة                | 27 |
|                            |  |  |  | تعتمد الإدارة على خطط بيئية ضمن<br>استراتيجيتها التشغيلية                  | 28 |
|                            |  |  |  | تشارك المؤسسة في مبادرات بيئية مجتمعية<br>لتعزيز التنمية المستدامة         | 29 |

|  |  |  |  |  |                                                                                |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | <p>تسعى الإدارة لتحقيق توازن بين متطلبات<br/>الربحية ومتطلبات حماية البيئة</p> | 30 |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|----|

مع خالص الشكر والتقدير لوقتكم وجهدكم الكريم