

أثر الادارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على  
شركة هايبر بنده في مدينة جدة

مشروع تخرج - 2

الطالبة: منال محمد عياش  
الرقم الجامعي: 2021205975

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

# المحتويات

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 3  | 1 الفصل الأول                                       |
| 4  | 1.1 المقدمة                                         |
| 6  | 1.2 مشكلة البحث                                     |
| 6  | 1.2.1 الفجوة النظرية                                |
| 6  | 1.2.2 الفجوة التطبيقية                              |
| 7  | 1.3 أهمية البحث                                     |
| 7  | 1.3.1 - الأهمية النظرية                             |
| 7  | 1.3.2 - الأهمية التطبيقية                           |
| 8  | 1.4 أسئلة البحث                                     |
| 8  | 1.5 أهداف البحث                                     |
| 8  | 1.6 فرضيات البحث                                    |
| 9  | 1.7 نموذج البحث                                     |
| 10 | 1.8 منهج البحث                                      |
| 11 | 1.9 الدراسة الميدانية                               |
| 12 | 1.10 هيكل المشروع                                   |
| 13 | 2 الفصل الثاني: الإطار النظري                       |
| 14 | 2.1 المقدمة                                         |
| 16 | 2.2 المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية              |
| 22 | 2.3 المبحث الثاني: التنمية المستدامة                |
| 25 | 2.4 علاقة الإدارة الإستراتيجية في التنمية المستدامة |
| 27 | 2.5 الخلاصة                                         |
| 28 | مراجع البحث                                         |

## الفصل الاول

## 1.1 المقدمة

يعتبر ظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات نقلة نوعية في عالم الإدارة، إذ تطور مفهوم الإدارة ووظيفتها من التسيير العادي والروتيني لعمل المؤسسة إلى رؤية مستقبلية واضحة التفاصيل مبنية على دراسة واقعية وتحليلية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة بما يحملانه من فرص وتحديات حقيقية، خاصة بعد تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية وظهوره بوضوح في عالم الأعمال وريادتها، وقد صاحب هذا التطور في الفكر الإداري المبني على الرؤية المستقبلية ودراسة البيئة الداخلية والخارجية على مستوى المؤسسات تطور آخر على المستوى الإقليمي والدولي متماشياً مع ظهور الأزمة البيئية في العالم وتحديات وظهور جهود الأمم المتحدة تجاهها عن طريق المؤتمرات، وانتجت ما يعرف بالتنمية المستدامة ووضعت أهدافها بالأبعاد المعروفة. عام 1987 صدر تقرير برونتلاند، وعام 2015 كان هنام مؤتمر ري ودي جانيرو الذي عزز دور الرؤية الجديدة عند المسيرين في كل المستويات بدءاً من الحكومات على المستوى الكلي إلى أصحاب المشروع على المستوى الجزئي (فاتح، 2018، ص5).

إن المجتمع البشري هو مجتمع يتكون من عدة أفراد ويحتاج دوماً إلى التنظيم حتى يحافظ على نشاطاته ويخرج بالنتائج الإيجابية والمطلوبة لمختلف العمليات التي تتم في داخله، لذلك تم اللجوء إلى معرفة ما يسمى بالإدارة، فالإدارة النظرية هي سلوك الأفراد داخل المؤسسات، حيث تقوم بتقديم تفسيرات للسلوكيات والظواهر الموجودة فيه لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها، وتأتي الإدارة الاستراتيجية لتكون الاداة التي توجه الشركة وتحدد الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه الشركة، وتعرف الإدارة الاستراتيجية على انها جهد منظم للوصول إلى قرارات صحيحة. وجد الباحثون مبتغاهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهج فكري يتميز بالحدثة والريادة، ويبرز من خلال عملياته ووسائله التي تتصف بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها وبالتالي الدفع بعجلة التنمية المستدامة (إبراهيم، 2021، ص116).

تحقيق التنمية المستدامة يعد أحد أهم التحديات التي تواجه العالم في الوقت الحالي، حيث تسعى كل الدول والمجتمعات إلى تحقيق التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية بشكل مستدام، وذلك من خلال تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (SDG) التي وضعت من قبل الأمم المتحدة.

وحتى تحقق هذه الأهداف فإن الإدارة الاستراتيجية تلعب دور حيوي في توجيه الجهود وتحديد الأولويات وتخطيط العمليات المستدامة، وذلك عن طريق تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات وتحديد الفرص والمخاطر والتحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة، ومن ثم يتم تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية المستدامة التي تساعد على تحقيق الأهداف التي حددت.

من الممكن أن تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المستدامة من خلال تطبيق الممارسات المستدامة في عمليات الشركة، ومن ثم تحقيق الاستدامة والاقتصادية والبيئية، ويمكن تحقيق ذلك عن طري استخدام التكنولوجيا الخضراء أو الحد من الانبعاثات الضارة وتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة والحد من النفايات والتلوثات، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة الاستراتيجية تعزيز التعاون والشراكة مع المجتمعات المحلية والمنظمات محلي أو دولية، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعرفة والتعاون في المشاريع المستدامة التي تحقق الأهداف المشتركة للشركات.

وبهذه الطريقة، يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تساهم بشكل كبير ومؤثر في تحقيق الأهداف المستدامة وتعزيز التنمية المستدامة في الشركات والمؤسسات، وذلك عن طريق تحديد الأولويات وتوجيه الجهود وتحديد الخطط الاستراتيجية المستدامة التي تحقق أهداف معينة في وقت محدد (السيابي، 2023، ص 55-56).

ان مفهوم القيادة الإستراتيجية يعد تقريباً من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، وهذا لأن الجذور الأولى له إنحدرت من الاصول العسكرية، ولكن سرعان ما حصل على اهميته في عالم الأعمال والإدارة وخاصةً اليوم أكثر من أي وقت سبق، ولعل السبب الاساسي يعود في ذلك إلى التغيرات البيئية التي تتصف بالتسارع (الخولي وآخرون، 2022، ص 35).

وتهتم الادارة الاستراتيجية بالزمن الحاضر والمستقبل في وقت واحد وهي وسيلة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي هو عملية تنبؤ لفترة تكون طويلة المدى، وتوقع ما سيحدث خلالها وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق المدة الزمنية الذي يتم تحددده في الخطة. تقدم الادارة الاستراتيجية تكوين للبصيرة والمقدرة على التحليل والتفكير الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي في مرحلة اكتشاف الحاضر والمستقبل، وصنع هذا المستقبل أو التأثير فيه على الاقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو والانتعاش في مجال الاعمال. فعلى سبيل المثال في المنظمة تكون الادارة الاستراتيجية متولبة عملية تخطيط كل الانشطة المتصلة من خلال صياغة رسالة المنظمة وتحديد اهدافها الاستراتيجية ووضع الموارد الضرورية وصياغة الخطة الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمة، وفي وحدات الاعمال فإن الادارة الاستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة والمتعلقة بكل وحدة اعمال ابتداءً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد الامكانيات والاهداف الاستراتيجية للوحدة وتخطيط وتنظيم كل الانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية الموضوعية واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ بناء على ما ورد. وعلى الصعيد الوظيفي فإن الادارة الاستراتيجية تتناول وضع خطة استراتيجية على كل مستوى وظيفي مثل الانتاج، والموظفين، والتسويق، والمالية، وهذه الخطة تتناول عملية تقييم السياسات والبرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذ كل مهمة وظيفية (جليل وحسن، 2007، ص 139).

يسعى هذا البحث للربط بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة وبيان مفهومهما وتوضيح النقاط المشتركة بينهما، ومعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من خلال التطبيق على شركة هايبر بنده في مدينة جدة.

## 1.2 مشكلة البحث

إن التخطيط الاستراتيجي بأعباءه احدى أنواع التخطيط، يتعلق بتحديد اتجاه الشركات في المستقبل، وينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة الشركة وأهدافها بحسب التحليل المتعلق بالوضع الحالية والمستقبلية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ثم تترجم إلى خطط وبرامج على كل المستويات الاستراتيجية، ولهذا يجب على الإدارات في الشركات فهم وممارسة التخطيط الاستراتيجي كوسيلة تمكنهم من دراسة الظروف واستثمار الموارد بالشكل الصحيح ليتمكنوا من استغلال الفرص واخذ الحيلة تجاه المخاطر المحيطة المحتملة، لتتمكن الشركات من النجاح والاستمرار في عملها.

### 1.2.1 الفجوة النظرية

أهمية الإدارة الاستراتيجية تتضح من خلال تحقيق التنمية المستدامة وذلك يكون على عاتق الإدارة، بن تستطيع المؤسسات أو الشركات تحقيق تنمية مستدامة إلا بوجود إدارة استراتيجية حريصة على تحقيق هذه التنمية، وقد بينت الدراسات البحثية من أهم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة هو تفعيل الأدوار البحثية والتدريبية والتطبيقية لإيجاد إستراتيجيات تتوجه لخدمة التنمية المستدامة، وبالرغم من وجود تطورات في تحقيق بيئة مناسبة من أجل التنمية المستدامة على المستوى العالمي إلا أن أغلب الدول العربية لم تنجح التوجه نحو التنمية المستدام وذلك بسبب وجود بعض المعوقات التي تحد من تحقيقها، من هذه المعوقات هو أن الرؤية الاستراتيجية للتنمية المستدامة تكون غائبة.

### 1.2.2 الفجوة التطبيقية

وتكمن فجوة البحث التطبيقية في تدني سياسات المستدامة لدى بعض الشركات والمؤسسات، فقد تمت ملاحظة أنه رغم وجود أهداف ورسائل مستدامة لدى الشركات إلا أنها تفتقر لاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، ولهذا لم تستطيع الشركات أو المؤسسات تحقيق تنمية مستدامة إن لم يكن هنالك إدارة استراتيجية فعالة قائمة على خطط استراتيجية يكون هدفها الأساسي تحقيق الاستدامة وهذا ما يسعى البحث لمعرفته من خلال اكتشاف أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.

ومن هذا المنطلق يبرز فهم التخطيط الاستراتيجي وكيف يتم ممارسته بشكل فعال بهدف زيادة فرص الاستدامة للشركات ونجاحها في تحقيق التنمية، ومن خلال هذا البحث فإن الباحثة تسعى للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق الاستدامة في شركة هايبر بنده في مدينة جدة، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي:

- ما اثر الادارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على شركة هايبر بنده في مدينة جدة؟

### 1.3 أهمية البحث

يتبع البحث أهميته من موضوعه " أثر الادارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على شركة هايبر بنده في مدينة جدة" والذي يركز على الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة ومحاول فهم العلاقة بينهما، وتنقسم الأهمية في هذا البحث إلى أهمية نظرية وعملية.

#### - 1.3.1 الأهمية النظرية

- تأتي الأهمية النظرية من أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارته في الشركات والذي هو عملية لوضع الخطط باتجاه الاستدامة.
- تأتي الأهمية النظرية من أهمية الاستدامة التي تفرض مكانتها في هذا البحث لأنها هي النهج في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- تأتي الأهمية النظرية من خلال الإضافة العلمية للأبحاث الأكاديمية والعلمية لموضوع تنمية الاستدامة والإدارة الاستراتيجية لما قد يكون ذا نفع في المستقبل للباحثين.

#### - 1.3.2 الأهمية التطبيقية

- تأتي الأهمية التطبيقية لهذا البحث من خلال تقديم نتائج تفيد المخرجات العلمية.
- تأتي الأهمية التطبيقية لهذا البحث من خلال الإشارة للاستدامة ومدى أهميتها وفعاليتها في الشركات.
- تأتي الأهمية التطبيقية لهذا البحث من خلال المساعدة في رفع الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في إتمام الأعمال.

#### 1.4 أسئلة البحث

**سؤال البحث الرئيسي:** "ما اثر الادارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على شركة هايبر بنده في مدينة جدة؟"

وينتج من السؤال السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو اثر التحليل الاستراتيجي لدى الشركة في تحقيق التنمية المستدامة؟
- ما هو اثر الخطة الاستراتيجية لدى الشركة في تحقيق التنمية المستدامة؟
- ما هو اثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة؟

#### 1.5 اهداف البحث

"استكشاف اثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة"

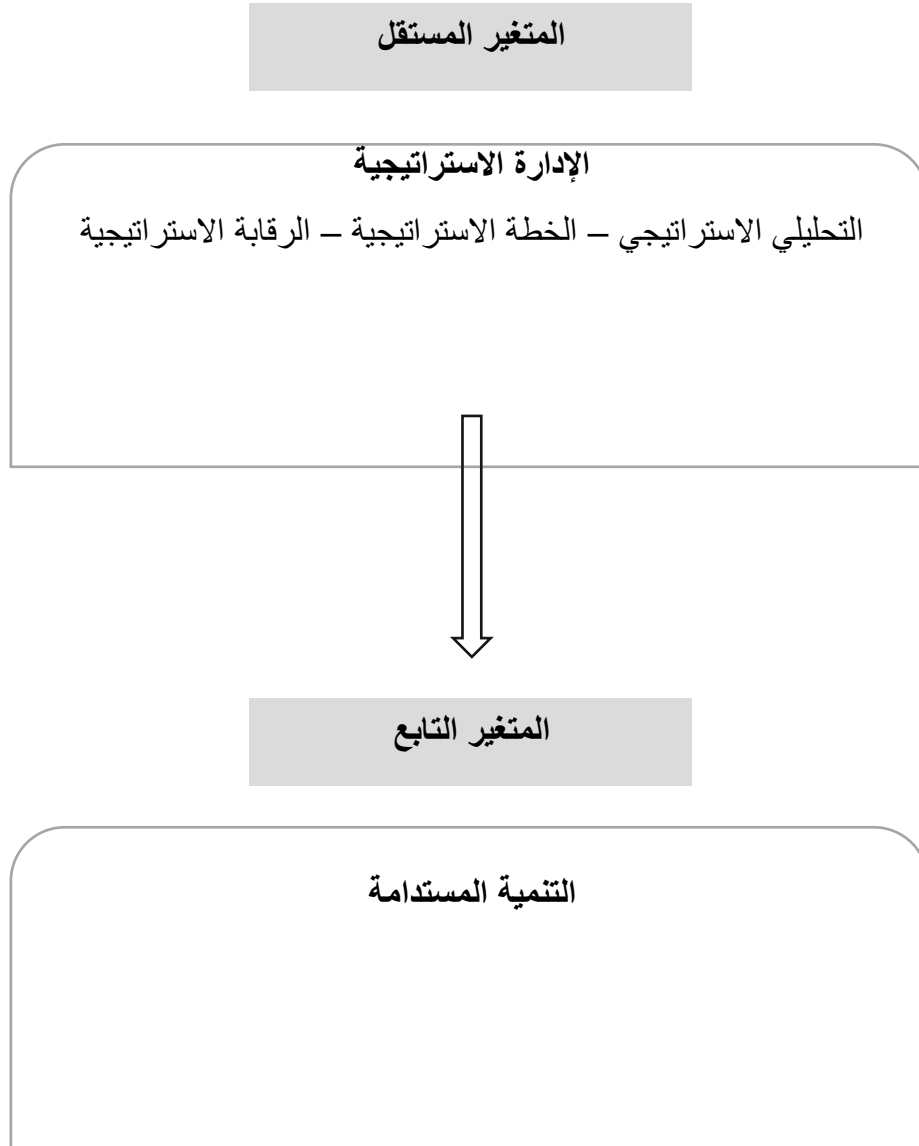
- تحديد اثر التحليل الاستراتيجي لدى الشركة في تحقيق التنمية المستدامة.
- تحديد اثر الخطة الاستراتيجية لدى الشركة في تحقيق التنمية المستدامة.
- تحديد اثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.

#### 1.6 فرضيات البحث

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة".

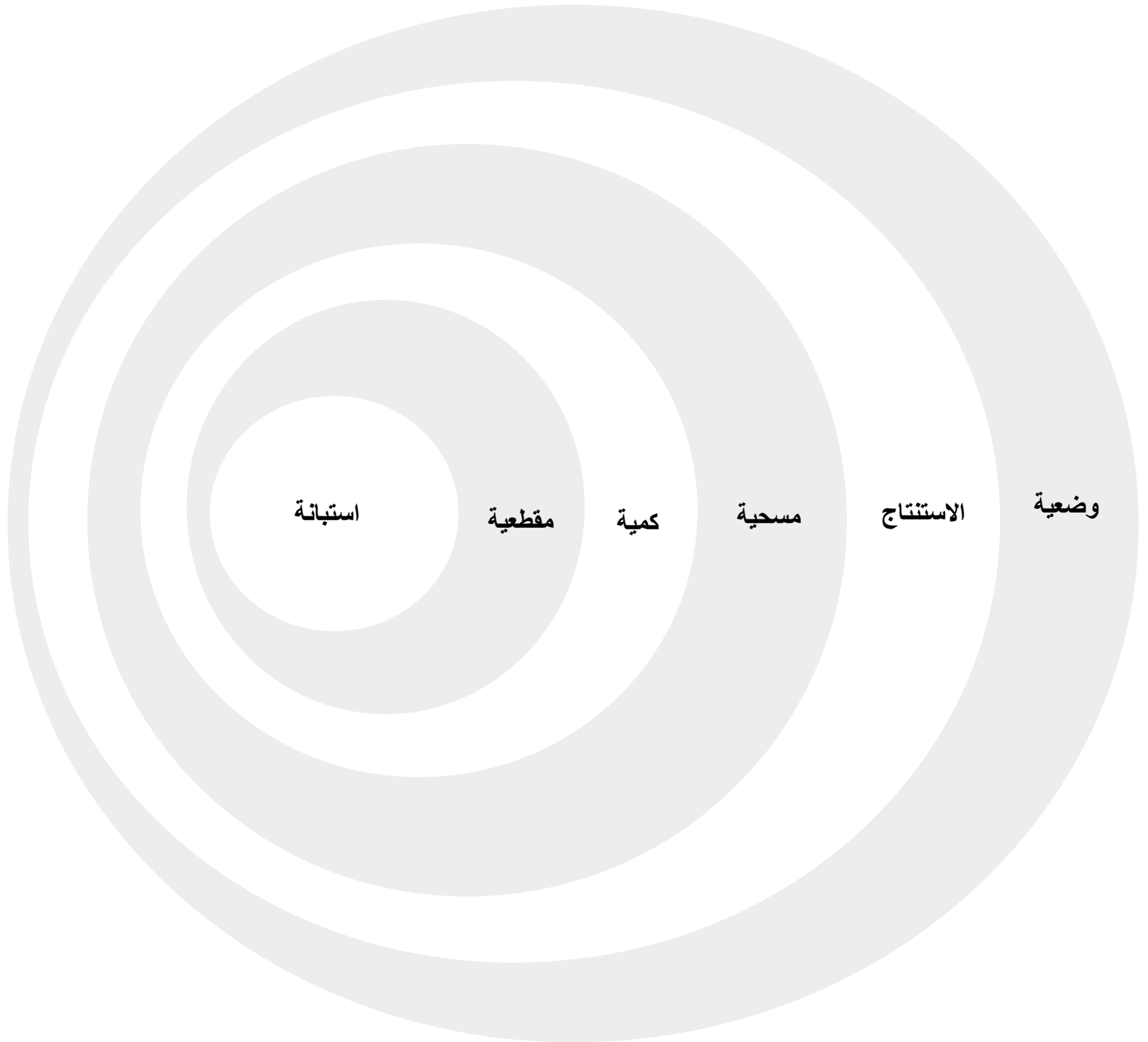
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على التنمية المستدامة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للخطة الاستراتيجية الشركة على التنمية المستدامة.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لرقابة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة.

## 1.7 نموذج البحث



المصدر: تصميم الطالبة

## 1.8 منهج البحث



المصدر: تصميم الطالبة

## 1.9 الدراسة الميدانية

مكان الدراسة الميدانية هي شركة هايبر بنده في مدينة جدة, وقد تأسست الشركة في الأصل بمدينة الرياض عام 1978م كسلسلة أسواق حديثة, وتمتلك الشركة اليوم أكثر من 200 فرع حول المملكة لتكون بذلك من أكبر شركات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية تحديداً بمساحة جغرافي تغطي حوالي 38 مدينة في المملكة.

ولمحاربة تأثير التلوث البيئي أطلقت شركة بنده في كل فروعها التي بالمملكة مشروع " بيئتي صديقتي" بالتعاون مع الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة, وهذا المشروع ضمن إطار حملتها البيئية المستدامة التي تهدف إلى إطلاق مجموعة من الحلول الإستراتيجية على مراحل متعددة, وذلك بهدف رصد الأثر البيئي للعمليات التشغيلية ولتعزيز كفاءتها, وكذلك حتى تتمكن من التحكم في استهلاك الموارد الطبيعية وتطور السلوك البيئي للمستهلكين وتشجيعهم على اعتماد الممارسات البيئية السليمة كأسلوب حياة على المدى الطويل, وهذا التوجه يعتبر الأول من نوعه على مستوى قطاع التجزئة.

وتولي بنده اهتمام عالي لتبني السياسات البيئية المسؤولة والتي تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية وسلامة الافراد والمجتمع, مع تقليل آثار العملية البيئية, وتوفير كل المعلومات والبيانات الخاصة بعمليات الشركة البيئية بوضوح ودقة مع كتابة تقارير الأداء, وتحرص بنده على تنفيذ خطة استراتيجية بعيدة المدى هدفها هو تحويل كل متاجرها التي في المملكة إلى متاجر صديقة للبيئة.

## 1.10 هيكل المشروع

الفصل الأول: الإطار العام

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1 المقدمة

تتفق جميع منظمات الأعمال على الإدارة هي وظيفة لا يمكن اتخلى عنها في أي منظمة مهما كان مجالها ونوعها وحجمها، لما له من أهمية عملية من عدة نواحي في الإدارة هي حلقة الوصل التي تمكن المسؤولين من معرفة قدرات المنظمة وقدرات الموظفين وتعطي صورة واضحة وفرص متاحة من أجل تحقيق نتائج بحسب الاهداف الموضوعة، وتستطيع الإدارة تحديد المخاطر المتوقعة والعقبات عن وجود من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعد جزء من أجزاء الإدارة الاستراتيجية.

ومع تطور مفهوم الإدارة ودورها وتبلور مفهومها وفي الفكر الإداري فأصبح ويرافقه التطوير آخر على المستوى الإقليمي والدولي تتماشى مع ظهور الأزمة البيئة في العالم ومع ظهور تحديات ياكذلك وأنتج حينها ما يعرف بالتنمية المستدامة، وقد أتى هذا البحث للربط بين المفهومين من خلال رؤية المساحة المشتركة بينهما، واضح كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة (علي، 2007، ص18).

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية مدخل نظامي لأي إدارة متخصصة في التغيير الاستراتيجي وتشمل عمليات التحليل وتصور البشري بتسعة بذلك لتحقيق رسالة المؤسسة أو المنظمة من خلال إدارة الموارد المتاحة فيها بكل كفاءة وفعالية، فلتقم بتحديد الاتجاهات طويلة المدى وتطوير استراتيجيات خطة العمل بما في ذلك صياغة الرؤية والأهداف الرسالة ثم تقييم الأداء والعمل وبعدها تحدد نقاط الضعف وتقوم بالعمل عليه وتضع التعديلات المهمة حسب المعطيات والمتغيرات في الظروف الداخلية والخارجية، ولي الإدارة الاستراتيجية قيادة توضح الإطار التنفيذي لها بما في ذلك الصفات والمهارات والقدرات الفعالة في كل مستوى من مستويات المنظمة، والإدارة الاستراتيجية تقدم على التركيز في صياغة الاستراتيجية من خلال التخطيط ثم اتخاذ القرار حسب أهداف المنظمة العامة والتفصيلية.

أما بالنسبة للتنمية المستدامة فإنها تلزم جميع المنظمات والشركات بتغيير سلوكه سواء أنها عملاتها ونحن أي طرف معني فيها، وهذا المفهوم يتطلب منظمة أو شركة تكون صديقة للبيئة أي أن تكون المنظمة المستدامة ذات توجيه سليم نحو المجتمع نحو البيئة تحافظ عليه وتحافظ على مواردها سواء البشرية كانت أول مادية أو طبيعية، ويكون هنا دوري إدارة الاستراتيجية من ناحية الحفاظ على موارد المنظمة وعدم إستنزافها دون مبرر (زاهر وحمدى، 2020، ص350).

ونرى اليوم جميع الدول تتسابق على الإستدامة وتحاول تطبيقها في مؤسساتها هذا لأنها تعتبر وسيلة إدراك للمؤسسة بما لديها من قيمة لا يجب أن تفرط فيها، التنمية المستدامة عبارة عن وسيلة حماية

لهذه الموارد مع ضمان تحقيق واستمرار النجاح مع ضمان السلامة للبيئة والمجتمع الحالي والمستقبل كذلك وتكون قلبي الحين أنا متصل بها بصفة ثمانية تناسب العمل سواء من الناحية الفنية أو تقنية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

وقد أتى فصل الإطار النظري لإضافة المفاهيم المتعلقة بكل من متغيرات البحث وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.
- المحور الثاني: التنمية المستدامة.
- المحور الثالث: الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتنمية المستدامة.
- الخلاصة.

وسيتم ايضاح المفاهيم والتعريف والخصائص المتعلقة بكل متغير من خلال الإيجاز في كل محور من المحاور السابقة.

## 2.2 المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية

من خلال الفكر الإنساني في بدايات النصف الأخير من القرن العشرين نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومع تزايد التغيرات وسرعتها في بيئة الأعمال زاد التنافس حينها مما الداء إلى ارتفاع مستوى الأخطار في بيئة الأعمال و أصبح من الصعب التنبؤ به المستجديات في ظل الظروف المفاجأة التي تتطلب التصرف والاستجابة بسرعة، فاصبحت حينها بيئة الأعمال تتطلب إعداد خطة مسبقة وخطوط بديله لها مع وضع آليات لي الاستجابة السريعة في ظل الظروف المعقدة مع توفير أفضل الموارد من خلال معرفة نقاط القوة و استغلالها وتفقد نقاط الضعف وتعديلها وتقويتها، بالإضافة إلى تحليل الفرص المتاحة والاهتمام والنظر في التهديدات المتوقعة ثم البدء بتحسين طرق العمل عليها مع وضع سياسات كانت في ذلك الوقت هي المفهوم الذي فرضه على منظمات الأعمال ضمن المعطيات المتواجدة والنظر إليها بحرص مما جعل الباحثين في مجالات الادارة إلى دمج جميع ما ذكر سابقا مع بعضها البعض و أصبح لديهم مفهوم يسمى الإدارة الاستراتيجية وهذا المفهوم يعتبر مفهوم أكثر شمولية وأكثر وضوح وضع لتحقيق الاهداف والغايات (سعيد, 2019, ص67).

ورغم اتفاق الكثير من الباحثين على انه الادارة الاستراتيجية لها أهمية ودور كبير في منظمات الأعمال إلى أن الباحثين لم يتفق حينها على تعريف موحد بالظهر بأكثر من تعريف منها: (إبراهيم, 2021, ص118-119).

- الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عمليات مصوره توجب القيام بها على المدى البعيد وهي عمليات يجب على المؤسسة أن تذهب إليها لتحقيق الغايات المطلوبة.
- الإدارة الاستراتيجية عبارة عن خطة موحدة وشاملة تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة التحديات البيئة المحيطة ويتم تصميمها يضمن تحقيق الاهداف الموضوعة من خلال التنفيذ الملائم للخطة.
- الإدارة الاستراتيجية عبارة عن نموذج متكامل يضم الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات المتبعة للتأكد من تحقيق الترابط التام فيما بينها.

- الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية مستمرة يتم فيها تنظيم وتنفيذ القرارات الحالية مع توفير المعلومات الضرورية وترتيب الموارد والجهود لازم أقول كثيرة لتنفيذ هذه القرارات يتم تقييم النتائج من خلال نظام معلومات متكاملة.

وتستنتج الباحثة من خلال التعريفات السابقة على أن الإدارة الاستراتيجية تحمل نقطة معينة في جميع التعريفات، فتعرف الإدارة الاستراتيجية إجرائياً على أنها " خطة شاملة مع تصور متكامل السياسات والإجراءات التنفيذية على المدى القريب والبعيد مع تنظيم للموارد والمعلومات لضمان تحقيق الاهداف المرجوة في المنظمة"

### اهداف الادارة الاستراتيجية

لدى الإدارة الاستراتيجية اهداف كثيرة منها ما يلي: (فاتيح,2018,ص10-13)

- تحسين قدرة المنظمة والتعامل مع المشاكل: فمن خلال التخطيط المستمر والتي تكون مبنية على أساس الدراسات البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد أهم التحديات البارزة والأخطار المخفية حينها ترفع المنظمة من استعدادها وتعزز مناعتها للمشاكل والأخطار الممكنة.
- اتخاذ القرارات: من اهداف الادارة الاستراتيجية أن تكون قراراتها صائبة مبنية على مشاركة جميع مستويات المنظمة مع وضع حلول بديله تساهم من زيادة فرص المنظمة وصقل تجاربها.
- مقاومة التغيير: تحاول الادارة الاستراتيجية دوما من خلال التكرار أنطولين مقاومة التغيير وتعكس اتجاهي وتحويلها إلى قوة تدفعها نحو الأمام.
- الرؤية المستقبلية: حينما تكون رؤية المنظمة واضحة فإن الجهود الفكرية ولا جسدية ستفعل لتحقيق الاهداف الموضوعية وتحسن من الواقع بس اشرحي لها الموظفون بالأمان الوظيفي حينما يشعر أن هناك بدائل موجودة يمكن اللجوء إليها في بعض الأحيان.
- تحقيق التفاعل البيئي: تعتبر التأثيرات البيئية ليست أمر سهل في التأثير فيها عكس اتأثر منها الذي يعتبر انه أثر يستهلك الكثير من المقاومة والمعالجة والجهد معا لهذا فإن الادارة الاستراتيجية تسهل دوما توضع خطة طويلة المدى من أجل هذا الأثر.

- رفع الأداء: هذا الهدف هو من أكثر الاهداف التي تركز عليه الادارة الاستراتيجية وتهتم بتحقيقه على الخطة المستقبلية يتم من خلال دراسة الواقع الحالي مع استمرارية الدراسة وتوفير المراقبة الدائمة فهما اللذان يرفعان من أداء المنظمة وتصحيحها الأخطاء إن وجدت وتغير الاستراتيجيات نحو استراتيجيات جالبه للنفع والربح.
- تخصيص الموارد: هذا الهدف تقوم فيه الادارة الاستراتيجية بالتركيز على الجهود في الموارد حينما تكون نادرة ومرتفعة التكلفة توجب خطوط فعالية يتم استغلالها بطريقة مثالية دون التبديل فيها فلتر شي تصحيح لابد أن يمر من خلال التخطيط المسبق.

### استخدامات الإدارة الاستراتيجية

بسبب التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم فإنها تتمنى اسلوب الإدارة الاستراتيجية وتعتبر هذه التحديات من الاسباب الرئيسية للاستخدام الأداء الاستراتيجي و أمثلة على استخدامات الإدارة الاستراتيجية ما يلي: (علي, 2007, ص23-24)

- تسارع التغيرات في بيئة الأعمال  
أصبحت التغيرات اليوم متزايدة أو متسارع في بيئة الأعمال سواء كانت متغيرات كمية ومتغيرات نوعية جميعها تساهم في خلق حالة من عدم الاتزان تأتي هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية وتستخدم في منهج فكري متميز به الحداثة وريادة يساعد المنظمة على تخليق التغيرات المحيطة سوان كانت في البيئة الداخلية أم الخارجية ثم تعيد صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تناسب هذه التغيرات وتتعامل معها.

### تزايد المنافسة

بسبب العولمة الاقتصادية تغير مفهوم المنافسة وحدود فأصبح بصورة واسعة تتضح في ظهور منافسين جدد بشكل مستمر ارتفاع حدة المنافسة بشكل عام في جميع الأسواق سواء كانت أسواق محلية او عالمية وتتمثل هذه المنافسة بأشكال عديدة الإنتاج المستمر لي خدمات جديدة أو منتجات مبتكرة تكون ذات جودة عالية تتجه حينها منظمات للبحث عن تحالفات استراتيجية مع منظمات الأعمال أخرى، مما يفرض على المدراء أو القيادة الإستراتيجية في المنظمة ضرورة البدء بإتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تتميز بكفاءة عالية تسمح لهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة وقتي هنا دور الادارة الاستراتيجية لأنها تعتبر منظمة متكاملة يتم فيها اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل للمنظمة.

## مستويات الاستراتيجية

تم تقسيم الإدارة الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات من قبل مولي في الإدارة الاستراتيجية الاستراتيجية الاستراتيجية هي استراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدات العمل وعلى المستوى الوظيفي، وتفصل فيما يلي: (علي، 2007، ص 25-27)

### - الاستراتيجية على مستوى المنظمات

هذه الاستراتيجية تركز على تحديد مجالات الأعمال التي يتم التدخل فيها من قبل المنظمة لضمان تحقيق اهداف الاستراتيجية.

### - الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

هذه الاستراتيجية اما تستخدم على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وتعرف بأنها تنظيم خاص يخدم أسواق معينة بمده محدد ويكون مرتبط منتجات محددة وتتضمن هذه الاستراتيجية استراتيجية المنظمة السابقة بالإضافة إلى استراتيجية التنافس.

### - استراتيجيات على المستوى الوظيفي

هي استراتيجية يتم اتخاذها في مجالات وظيفية في مجال الإنتاج التمويل أو التسويق وما إلى ذلك ومن الضروري أن تكون هذه الاستراتيجية تتمتع بصفة الاتصال الداخلي حتى يكون هناك ملائمة بين استراتيجيات وظيفية معينة واستراتيجيات وظائف أخرى مختلفة ويكون الاتصال الداخلي بشكل اما أفقي او رأسي، الأفقي يعني تساق الوظائف ببعضها البعض اما الاتصال قد داخلي الراس كيف يعني أن تساهم الاستراتيجية بفعالية في تحقيق وحدة العمل الاستراتيجي وتحقيق استراتيجية مستوى المنظمة.

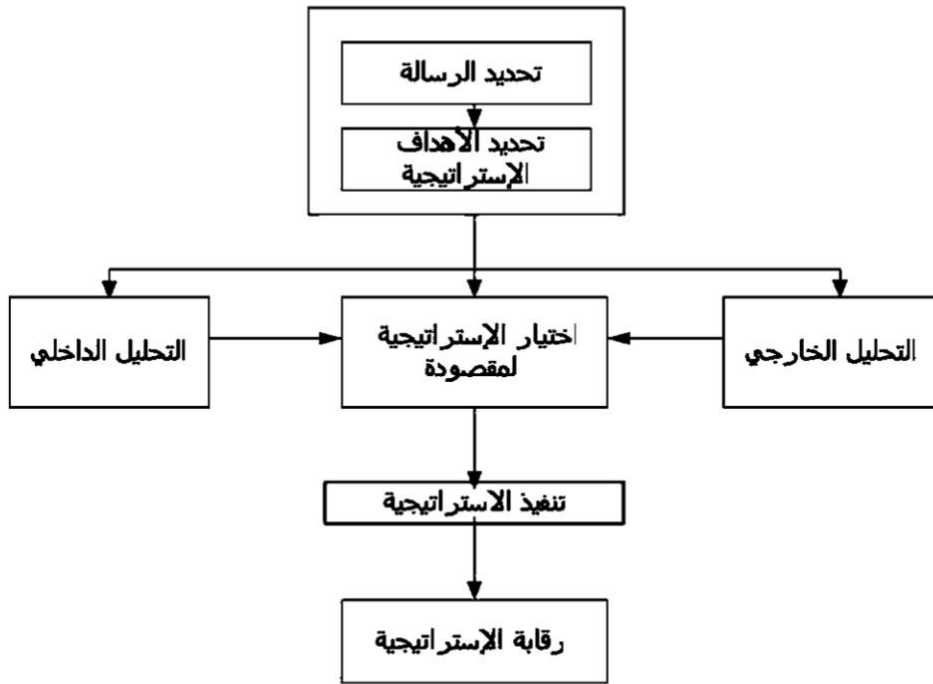
## نموذج الادارة الاستراتيجية

جميع الباحثين والممارسين في إدارة الأعمال لم يتفق على نموذج واحد للإدارة الاستراتيجية ولكنهم اتفقوا على جوانب أخرى من النماذج المطروحة عن العملية، و النموذج الذي يستعرض هذا البحث اخذ من التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال ويتضمن المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وهذه المكونات هي:

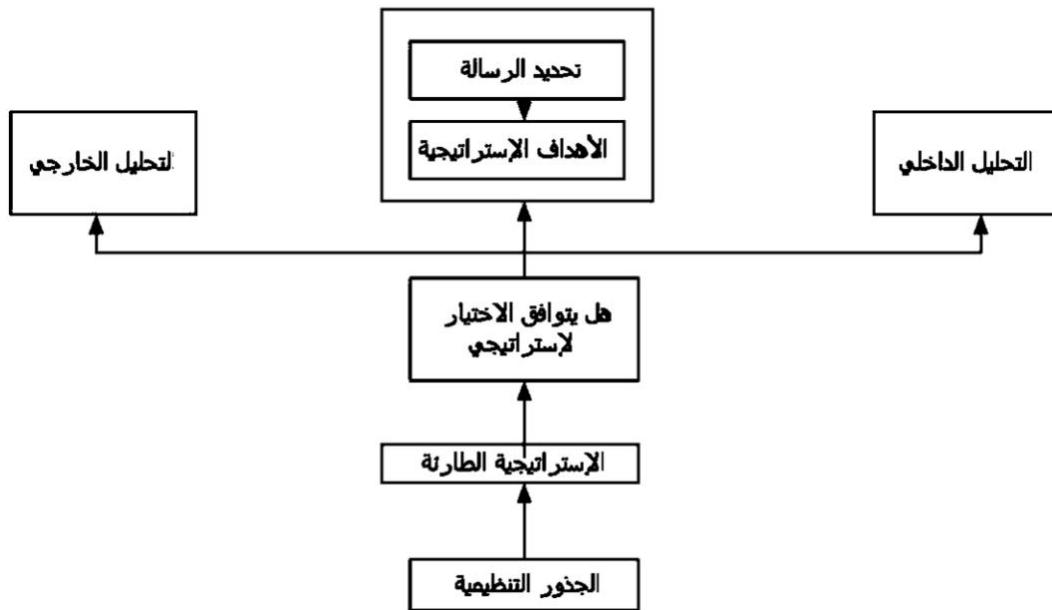
- تحديد رسالة المنظمة
- تحديد اهداف المنظمة الاستراتيجية
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
- التحليل الخارجية للمنظمة
- التخطيط وتنفيذ الاستراتيجية
- الرقابة الاستراتيجية

وجميع المهام المذكورة سابقا هي مهام متداخلة ومتسلسلة وتؤثر في بعضها البعض، ويوجد للإدارة الاستراتيجية منظور منظور الاستراتيجية طارئ او منظور الاستراتيجية الأساسية أو المقصودة، والاستراتيجية البطارية تظهر في المنظمة دون أي تخطيط سابق حين يتعين على المنظمة تقييم الاستراتيجية الطاري ويتم التقييم من خلال مقارنة كل استراتيجية طارئة في رسالة وأهداف المنظمة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات وتحلى قلبي الخارجية والداخلية وربطها بنقاط القوة وضعف ويتعين على أي قائد الاستراتيجية أن يكون على علم بهذه العمليات ويحدد إن كانت مرتبطة بالأمور طارئ أم لا، ويوضح الشكل التالي الفروق الأساسية بين الادارة الاستراتيجية المقصودة والإدارة الاستراتيجية الطارئة.

## الاستراتيجية المقصودة



## الاستراتيجية الطارئة



الشكل (4): الاستراتيجية المقصودة والطارئة, المصدر (علي سومة, 2007)

### 2.3 المبحث الثاني: التنمية المستدامة

#### مفهوم التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة في عصرنا اليوم تعبر عن السياسات البيئية الحديثة و أصبح المفهوم شعار منتشر في جميع الدول، وتمنيت بعض المنظمات مفهوم التنمية المستدامة كسياسة وهي سياسة التزام شديدة تجاه الإستدامة، واستخدمه المبدأ لدعم جهات نظر متنافية تجاه القضايا البيئية تغير المناخ وتدهور البيئة بناء على التفسير، في الإستدامة هي أشياء مختلفة بحد ذاتها وأحيانا أن تكون متناقضة بالنسبة للاقتصاد هي وبالنسبة كذلك لأنصار البيئة أو الفلاسفة في المفهوم يكون مختلف بينهم لهذا لا توجد وجهات نظر متوافق بين هؤلاء الفئات.

حينما يتم النظر إلى إنجازات التنمية المستدامة يتطلب هذا امرين إما أن يكون هناك تقليص في حجم الطلب ويكون تقليص على الموارد سواء كانت الموارد الطبيعية أو الغير طبيعية أو الزيادة في حجم هذه الموارد حتى يكون هناك تفسير بين العرض والطلب، وتكون هذه العملية هدفها توحيد المطلوب بشكل تدريجي من الموارد والمعروضات، أما بالنسبة الجوانب المتجددة والغير متجددة فهي التي تحدد الهدف من العملية المتعلقة بالتنمية المستدامة وهي التي تظهر معاني وتعريفات مختلفة للتنمية المستدامة (فاتيح، 2018، ص 7).

وعلى الرغم من وجود التزام دولي شديد تجاه التنمية المستدامة فإنها تبدو في البداية واضحة ولكن تطبيق وتعرف بطرق مختلفة تماما مما تسبب في غموض حول المفهوم الذي يعتبر حاليا من المفاهيم الصعبة، وقد أتى للمفهوم أكثر من تعريف مختلف وتكون هذه التعريف احيان المتناقضة فيما بينها، لهذا توجد مشكلة في مفهوم التنمية المستدامة ويقال أنه يؤثر على العلاقات بين الدول ودخلها لهذا تم طلب مراجعة دقيقة للمفهوم، فتم الحين تقسيم التعريف المتعلقة بالتنمية المستدامة إلى قسمين هما: (ابراهيم، 2021، ص 121)

#### - القسم الأول: التعريف المختصرة

ويتضح من اسم هذا القسم أن هذه التعريف تفتقر إلى العمق والتحليل وتسمأ باسم آخر وهو التعاريف الاحادية للتنمية المستدامة ومنها ما يلي:

- التنمية المستدامة عبارة عن تنمية قابلة للتجدد والاستمرار.
- التنمية المستدامة هي التنمية تتعارض مع البيئة.
- التنمية المستدامة عبارة عن تنمية تضع الدافعية متجددة للتقليل من انتهاء الموارد الطبيعية.

## - القسم الثاني: التعاريف الشاملة

أما في هذا القسم فتكون التعريف شاملة للاستخدام البيئة و بها عمق يصف المفهوم ومن هذه التعريف ما يلي:

- التنمية المستدامة هي التنمية وجدت لي تلبي احتياجات البشرية في الوقت الحاضر دون أن تمص بقدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق الأهداف، وتركز في سياساتها على النمو الاقتصادي الكامل المستدامة مع الإشراف البيئي، والمسؤولية الاجتماعية، وتعتبر التنمية المستدامة عملية من عمليات تطوير المدن والأرض والمجتمعات وكذلك تدخل في الأعمال التجارية على شرط أن توفر احتياجات الحاضر دون أن تظهر في المستقبل ومتطلباته.
- وبحسب تعريف الصادر في إحدى تقرير اللجنة الدولية للبيئة والتنمية عام ١٩٨٧ فإن التنمية المستدامة وصفت حينها بأن هي التنمية التي تلبي الاحتياجات الحاضرة دون وجود للخطر أو دون السماح للخطر Bing يعيق قدرة المجتمع القادم من الحصول على احتياجاته ورغباته.

## أبعاد التنمية المستدامة

تشمل التنمية المستدامة أبعاد في مختلف المجالات وهي أربعة أبعاد كما يلي: (فاتيح، 2018، ص 8-10)

- البعد التقني: كما يعرف أن التقنية دور مهم جدا في جميع المجالات وبالتالي في لها دور مهم في ترسيخ مفهوم التنمية المستدامة على أرض الواقع، التقنية تساهم في تطوير جميع النواحي من خلال دعم الأبحاث العلمية التي تعكس النتائج المتعلقة بأداء المنظمات التي تتبع نمط التنمية المستدامة، وكما أنها تحدث طرق انماط جديدة تساعد في نجاح العملية، و ساهمت كذلك التقنية في ربط العوالم ببعضها البعض فلا يوجد هناك مسافات مما يساعد بالتواصل بين الأفراد وأخذ المعرفة من بعضهم البعض و توفير برامج تدريبية تساعد في تنمية الموهوبين وبالتالي يكون هناك تقليل في التكاليف وتقليل في الأضرار في التقنية ساهمت أيضا في مجالات أخرى الزراعة والصناعة فأصبح حينها جودة الإنتاج مرتفعة والتكاليف قليلة.

- البعد البيئي: من أهداف التنمية المستدامة أنها تسعى إلى تحقيق التوازن ما بين النمو الاقتصادي وما بين المحافظة على الموارد الطبيعية فيكون هناك خطر اما أن يكون خطر ناتج عن الاستعمال المكثف وغير السليم للموارد الطبيعية في هنا دور الإستدامة بال ترشيد والحد على البدائل الأخرى أو إعادة طرحها في البيئة من جديد، اما الخطر الآخر فهو تدمير والقضاء على الموارد من خلال التلوث أو الانبعاثات الغازية أو النفايات الصناعية والكيميائية، فيأتي هندوري الإستدامة بتوفير حلو البيئة الملائمة لهذه المخاطر من خلال وضع استراتيجية أو انماط الخطوط للمحافظة على البيئة والمجتمع.
- البعد الاقتصادي: التنمية المستدامة تسعة في هذا البعد إلى خفض استنزاف الموارد الطبيعية خاصة مع خفض الاستهلاك خصوصاً في المجالات الصناعية التي تعتمد بشكل كلي على الطاقة، هي تدور الإستدامة هنا بتصميم خطوط أخرى تستفيد منها هذه الصناعات من خلال استهلاك على سبيل المثال مولدات طاقة طبيعية الطاقة الناتجة الشمس والماء وهكذا يتم توفير الاقتصادي بشكل كبير ويحدث فرق شاسع.
- البعد الاجتماعي: في هذا البعد تهدف يكون هدف التنمية المستدامة هو التنمية البشرية وفي هذا البعد يتم تحقيق هدفين وهما العدل بين الأفراد الموجودين في الكوكب من خلال توفير الخدمات الاجتماعية سواء كانت خدمات صحية أو تعليمية مناسبة لجميع الفئات العمرية دون إهمال الحقوق، وكذلك العدل مع الأجيال القادمة من خلال الضمان حقهم في كل موجود في هذا العالم سواء كانت من موارد أو من ممارسة الحياة الطبيعية التي تكون خالية من الأضرار بالمخاطر الناتجة من التغيرات البيئة والمناخية، فهد في البعد الاجتماعي هو أن يتم تحقيق فرق بين البشر في مختلف مطالب الحياة الخاصة بهم.

### خصائص التنمية المستدامة

- بما أن التنمية المستدامة اخذت الكثير من الاشكال والأبعاد وبالتالي سيكون لها اهداف ووسائل ويمكن أن يتم حصرها في ما يلي:
- أولاً: هي تنمية طويلة الأمد لا يوجد لديها حدود تمتد للمستقبل وهدفها هو حماية الأجيال القادمة مع ضمان الحقوق والموارد الطبيعية.
- ثانياً: التنمية المستدامة تلبي متطلبات الفرد الغذاء والتعليم والصحة.

- ثالثاً: التنمية المستدامة وجدت لي تحافظ على التوازن بين استخدام الموارد الطبيعية وبين عدم استنزاف هو المحافظة عليها وبالتالي يستفيد منها الأجيال الحالية والأجيال القادمة.
- رابعاً: تحافظ التنمية المستدامة على المحيط الحيوي والمحيط البيئي تنوع تنظيم العلاقات الخاصة بالفرد.

## 2.4 علاقة الإدارة الإستراتيجية في التنمية المستدامة

أثبتت الكثير من الدراسات العلمية انه منظمات الأعمال لا تستغني عن الادارة الاستراتيجية في مخططاتها لتحقيق أهدافها فمن خلالها يتم وضع السياسات المتبعة، ويجز من الجميع لانه الادارة الفعالة في الوقت الحالي وهي أداة اتفق الجميع على نجاحها في عالم الأعمال المحلية أو العالمية واعتبرت الإدارة الاستراتيجية أنها هي الأساس الذي به تنشط المنظمات و تتكامل فيها الجهود بشكل كبير.

ومن خلال الإطار الحيوي يتم توجيه الكثير من الفكر نحو حماية البيئة والمحافظة عليها وترجمة هذه الجهود من خلال جهود الدول جهود الحكومة خلال السنين الماضية وتم ذلك من خلال نشر مفهوم التنمية المستدامة وتحديد أبعادها وخصائصها وإيضاح الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد اتخذت الإستدامة من أجل ضمان استمرار البشرية في عيش الحياة متوفر بها جميع السبل المتعلقة رفاهية النفس وحقوقها، وقد أتت النتائج المتعلقة في المنظمات على أنها وحدات جزئية سواء في المستوى الإقليمي أو العالمي ويمكن من خلالها التعميم هذين متغيرين فيها، وبالتالي تم توقع نجاح الإدارة الاستراتيجية في ما يتعلق في تحقيقها لي أهداف التنمية المستدامة، فمن خلال النظر إلى أبعاد التنمية المستدامة نلاحظ أنه يوجد قاسم مشترك بينها وبين جميع المنظمات وعليه فإنها تحتاج إلى خطة استراتيجية بها دراسة تحليلية لهذه الأبعاد لحل المشكلة البيئة الخاصة بالمنظمة، وبالتأكيد هذه الخطة الاستراتيجية لابد أن تحتوي على سياسات وإجراءات وتنفيذها وحلول وبداية للحد من الخطر والتهديدات النابعة من البيئة، وهكذا يمكن القول أن هناك ترابط بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية والبيئة المستدامة و أنه جميع هما يحقق أهداف منها: (سعيد, 2019, ص74-75)

- رصد جميع الفرص المتاحة في المحيط البيئة الخاص بالمنظمة.
- مراقبة التهديدات والمخاطر المتوقعة في البيئة الاقتصادية والتي من الممكن أن تهدد وضع المنظمة المالي.

- وضع خطة استراتيجية للمساهمة في إيجاد فرص عمل تقليل البطالة.
- تحليل عميق الفرص والتهديدات المتعلقة بـمجال أنشطة المنظمة لضمان بقائها.
- وضع خطة تدريبية للموارد البشرية و التحسين من المهارات الفنية.
- تفعيل المسؤولية الاجتماعية ووضع خطة وإجراءات لتنفيذ دورها في المجتمع.
- رصد الأخطار البيئة والتهديدات الكامنة مع وضع خطة التقليل من آثارها.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في المحافظة على الأنظمة البيئية.
- يكون التخطيط طويل المدى من أجل خفض التأثيرات السلبية الناتجة عن الأنشطة الصناعية.
- وضع خطة تبرز رؤية سياسة المنظمة حول الحد من التلوث في البيئة.
- وضع سياسات المنظمة التي توضح ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.

و مفهوم التنمية المستدامة واجد يجبر المجتمع على تغيير نمط السلوك، وجيت كذلك لتكون بيئة العمل صديقة للبيئة فتكون منظمة مستدام إذا توجهت تنموي مجتمعي حقيقي، فل تحافظ على الموارد البشرية والمادية والطبيعية كذلك، ولا يتم هذا دون الإدارة الاستراتيجية الفعالة التي يكون بها القيادة المستدامة.

و أما بالنسبة لقنات المستدامة فهي تكون من ضمن الادارة الاستراتيجية وهي تؤمن بالمسؤولية والمشاركة الفعالة بهدف الحفاظ على الموارد الموجودة في المنظمة دون استنزافها، وتبتعد القيادة المستدامة كل البعد عن الممارسات الضارة سواء كانت في المنظمة أو في المجتمع وتهتم بتنوع التنظيمي الذي يعزز ويقوي إمتزاج الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى ممارسات ناجحة.

القيادة المستدامة هي القيادة لديها قدرة على تحقيق التوازن سواء كان التوازن بين الاهداف الاقتصادية أو الاجتماعي أو البيئة ضمن إطار ريادي متميز يؤمن بأهمية المشاركة والتعاون بين الموظفين و المدراء وبين الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات (زاهر وحمدى, 2020, ص374-377).

ويمكن تلخيص القول بأن البيئة المستدامة في منظمات الأعمال لا تتم إلا بإدارة استراتيجية خبيرة بها قيادة ذوي معرفة في الإستدامة يستطيعون إدارة البيئة الداخلية والخارجية المنظمة، وتأمين خطط

من شأنها أن تساعد المنظمة في مجابهة حالات الطوارئ والتهديدات وبالتالي يكون هناك ضمان الإستدامة المنظمة.

## 2.5 الخلاصة

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل يمكن استنتاج أن الادارة الاستراتيجية بها العديد من الوظائف من ضمنها التخطيط الاستراتيجي الذي يساهم في وضع خطة واستراتيجيات تصب في صالح المنظمة وهي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها ولها دور كبير في رفع الأداء وتحقيق الأهداف، وكذلك توجد وظيفة القيادة الاستراتيجية وهي قيادة من شأنها المحافظة على الممارسات المستدامة داخل وخارج المنظمة، أما بالنسبة للإدارة الاستراتيجية فهي إدارة تضمن للمنظمة أن تكون منظمة متواكب مع الأحداث المحيطة بها ومع التطورات الخارجية فيكون بها مرونة ساعدها بالماضي مع التغيرات السريعة.

اما التنمية المستدامة فهي ترتبط ارتباطا كليا في المدراء والموظفين في كل المستويات داخل المنظمة وتكون التنمية المستدامة داخل المنظمات عبارة عن مسؤولية اجتماعية أو أخلاقيه تتضمن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتكون الخطوط الاستراتيجية من ضمنها مخطط لها علاقة بالبيئة المستدامة.

ويوجد ارتباط ما بين الاهداف التي تضعها المنظمة وهي أهداف استراتيجية وبين أهداف التنمية المستدامة وبالتالي يمكن القول أن هذين المتغير أين يوجد بينهما تشابه في الرؤية والغاية، والتنمية المستدامة لها غايتها رؤيتها المستقبلية التي يتوجب وضع خطة استراتيجية كوسيلة للوصول إليها وهنا تكون الادارة الاستراتيجية بدورها عامل منفذ لهذه الخطة حتى تصل المنظمة بالنهاية إلى أهدافها المستدامة.

## مراجع البحث

فاتح, بريحة (2018). مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة واهدافها. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية. م(2). ع(3). 19-5.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/527/2/3/96646>

إبراهيم, احسان (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. م(5). ع(11). 130-115.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/3733/3529>

السيابي, منى (2023). الإدارة الاستراتيجية ومساهماتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة القراءة والمعرفة. م(23). ع(264). 80-51.

[https://mrk.journals.ekb.eg/article\\_322139.html](https://mrk.journals.ekb.eg/article_322139.html)

حنان الخولي, أسامة محمود, نور الدين (2022). اثر القيادة الاستراتيجية على أداء موظفي الإدارة لتحقيق التنمية المستدامة في مستشفيات عين شمس. م(51). ع(12). ج(3). 51-35.

[https://jes.journals.ekb.eg/article\\_301574\\_15bdcbe1d95eec369a7030478f77a125.pdf?lang=ar](https://jes.journals.ekb.eg/article_301574_15bdcbe1d95eec369a7030478f77a125.pdf?lang=ar)

جليل, تغريد وحست, امل (2007). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. ع(15). 152-126.

<https://www.iasj.net/iasj/article/51078>

بلعور, رجاء وارث, مريم (2022). دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنافس في المؤسسة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. إدارة اعمال. قسم علوم التيسير. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.

<https://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/2225/1/%d8%af%d9%88%d8%b1%20%d8%a7%d8%af%d9%88%d8%a7%d8%aa%20%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9%20%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9%8a%d8%ac%d9%8a%d8%a9%20%d9%81%d9%8a%20%d8%aa%d8%ad%d9%82%d9%8a%d9%82%20%d8%aa%d9%86%d8%a7%d9%81%d8%b3%d9%8a%d8%a9%20%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d8%a9.pdf>

استلنولي, شادي (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي واثره على الاستدامة في المنظمات الغير حكومية. بحث لنيل درجة الماجستير. قسم إدارة الاعمال. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.

[https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/1841/mod\\_label/intro/%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9%20-%20%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A2%D8%BA%D8%A7%20%D8%AE%D8%A7%D9%86%20-%20%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%281%29.pdf](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/1841/mod_label/intro/%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%20%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9%20-%20%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9%20%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A2%D8%BA%D8%A7%20%D8%AE%D8%A7%D9%86%20-%20%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%281%29.pdf)

(2013). مقال مستخرج من صحيفة الرياض الإلكترونية. <https://www.alriyadh.com/807113>

[/https://panda.com.sa](https://panda.com.sa)

<https://panda.com.sa/sustainability>

نظمي، محمد (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة في المدن الصناعية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. إدارة عامة. جامعة فلسطين التقنية. في فلسطين.

<https://scholar.ptuk.edu.ps/bitstream/123456789/966/1/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF%20%D8%AF%D9%82%D8%A9.pdf>

زاهر، ضياء الدين وحمد، علاء (2020). القيادات الاستراتيجية المستدامة والتوجهات المستقبلية. مجلة المستقبل التربوية. ع(115). م(27). 400-349.

[https://fae.journals.ekb.eg/article\\_273546\\_529b5d9795344338800887bfaf2bf26d.pdf](https://fae.journals.ekb.eg/article_273546_529b5d9795344338800887bfaf2bf26d.pdf)

علي، سومه (2007). الإدارة الاستراتيجية ودورها في منظمات الأعمال. بحث ماجستير. كلية الاقتصاد. قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين. سوريا.

<https://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/10/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A->

[%D8%B1%D9%81%D8%B9-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-  
%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf](#)

سعيد, منى (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة. المجلة المصرية للقراءة والمعرفة.  
80-51.

[https://mrk.journals.ekb.eg/article\\_322139\\_1aee1c0798333e4db325c3e85dfebf  
2c.pdf](https://mrk.journals.ekb.eg/article_322139_1aee1c0798333e4db325c3e85dfebf2c.pdf)

## جدول الاشكال

| رقم الصفحة | الشكل                                                   | رقم الشكل |
|------------|---------------------------------------------------------|-----------|
| 9          | نموذج البحث, المصدر (الباحثة, 2024)                     | شكل 1     |
| 10         | منهجية البحث, المصدر (الباحثة, 2024)                    | شكل 2     |
| 12         | هيكل البحث, المصدر (الباحثة, 2024)                      | شكل 3     |
| 21         | الاستراتيجية المقصودة والطارئة, المصدر (علي سومة, 2007) | شكل 4     |

## الملاحق

## الملاحق

### مقدمة استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

أتقدم لكم كطالبة في جامعة ميد أوشن في قسم الإدارة بهذا الاستبيان الذي هدفه معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية بتحقيق التنمية المستدامة في شركة هايبر بنده في مدينة جدة, مع العلم ان هذا هو بحث علمي لمشروع التخرج والمتمم لحصولي على بكالوريوس إدارة المشاريع.

لذا أرجو منكم تعبئة الاستبيان المرفق لمساعدتي في إتمام بحثي مع الحرص على اختيار الإجابات الواقعية حتى لا تتأثر نتائج هذا البحث بشكل سلبي.

علماً انه سيتم التعامل مع معلوماتكم بكل حرص وسرية دون الإفصاح عنها ولن يتم استخدامها بأي شكل آخر. ختاماً أشكر لكم تعاونكم.

الاسم: .....

☐

المنصب: .....

☐

ذكر

انثى

العمر: 25-19 30-26 40-31 45-40 45 فأكثر

التعليم: ثانوي دبلوم بكالوريوس ماستر

## الاستبيان

### متغير الإدارة الإستراتيجية

| التحليل الاستراتيجي لشركة هايبر بنده |         |     |                                                                          |
|--------------------------------------|---------|-----|--------------------------------------------------------------------------|
| لا                                   | أحياناً | نعم | العبارات                                                                 |
|                                      |         |     | تقوم الشركة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية                         |
|                                      |         |     | تقوم الشركة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية                         |
|                                      |         |     | الشركة قادرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية                 |
|                                      |         |     | الشركة مهتمة بإدارة واستثمار الفرص المتاحة                               |
|                                      |         |     | الشركة دوماً تسعى لإيجاد بدائل احتياطية تستخدمها في المستقبل             |
|                                      |         |     | تحرص الشركة على إيجاد حلول للصعوبات والمشكلات                            |
|                                      |         |     | تحدد الشركة المخاطر والتحديات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية |

| الخطوة الاستراتيجية لدى شركة هايبر بنده |         |     |                                                                                |
|-----------------------------------------|---------|-----|--------------------------------------------------------------------------------|
| لا                                      | أحياناً | نعم | العبارات                                                                       |
|                                         |         |     | التخطيط الاستراتيجي يوضح أهداف وأنشطة الشركة بشكل دقيق                         |
|                                         |         |     | تحدد الشركة حاجتها من خلال المبادرات التي تكون من الموارد بشكل دقيقة           |
|                                         |         |     | الشركة قادرة على تحديد أولوياتها بحسب <input type="checkbox"/> مواردها المتاحة |
|                                         |         |     | التخطيط الإستراتيجي يرسم صورة واضحة لإدارة الشركة                              |

|  |  |  |                                                                   |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | يساهم الموظفون بإعداد الخطط الإستراتيجية                          |
|  |  |  | الإدارة المالية للشركة تعمل ميزانيتها بناء على الخطة الاستراتيجية |
|  |  |  | الخطة الاستراتيجية للشركة متطورة بحسب الحاجة الزمنية              |

| المراقبة الاستراتيجية لدى شركة هايبر بنده |         |     |                                                                  |
|-------------------------------------------|---------|-----|------------------------------------------------------------------|
| لا                                        | أحياناً | نعم | العبارات                                                         |
|                                           |         |     | تقوم الشركة بممارسة دور رقابي على تنفيذ الخطة الاستراتيجية       |
|                                           |         |     | الشركة تستخدم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية |
|                                           |         |     | الشركة لديها أنظمة تقييم ومراقبة واضحة                           |
|                                           |         |     | الشركة تقوم بالمراقبة الداخلية لعملياتها                         |
|                                           |         |     | شركة تقوم بالمراقبة الخارجية لتقييم الأداء                       |
|                                           |         |     | تحرص الشركة على المراقبة الدورية لأجزائها الداخلية والخارجية     |
|                                           |         |     | إدارة المراقبة تقوم بإعداد تقارير حول الأداء التنفيذي            |

### متغير التنمية المستدامة

| التنمية المستدامة لدى شركة هايبر بنده |         |     |                                                                  |
|---------------------------------------|---------|-----|------------------------------------------------------------------|
| لا                                    | أحياناً | نعم | العبارات                                                         |
|                                       |         |     | تهدف شركة هايبر بنده من خلال نشاطاتها إل تحقيق التنمية المستدامة |
|                                       |         |     | موظفي هايبر بنده يتم تدريبهم على متطلبات التنمية المستدامة       |

|  |  |  |                                                          |
|--|--|--|----------------------------------------------------------|
|  |  |  | يوجد نظام شكاوي في شركة هايبر بنده للموظفين              |
|  |  |  | يوجد نظام شكاوي في شركة هايبر بنده للمستفيدين            |
|  |  |  | تهتم شركة هايبر بنده ببناء شراكات مع شركات مختلفة        |
|  |  |  | يوجد لدى موظفي هايبر بنده إدراك لمفهوم التنمية المستدامة |
|  |  |  | يتسم هيكل شركة هايبر بنده بالمرونة وقابلية التطوير       |

| تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة لدى شركة هايبر بنده |         |     |                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| لا                                                                         | أحياناً | نعم | العبارات                                                              |
|                                                                            |         |     | للإدارة الإستراتيجية اثر واضح بتحقيق التنمية المستدامة                |
|                                                                            |         |     | الإدارة الإستراتيجية ساهمت بتحقيق أهداف التنمية المستدامة طويل الاجل  |
|                                                                            |         |     | الإدارة الإستراتيجية ساهمت بتحقيق أهداف التنمية المستدامة قصيرة الاجل |
|                                                                            |         |     | الخطط الإستراتيجية توضع بما يناسب متطلبات التنمية المستدامة           |
|                                                                            |         |     | تلتزم شركة هايبر بنده بوضع خطط استراتيجية تقود لتحقيق الاستدامة       |
|                                                                            |         |     | تلتزم شركة هايبر بنده بتنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال برامج معتمده  |
|                                                                            |         |     | تمتلك شركة هايبر بنده الدافع التنفيذي للوصول إلى التنمية المستدامة    |

أسباب تحقيق التنمية المستدامة في شركة هايبر بنده من وجهة نظر ك

.....

# الملاحق

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة حيوية في تحقيق الأهداف التنموية المستدامة للشركات والمؤسسات. فهي تساهم في توجيه الموارد بفعالية وكفاءة نحو تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية. في هذا السياق، يأتي هذا الاستبيان لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة، مع التركيز على تطبيق ذلك في شركة هايبر بنده بمدينة جدة. تسعى الدراسة إلى تحليل مدى قدرة الإدارة الاستراتيجية على تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين الأداء البيئي، والمساهمة في المسؤولية الاجتماعية للشركة، بهدف تحقيق التنمية المستدامة في السوق السعودي. يرجى الإشارة إلى الإجابة الصحيحة بوضع علامة (X) بجانب الخيار المناسب.

### البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (x) أمام العبارة التي توافق إختياركم:

١-الجنس ☐ ☐

٢-السن : أقل من ☐ من ٢٥ إلى ☐

من ٣٦ إلى ☐ أكبر من ☐

٣-المستوى التعليمي ☐ ب. ☐ بك

☐ د. ☐

٤-سنوات الخبرة : أقل من ☐ من ٥ سنوات إلى ☐

من ١٠ سنوات إلى ☐ أكثر من ☐

| المتغيرات            | الأبعاد | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإدارة الاستراتيجية | 3       | 21           | <p>جليل تغريد وحست امل (٢٠٠٧). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. ع(١٥). ١٢٦-١٥٢. <a href="https://www.iasj.net/iasi/article/51078">https://www.iasj.net/iasi/article/51078</a></p> <p>بلعير، رجا و ارث مريم (٢٠٢٢). دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنافس في المؤسسة. مذكرة</p> <p>لنيل شهادة الماجستير إدارة اعمال قسم علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.</p> |
| التنمية المستدامة    | 2       | 14           | <p>استثنوي شادي (٢٠١٩) واقع التخطيط الاستراتيجي واثره على الاستدامة في المنظمات الغير حكومية. بحث لنيل درجة الماجستير قسم إدارة الاعمال الجامعة الافتراضية السورية سوري</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## استبيان الإدارة الإستراتيجية

### التحليل الاستراتيجي لشركة هايبر بنده

| الأسئلة                                                  | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
|----------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
| تقوم الشركة بتحليل الاستراتيجية للبيئة الداخلية          |       |        |       |
| تقوم الشركة بتحليل الاستراتيجية الخارجية                 |       |        |       |
| الشركة قادرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية |       |        |       |
| الشركة مهتمة بإدارة واستثمار الفرص المتاحة               |       |        |       |
|                                                          |       |        |       |

|  |  |  |                                                                                                      |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>تحرص الشركة<br/>على إيجاد حلول<br/>الصعوبات<br/>والمشاكل</p>                                      |
|  |  |  | <p>تحدد الشركة<br/>المخاطرة<br/>والتحديات التي<br/>تواجهها من خلال<br/>تحليل البيئة<br/>الخارجية</p> |

## الخطوة الاستراتيجية لدى شركة هايبر بنده

| الأسئلة                                                                        | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
| التخطيط<br>الاستراتيجي<br>يوضح أهداف<br>وأنشطة الشركة<br>بشكل دقيق             |       |        |       |
| تحدد الشركة<br>حاجتها من<br>خلال مبادرات<br>التي تكون من<br>موارد بشكل<br>دقيق |       |        |       |
| الشركة قادرة<br>على تحديد<br>أولويات بحسب<br>مواردها المتاحة                   |       |        |       |
| التخطيط<br>الاستراتيجي<br>يرسم صورة<br>واضحة لإدارة<br>الشركة                  |       |        |       |

|  |  |  |                                                                                      |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | يساهم<br>الموظفين بإعداد<br>الخطة<br>الإستراتيجية                                    |
|  |  |  | الإدارة المالية<br>للشركة تعمل<br>في الميزانية<br>بناءا على<br>الخطة<br>الاستراتيجية |
|  |  |  | الخطة<br>الإستراتيجية<br>لشركة متطورة<br>بحسب الحاجة<br>الزمنية                      |

المراقبة الاستراتيجية لدى شركة هايبر بنده

| الأسئلة                                                            | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
|--------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
| تقوم الشركة بممارسة دور الرقابية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية      |       |        |       |
| الشركة تستخدم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة التنفيذ الخطة الإستراتيجية |       |        |       |
| الشركة تقوم بمراقبة داخلية لعملياتهم                               |       |        |       |
| شركة تقوم بالمراقبة الخارجية لتقييم الأداء                         |       |        |       |
| تحرص الشركة المراقبة الدورية لأجزاءها الداخلية والخارجية           |       |        |       |

|  |  |  |                                                              |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------|
|  |  |  | إدارة المراقبة تقوم<br>بإعداد تقارير حول<br>الأعداد التنفيذي |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------|

استبيان عن متغير التنمية المستدامة  
التنمية المستدامة لدى شركة هايبر بنده

| الأسئلة                                                                       | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
| تهدف شركة هايبر<br>بنده من خلال<br>نشاطاتها إلى<br>تحقيق التنمية<br>المستدامة |       |        |       |
| موظفي في هايبر<br>بنده يتم تدريبهم<br>على متطلبات<br>التنمية المستدامة        |       |        |       |
| يوجد نظام شكاوي<br>في شركة هايبر<br>بنده للموظفين                             |       |        |       |
| يوجد نظام شكاوي<br>في شركة هايبر<br>بنده للمستفيدين                           |       |        |       |
| تهتم شركة هايبر<br>بنده ببناء شراكات<br>مع شركات مختلفة                       |       |        |       |
| يوجد لدى موظفي<br>هايبر بنده إدراك<br>لمفهوم التنمية<br>المستدامة             |       |        |       |

|  |  |  |                                                                            |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>يتسم هيكل شركة<br/>شركة هايبر بنده<br/>بالمرور القابلية<br/>التطوير</p> |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------|

تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة لدى شركة هايبر  
بنده

| الأسئلة                                                                              | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
| للإدارة<br>الاستراتيجية أثر<br>واضح بتحقيق<br>التنمية المستدامة                      |       |        |       |
| للإدارة<br>الإستراتيجية<br>ساهمت بتحقيق<br>أهداف التنمية<br>المستدامة طويلة<br>الأجل |       |        |       |
| الخطة الإستراتيجية<br>توضع بما يناسب<br>متطلبات من<br>المستدامة                      |       |        |       |
| تلتزم شركة هايبر<br>بنده بوضع خطة<br>استراتيجية تقود<br>لتحقيق الاستخدام             |       |        |       |
| تعرف اسم شركة<br>هايبر بنده من تنفيذ<br>الخطة إستراتيجية                             |       |        |       |

|  |  |  |                                                                             |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | من خلال برامج<br>معتمدة                                                     |
|  |  |  | تمتلك شركة هايبر<br>بنده الدافع التنفيذي<br>للوصول إلى التنمية<br>المستدامة |