

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



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/ الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي

1447 هـ / 2025 م

مقدمة:

انخرط العالم عقب الثورة الصناعية والاعتماد على الوقود والماكينات في التصنيع والإنتاج في عمليات التطوير المتلاحقة واستغلال الموارد بصورة مجحفة فلم يبق ولا يذر فجار على الأخضر واليابس بما أزهق الطبيعة واخل 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 البيئة المحيطة والتعامل الرشيد في الحفاظ على السلاسل البيئية ودروات الحياة بما يحفظ عليه حاته ويكفل تعايشه، وهو ما أدى إلى ظهور العديد من الدعوات التي نادى بأهمية التحول نحو الاقتصاد الأخضر الصديق للبيئة. (خنفر، 2014)

ولما كانت عملية التحول نحو الاقتصاد الأخضر ليست بالمسألة اللحظية التي يمكن أن تتم بصورة فورية فقد كان التخطيط ورسم خارطة الطريق للتحول نحو الاقتصاد الأخضر متضمنة خطواتها ومراحلها من أوليات مؤسسات القطاع العام والخاص، وتتولى الإدارة الاستراتيجية مهمة رسم خارطة الطريق والخطوات المنتظمة للتحول نحو الاقتصاد الأخضر باعتبارها العملية التي تستهدف التعامل مع المتغيرات الخارجية، والتوجهات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية. (عثمان، 2018)

كما تتولى الإدارة الاستراتيجية تنفيذ 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 المحلية والعالمية. (Fred، 2005)

وبموجب ما سبق فإن الإدارة الاستراتيجية تستهدف الموازنة بين متطلبات البيئة الداخلية في المنظمة ممثلة في الربحية والبيئة الخارجية في تحقيق السياسات العامة والأهداف الاجتماعية والاستراتيجية والبيئة بما يدعم دورها الوجودي والربحي ويحقق مساهمتها المجتمعية والبيئية في التحول نحو الاقتصاد الأخضر وهو ما تتطرق هذه الدراسة لتناوله.

مشكلة الدراسة:

ويمكن حصر مشكلة هذه الدراسة في التعارض بين أهداف السياسة الداخلية للشركة ممثلة في تحقيق أعلى فائدة وربحية ممكنة من خلال الاستخدام والاستغلال للموارد والخدمات المتاحة الأقل تكلفة والأعلى فائدة وبين السياسة الخارجية في تدعيم الدور المجتمعي والبيئي للمنشآت في مراعات السياسة الداخلية والتوجهات الدولية في التحول نحو الاقتصاد الأخضر الصديق للبيئة في عملية مرهقة ومكلفة للمؤسسات والمنشآت تتعارض مع أهدافها الربحية، وهو ما حتم ضرورة التطرق على نهج واستراتيجيات علمية لتحقيق التوازن بين الربحية والتحول نحو الاقتصاد الأخضر، وبموجب ما سبق يمكننا ان نحصر مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى أهمية علمية وأخرى عملية على النحو التالي

1- **الأهمية العلمية:** تستمد أهمية هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها باعتبارها

متعلق ببقاء البشرية واستمرارها جمعاء كون استمرار الاستغلال المجحف للبيئة

والأضرار بها رتب العديد من الكوارث مثل التلوث والاحتباس الحراري وغيرها، كما

تتحقق أهمية هذه الدراسة العلمية 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 العملية:** وتتحقق أهمية الدراسة العملية 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 تحقيق الربحية، كذا تسليط الضوء على أهمية وقيمة

الإدارة الاستراتيجية في رسم خارطة الطريق للتحول نحو الاقتصاد الأخضر وتحقيق

التوازن بين البيئة 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 التوازن بين تحقيق الربحية وتنفيذ سياسة

التحول نحو الاقتصاد الأخضر في المملكة.

2- المقصود بالإدارة الاستراتيجية وتحديد أهميتها وعناصرها والأهداف المبتغى تحقيقها

من الإدارة الاستراتيجية والمهام التي تمارسها في تحقيق أهدافها.

3- التطرق إلى عناصر الربحية في المؤسسات ممثلة 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 التحديات التي تواجه التحول نحو الاقتصاد الأخضر وكذا

المتطلبات التي تدعم تحقيق سياساته.

تساؤلات الدراسة

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي السابق العديد من التساؤلات الفرعية التي يمكن أن نجعلها

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:

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

الدراسات السابقة:

من خلال البحث 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 يلي نتطرق إلى بعض الدراسات التي تطرقت إلى تناول موضوع متصل بموضوع دراستنا على النحو التالي:

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

الطاقة الخضراء النظيفة على التنمية المستدامة في الصين.

استهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة التطرق إلى أثر الاقتصاد الأخضر في الصين على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الأعمال واعتمدا في تحقيق هدف الدراسة على المنهج التحليلي في دراسة 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 انتاج 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، وخلص في الأخير 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 ومنظمة، 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.

وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها دور الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التوازن بين المصلحة في الربحية وكذا استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي في نحن أن دراستنا الحالية تختلف عنها في طرقها 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 أجراؤها 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 دارسته تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقاتها في منظمات الأعمال وتحديد ممارستها الفعلية من خلال دراسة الواقع، واستخدم الباحث في أجراء دارسته المنهج الوصفي التحليل واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات والبيانات.

وخلص الباحث في ختام دارسته 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 الدعائم 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 المنهج الوصفي التحليلي 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، نظراً لصعوبة إحلال بني وهياكل الطاقات التقليدية بتكنولوجيا الطاقات المتجددة حالياً 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، أيضاً 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 الاستراتيجية 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 منتوجاتها بإضافة ما معدلة 01 منتوج

جديد، حتى وصلت تشكيلة هذه المنتجات إلى 081 منتجاً، 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 كونها تتناول دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز تطبيق الاقتصاد الأخضر وكذا تحقيق الربحية والموازنة بين كلا التوجيهين، كما اعتمدت دراستنا إضافة إلى المنهج الوصفي على المنهج التحليلي، كما أن دارستنا تتعلق حدودها المكانية بالسعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية

المطلب الثالث: أهداف ومهام الإدارة الاستراتيجية

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

المنهجية وطرق البحث:

استخدم الباحث في إجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إذ اعتمد على المنهج الوصفي في وصف كلاً من الإدارة الإستراتيجية وتحديد أهميتها وعناصرها والأهداف والمهام التي تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيقها، وكذا عناصر تحقيق الربحية من خلال تعزيز كفاءة العاملين وبقاء المؤسسة واستمرارها وتحقيق الميزة التنافسية وتيسير المبيعات، وتحديد المقصود بالاقتصاد الأخضر وأهميته ومضارة وفوائده والمتطلبات والتحديات التي تواجه التحول نحو الاقتصاد الأخضر، والمنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات التي يتم استخلاصها من خلال أداة الدراسة للحصول لاستخراج النتائج والخروج بالتوصيات.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في إجرائها على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة والخروج بالنتائج والوصول إلى التوصيات، وتشتمل الاستمارة على البيانات الشخصية، والبيانات الموضوعية التي تقيس موضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

تتخصر حدود هذه الدراسة في:

- 1- **الحدود الموضوعية:** وتتمثل حدود هذه الدراسة الموضوعية في تحديد دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين الربحية وسياسة الاقتصاد الأخضر.
- 2- **الحدود الزمانية:** سيتم إجراء هذه الدراسة في عام 2025م، 1446 هـ.
- 3- **الحدود المكانية:** سيتم إجراء هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

1- خنفر، عايدة راضي، 2014م، الاقتصاد الأخضر، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، عدد 39.

2- 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، ألمانيا، عدد 1.

3- عثمان، عبد المنعم حماد، 2020م، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، عدد 19.

4- 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.

5- صونية، كيلاني، 2007م، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة الماجستير، تخصص اقتصاد وتيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

6- Fred r. David (strategic management) concept, cases 10/ed. by

Pearson Education.(2005) ,

7- 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

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100297>