



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر الادارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على شركة جرير

اسم الطالب: خالد وليد معروف

الرقم الجامعي: 2021206014

مشروع التخرج - 1 كلية

الإدارة - جامعة ميد أوشن

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	1,3 أهمية البحث.....
7	1,3,1- الأهمية النظرية:.....
7	1,3,1- الأهمية التطبيقية:.....
8	1,4 أسئلة البحث.....
9	1,5 أهداف البحث.....
9	1,6 فرضيات البحث.....
10	1,7 نموذج البحث.....
11	1,8 مكان الدراسة.....
12	1,9 منهجية البحث.....
13	1,10 مخطط المشروع.....
14	2 الفصل الثاني: الإطار النظري.....
15	2,1 المقدمة.....
16	2,2 البحث الأول: الإدارة الاستراتيجية.....
22	2,3 البحث الثاني: التنمية المستدامة.....
24	2,4 مساهمة الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة.....
26	2,5 الخلاصة.....
28	مراجع البحث.....

الفصل الأول

1.1 المقدمة

تدور عملية الإدارة الاستراتيجية في أي شركة حول إعداد وبناء خطة استراتيجية تمكن الشركة من تحسين أدائها الاقتصادي وتدعيم قدراتها التنافسية. ابو ناعم، عبد الحميد. (2003)

أصبحت منظمات الاعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيدا حيث اندماج الاسواق العالمية وظهور اسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجان والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات او الدول، كما ان التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والاذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الاهداف لأي منظمة فلا بد من مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة. وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد لمنظمات الاعمال من تبني الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير، باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها ان تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها، وان التغير الذي حل في بيئة الاعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الاعمال اعطى للإدارة الاستراتيجية اهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية تعتبر الادارة الاستراتيجية حقل دراسة، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول ان يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر .

تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الافراد في الادارة العليا، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، من هنا تبرز ضرورة دراسة الادارة الاستراتيجية مفهومها وأهميتها، مهامها لأن مطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الاعمال.

تغريد جليل، أمل الحسن (٢٠٠٧) صفحة (2)

من هنا تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المؤسسة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وهذا يتطلب من المؤسسات البحث عن العناصر التي تتميز

بالمهارات القيادية والعمل على اكتشافها وتحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في القائد. كما تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية التي تحدد الصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من إحداث تغيير وتطوير في المؤسسة بهدف استمرارها وازدهارها وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وحتى يمكن تحديد معايير واضحة للقيادة الاستراتيجية لابد من تحديد الكفاءات القيادية المطلوب توافرها في القائد الاستراتيجي والعمل على تنميتها بشكل علمي مدروس، مع تحديد منهجية العمل التي يجب إتباعها لتحقيق ذلك. محمد، عبد الرحيم (2019)

تعد شركة جرير واحدة من أبرز الشركات في مجال بيع الكتب والقرطاسية في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط. في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية المتزايدة، أصبح من الضروري دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة على أداء الشركة ومستقبلها. يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية هذه المفاهيم وكيفية تطبيقها في سياق شركة جرير، مما يساعد في تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها الشركة في سعيها نحو النمو المستدام والنجاح طويل الأمد

1.2 مشكلة البحث

تمثل مشكلة البحث في دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة وتأثيرهما على أداء المنظمات.

وكيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟ ما هي التحديات التي تواجه المنظمات في دمج الاستدامة في استراتيجياتها؟ سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالات وتحليل البيانات الكمية والنوعية لفهم العلاقة

ومن هذا المنطلق يبرز فهم التخطيط الاستراتيجي وكيف يتم ممارسته بشكل فعال بهدف زيادة فرص الاستدامة للشركات ونجاحها في تحقيق التنمية ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي
□ ما أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على شركة جريز؟

1.3 أهمية البحث

اهمية البحث يتبع البحث أهميته من موضوعه أثر الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على شركة جريز

والذي يركز على الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة ومحاولة فهم العلاقة بينهما

وتنقسم الأهمية في هذا البحث إلى أهمية نظرية وعملية

-1.3.1 الأهمية النظرية:

- يساهم البحث في تطوير نماذج نظرية جديدة تربط بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، مما يثري المكتبة الأكاديمية في هذا المجال.
- يعمق البحث فهمنا للعلاقات المعقدة بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في سياق الإدارة الاستراتيجية.
- يساعد في تحديد الفجوات البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مما يفتح آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية.

- 1.3.2 الأهمية العلمية:

- وفر البحث أدوات وإطاراً لصناع القرار لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي مع مراعاة الاعتبارات المستدامة.
- يساعد في تحديد الممارسات الفضلى لدمج الاستدامة في الاستراتيجيات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات.
- يقدم رؤى قيمة لصانعي السياسات لتطوير لوائح وحوافز تشجع على تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية المستدامة.
- يوضح كيف يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكامل الفعال بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة.

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي:

" ما أثر الادارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على شركة جرير؟ "

- ما مدى تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية في شركة جرير على تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- ما هي أهم مؤشرات الأداء المستدام التي تتبناها شركة جرير، وكيف ترتبط باستراتيجيتها العامة؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها شركة جرير في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة، وكيف تتغلب عليها؟
- كيف تؤثر مبادرات الاستدامة على الأداء المالي لشركة جرير على المدى القصير والطويل؟

وتهدف هذه الأسئلة إلى استكشاف العلاقة المعقدة بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة في سياق شركة جرير. من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، نسعى إلى تقديم رؤى قيمة للمديرين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والاستدامة في المملكة العربية السعودية

1.5 أهداف البحث

- الكشف عن أهمية الإدارة الاستراتيجية كأحد الأدوات المهمة في التسيير على كل المستويات.
- بيان دور هذه الأداة في تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة وخصوصا ما تعلق بمفهوم التنمية المستدامة
- إظهار الإسهامات والإضافات التي يمكن للإدارة الاستراتيجية أن توفرها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها.

1.6 فرضيات البحث

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في شركة جرير.
- تؤدي تبني استراتيجيات الاستدامة إلى تحسين الأداء المالي لشركة جرير على المدى الطويل.
- تواجه شركة جرير تحديات كبيرة في موازنة أهداف النمو الاقتصادي مع متطلبات الاستدامة البيئية والاجتماعية.
- تؤدي المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في صياغة استراتيجيات الاستدامة إلى تحسين فعالية تنفيذها في شركة جرير.

1.7 نموذج البحث



(تصميم الطالب)

1.8 مكان الدراسة

مكان الدراسة شركة جرير بجدة " تأسست شركة جرير للتسويق المعروفة أيضاً باسم «مكتبة جرير» أو «جرير» في الرياض 1974 بوصفها مكتبة صغيرة. في الثمانينيات، افتتح جرير فرع الثاني في الرياض يليه فرع في التسعينات.

تلتزم جرير، بصفتها واحدة من أكبر شركات البيع بالتجزئة في المنطقة، بأعلى المعايير المتبعة فيما يتعلق بمسؤولية الشركات. وتشكل الاستدامة هدفاً تجارياً حاسماً، ونرى أن المساهمة في التنمية المستدامة تعد عنصراً ضرورياً نحو تحقيق النمو على المدى الطويل وخلق القيمة لشركة جرير وأصحاب المصلحة والعالم بأسره.

تستند استراتيجية الاستدامة التي تطبقها جرير إلى مبادئ قوية للمسؤولية الاجتماعية للشركات وإشراك أصحاب المصلحة وإحداث الأثر الإيجابي. إضافة إلى ذلك، نعتقد أن المشهد التجاري المتغير سريعاً سينطوي على مخاطر وفرص جديدة تتعلق بالقضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

ولا تهدف جهود الاستدامة لدينا إلى الحد من الآثار السلبية فحسب، بل ترمي أيضاً إلى تعزيز خلق القيمة الحالية وطويلة الأجل لكِ من أعمالنا وأصحاب المصلحة الرئيسيين. لذلك، يتماشى نهجنا المتبع فيما يتعلق بإدارة الاستدامة مع استراتيجية أعمالنا لتعزيز قدرتنا التنافسية في المستقبل والذي من المرجح أن يكون شفافاً بشكل متزايد ومنخفض الكربون ومقيد الموارد.

1.9 منهجية البحث



تهدف هذه المنهجية المختلطة الى توفير فهم شامل وعميق لكيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة في شركة جرير. من خلال الجمع بين البيانات الكمية والنوعية، وتسعى الى تقديم صورة متكاملة تراعي التعقيدات والتحديات الفريدة التي تواجهها الشركات السعودية في سعيها نحو الاستدامة.

(تصميم الطالب)

1.10 مخطط المشروع

الفصل الاول :الاطار العام

الفصل الثاني :الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع :التحليل الاحصائي

الفصل الخامس :مناقشة النتائج والخلاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 مقدمة:

يعتبر التخطيط الإدارة السياسية والسبيل لنجاح المنظمات وتحقيق الاستدامة لعملها ووجودها، ويتحدد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة ومدى ممارسة التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي خصوصاً وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية، والتي تُعنى بشؤون التنمية ورفع سوية الحياة في بلدان العالم الثالث، أو التي تعاني من أزمات، كان لزاماً على هذه المنظمات التفاعل المستمر مع معطيات ومفردات هذه الأزمات، ومع التوجهات العالمية نحو الاستدامة والتنمية المستدامة، من خلال وضع سياسة واضحة وخطط بعيدة الأجل تهدف إلى تحقيق التنمية ومراعاة شروط وأهداف التنمية المستدامة لتحقيق استدامتها وتكوين سبب واضح لوجودها.

وفي هذه الفصل، يسعى الباحث إلى بناء الإطار المعرفي والنظر في موضوعات الدراسة، اعتماد على العديد من الأدبيات والمراجع والمؤلفات والتقارير والرسائل العلمية التي يزخر بها هذا الفصل والتي هي ذات علاقة وفائدة لتحقيق نتائج الدراسة وتكوين مرتكز نظري لها، حيث سيتم البحث في التخطيط الاستراتيجي، وثم سيتم تناول موضوع الاستدامة، للوصول لخالصة نتحدث عن التنمية المستدامة واستراتيجيات تحقيق ذلك.

استلنولي، شادي (2019) ص 16

ولقد تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث محاور:

- المحور الاول: مفهوم واهمية الإدارة الاستراتيجية
- المحور الثاني: الإطار النظري للتنمية المستدامة
- المحور الثالث: مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة
- الخلاصة.

وسيتم إيضاح المفاهيم والخصائص المتعلقة بكل متغير من خلال الایجاز في كل محور من المحاور السابقة.

2.2 البحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من خصائص التفكير العلمي، وله شرطان: - عدم توقع تحقق غاية معينة دون تدخل ايجابي من الإنسان. - ضرورة سبق الأحداث قبل أن تقع، والتحكم في وقوعها طبقا لخطط معينة.

والتخطيط الاستراتيجي هو فن إنشاء استراتيجيات عمل محددة وتنفيذها وتقييم نتائج تنفيذ الخطة، فيما يتعلق بالأهداف أو الرغبات الشاملة للشركة على المدى الطويل. إنه مفهوم يركز على دمج الأقسام المختلفة مثل: المحاسبة والتمويل والتسويق والموارد البشرية.

(داخل الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية) (إستنبولي شادي (ص 16)

❖ فيما يعرف البعض التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط يعنى الداخلية والخارجية

المرتبطة في بيئة العمل على المدى البعيد وتحديد الميزات والعيوب التي قد تتعرض لها المؤسسة بما ضمن نمو العمل وإبقاء ربحه في الأجل الطويل وهو ما يبرر بقاء المؤسسة واستمراريتها (سالم 2021)

هناك آخرون يعرفون مرحلة التخطيط الاستراتيجي بأنها مرحلة وضع رسالة المؤسسة والأهداف الاستراتيجية التي تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية وكذلك نقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية للمؤسسة ووضع السياسات المثلى للإدارة (الزهراني, 2021)

وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المؤسسة في محيطها الخارجي وذلك بالتركز على (الديرأوي (2020) الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للدولة، تقييم نقاط القوة والضعف في السياسات الداخلية للدولة. وبعد الأخذ بالتعريفات السابقة يتسنى لنا تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية تعنى بدراسة وضع المؤسسة الحالي وما كانت عليه في الماضي لوضع خطة مستقبلية استراتيجية تضمن نجاح المؤسسة والوصول لأهدافها المنشودة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن المؤسسة التي تعتمد على وضع الخطط الإستراتيجية للوصول إلى أهدافها تضمن العديد من المزايا والمكاسب على عكس المؤسسات التي ال تضع أهدافها بناء على خطة استراتيجية واضحة على المدى البعيد، إذ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المدة الزمنية لتنفيذ هذه الخطة وتحويل الخطوات المكتوبة إلى خطوات فعلية قابلة للقياس والتطبيق كما يوضح الملامح العامة للطريق الذي تسير فيه المؤسسة ويساعد على خلق الابتكار داخل أفراد المؤسسة من أجل الحفاظ على السير على الخطة الموضوعية والوصول الى الأهداف المنشودة وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة (عبد العال والحراشة، 2021) ومن هذه المزايا (حسن 2020) ضمان التفاعل الإيجابي مع المتغيرات المحيطة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة انطلاقا من الإلمام بجميع العناصر المحيطة وإدراك جوانب تفاعلاتها، زيادة كفاءة استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة من خلال جمع ودراسة الموارد المتوفرة، التركيز على المسائل المهمة وإمكانية التخلص من تشتت الأفكار بعد وضع خطة واضحة الملامح معرفة التهديدات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة عن طريق الإدراك واستبصار المستقبل، تحديد الفرص المتاحة مستقبلا والعمل على تغيير الواقع عن طريق التفكير والتخطيط الكفؤ تحقيق رؤية مستقبلية واضحة يتم من خلالها اتخاذ قرارات سليمة مبنية على تحليل جميع المعطيات والحقائق ودراستها، بناء سيناريوهات متوقعة وغير متوقعة يضمن للمؤسسة التأقلم السريع مع

متغيرات البيئة المحيطة، تقييم قدرات المؤسسة وإمكانياتها وهذا يساعد على تحديد مصالحها وكسب أي مواجهات متوقعة وموائمة نقاط القوة والضعف الداخلية، تحسين مخرجات المؤسسة وضمان جودتها.

تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة منظمة تعبر عن نية المخطط للانتقال من الوضع الحالي إلى الهدف المنشود الذي يرفع من مستوى المؤسسة ويزيد من قوتها ويمكن ويهدف التخطيط الاستراتيجي الى الوصول إلى مؤسسة قوية بما يعرف بالقوة الإستراتيجية الشاملة عن طريق مواجهة الصراع الاستراتيجي في البيئة المحيطة ومواجهته بقوة تناسب حدته، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا يؤدي إلى توفير طاقة آمنة ومستدامة توفر الأمن للمؤسسة وللعاملين فيها (الديرأوي 2017)

ممارسات التخطيط الاستراتيجي

- اهتمام ودعم الإدارة العليا

الإدارة العليا هي أعلى سلم الشركات وتتألف من جميع المسؤولين عن اتخاذ القرارات الأساسية داخل المؤسسة سواء كانوا على هيئة أف أرد أو فرق لديهم صلاحيات يمنحها لهم مجلس الإدارة، وغالبا هم المدراء التنفيذيين والمدير المالي ومدير العمليات، تكون مهمتهم الحفاظ على بقاء الشركة ناجحة ومربحة (برهم 2020)

ومن ذلك يترتب أهمية وجود مدير استراتيجي في كل مؤسسة يتمتع بمهارات فكرية عالية تمكنه من ربط المؤسسة ككيان متكامل بنظريته الشمولية والعميقة كما يجب ان تتوافر لديه المعرفة الشاملة بكل ما يدور حوله؛ وهذا عن طريق معرفته بالأداة الاستخراجية والتنقيب بعيد المدى والنظرة المستقبلية، وقدرته على التفكير الإبداعي في مواجهه المشاكل وحلها (المحارمه 2020)

- وجود خطة استراتيجية

إحدى أهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي وضع خطة استراتيجية تعرف هذه الخطة بانها وثيقة تتضمن القرارات والخطوات اللازمة لتنظيم العمل، سواء كانت في الشركات والمؤسسات أو حتى في مشروع معين، وتسهل هذه الخطة التواصل بين أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ يتم فيها تحديد الأولويات الأساسية وتركيز الجهود نحو تنفيذها، يعد الحفاظ على أرس مال الشركة من أهم البنود التي تنطبق لها الخطة إذ يعد العمود الفقري ألي مؤسسة وذلك من خلال مراقبة الأداء المالي باستمرار، بالإضافة لوضع الإطار الزمني لتحقيق الأهداف مما يحمي المؤسسة من الوقوع في العشوائية، وتساعد بتحويل الأهداف المكتوبة إلى واقع أي أنها تحول ما هو نظري إلى مادي وهذا هو الغرض الأساسي من التخطيط الاستراتيجي (إبراهيم وجلال، 2018)

نجاح الخطة الإستراتيجية يعتمد على تميزها بخصائص مرنة متجددة ومواكبة للتغيرات البيئية المحيطة، ومن أهم هذه الخصائص (غازي، 2015)

1. وضع أهداف المؤسسة بشكل دقيق وواضح يسهل تحقيقه شامل لجميع الموارد المتاحة في المؤسسة.
2. العمل على الأفكار الواردة في الخطة بحيث تكون ذا مدلول رؤيوي حقيقي قائمة على رؤية مستقبلية واضحة ضمن إطار العمل.

3. عملية شاملة لجميع أurd المتاحة أي أنها عملية تتصف بالشمولية والتكاملية وليست ذي قيم وأهداف وأفكار متناثرة.

4. واقعية يمكن تنفيذها وليست نظريات مجردة.

5. مرنة قادرة على مواكبة التغيرات وليست عملية جامدة.

6. تفاعلية تتوقع إمكانية حصول الشيء ومواجهته وليست متأخرة تأتي كردود أفعال.

7. موجهة بأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.

عند وضع الخطة إستراتيجية لابد وأن تسير وفق خطوات معينة فهي خطة تراكمية تعتمد على ترتيب الخطوات ولا يمكن ألي خطوة أن تتقدم خطوة بل يجب تنفيذها بكل دقة،

ومن أهم هذه الخطوات (مصطفى 2015)

1. مرحلة الإعداد: وفيها تقوم المؤسسة بوضع الأهداف التي ترغب في تحقيقها بالإضافة إلى تحديد رسالتها الحقيقية.

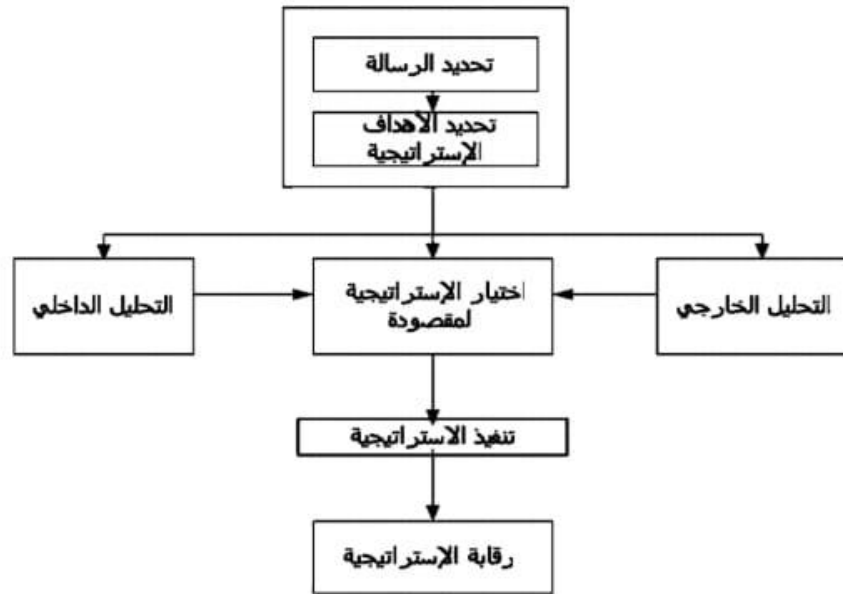
2. مرحلة التحليل: وهي عبارة عن مرحلة ثانية تعتمد على تحليل السياسات ومعرفة الإجراءات والقدرة ان كان نوعها داخلية او خارجية على التنبؤ بالتغيرات

3. صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها: وجود رؤية استراتيجية تحدد المسار المستقبلي للمؤسسة والذي يحدد بدوره الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والقدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها والمركز الذي تنوي تحقيقه. وكذلك فإن الرسالة التي تحملها المؤسسة هي الركيزة في تحديد إطار المؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى سواء في نشاطاتها ومنتجاتها وعملائها وهو ما يعكس هوية المؤسسة، ولتحديد رسالة المؤسسة ال بد من الإجابة على التساؤلات الآتية:
ما هو عملنا؟ وما الذي سيميزنا؟ ما هو أوجه نشاطنا وما سر تفردنا؟

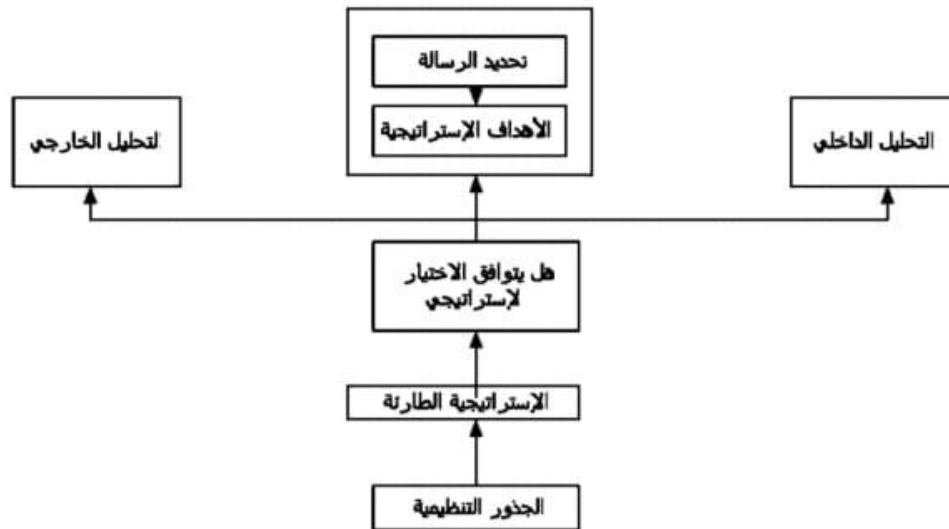
4. مرحلة الخيارات الاستراتيجية ووضع الأهداف الاستراتيجية: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالمقارنة بين ما لديها من أهداف قصيرة المدى وأهداف بعيدة المدى ومدى التوافق بينه، كما تعمل على تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة لأداء، بالإضافة إلى المساهمة في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولويتها وأهميتها النسبية، وتتسم هذه المرحلة بالدقة وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

5. مرحلة الخطط البديلة (البدايل الاستراتيجية): وهي عبارة عن وضع خطط بديلة يمكن الاستعانة بها في حال حدوث مشاكل في تحقيق الأهداف الموضوعية وتأتي صياغة هذه المبادئ بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق المتغيرات ذات التأثير الواضح على الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة. (نظمي، محمد)

الاستراتيجية المقصودة



الاستراتيجية الطارئة



الشكل (٤): الاستراتيجية المقصودة والطارئة، المصدر (علي سومة، ٢٠٠٧)

2.3 البحث الثاني: التنمية المستدامة

سيتم في هذا المبحث تناول موضوع المستدامة من جهتين، الجهة الأولى هو الإدارة الاستراتيجية واستمرار وجود المنظمة وممارسة عملها، أما الجهة الثانية، فسيتم بحث مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها وأهدافها..

بشكل كبير بسعيها تجاه التنمية المستدامة وتجاه تحقيق أهداف التنمية المستدامة

مفهوم التنمية المستدامة:

هي مفهوم حديث يشمل مخرجات حيوية تتعلق بالتنمية والتطوير، وقد أصبحت مظلة للعديد من البرامج التي تهدف إلى الجودة والبيئة الملائمة ورضا أصحاب المصلحة والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستغلال الأمثل للموارد،

أصبح لزاما السعي لتحقيق التنمية المستدامة والعمل على الاستدامة وذلك لضمان الحصول باستمرار على المنح من المانحين والممولين الذي أصبحوا يشترطون التوجه نحو الاستدامة لتقديم المنح والتمويل لهذه المنظمات، والممولين عادة يتوقعون وضع معايير تقيس عملية التقدم نحو الاستدامة وهي عملية مستمرة وليست خطوة واحدة، وعليه فإن مثل

الدعم يسعون بشكل مستمر لتحقيق الاستدامة وتوضيح الجهود المبذولة من خلال معايير واضحة وذلك من أجل استمرار التمويل

لذلك يجب على المسؤولين عدم التقليل من صعوبة الوصول للاستدامة، واعتماد خطط استدامة شاملة

ومتكاملة تغطي جميع أنشطة المنظمة وبرامجها وأنشطتها، مراعية مواردها المالية والبشرية وظروفها المجتمعية والفنية (العكشية، ، 2015ص19)

ويمكن تعريف الاستدامة على أنها تطبيق استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تحقق احتياجات المشروع

وأصحاب المصلحة في اليوم، مع حماية الموارد البشرية والطبيعية في المستقبل (السقا وأبو الخير، 2002، ص 320)

استراتيجيات الاستدامة:

تشمل استراتيجيات الاستدامة القواعد الأساسية للاستدامة، حيثيتهم اعتماد منهج استراتيجي كما يتم العمل على تحليل الفاعلية المؤسسية بالتزامن مع الأنشطة المتعلقة بالاستدامة، وهي

1- إعداد وتنفيذ استطلاع وبحث واسع النطاق حيث يختلف في سياق الاستدامة من حيث اتساع القطاعات المشمولة، بالإضافة إلى اعتماد مناهج بحثية متعددة وتختلف من حيث الإطار الزمني المحدد لتقييم الاستدامة.

2- تحليل ذوي العلاقة حيث يعتبر جزء مهم وأساسي في تقييم الاستدامة.

3- المشاركة المنظمة والتي تعتبر أيضاً جزء مهم إضافي في عملية تقييم الاستدامة وسيتم إدماجه في عملية التقييم من خلال إطار العمل المنطقي وخطة العمل.

فيما يلي سيتم البحث بموضوع التنمية المستدامة وأهدافها وأبعادها ومؤشراتها.

مفهوم التنمية المستدامة

عانت التنمية المستدامة من التزاحم الشديد في التعريفات والمعاني، وذلك يرجع لتعدد

استخداماتها فالبعض يتعامل معها كرؤية أخلاقية، والبعض الآخر يراها نموذج تنموي بديل،

و ربما أسلوباً لإصلاح الأخطاء والعثرات التي لها عالقة بالبيئة، وهناك من يتعامل معها على أنها

قضية إدارية ومجموعة من القوانين والقرارات التي تعمل بوعي وتخطيط لاستغلال الموارد بشكل أفضل

لقد عرفت التنمية المستدامة لأول مرة من قبل Gro Harlen Bruntland واعتبر أول مصطلح

رسمي سنة 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك على أنها: التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال

بقدرية الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم ولقد ركز هذا التعريف على الحفاظ على

مستقبل الأجيال القادمة، ودمج الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية في تعريف واحد، وفي تعريف

آخر: "هي التنمية التي تأخذ بالاعتبار القيود الثالث الرئيسية التي تفرضها البيئة على جهود التنمية، ألا وهي

عدم التبذير في استخدام الموارد الناضبة، والالتزام باستخدام الموارد المتجددة بحدود قدرتها

على تجديد نفسها، وعدم تجاوز قدرة البيئة على هضم ما يلقيه فيها جهد التنمية من مخلفات" ويمكن القول إن التنمية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، ولكن ليس على حساب البيئة (استلنيولي، شادي)

2.4 مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

لقد أثبتت الدراسات العلمية بما لا يدع مجالا للشك، خلال العقود السابقين أنه لا غنى للمنظمات مهما كان نوعها وشكلها وهدفها، عن الإدارة الإستراتيجية في رسم خططها وتحقيق أهدافها من خلال وضع واختيار السياسات المسبقة، ويكاد الكل يجمع على الأداة الفعالة في الوقت الحاضر والمتفق على نقاعتها من طرف جل المسيرين في جميع أنحاء العالم، وبما أن هذا البعد العالمي هو الإطار الحيوي العام الذي تنشط فيه كل المنظمات وتتكامل فيه جهودها ولو بصفة متفاوتة

وغير متجانسة أحيانا، إلا أنها تبقى متقاربة إلى حد كبير. هذا الإطار الحيوي الذي توجه التفكير نحو حمايته والمحافظة عليه من أجل ضمان استمرار البشر في عيش حياة كريمة قدر المستطاع والإبقاء على حق الأجيال القادمة في نفس المستوى من المعيشة،

وبما أن هذا الكل (العالم) لا بد وأن يحمل مواصفات الجزء المكون له ويسلك سلوكه إزاء العوامل والظروف المؤثرة فيه فإن النتائج المحققة على مستوى المنظمات كوحدات جزئية يمكن تعميمه على المستوى الإقليمي والعالمي عند إضافة هذين البعدين فيمكن بالتالي توقع نجاح أو إسهام الإدارة الاستراتيجية بقدر معقول في تحقيق تلك الأهداف المسطرة للتنمية المستدامة لأن الأبعاد الأربعة

لهذه الأخيرة تشكل قاسما مشتركا بين كل المنظمات، وعليه فلن تخلو خطة استراتيجية لأي منظمة كانت من دراسة تحليلية لتلك الأبعاد المشكلة لبيئتها وستحوي حتما سياسات وإجراءات وحلولا وبدائل لتلك الحلول لمجابهة المخاطر والتهديدات النابعة من تلك البيئة من جهة ولا غتنام الفرص المربحة والمفيدة السانحة منها من جهة أخرى، مما يعزز الترابط بين المفهومين وإسهام الأخير في تحقيق أهداف الأول.

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

1- أهداف متعلقة بالبعد الاقتصادي تكمن مساهمة الإدارة الإستراتيجية في هذا الجانب من خلال:

❖ رصد الفرص المتاحة في محيط المنظمة في جانب الاستثمار وزيادة دخلها عبر ووضع خطط

وسياسات لتحقيق ذلك؛ لتعزيز مساهمتها في زيادة الدخل الوطني وزيادة النمو الاقتصادي.

❖ ترقب التهديدات المتوقعة في بيئتها الاقتصادية والتي من الممكن أن تمس بوضعيتها المالية ووضع إجراءات وسياسات لتفادي ذلك لما سينجر عنه من اختلالات على المستوى الكلي.

❖ وضع الخطط اللازمة من أجل المساهمة في خلق فرص العمل للمساهمة في تخفيض نسبة البطالة.

2- مساهمة متعلقة بالبعد التقنيون تبرز مساهمة الإدارة الإستراتيجية في هذا عبر:

❖ التحليل الواقعي العميق للفرص والتهديدات المرتبطة بمجال نشاطها لضمان جاهزيتها والرفع من تنافسيتها.

❖ التخطيط المستمر لتطوير نظم معلوماتها الالكترونية والإجرائية والتي تساهم بالاندماج في العالم الافتراضي المحيط بها.

3- مساهمة متعلقة بالبعد الاجتماعي:

❖ وضع خطط وبرامج من أجل التدريب والتطوير الدائم للموارد البشرية وتحسين مستواها ومهاراتها الفنية

❖ إرساء قواعد وضوابط أخلاقية من أجل تحقيق تكافؤ في الفرص بين العاملين وخصوصا المساواة من الجنسين في التكوين والترقية والخدمات الاجتماعية.

❖ وضع خطط وإجراءات من أجل تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية ولعب دورها الإنساني في المجتمع.

❖ وضع خطط وسياسات طويلة المدى لتحسين شبكة الأجور ومكافآت العاملين من أجل ضمان حياة كريمة للجميع.

4- مساهمة متعلقة بالبعد البيئي:

❖ رصد كل الأخطار البيئية المتوقعة والتهديدات الكامنة وراءها ووضع خطط لتفاديها والحد من تأثيراتها.

❖ تحديد وقياس مساهمة المؤسسة في المحافظة على الأنظمة الايكولوجية البيئية.

- ❖ التخطيط على المدى الطويل للخفض من التأثيرات السلبية لنشاطها الصناعية والإنتاجية على البيئة.
- ❖ وضع خطط طويلة المدى وسياسات من أجل إبراز رؤية وسياسة المنظمة حول الحد من التلوث البيئي.
- ❖ تحديد سياسة المنظمة طويلة المدى بخصوص ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والحد من الهدر العشوائي لها.

2.5 الخلاصة

- من خلال ما سبق يمكننا أن نرصد أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وهي على النحو التالي:
- التخطيط الاستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة لا يمكن التخلي عنها بأي حال من الأحوال لدورها الكبير في الرفع من الأداء وتحقيق الأهداف.
 - التخطيط الاستراتيجي هو عملية أو إجراء يضمن تسييرا أمثل للمنظمة في الحاضر ويضمن انتقالها السلس إلى المستقبل وتحقيق أهدافها المسطرة.
 - الإدارة الإستراتيجية هي أداة فعالة وطريقة مثلى لضمان جاهزية المنظمة للتفاعل والتعايش مع المحيط كل شروطه وتحدياته ومحاولة التأثير فيه وتطويعه لتحقيق أهدافها وغاياتها.
 - الإدارة الإستراتيجية تضمن للمنظمة مواكبة الأحداث المحيطة بها وتضمن لها مرونة كبيرة مع التغيرات السريعة والمطرودة في كل المجالات،
 - تحقيق أهداف التنمية المستدامة مرتبط بوعي المديرين والموظفين في كل المستويات بدور المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه محيطها الداخلي والخارجي.
 - نجاح المنظمة أو فشلها في خططها الاستراتيجية وتحقيقها لأهدافها كمكون أساسي على المستوى الفردي والمحلي سيسهم لا محالة إما في تحقيق الأهداف الكلية في البعدين الإقليمي والدولي أو فشلها، تبعاً للارتباط العضوي الموجود.

- هناك ارتباط وثيق بين أهداف المنظمة الإستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة ولا يمكن الفصل بينهما وهذا يرجع لتشابه فلسفة وضعها وبنائها في البداية ورؤيتها وغايتها في النهاية.
- غايات وأهداف التنمية المستدامة ورؤيتها المستقبلية البعيدة تحت عليها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كوسيلة عمل ناجعة وتبني الإدارة الاستراتيجية كمنظومة عمل متكاملة متجددة وديناميكية.

مراجع البحث

تغريد جليل، أمل حسن (٢٠٠٧) دور الإدارة الاستراتيجية ف مستقبل منظما
الاعمال. مجلة كلية بغداد. للعلوم الاقتصادية الجامعية (ع) ١٥ (١٢٦-١٥٢

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

أ. د / عبد الحميد أبو ناعم

https://cameknowledge.camecenter.com/articles/strategic_management-02

محمد، عبد الرحيم (2019). (رؤية مقترحة لدور القيادة الاستراتيجية ع تحقيق نضج
المؤسسة المنظمات العامة. المجلة العربية للإدارة ة. 1(39). 164-145.

https://aja.journals.ekb.eg/article_27775_fcf30d5c45d06fcb86cddbcb6a70952e.pdf

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

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

الموقع الالكتروني لمكتبة جرير 2023

<https://www.jarir.com/about-jarir/company-profile>

علي، سومه (2007). الإدارة الاستراتيجية ودورها في منظمات الاعمال. بحث ماجستير. كلية الاقتصاد.
قسم إدارة الاعمال، 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>

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

<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>

سعيد، منى (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة. المجلة المصرية
للقرأة والمعرفة. 51-80

https://mrk.journals.ekb.eg/article_322139_1aae1c0798333e4db325c3e85dfefb2c.pdf

استلنيولي ، شادي (2019). واق التخطيط الاستراتيجي وانر على الاستدامة ف 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

جدول الاشكال

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

ي

الملاحق

مقدمة استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
أتقدم لكم بهذا الاستبيان كطالب في جامعة ميد أوشن في قسم الإدارة الذي هدفه معرفة أثر الإدارة في إطار إنجاز بحث علمي لمشروع تخرجي بمشيئة الله والمتمم لحصولي على بكالوريوس إدارة المشاريع.
أتقدم بهذا الاستبيان الذي هدفه معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة في شركة جريز

نرجو منكم التفضل بالإجابة حول الأسئلة في الاستبيان بكل عناية
علما انه سيتم التعامل مع معلوماتكم بكل حرص وسرية دون الإفصاح عنها ولن يتم استخدامها بأي شكل آخر.

الاسم/

المنصب/

☐ ذكر ☐ انثى

العمر / ☐ 25 / 19 ☐ 30 / 26 ☐ 40 / 31 ☐ 45 / 41 ☐ 45 فأكثر

التعليم / ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماستر

الاستبيان

تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى شركة جرير			
البند	نعم	لا	احيانا
تقوم الشركة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية			
تقوم الشركة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية			
تحرص الشركة على إيجاد حلول للمشكلات الداخلية والخارجية			
تساهم الادارة بتحديد المسؤوليات وتحديد الموارد المادية والبشرية			
تقوم بصياغة خطط واستراتيجيات منسقة مع الرؤية والرسالة للشركة			
تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها الشركة			
تقوم الشركة بفهم قوة المنافسة في السوق وكيفية تميزها عن غيرها			
تركز الشركة على تحسين الاستراتيجيات وتحديد الفرص والتحديات بصورة أفضل			

التنمية المستدامة لشركة جرير			
البند	نعم	لا	احيانا
تلتزم شركة جرير بالمعايير الدولية للاستدامة			
تصدر الشركة تقريراً سنوياً شاملاً عن الاستدامة			
تعمل جرير على خلق فرص عمل في مجالات الاستدامة			
تقدم جرير برامج لموظفيها لتدريبهم على متطلبات التنمية المستدامة			
تسعى الشركة بتحقيق التنمية المستدامة في جميع جوانب أعمالها			
تتعاون الشركة مع المنظمات غير الربحية لتنفيذ مشاريع مستدامة			

استبيان رضا العملاء لشركة جرير

البند	نعم	لا	احيانا
سهولة العثور على المنتجات داخل المتجر			
كفاءة الفريق وسهولة عملية الدفع في المتجر			
تنوع العناوين وجودة الأدوات المكتبية			
توفر خيارات الدفع وسياسة الاسترجاع			
تميز الموقع الإلكتروني بواجهة بسيطة واستجابة سريعة			
يتميز الموقع الإلكتروني بتحديث مستمر للمخزون وأمان الدفع			