



## دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات البيئية في التسويق

م.م. واثق عبد الحسين جابر

جامعة الكوفة، كلية الزراعة

[wathega.albdiri@uokufa.edu.iq](mailto:wathega.albdiri@uokufa.edu.iq)

م.م. سلام مزهر عطوان

وزارة التربية: مديرية تربية ذي قار

[salammezher98@gmail.com](mailto:salammezher98@gmail.com)

م.م. حسن إسماعيل محمد

جامعة الكوفة، كلية التخطيط العمراني

[hasani.mohammed@uokufa.edu.iq](mailto:hasani.mohammed@uokufa.edu.iq)

م.م. شهد كرم حسين

جامعة الكوفة، كلية التخطيط العمراني

[shahadk.aljanabi@uokufa.edu.iq](mailto:shahadk.aljanabi@uokufa.edu.iq)

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية مساهمة الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات البيئية في التسويق ودورها في الحد من المخاطر المرتبطة بالقرارات التسويقية، وتقوم الدراسة على إشكالية تتعلق بفعالية الاستراتيجيات الإدارية في مواجهة وتجاوز التحديات البيئية من خلال تعزيز المرونة التسويقية والابتكار المستدام. يعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي الاستقرائي، بمراجعة الأدبيات ذات الصلة من أجل فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتحديات البيئية في التسويق. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي دوراً محورياً في مواجهة التحديات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال السياسات المرنة، التخطيط الفعال، الابتكار، والتحول الرقمي. وتوصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات بيئية شاملة وتوجه الموارد نحو الابتكار البيئي. كما أن تعزيز المرونة الاستراتيجية وإشراك أصحاب المصلحة يعززان من قدرة المؤسسات على التكيف وتحقيق نتائج مرجوة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، التحديات البيئية، المرونة التسويقية.



## The Role of Strategic Management in Addressing Environmental Challenges in Marketing

Salam Mazher Atwan  
Ministry of Education: Dhi  
Qar Directorate of Education  
[salammezher98@gmail.com](mailto:salammezher98@gmail.com)

Wathiq Abdul-Hussein Jabir  
University of Kufa, Faculty of  
Agriculture  
[watheqa.albdiri@uokufa.edu.iq](mailto:watheqa.albdiri@uokufa.edu.iq)

Hassan Ismail Mohammed  
University of Kufa, Faculty of  
Urban Planning  
[hasani.mohammed@uokufa.edu.iq](mailto:hasani.mohammed@uokufa.edu.iq)

Shahad Kareem Hussein  
University of Kufa, Faculty of  
Urban Planning  
[shahadk.aljanabi@uokufa.edu.iq](mailto:shahadk.aljanabi@uokufa.edu.iq)

### Abstract

This research aims to explore how strategic management contributes to addressing environmental challenges in marketing and its role in reducing the risks associated with marketing decisions. The study is based on a problem related to the effectiveness of management strategies in facing and overcoming environmental challenges through enhancing marketing flexibility and sustainable innovation. The research relies on the descriptive analytical inductive approach, through a review of relevant literature in order to understand the relationship between strategic management and environmental challenges in marketing. The results showed that strategic management plays a pivotal role in confronting environmental challenges and achieving a competitive advantage through flexible policies, effective planning, innovation, and digital transformation. The study recommends the necessity of adopting comprehensive environmental strategies and directing resources toward environmental innovation. Enhancing strategic flexibility and involving stakeholders also strengthen the institutions' ability to adapt and achieve desired outcomes.

**Keywords:** *Strategic Management, Environmental Challenges, Marketing Flexibility.*



## المقدمة

تعتبر الإدارة الاستراتيجية حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة، فهي الإطار الذي يوجّه القرارات ويحدد أولويات المؤسسة، ففي السنوات الأخيرة أصبحت التحديات البيئية محور اهتمام المؤسسات حول العالم نتيجة التغيرات المتسارعة، حيث باتت المؤسسات ملزمة بإعادة تصميم استراتيجياتها التسويقية لتتماشى مع هذه المتغيرات وتلبي توقعات العملاء المتزايدة فيما يخص المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

تواجه المؤسسات تحديات متعلقة بسلوك المستهلك الذي تتباين توقعاته فيما يخص المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة، لذلك تساعد الإدارة الاستراتيجية على فهم هذه التوقعات وتطوير خطط تسويقية تتوافق معها، مما يزيد من التفاعل الإيجابي مع العلامة التجارية ويعزز ولاء العملاء (سنوسي ومحمد، 2012). كما أن التحديات البيئية تشمل اللوائح الحكومية والاتفاقيات الدولية المتعلقة بالاستدامة، فالمؤسسات التي تعتمد على إدارة استراتيجية فعالة يمكنها التكيف مع هذه المتطلبات بسرعة وتجنب العقوبات، وتحويل الالتزام البيئي إلى ميزة تنافسية حقيقية (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

المرونة الاستراتيجية تعد من أهم الأدوات لمواجهة التحديات البيئية، حيث تستطيع المؤسسات القدرة على تعديل استراتيجياتها بسرعة الاستفادة من الفرص البيئية الجديدة وتقليل المخاطر المتعلقة بالاستدامة، ما يمنحها تفوقاً على منافسيها (Asseraf & Shoham, 2019). إلى جانب ذلك، تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة، بحيث يصبح جميع الموظفين على وعي بأهمية الاعتبارات البيئية في اتخاذ القرار اليومي، ويصبح التسويق البيئي جزءاً من الثقافة المؤسسية (سنوسي ومحمد، 2012). الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في دمج التكنولوجيا والتحول الرقمي ضمن التسويق البيئي، حيث يمكن للمؤسسات استخدام البيانات والتحليلات لتقليل الأثر البيئي وزيادة الكفاءة التسويقية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق استدامة طويلة الأمد (Asseraf & Shoham, 2019).



## المبحث الأول: منهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من تزايد التحديات البيئية التي تواجه المؤسسات نتيجة التغيرات المناخية، وتشديد الأطر التنظيمية، وارتفاع توقعات العملاء تجاه الممارسات التسويقية المستدامة، وما رافق ذلك من اهتمام علمي متنامٍ بموضوعي الإدارة الاستراتيجية والتسويق البيئي، إلا أن مراجعة الأدبيات العلمية تكشف عن ضعف ونُدرة في الدراسات التي تناولت بصورة تكاملية الدور الفعلي للإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات البيئية ضمن استراتيجيات التسويق (Bouguerra et al, 2024).

إذ يلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على التسويق البيئي أو الاستدامة من جانب، أو على الإدارة الاستراتيجية من جانب آخر، دون تقديم تحليل يوضح كيفية مواءمة الموارد الداخلية مع المتطلبات البيئية الخارجية، أو قياس أثر استراتيجيات التسويق البيئي على الأداء التنافسي في ظل القيود التنظيمية وتباين وعي المستهلكين. كما أن محدودية الدراسات التي تناولت دور المرونة الاستراتيجية والتخطيط الاستباقي في دعم الابتكار البيئي أدت إلى فجوة معرفية تحدّ من إمكانية الاستفادة التطبيقية من نتائج تلك الدراسات، لا سيما في البيئات التنظيمية المتغيرة (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

وبناءً على ما تقدم تظهر الحاجة إلى بحث علمي يدرس مدى فعالية الاستراتيجيات الإدارية في مواجهة وتجاوز التحديات البيئية من خلال تعزيز المرونة التسويقية والابتكار المستدام للمؤسسات. ومن خلال ما تم ذكره تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

## ❖ السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تعكس ندرة الدراسات التكاملية ضعف الفهم العلمي لدور الإدارة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات البيئية ضمن استراتيجيات التسويق؟

## ❖ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

➤ كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية، في ظل هذا الضعف البحثي، أن تسهم في تعزيز الابتكار البيئي وتحويل التحديات البيئية إلى فرص للنمو المستدام؟



➤ ما أوجه القصور في الأدبيات المتعلقة بتطبيق التسويق البيئي ضمن إطار الإدارة الاستراتيجية؟

➤ إلى أي مدى تؤثر الإدارة الاستراتيجية في تحسين المرونة التسويقية للمؤسسات في البيئات المتغيرة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في جوانبه النظري والتطبيقي، مما يجعله مساهمة نوعية في مجال الإدارة والتسويق.

فعلى الصعيد النظري يثري البحث الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية من خلال بناء نموذج نظري يوضح دورها في مواجهة التحديات البيئية في التسويق، خاصة في السياق العربي، ويسد فجوة بين النظرية والتطبيق، مما يشكل أساساً للدراسات المستقبلية.

أما على الصعيد التطبيقي فيقدم البحث أدوات واستراتيجيات عملية تساعد الإداريين على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم التسويقي، مع التركيز على خصوصية البيئات العربية، ما يعزز من مرونة المؤسسات وقدرتها التنافسية.

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات البيئية في التسويق، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتحديات البيئية في التسويق.
- تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والمرونة التسويقية.
- استكشاف التحديات الرئيسية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التسويق.
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول تحسين استراتيجياتها البيئية والتسويقية.

### رابعاً: منهجية البحث

#### 1- المنهجية:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بمواجهة التحديات البيئية في التسويق، يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات من المصادر المتاحة، ثم وصفها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات علمية تعكس الواقع وتساهم في تفسيره. وقد أشار (محمد، 2025) إلى أن المنهج



الوصفي التحليلي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، نظرًا لقدرته على الجمع بين الطابع الوصفي الذي يقدم صورة شاملة عن الظاهرة، والطابع التحليلي الذي يتيح فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

كما يعتمد البحث أيضًا على المنهج الاستقرائي الذي يقوم على تتبع الجزئيات والوقائع المرتبطة بالموضوع واستخلاص القواعد العامة منها، بما يساعد على بناء تصور نظري أشمل، ويسهم هذا الدمج بين المنهجين في تعزيز مصداقية النتائج ودقتها.

**اختيار هذا المنهج في الدراسة الحالية يأتي لعدة أسباب، أبرزها:**

- أن موضوع الإدارة الاستراتيجية في التسويق يتطلب جمع معلومات واسعة من الأدبيات السابقة ودراساتها بشكل متكامل، وهو ما يتناسب مع طبيعة المنهج الوصفي.
- أن طبيعة المشكلة البحثية تحتاج إلى تحليل نقدي للأطر النظرية والتجارب التطبيقية، وهو ما يوفره هذا المنهج.
- إن اعتماد هذه المنهجية يتيح الجمع بين الدقة العلمية والمرونة التطبيقية، ويساعد على صياغة نتائج مدعومة بالأدلة النظرية والعملية، مما يضمن مصداقية الاستنتاجات وقابليتها للاستخدام في الدراسات المستقبلية.

## 2- مجتمع البحث ومصادر البيانات

لا يعتمد هذا البحث على عينة ميدانية أو بيانات كمية، بل ستند إلى مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة بمجال الإدارة الاستراتيجية في التسويق. وعليه، فإن مجتمع البحث يتمثل في الدراسات النظرية والتطبيقية المنشورة في هذا المجال. وسيتم اعتماد أسلوب المراجعة التحليلية للأدبيات، بحيث لا يقتصر الأمر على تلخيص الدراسات السابقة، بل يتعدى ذلك إلى المقارنة بين نتائجها.

**أما مصادر البيانات، فهي تنقسم إلى نوعين رئيسيين:**

- المصادر الأولية: الدراسات الأكاديمية المحكمة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية من زوايا مختلفة، مثل تأثيرها على الأداء التسويقي، الابتكار، المرونة التسويقية.
- المصادر الثانوية: التقارير المؤسسية، قواعد البيانات الإدارية، والإحصاءات المنشورة من قبل منظمات محلية ودولية، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تُعد خلفية معرفية تدعم التحليل.



## 3- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات البيئية في مجال التسويق.
- الحدود المكانية: يعتمد البحث على مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة في بيئات تنظيمية وتسويقية متنوعة.
- الحدود الزمنية: يشمل البحث الأدبيات الحديثة ذات الصلة المنشورة خلال العقدين الأخيرين (2010-2025)، باعتبارها الأقدر على عكس التحولات الراهنة في بيئة الأعمال.
- الحدود المنهجية: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليلها دون إجراء دراسات ميدانية أو إحصائية مباشرة.

## 4- أدوات البحث

- نظرًا لاعتماد البحث على مراجعة الأدبيات، فإن أدواته تتمثل في:
- المراجعة التحليلية للأدبيات: لاستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وصياغة إطار معرفي متكامل.
  - الاستقراء: يتمثل في استخلاص القواعد والأنماط العامة من نتائج الدراسات والتقارير، بهدف توضيح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتحديات البيئية في المجال التسويقي.
  - التحليل المقارن: وذلك لمقارنة نتائج الدراسات وتحديد أنماط عامة يمكن البناء عليها.

## خامسا: الدراسات السابقة

## الدراسات العربية

## 1- دراسة: سنوسي، العيد، &amp; محمد (2012).

- الهدف: دراسة أثر الاستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية.
- المنهجية: دراسة نظرية وتحليل لمفاهيم الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها على بيانات تنافسية مختلفة باستخدام التحليل الوصفي.



- النتائج: تبين أن تبني استراتيجيات تسويقية فعالة يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ويعزز قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية.
- التوصيات: ضرورة تطوير خطط تسويقية استراتيجية مرنة تتوافق مع متطلبات البيئة التنافسية وربطها بالأهداف المؤسسية طويلة المدى.
- 2- دراسة: ثليب أسماء، بلحيران مسعودة، & بن شهرة الحاجة فاطمة الزهراء (2013).
- الهدف: تحليل دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- المنهجية: دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات باستخدام استبيانات وتحليل بيانات كمية ونوعية.
- النتائج: التسويق الاستراتيجي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين المنتجات والخدمات وتكييفها مع البيئة.
- التوصيات: تشجيع المؤسسات على تبني خطط تسويقية استراتيجية متكاملة تشمل جميع عناصر المزيج التسويقي وتراعي التغيرات البيئية.
- 3- دراسة: سالمان جمعة سالمان، & صلاح (2016).
- الهدف: تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على كفاءة برامج التسويق الأخضر.
- المنهجية: دراسة ميدانية باستخدام استبيانات موزعة على موظفين وإدارة المؤسسات التجارية والبيئية.
- النتائج: وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية وكفاءة برامج التسويق الأخضر، حيث يؤدي توجيه الموارد بشكل استراتيجي إلى تحسين الأداء البيئي والتسويقي.
- الدراسات الأجنبية
- 1- (Asseraf & Shoham, 2019).
- الهدف: دراسة كيفية صياغة استراتيجيات التسويق الدولي باستخدام منهجيتي Inside-out و Outside-in.
- المنهجية: دراسة تحليلية لحالات شركات دولية مع مقارنة الاستراتيجيات المستخدمة.





- النتائج: الشركات التي تعتمد على النهج المدمج تحقق أداء أفضل في الأسواق الدولية بسبب توافق الاستراتيجيات مع البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.
- التوصيات: تبني استراتيجيات مرنة ومتكاملة تراعي البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

## -2 (Bouguerra et al, 2024).

- الهدف: استكشاف كيفية استخدام المرونة الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية في سلاسل الإمداد.
- المنهجية: دراسة كمية ونوعية تشمل شركات متعددة القطاعات مع تحليل حالات الابتكار البيئي.
- النتائج: المرونة الاستراتيجية تعزز الابتكار البيئي وتحسن الاستدامة في سلاسل الإمداد.
- التوصيات: تعزيز قدرات المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تطوير استراتيجيات ديناميكية ومرنة.

## -3 (Rawashdeh, Abdallah, Alfawaeer, Al Dweiri & Al-Jagheer, 2024)

- الهدف: دراسة أثر المرونة الاستراتيجية على الاستدامة البيئية مع دور التحول الرقمي كوسيط.
- المنهجية: دراسة كمية على شركات مختلفة باستخدام نماذج تحليل الانحدار.
- النتائج: المرونة الاستراتيجية تعزز الأداء البيئي، ويزيد التحول الرقمي من تأثيرها الإيجابي.
- التوصيات: توظيف التحول الرقمي لدعم الاستراتيجيات البيئية وزيادة فعالية التسويق المستدام.

على الرغم من أن الدراسات السابقة قد أظهرت بوضوح دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي والتسويقي، ومواجهة التحديات البيئية وتحقيق الاستدامة، إلا أن هناك فجوات واضحة تستدعي البحث العلمي المستقبلي. فمعظم الدراسات ركزت على تحليل أثر الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي أو التسويق الأخضر، بينما هناك نقص في الدراسات التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية، التسويق المستدام، والابتكار البيئي



بشكل متكامل، خاصة في بيئات اقتصادية مختلفة ومتغيرة. كما أن هناك محدودية في الدراسات التطبيقية التي تدمج بين المرونة الاستراتيجية والتحول الرقمي في تعزيز الاستدامة البيئية. كذلك لم يتم استكشاف الدور الكامل لإشراك أصحاب المصلحة والثقافة المؤسسية البيئية في تفعيل الاستراتيجيات التسويقية المستدامة بشكل كافٍ.

وبالتالي، يبرز من هذا التحليل الحاجة إلى إجراء دراسة شاملة تجمع بين النظرية والتطبيق، تركز على العلاقة التكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والتسويق في مواجهة التحديات البيئية، مع الأخذ في الاعتبار تأثير الابتكار، التحول الرقمي، والثقافة المؤسسية على تحقيق استدامة الأداء والميزة التنافسية. إن معالجة هذه الفجوات ستسهم في تقديم رؤية أكاديمية عملية لدور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز التسويق المستدام، وتوفير إرشادات للمؤسسات لتطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فعالية في مواجهة التحديات البيئية المعاصرة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### أولاً: الإدارة الاستراتيجية

##### 1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تحدد مسار المؤسسات في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. ويشير (Bouguerra et al. 2024) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحديات البيئية الكبيرة، وهو ما يعرف بالـ "Strategic Agility"، والتي تمكن المؤسسات من تحويل الضغوط البيئية إلى فرص للابتكار، وتطوير حلول مستدامة داخل سلاسل الإمداد والتوريد، وبالتالي تعزيز الابتكار البيئي كجزء من استراتيجية المؤسسة الشاملة.

من منظور (Boza et al. 2025)، تمثل الإدارة الاستراتيجية إطاراً متكاملًا لدمج الاستدامة ضمن التسويق المؤسسي، حيث تؤكد الدراسات على ضرورة صياغة سياسات وممارسات تسويقية تراعي البيئة وتلبي توقعات العملاء والمجتمع في الوقت ذاته، مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات الاستدامة وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

وفي السياق ذاته، تشير (Frau et al. 2020) إلى أن هناك نماذج متعددة لصياغة الاستراتيجية التسويقية، منها منهجية Outside-in، Inside-out، أو النهج المدمج، وكلها تتطلب قدرة الإدارة



الاستراتيجية على التحليل والتكيف لتوجيه الموارد بطريقة تحقق أهداف المؤسسة البيئية والتسويقية معاً.

ومن وجهة نظر (Khatter, 2023). فإن الإدارة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاركة أصحاب المصلحة، حيث تعتبر أدوات إشراكهم في عملية اتخاذ القرار البيئي جزءاً أساسياً من صياغة استراتيجيات تسويق مستدامة، ما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة وتعزيز الثقة المؤسسية. ومن جانب (Rawashdeh et al., 2024)، تعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة لتعزيز المرونة البيئية من خلال التحول الرقمي، حيث تساعد المؤسسات على تبني حلول مبتكرة، والتكيف مع المتغيرات البيئية بسرعة، وبالتالي تعزيز الاستدامة المؤسسية.

وأخيراً، يرى (Varadarajan, 2010) أن الإدارة الاستراتيجية تحدد نطاق واستراتيجية التسويق، فهي تشمل صياغة السياسات، وضع الأهداف، وتحديد الموارد، بما يضمن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات البيئية والتجارية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المختلفة.

## 2- أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تشمل أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجموعة من المكونات التي تعمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد. ومن أبرز هذه الأبعاد:

### 2-1- التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يركز على تحديد الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف بعيدة المدى. يتطلب هذا البعد دراسة دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) (طايبي، 2020).

### 2-2- تنظيم الموارد:

يمثل التنظيم أحد العناصر الجوهرية في الإدارة الاستراتيجية. يؤكد (Tolici, 2021) أن عملية التنظيم ليست مجرد توزيع للموارد، بل تشمل كذلك تطوير الهياكل التنظيمية وبناء القدرات لضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

### 2-3- قيادة الفرق:

تُعتبر القيادة الاستراتيجية بعداً محورياً، إذ تساهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم على الالتزام بالأهداف التسويقية الاستراتيجية. القيادة هنا لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تشمل القدرة على الإلهام، التواصل الفعال، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتغيير في التسويق (Taylor, 2022).

**2-4- تقييم الأداء:**

يُعد التقييم الاستراتيجي أداة أساسية لمراجعة النتائج التسويقية وقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف. يشير (Lee.2020) إلى أن التقييم المستمر يُعد من أكثر المراحل تأثيراً في نجاح الاستراتيجيات التسويقية، حيث يتيح إعادة صياغة الخطط بما يتوافق مع المستجدات.

وبناءً على ما سبق، فإن أبعاد الإدارة الاستراتيجية مترابطة بشكل يخلق دورة متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقييم، ثم تعود لتغذي مرحلة التخطيط من جديد، مما يضمن استمرارية التحسين والتكيف مع التغيرات البيئية في التسويق.

**3- أهمية الإدارة الاستراتيجية**

يمكن تلخيص أهمية الإدارة الاستراتيجية في عدة محاور رئيسية:

**3-1- التكيف مع التغيرات البيئية:**

أبرز ما يمنح الإدارة الاستراتيجية أهميتها هو قدرتها على مساعدة المؤسسات في التكيف مع الظروف المتغيرة سواء على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، أو التكنولوجي من خلال تحليل البيئة الخارجية وتحديد البدائل الممكنة (عباس & لوس، 2023).

**3-2- تحسين الكفاءة التنظيمية:**

من خلال التخطيط المنهجي وتخصيص الموارد بكفاءة، تعمل الإدارة الاستراتيجية على تعزيز الأداء الداخلي وتقليل الهدر في الجهود والموارد. فهي تمكّن المؤسسة من توجيه أنشطتها نحو أولويات محددة، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

**3-3- تعزيز القدرة التنافسية:**

الإدارة الاستراتيجية تساهم بشكل مباشر في بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات السوق (Popova et al, 2020).

**3-4- دعم اتخاذ القرارات:**

تُعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة مهمة في عملية اتخاذ القرار التسويقي، إذ توفر معلومات دقيقة ورؤية واضحة حول الاتجاهات المستقبلية.



### 3-5- تحقيق الاستدامة طويلة الأمد:

تساهم الإدارة الاستراتيجية في ضمان استمرارية المؤسسة في مواجهة الأزمات والتقلبات في السوق. حيث يتم تصميم الخطط التسويقية بما يتوافق مع القيم المؤسسية والاعتبارات البيئية والاجتماعية، مما يعزز من استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على كونها أداة إدارية تقليدية، بل تُعد ضرورة أساسية لكل منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح في بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر في التسويق. فهي الإطار الذي يضمن التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقييم بما يعزز من التكيف والكفاءة والقدرة التنافسية في آن واحد.

### ثانياً: التحديات البيئية في التسويق

#### 1- مفهوم التحديات البيئية في التسويق

تشير التحديات البيئية في التسويق إلى مجموعة الضغوط والعوامل الخارجية التي تواجه المؤسسات أثناء سعيها لتحقيق أهدافها التسويقية، خاصة في ظل التحولات العالمية نحو الاستدامة، وحماية الموارد الطبيعية، وتغير سلوكيات المستهلكين. يرى (Varadarajan, 2010) أن هذه التحديات تتمثل في ضرورة إعادة تعريف استراتيجيات التسويق بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، حيث لم يعد نجاح المؤسسة يعتمد فقط على جودة المنتج أو السعر، وإنما على قدرتها على الاستجابة للمسؤولية البيئية والاجتماعية.

ويضيف (Leonidou et al, 2013) أن التحديات البيئية في التسويق ترتبط بتطوير المزيج التسويقي الأخضر، بحيث يشمل إنتاج منتجات صديقة للبيئة، وتصميم سياسات تسعير وتوزيع وترويج تراعي الأبعاد البيئية، وهو ما يمثل تحدياً للمؤسسات التي اعتادت على الممارسات التقليدية.

ويرى (Khatter, 2023). أن من أبرز صور هذه التحديات هو ضغط أصحاب المصلحة، حيث يواجه المسوقون مطالب متزايدة من الحكومات، العملاء، والمجتمع المدني للالتزام بمعايير الاستدامة. وهذا يفرض على المؤسسات تبني سياسات تسويقية شفافة ومسؤولة تعكس التزامها تجاه البيئة.



وبحسب (Boza et al.2025). يمكن اعتبار التحديات البيئية في التسويق بمثابة محفز لإعادة هيكلة الاستراتيجية التسويقية بالكامل، من خلال دمج مبادئ الاستدامة في كل مراحل العملية التسويقية، بدءاً من تطوير المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع. وفي رؤية (Rawashdeh et al., 2024)، فإن التحول الرقمي يمثل جانباً جديداً من هذه التحديات، حيث بات على المؤسسات دمج الأدوات التكنولوجية في استراتيجياتها التسويقية الخضراء لتعزيز الكفاءة والشفافية في التعامل مع القضايا البيئية. وتشير الدراسات الحديثة مثل (Boza et al. 2025) إلى أن المؤسسات تواجه تحدياً كبيراً في كيفية قياس أثر استراتيجياتها التسويقية الخضراء، حيث أن مؤشرات الأداء التقليدية لا تكفي لقياس القيمة البيئية، مما يستلزم تطوير أدوات تقييم جديدة.

## 2- أبعاد التحديات البيئية في التسويق

التحديات البيئية في التسويق مفهوم متعدد الأبعاد، إذ لا يمكن اختزالها في بعد واحد، وإنما تتجلى عبر عدة أبعاد متكاملة تعكس مدى تأثير هذه التحديات على المؤسسة (ثليب وبلحيران، 2013):

- **التغيرات الاقتصادية:** تتضمن تقلبات أسعار المواد الخام، التضخم، أو التغيرات في القوة الشرائية للمستهلكين، مما يؤثر على استراتيجيات التسعير والتسويق
- **التطورات التكنولوجية:** تشمل ظهور منصات رقمية جديدة، أو تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، التي تتطلب من المؤسسات تحديث استراتيجياتها التسويقية لتتماشى مع توقعات العملاء.
- **التغيرات الاجتماعية والثقافية:** مثل تغيرات أنماط الاستهلاك أو القيم الثقافية التي تؤثر على تصميم الحملات التسويقية.

يُظهر تعدد هذه الأبعاد أن التحديات البيئية في التسويق مفهوم شامل يجمع بين الجوانب الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية

## 3- أهمية مواجهة التحديات البيئية في التسويق

تبرز أهمية مواجهة التحديات البيئية في التسويق من خلال كونها أداة متكاملة لقياس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها التسويقية. فهي لا تقتصر على كونها وسيلة للتكيف مع العوائق، بل تُعد كذلك مرشداً لصنع القرار التسويقي. إذ تساعد على تحديد الفرص التي يمكن استثمارها، والتهديدات التي تستدعي تدخلات تصحيحية.



كما أن مواجهة التحديات البيئية تمثل قاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة. فالمؤسسات التي تركز على التكيف مع هذه التحديات بشكل مستمر تكون أكثر قدرة على مواكبة التغيرات البيئية، وأكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات. إضافة إلى ذلك، يُعتبر التكيف مع التحديات البيئية انعكاسًا لمدى رضا العملاء والمستفيدين، حيث ترتبط جودة الأداء التسويقي بمستويات الثقة والولاء، وهما عنصران جوهريان لضمان استمرارية المؤسسة ونموها (نحاسية، 2008).

إلى جانب ذلك، فإن تقييم التحديات البيئية يساعد صانعي القرار في صياغة سياسات واستراتيجيات تسويقية مستقبلية قائمة على بيانات موضوعية، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التجارب السابقة فقط. ومن هنا، يمكن القول إن مواجهة التحديات البيئية ليست مجرد رد فعل، بل تُعد أداة استراتيجية تدعم عملية التخطيط والتنفيذ، وتُسهم في توجيه الموارد بشكل أكثر فاعلية لتحقيق أهداف بعيدة المدى.

### ثالثاً: أمثلة تطبيقية على التجارب الدولية والمحلية

تُظهر التجارب الدولية في مجال الإدارة الاستراتيجية أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على صياغة الخطط التسويقية، وإنما على قدرتها على تكيف هذه الخطط مع التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة. وتشير الدراسات إلى أن هذه الشركات لم تتعامل مع الاستدامة بوصفها مطلباً قانونياً أو مسؤولية اجتماعية فحسب، بل دمجتها في صميم عملياتها التسويقية والاقتصادية لتعزيز التنافسية والقدرة على الابتكار (صبر، 2020).

من أبرز الأمثلة على ذلك الشركات الفرنسية التي ركزت بعضها في قطاع الطاقة على تطوير استراتيجيات تسويقية تعتمد على مصادر الطاقة المتجددة كخيار استراتيجي أساسي، وهو ما مكنها من تبوؤ مكانة ريادية في الأسواق الأوروبية والعالمية.

أما التجارب المحلية في العالم العربي تشير إلى وجود جهود متزايدة لتبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، خاصة في القطاع العام الذي يسعى إلى تحسين كفاءة الأداء التسويقي وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، فقد أصبح اعتماد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية وسيلة أساسية لمواجهة التحديات المتعلقة بالموارد، البنية التحتية، ومتطلبات التنمية المستدامة. (عبد الغني، 2022). حيث قامت العديد من الحكومات العربية بإطلاق مبادرات استراتيجية تهدف إلى تحديث الهياكل الإدارية وتعزيز كفاءة الخدمات التسويقية. على سبيل المثال، تبنت المملكة العربية





السعودية رؤية 2030 التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية في مجالات متنوعة مثل تنويع الاقتصاد، تطوير رأس المال البشري، وتحقيق الاستدامة المالية. من هنا، يمكن القول إن التجارب الدولية، وخاصة الأوروبية، تعكس بوضوح كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تصبح أداة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاعتبارات البيئية والاجتماعية في التسويق، وهو ما يجعلها نموذجاً يحتذى به في البيئات العربية الساعية إلى تعزيز التنمية المستدامة.

أما في التجارب المحلية أظهرت الإدارة الاستراتيجية تقدماً ملحوظاً في بناء بيئات إدارية أكثر كفاءة ومرونة، رغم التحديات. وهي تمثل أساساً مهماً يمكن البناء عليه لتطوير نماذج إدارية عربية أصيلة تتلاءم مع الخصائص الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمنطقة.

#### رابعا: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتسويق في ظل البيئة المتغيرة

تعتبر العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتسويق من أهم الروابط التي تحدد نجاح المؤسسات في بيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة، حيث تتطلب الأسواق الحديثة مرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وفقاً لما ذكره (Varadarajan.2010)، فإن الإدارة الاستراتيجية توفر الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة ومواردها وطرق توجيهها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فعالية استراتيجيات التسويق وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء مع مراعاة التحديات البيئية.

ويرى (Leonidou et al.2013) أن دمج الإدارة الاستراتيجية مع التسويق الأخضر يمكن المؤسسات من تعديل المزيج التسويقي بما يتوافق مع المعايير البيئية، مما يعزز الأداء التسويقي ويضمن استدامة الأعمال. فالإدارة الاستراتيجية هنا لا تعمل كعملية منفصلة، بل تتفاعل بشكل مستمر مع القرارات التسويقية لضمان التوافق مع البيئة المتغيرة.

ويشير (Papadas et al. 2019)، إلى أن المؤسسات التي تتبنى توجهاً استراتيجياً داخلياً وخارجياً قادر على تعزيز التفاعل بين الإدارة الاستراتيجية والتسويق، مما يدعم الميزة التنافسية ويحفز الابتكار البيئي. فالتسويق لم يعد مجرد أداة لجذب العملاء، بل أصبح جزءاً من الاستراتيجية المؤسسية الشاملة التي تشمل الابتكار والاستدامة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.





ويضيف (Bouguerra et al.2024). أن الإدارة الاستراتيجية تمنح المؤسسات المرونة الكافية للتعامل مع التحديات البيئية والتغيرات في سلاسل الإمداد، وهو ما يعزز قدرة التسويق على الابتكار البيئي وتقديم منتجات وخدمات صديقة للبيئة دون تقليل الكفاءة التشغيلية.

ويشير (Tseng et al.2019) إلى أن المؤسسات التي تنجح في دمج الإدارة الاستراتيجية مع التسويق تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار البيئي وتحقيق أداء مستدام، حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه الموارد والعمليات نحو ممارسات تسويقية صديقة للبيئة، بما يضمن توافق الأداء المؤسسي مع أهداف الاستدامة.

وأخيرًا يشير (Kaletnik & Lutkovska .2020) إلى أن الإدارة الاستراتيجية والتسويق في ظل البيئة المتغيرة يشكلان نظامًا ديناميكيًا متكاملًا، حيث تتيح الإدارة الاستراتيجية التوجيه العام للمؤسسة، في حين يقوم التسويق بتنفيذ الخطط والتكيف مع الفرص والتهديدات البيئية بشكل عملي وفعال.

#### خامسا : دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات البيئية

تعد الإدارة الاستراتيجية من الأدوات الفعالة التي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية بشكل منهجي ومنظم، حيث توفر رؤية واضحة لتوجيه الموارد والقدرات نحو تحقيق الاستدامة، وتحويل الضغوط البيئية إلى فرص للابتكار والنمو. يرى (سالمان جمعة سالمان وصلاح.2016) أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في تحسين كفاءة برامج التسويق الأخضر، من خلال توجيه العمليات والموارد بما يضمن توافق السياسات البيئية مع أهداف المؤسسة العامة، ما يعزز الأداء ويسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

كما يؤكد (Bouguerra et al. 2024) أن المرونة الاستراتيجية تعتبر عنصرًا رئيسيًا في مواجهة التحديات البيئية، حيث تمكن المؤسسات من تطوير حلول مبتكرة داخل سلاسل الإمداد والتوريد وتحسين العمليات التسويقية بما يقلل الأثر البيئي مع المحافظة على الكفاءة التشغيلية. ويضيف (Boza et al.2025) أن الإدارة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من دمج الاستدامة في صميم التخطيط التسويقي، بحيث تصبح كل القرارات التسويقية متوافقة مع المعايير البيئية، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة الاستباقية للمخاطر البيئية المتغيرة.

ويضيف (Khatter, 2023). أن إشراك أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجيات التسويقية يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية



والاجتماعية الحديثة، مما يجعل تبني سياسات تسويقية مسؤولة ومتوافقة مع البيئة أمراً ضرورياً للحفاظ على الثقة المؤسسية واستدامة الأعمال.

ويضيف (Madhavaram & Nirjar.2025) أن تطوير القدرات التسويقية المستدامة يعتمد بشكل كبير على الإدارة الاستراتيجية، حيث تساهم في تدريب الكوادر، تحسين العمليات، وصياغة سياسات متكاملة تراعي البيئة والتحديات المتغيرة، مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة المستدامة.

وأخيراً يشير (Mitchell, Wooliscroft & Higham.2010) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على تبني توجه شامل للسوق المستدام، بحيث تصبح جميع القرارات التسويقية جزءاً من الخطة الاستراتيجية الكبرى، مما يزيد من القدرة على التكيف ويحقق القيمة المضافة للعملاء والمجتمع.

**سادساً : النظريات المفسرة للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتسويق في مواجهة التحديات البيئية**

### 1- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تركز هذه النظرية على أن ميزة المؤسسة التنافسية تنبع من مواردها وقدراتها الفريدة. وفقاً لها، الإدارة الاستراتيجية تساعد في تحديد الموارد المميزة للمؤسسة، مثل الابتكار البيئي أو الكفاءات التسويقية الخضراء، ومن ثم توجيه التسويق نحو استغلال هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

### 2- نظرية الاستدامة الاستراتيجية (Strategic Sustainability Theory)

هذه النظرية تؤكد على أن المؤسسات يجب أن تدمج أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجياتها التسويقية والإدارية. الإدارة الاستراتيجية هنا تعمل كإطار يضمن أن جميع القرارات التسويقية تراعي البعد البيئي، وتحول التحديات البيئية إلى فرص للابتكار وتحقيق الأداء المستدام (Bouguerra et al, 2024).

### 3- نظرية التكيف البيئي (Contingency Theory)

تركز على أن فعالية الإدارة الاستراتيجية والتسويق تعتمد على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وفقاً لهذه النظرية، المؤسسات التي تنجح في مواجهة التحديات البيئية هي التي تصمم



استراتيجيات مرنة تتكيف مع المتغيرات السوقية والقوانين البيئية، وتعديل سياساتها التسويقية بشكل مستمر (Boza, Kilipiri & Papaioannou, 2025).

#### 4- نظرية القدرة الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تركز على أن المؤسسات تحتاج إلى قدرات ديناميكية للتعامل مع التغيرات البيئية السريعة. الإدارة الاستراتيجية تساعد على تطوير هذه القدرات من خلال الابتكار المستمر، إعادة تصميم العمليات، وتدريب الموارد البشرية على التسويق المستدام، بحيث يمكن تحويل التحديات البيئية إلى فرص تنافسية (Rawashdeh et al., 2024; Madhavaram & Nirjar, 2025).

#### 5- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تشدد هذه النظرية على أن المؤسسات يجب أن تراعي مصالح جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء، المجتمع، والحكومة، عند وضع استراتيجيات التسويق والاستدامة. الإدارة الاستراتيجية هنا تعمل كأداة لضمان توازن المصالح وتحقيق استدامة القرارات التسويقية في ظل التحديات البيئية (Khatter, 2023).

#### سابعاً: التحليل الاستقرائي

##### 1- استخلاص الأنماط من الأدبيات

من مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية حول الإدارة الاستراتيجية والتسويق البيئي، يظهر نمط واضح يشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي الشامل والمستدام تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية. فقد أظهرت الدراسات العربية مثل دراسة (سالمان جمعة سالمان وصلاح، 2016) و (سنوسي، العبد، ومحمد، 2012) أن التوجيه الاستراتيجي للموارد والعمليات يساهم في تحسين أداء التسويق الأخضر وتعزيز الميزة التنافسية. ومن جهة أخرى، أظهرت الدراسات الأجنبية مثل (Aragón-Correa & Sharma, 2003) و (Papadas et al., 2019) أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات بيئية استباقية ودمج الاستدامة في صميم التخطيط المؤسسي تحقق نتائج أفضل في الابتكار البيئي والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

كما يمكن استخلاص نمط آخر من الأدبيات، وهو أن دمج الابتكار، التحول الرقمي، والثقافة المؤسسية الداعمة للاستدامة يزيد من فعالية الاستراتيجيات البيئية. فقد أظهرت (Bouguerra et al, 2024) و (Rawashdeh et al., 2024) أن المرونة الاستراتيجية والتحول الرقمي يمكنان المؤسسات من تحسين أدائها البيئي وتوسيع فرصها التسويقية. وبالإضافة إلى ذلك، تؤكد



الدراسات على أهمية إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز الالتزام البيئي للمؤسسة وتحقيق التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية والأهداف البيئية (Khatteer, 2023; Boza, Kilipiri & Papaioannou, 2025).

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات العالمية

مقارنة بين الأدبيات العربية والأجنبية تكشف أن الفكرة الجوهرية المشتركة هي أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة هي المفتاح لمواجهة التحديات البيئية في التسويق. ففي الدراسات الأجنبية، يلاحظ التركيز على الابتكار، المرونة الاستراتيجية، والتحول الرقمي كعوامل رئيسية لتعزيز الاستدامة (Bouguerra et al., 2024; Kaletnik & Lutkovska, 2020). بينما في الدراسات العربية، يبرز دور القيادة الاستراتيجية، التخطيط طويل المدى، وثقافة المؤسسة في دعم التسويق الأخضر (سالم وصالح, 2016; سنوسي, ومحمد, 2012) وتشير المناقشة إلى أن دمج هذه العوامل المختلفة يمكن أن يعزز فعالية استراتيجيات التسويق المستدامة بشكل كبير. كما تظهر الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تربط بين المرونة الاستراتيجية، الابتكار البيئي، التحول الرقمي، وثقافة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج في مواجهة التحديات البيئية، وهو ما يفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية تسد هذه الفجوة البحثية وتوفر إرشادات عملية للمؤسسات.

## ثامنا: الاستنتاجات والتوصيات

### • النتائج

1. الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات البيئية في التسويق.
2. المؤسسات التي تعتمد سياسات واستراتيجيات واضحة ومرنة وتدمج الابتكار والتحول الرقمي تحقق أداءً تسويقياً أفضل وميزة تنافسية مستدامة.
3. التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة يساهمان في تحسين كفاءة برامج التسويق الأخضر ورفع مستوى الالتزام البيئي داخل المؤسسات.
4. دمج المرونة الاستراتيجية مع إشراك أصحاب المصلحة والتحول الرقمي يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية بسرعة وفعالية.



5. المؤسسات التي تحقق تكاملاً بين الأداء الاقتصادي والأداء البيئي تتمكن من تعزيز استدامة نتائجها وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.
  6. تبني سياسات بيئية شاملة يدعم الابتكار، تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات البيئية بشكل منهجي.
- التوصيات

1. تبني سياسات واستراتيجيات بيئية شاملة تتوافق مع أهداف المؤسسة وتوجه الموارد نحو الابتكار البيئي وتحسين كفاءة العمليات.
2. تعزيز المرونة الاستراتيجية لتمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المفاجئة.
3. الاستثمار في التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا والبيانات التحليلية لدعم استراتيجيات الاستدامة وزيادة فعالية التسويق الأخضر.
4. تعزيز إشراك أصحاب المصلحة في تنفيذ الاستراتيجيات البيئية لضمان الالتزام وتحقيق النتائج المرجوة.
5. تطوير الثقافة المؤسسية الداعمة للاستدامة ونشر الوعي البيئي داخل المؤسسة لتعزيز الممارسات المستدامة.
6. الاستفادة من التجارب العالمية والعربية المبتكرة وتكييف الممارسات البيئية الناجحة لتناسب البيئة المحلية.

#### المراجع

#### المراجع العربية

1. ثليب، أ.، بلحيران، م.، وبن شهرة، ف. أ. (2013). دور التسويق الاستراتيجي في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (17)، 69-94.
2. سالمان جمعة سالمان، & صلاح. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في زيادة كفاءة برامج التسويق الأخضر (دراسة ميدانية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(ملحق العدد الرابع)، 719-751.

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/9481>



3. سنوسي، العيد، & محمد (مشرف). (2012). الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية (Doctoral dissertation).
4. صبره، ن. ع.، & شاهين، ص. م.، & زعزوع، ز. ع. (2020). دور الإدارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 10(3)، 598–591.
5. عباس، م. ا.، & لوس، ع. ف. (2023). SWOT-Analysis في التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق. مجلة كلية التربية، mfes.2023.338359/10.21608.
6. عبد الغني، س. (2022). دور الالتزام بالاشتراطات البيئية الدولية على تحسين القدرة التنافسية لصادرات المنسوجات المصرية. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية، jocu.2022.107073.1151/10.21608.
7. محمد، (2025). أثر تطبيق بحوث التسويق على فاعلية الأداء التسويقي - دراسة حالة: مصنع الرحمة للمنتجات الأسمنتية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(7)، 251–268. <https://doi.org/10.53796/hnsj67/17>.
8. نحاسية، (2008). استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 17(17)، 94–69. <https://doi.org/10.54244/1902-000-017->

003

<https://doi.org/10.21608/jesr.2020.228025>

#### المراجع الأجنبية

1. Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
2. Asseraf, Y., & Shoham, A. (2019). Crafting strategy for international marketing: outside-in or inside-out?. *International Marketing Review*, 36(6), 859-886.
3. Bouguerra, A., Hughes, M., Rodgers, P., Stokes, P., & Tatoglu, E. (2024). Confronting the grand challenge of environmental sustainability



- within supply chains: How can organizational strategic agility drive environmental innovation?. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 323-346.
4. Boza, E., Kilipiri, E., & Papaioannou, E. (2025, April). Integrating Sustainability into an Organizational Marketing Strategy: A Systematic Literature Review. In *Proceedings* (Vol. 111, No. 1, p. 23). MDPI.
  5. Frau, M., Moi, L., & Cabiddu, F. (2020). Outside-in, inside-out, and blended marketing strategy approach: A longitudinal case study. *International Journal of Marketing Studies*, 12(3), 1-13.
  6. Kaletnik, G., & Lutkovska, S. (2020). Innovative environmental strategy for sustainable development. *European Journal of Sustainable Development*, 9(2), 89-89.
  7. Khatter, A. (2023). Strategic Management and Stakeholder Engagement: A Case for Environmental Sustainability. *Post-COVID Tourism*, 111.
  8. Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). “Greening” the marketing mix: Do firms do it and does it pay off?. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 151-170.
  9. Madhavaram, S., & Nirjar, A. (2025). Capability development for sustainable marketing: A theoretical framework. *AMS Review*, 1-34.
  10. Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable market orientation: A new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160-170.
  11. Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643





12. Rawashdeh, A., Abdallah, A. B., Alfawaeer, M., Al Dweiri, M., & Al-Jaghbeer, F. (2024). The impact of strategic agility on environmental sustainability: the mediating role of digital transformation. Sustainability, 16(3), 1338.
13. Tseng, C. H., Chang, K. H., & Chen, H. W. (2019). Strategic orientation, environmental innovation capability, and environmental sustainability performance: The case of Taiwanese suppliers. Sustainability, 11(4), 1127.
14. Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. Journal of the academy of marketing science, 38(2), 119-140.