



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2017

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص : تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الاعمال

دراسة عملية لمجموعة من الشركات

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص " تسويق الخدمات "

إعداد الطالب(ة):

إشراف الأستاذ(ة):

زواغي سمية

\_عقون شراف

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي ميلة	غيشي عبد العالي
مناقشا	المركز الجامعي ميلة	قرين ربيع
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي ميلة	عقون شراف

الإهداء:

- الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين أما بعد:

- أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

أمي الغالية

أبي العزيز

العائلة الصغيرة إخوتي حفظهم الله

كل العائلة الكبيرة كل واحد باسمه

كل طلبة السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات دفعة 2017

## الشكر والتقدير

- أحمده الله عز وجل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لإتمام هذه المذكرة

كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مد لي يد المساعدة

وأخص بالذكر:

الأستاذ المشرف عقون شراف الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه راجية من المولى عز وجل أن يزيده بهما رفعة.

- الطاقم الإداري وأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وخاصة الأستاذ برني ميلود.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	الاهداء
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	الملخص
أ- د	المقدمة
40 - 5	الفصل الأول: مدخل للتسويق الأخضر
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية التسويق الأخضر
6	أولاً: مراحل تطور التسويق الأخضر
13	ثانياً: تعريف التسويق الأخضر
14	ثالثاً: أسباب اللجوء إلى التسويق الأخضر
18	المبحث الثاني: أبعاد وأهمية وأهداف التسويق الأخضر
18	أولاً: أبعاد التسويق الأخضر
22	ثانياً: أهمية التسويق الأخضر
24	ثالثاً: أهداف التسويق الأخضر
29	المبحث الثالث: استراتيجيات وعناصر التسويق الأخضر والنتائج المترتبة عنه
29	أولاً: استراتيجيات التسويق الأخضر
33	ثانياً: عناصر التسويق الأخضر
38	ثالثاً: النتائج المترتبة عن التسويق الأخضر
40	خلاصة الفصل
88-41	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالتسويق الأخضر
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
42	أولاً: تعريف التنافسية

44	ثانيا: تعريف الميزة التنافسية
47	ثالثا: أنواع الميزة التنافسية
52	المبحث الثاني: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية
52	أولا: مقاربات الميزة التنافسية
74	ثانيا: مصادر الميزة التنافسية
83	المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
83	أولا: استراتيجية التركيز
84	ثانيا: استراتيجية التميز
87	ثالثا: استراتيجية القيادة
88	خلاصة الفصل
105-89	الفصل الثالث: دراسة عملية لمجموعة من الشركات
89	تمهيد
90	المبحث الأول: نماذج عن بعض المؤسسات الأجنبية
90	أولا: شركة Toyota
92	ثانيا: شركة Apple
94	ثالثا: شركة الأغلفة المحدودة
95	رابعا: شركة shell
96	خامسا: شركة فولكس فاجن
99	المبحث الثاني: نماذج عن بعض الشركات العربية
99	أولا: الشركة العربية لصناعة الورق
101	ثانيا: شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء
102	ثالثا: شركة دهانات الجزيرة
104	المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية
105	خلاصة الفصل
106	الخاتمة
	نتائج البحث
	التوصيات
	قائمة المراجع

# قائمة الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراحل نشوء وتطور مفهوم التسويق الأخضر	1
32	استراتيجية الدفع في الترويج الأخضر	2
32	استراتيجية السحب في الترويج الأخضر	3
53	القوى التنافسية الخمس المحددة لمردودية القطاع	4
57	نظام سلسلة القيمة	5
58	سلسلة القيمة لبورتر	6
62	مقارنة لمؤسستين متشابهتين في سلسلة القيمة	7
63	سلسلة القيمة لمؤسسة دال	8
63	سلسلة القيمة لمؤسسة أش بي كومبال	9
67	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات	10

# قائمة الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
36	خصائص الترويج الأخضر والترويج التقليدي	1
82-81	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	2

## المخلص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى محاولة إبراز مدى أهمية ودور التسويق الأخضر في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال فباعتبار التسويق الأخضر من المفاهيم الحديثة الممارسة بدأت منظمات الأعمال تتبنى هذا المفهوم في خطوة منها لمواكبة التغيرات الحاصلة في اتجاهات الأسواق خاصة فيما يتعلق بتنامي الوعي البيئي لدى مختلف الأطراف التي تتعامل معها هذه المنظمات من مستهلكين وجمعيات حماية البيئة وحكومات وغيرها ممن يمكن أن يؤثر على مستقبل لذا نجد بعض منظمات الأعمال قد بدأت تجني ثمار تنافسياتها من خلال الممارسات التسويقية الخضراء وتبقى شركات أخرى مترددة في تبني التسويق الأخضر نتيجة عدم التأكد من جدوى هذا الأخير في تنميتها وتطوير أعمالها ومن هنا ارتأينا أن تقدم هذه الدراسة في خطوة لإبراز العلاقة بين الممارسات التسويقية الخضراء والمزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

والتأكيد على هذه العلاقة من خلال عرض مجموعة من الشركات التي استفادت من الممارسات التسويقية الخضراء في تنمية قدراتها التنافسية.

الكلمات الدالة: التسويق الأخضر، الميزة التنافسية، منظمات الأعمال.

# المقدمة

تعددت المشاكل البيئية وتتنوع وأصبحت تشكل خطرا حقيقيا على المجتمع وذلك بفعل أنشطة المنظمات التي لم تراعي الاعتبارات البيئية في عملياتها الإنتاجية وبهذا أصبحت المشاكل البيئية واحدة من أهم المشاكل المعاصرة التي اهتم بها الفكر التسويقي.

حيث ظهرت في مطلع الستينات من القرن الماضي، مفاهيم جديدة عالمية تشير إلى تهديدات للمستقبل البشري مثل ظاهرة التصحر، استنفاد الموارد الطبيعية وارتفاع حرارة الأرض، والأمطار الحامضية وتلوث مياه البحار والأنهار بسبب أنواع شتى من النفايات العضوية والصناعية، وانتقلت هذه لمفاهيم عبر وسائل الإعلام تدق الناقوس لتحذيرات العلماء لهذه المخاطر كما بينت الاحصائيات التي قامت بها منظمة الصحة العالمية أن التلوث البيئي يتسبب في موت خمسة ملايين طفل سنويا نتيجة أمراض وحوادث بيئية ومليون طفل يموتون سنويا نتيجة الالتهابات التنفسية الحادة بسبب عوادم السيارات والمصانع ونتيجة لهذه العوامل بدأت منظمات الأعمال في البحث عن حلول وأساليب إدارية مناسبة لحماية البيئة ومن هذه الحلول مفهوم التسويق الأخضر لتستطيع المنظمات العمل والإنتاج في بيئة صالحة وتقديم منتجات صالحة دون الإضرار بالبيئة والإنسان.

إزاء ذلك ظهر مفهوم التسويق الأخضر نتيجة لاهتمام المنشآت بالبيئة التي تعمل بها والذي كان بسبب إدراكها حقيقة هامة وهي أن بقاؤها واستمرارها يكمن في تحقيق المواءمة بين مصلحة المستهلك ومصلحة المجتمع وأن تحقيق هذا التوافق يدل على وعي المنشآت بأهمية مفهوم التسويق الأخضر مما يساعدها على البقاء والاستمرار، والنمو على المدى الطويل في بيئة صحية وآمنة وعليه بدأت عديد من المنظمات الأعمال على مستوى العالم بإعادة النظر في مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية نحو البيئة في ممارستها التسويقية في محاولة لتكريس انطباع إيجابي عن اهتماماتها البيئية لصورتها الذهنية لدى المستهلكين.

ويعني تبني التسويق الأخضر ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال حيث يساعدها على تحقيق العديد من المزايا مثل الحفاظ على الموارد الطبيعية وعدم الإضرار بالبيئة وتحقيق الرضا والرفاهية للمستهلك من خلال تقديم منتجات آمنة وغير مضرّة بالبيئة بالإضافة إلى ذلك تحقيق الربحية للمنشآت وذلك من خلال التقليل من نسبة التلف والاستخدام الأمثل للموارد الأولية المستخدمة في الإنتاج وتحسين العمليات

الإنتاجية والتسويقية داخل المنظمة ومع تزايد الوعي لدى المستهلكين وجدت العديد من المنظمات في ذلك فرص كثيرة لتحقيق ميزة تنافسية ترفع من حصتها السوقية أو الدخول في أسواق جديدة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

- هل يوجد أثر للتسويق الأخضر على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية:

1- هل لبعء إلغاء مفهوم النفايات له أثر على تحقيق الميزة التنافسية.

2- هل لبعء لإعادة تصميم المنتج أثر على تحقيق الميزة التنافسية.

3- هل لبعء التوجه البيئي له أثر على تحقيق الميزة التنافسية.

4- هل لبعء وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة أثر على تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر للتسويق الأخضر على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

رابعا: الفرضيات الفرعية:

1- لا يوجد أثر لبعء إلغاء مفهوم النفايات على الميزة التنافسية.

2- لا يوجد أثر لبعء تصميم المنتج على الميزة التنافسية.

3- لا يوجد أثر لبعء التوجه البيئي على الميزة التنافسية.

4- لا يوجد أثر لبعء وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة على الميزة التنافسية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع: جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

- موضوع جديد

- مظهر من مظاهر التسويق.

- جهل منظمات الأعمال بهذا النوع من التسويق.

سادسا: أهمية البحث:

تنشأ أهمية هذه الدراسة من أهمية المحافظة على البيئة ومن أهمية التسويق الأخضر بذاته وآثاره على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل وأنه من الواضح أن تبني مفهوم التسويق الأخضر يحقق لمنظمات الأعمال فوائد كثيرة ومكاسب كبيرة يمكن أن يضع المنظمة على قمة الهرم التنافسي ولربما يمنحها القيادة في السوق فضلا على المحافظة على البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية.

سابعا: أهداف البحث: تتلخص الأهداف التي يتطلع إليها الباحث في:

- التعرف على مستوى وعي المستهلك نحو القضايا البيئية.

- التعرف على مدى تفاعل المستهلك نحو القضايا البيئية وتبنيه لدعمها من خلال سلوكه الاستهلاكي.

ثامنا: دراسات سابقة: لقد اعتمدت في بحثي هذا على مجموعة من المذكرات والتي ساعدتنا في إعداد مذكرة محمد سعدو احمد حمودة بعنوان العلاقة بين التسويق الأخضر والأداء التسويقي سنة 2014 التي اقتبست منها مراحل تطور التسويق الأخضر ومذكرة حجاج عبد الرؤوف بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها سنة 2007 التي اقتبست منها مفهوم التنافسية.

تاسعا: منهج البحث: من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات البحث وتماشيا مع أهداف وأهمية الموضوع نستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف واقع التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال كما اتخذنا مجموعة من الشركات التي تمارس التسويق الأخضر.

عاشرا: هيكل البحث:

لقد قمت بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث تناولت في الفصل الأول مدخل للتسويق الأخضر وتطرقت فيه إلى ثلاث مباحث الأول بعنوان ماهية التسويق الأخضر والثاني بعنوان أبعاده وأهميته

وأهداف التسويق الأخضر أما المبحث الثالث فكان بعنوان استراتيجيات وعناصر التسويق الأخضر والنتائج المترتبة عنه.

أما الفصل الثاني بعنوان الميزة التنافسية وعلاقتها بالتسويق الأخضر الذي ينقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان ماهية الميزة التنافسية والثاني بعنوان مقاربات ومصادر الميزة التنافسية أما المبحث الثالث فكان بعنوان استراتيجيات الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان دراسة عملية لمجموعة من الشركات الذي يتكون من ثلاث مباحث الأول بعنوان نماذج عن بعض المؤسسات الأجنبية والثاني بعنوان نماذج عن بعض المؤسسات العربية والمبحث الثالث بعنوان اختبار نتائج فرضيات الدراسة.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: مدخل للتسويق الأخضر

تمهيد:

منذ مطلع الستينات من القرن الماضي بدأ العالم يبدي انزعاجا وقلقا بالغا حول بعض القضايا البيئية مثل التلوث واستنزاف مصادر الطاقة وأخذ هذا القلق بالتزايد بشكل كبير مع مطلع السبعينات، حيث برزت إلى السطح بعض القضايا المعقدة مثل التغير المناخي العالمي، تزايد استنزاف الموارد الطبيعية، قطع الأشجار من الغابات وتقلص المساحات الخضراء وتلف طبقة الأوزون في الغلاف الجوي وتسرب المواد السامة وقتل النشاط الحيوي، وإنتاج وتسويق سلع ضارة بالبيئة والإنسان.

وعلى ضوء هذه المتغيرات فقد برزت جمعيات وهيئات متعددة حول العالم تنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكانا آمنا للعيش لنا وللأجيال القادمة. وتزايدت الضغوط على الحكومات والهيئات الرسمية لسن التشريعات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة، واستجابة لهذه التشريعات والنداءات من الهيئات الرسمية وغير رسمية، فقد بدأت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية في ممارساتها التسويقية، وذلك بإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها التسويقية ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق، عرف بالتسويق الأخضر.

## المبحث الأول: مفهوم التسويق الأخضر:

أولاً: مراحل تطور التسويق الأخضر:

إن دراسة البعد التاريخي لأي موضوع لابد أن تبدأ بالتعرف على الجذور الأولى لذلك الموضوع، وعلاقته بالموضوعات ذات الصلة المتعرف بشكل دقيق على الأسباب والأحداث المؤثرة في تطور ذلك المفهوم، وانطلاقاً من ذلك سيقسم التطوير التاريخي للتسويق الأخضر إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

1-1/ مرحلة المسؤولية الاجتماعية للتسويق الاجتماعي: <sup>1</sup>SOCIAL marketing:

يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بإطارها العام على أنها مجموعة من الالتزامات التي تتبناها المنظمة لحماية المجتمع، وتعزيز المحتوى الاجتماعي في أنشطتها.

أما من وجهة النظر التسويقية فيمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها (التزام المنظمة بتعظيم أثرها الإيجابي وتقليل أثرها السلبي في المجتمع) وهكذا فإنها تتعامل مع الأثر الكلي لمجموع القرارات التسويقية في المجتمع، إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يأت من فراغ وإنما برز كرد منطقي عملي على المشكلات التي بدأت تصيب المجتمع والتي كانت تؤول على أنها نتيجة للعمليات الإنتاجية وأثرها السلبي في المجتمع واستنزاف الموارد الطبيعية والقصور في الخدمات الاجتماعية وتفاقم مشاكل الفقر والبطالة وغيرها، ونتيجة لذلك برز مفهوم التسويق الاجتماعي social marketing وأول من أشار إلى هذا المنحنى في دراسة التسويق هو peterdrueker عام 1957 بقوله (إن التسويق يتمثل بالعمليات الديناميكية لمنشآت الأعمال والتي تحدث التكامل بمنتجاتها مع الأهداف وقيم المجتمع) وبهذا الشكل فإنه يتم التركيز على القرارات المتخذة من قبل الأفراد وبما يتناسب مع القيم الفردية لهم ولعموم المجتمع، وبما يمكن المنظمات التسويقية من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق رضاهم وقد لا يكون التوجه البيئي بارزاً وبشكل مباشر في المراحل الأولى للمسؤولية الاجتماعية إلا أن هذا التوجه ظهر في بداية الستينات من القرن الماضي حيث تضافرت مجموعة من العوامل مثل التغيرات التكنولوجية والتلوث البيئي الناجم عن أسباب مختلفة إلى ضرورة انتقال التوجه الاجتماعي إلى مرحلة أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها.

<sup>1</sup> تامر بكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009، ص ص 37-43.

وهكذا فإن التوجه الاجتماعي بدأ يركز على التأثيرات البيئية للمنتجات بشكل أكبر، لذلك لا بد من الإشارة إلى المفهوم الاجتماعي التسويقي الذي يبرز العلاقة الوثيقة بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية ويشير إلى مجموعة من الخصائص الأساسية لهذا المفهوم وهي:

أ- المفهوم الإنساني: حيث يجب على التسويق أن يأخذ بنظر الاعتبار الاهتمامات والتوجهات ذات البعد الإنساني والمتعلق بأنماط الحياة life styles التي يعيشها الفرد وما تفرضها بيئة الحياة المتطورة من مستجدات التعامل معها الأفراد.

ب- الاستهلاك الذكي والذي يشير إلى اهتمام الزبائن لمعرفة التفاصيل المتعلقة بتركيبية المنتج ودورة حياته التصاميم الصديقة للبيئة.

ج- المفهوم البيئي: من خلال متابعة الآثار البيئية للمنتج خلال دورة حياته للتأكد من أنه لا يسبب أي ضرر للبيئة في أي مرحلة من مراحل حياته.

ومما تقدم نستنتج أن البدرة الأولى لمفهوم التسويق الأخضر كانت نتيجة تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية أو التوجه الاجتماعي للتسويق وبالتالي يمكن القول أن التسويق الأخضر هو الوليد الشرعي للتوجه الاجتماعي التسويقي.

## 1-2/ مرحلة حماية المستهلك والتوجه البيئي:

إن حماية المستهلك هي حركة تهدف إلى حماية الزبائن من المنتجات الضارة بالإضافة إلى الممارسات السيئة للشركات أو هي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات، الجماعات، والأفراد لحماية حقوقهم كمستهلكين أو زبائن وقد أشار عدد من الباحثين إلى تواريخ مختلفة كأساس لبدأ هذه الحركة إلى أن المتفق عليه أن عام 1962 هو البداية الرسمية لنشأتها، وتمثل بالرسالة التي تقدم بها الرئيس الأمريكي آنذاك جون كندي والتي احتوت على مجموعة من الأسس والمبادئ الرامية إلى حماية حقوق المستهلك.

عموماً أن ما يهمنا من دراسة الحركة الاستهلاكية هو علاقتها بالتسويق الأخضر ويمكن أن يشار هنا إلى أن من المبادئ الأساسية لهذه الحركة هو حق أفراد المجتمع في العيش في بيئة نظيفة وآمنة بالإضافة إلى حماية المستهلكين من المنتجات الضارة والممارسات السيئة في التسعير والإعلان، وقد

فتحت هذه الحركة الباب أمام تصاعد الوعي البيئي لدى الزبائن وارتفاع اهتمام الحكومات وجماعات الضغط بهذا الموضوع ولعل تزامن بروز الحركة الاستهلاكية بحركة التوجه البيئي أوجد نوعا من الضغط على منظمات الأعمال من أجل البحث عن حلول خلاقية لمواجهة هذا الضغط.

وفي هذا المجال يمكن تعريف التوجه البيئي بأنه (حركة منظمة تهدف إلى حماية حق المواطنين في العيش في بيئة آمنة والتوجه نحو حماية تلك البيئة وتطويرها وهذه الحركة ليست ضد التسويق والاستهلاك وإنما تتجه نحو دفع الأفراد والمنظمات نحو توجيه اهتمام أكبر للمتطلبات البيئية، وإن بداية هذه الحركة نشرت في منتصف الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من خلال توجهات بعض الجماعات البيئية والمستهلكين نحو حماية البيئة ونتج عن هذا التوجه ارتفاع التدخل الحكومي من خلال زيادة القوانين والإجراءات الرامية على تحقيق ذلك.

ونتيجة لهذا التوجه لجأت العديد من الشركات التي تتبنى ما يعرف بالديمومة البيئية والتي تعرف أنها (مدخل إداري يتضمن تطوير استراتيجيات تسعى للحفاظ على البيئة واستمرار تحقيق الأرباح للشركة) أي أن حماية البيئة أصبحت أحد الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها جنبا إلى جنب مع الهدف التقليدي المتمثل لتحقيق الأرباح.

وقد أدى اهتمام المختصين والشركات بهذا الموضوع إلى دفع المسوقين إلى أن يهتموا بهذا الموضوع، وهنا يمكن أن نؤشر دعوة جمعية التسويق الأمريكية (AMA) التي عقدت ورشة عمل بعنوان التسويق الاحيائي في عام 1975، حيث كانت تهدف هذه الورشة إلى جمع الأكاديميين والعاملين في مجال التسويق وكان من نتائج ورشة العمل هذه صدور أول كتاب في هذا الموضوع حول عنوان (Ecological marketing) لكل من (henior, kinnear) في عام 1976 وما أعقبه بالتالي من اهتمام واضح في المجال البيئي.

إن هذه المرحلة من مراحل تطور التسويق الأخضر تعد مهمة جدا كونها شهدت نمو الحركات البيئية من بدرات المسؤولية الاجتماعية بالإضافة أنها شهدت تأطير مفاهيمي لأكثر المواضيع قريبا بالتسويق المخضر وهو موضوع التسويق الاحيائي.

### 1-3/ مرحلة التسويق الأخضر:

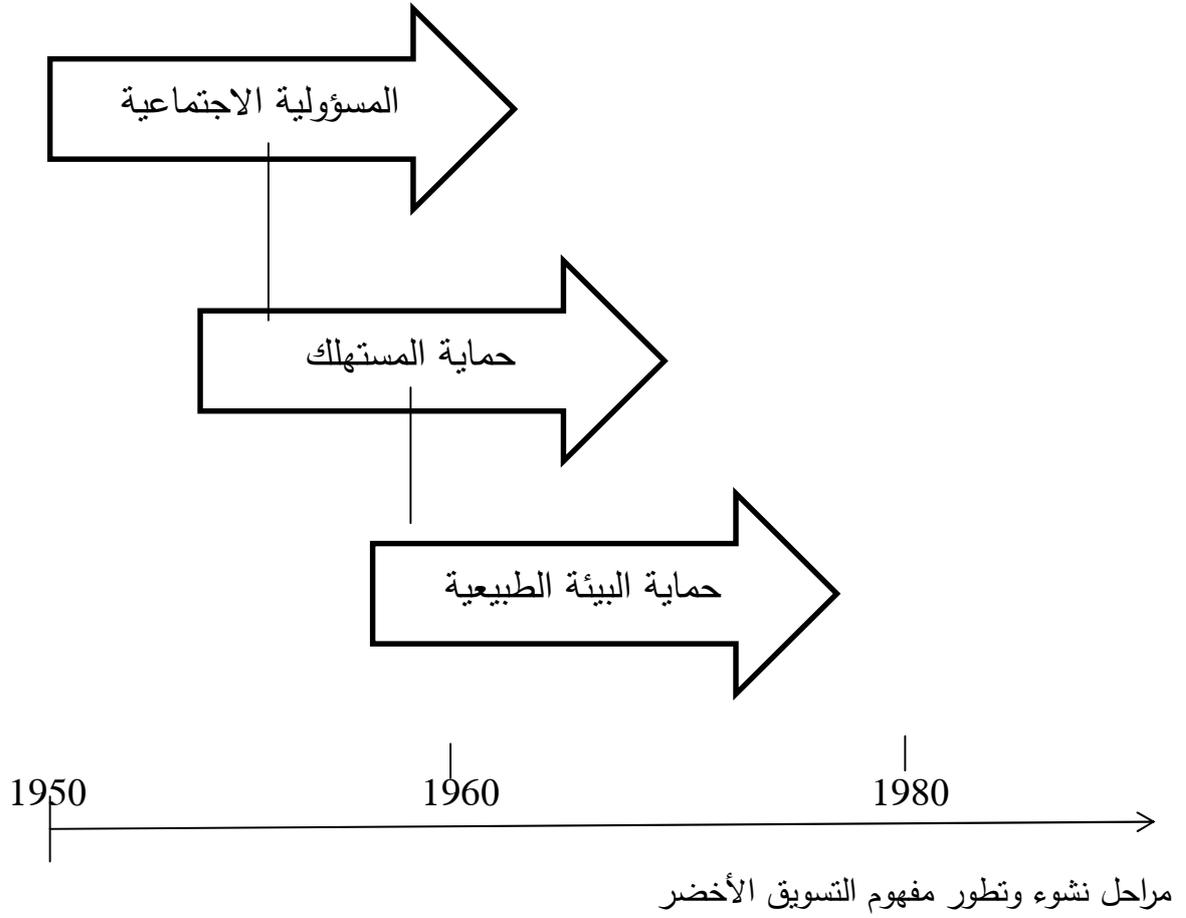
لقد أصبح المجتمع في بداية ومنتصف الثمانينات أكثر اهتماما بالبيئة الطبيعية وبدأت منظمات الأعمال في تعديل سلوكها البيئي في السعي نحو تصنيف الاهتمامات الاجتماعية والبيئية الجديدة ولقد قامت العديد من الشركات بتقبل مجموعة من المفاهيم الحديثة بسرعة من أنظمة الإدارة البيئية وتقليل التلث وغيرها، وقد قامت بالسعي نحو تحقيق التكامل بين القضايا البيئية والأنشطة المنظمة

ومن الأدلة الكثيرة على ذلك هو صدور عدد من الدوريات المتخصصة مثل (استراتيجية الأعمال والبيئة) و (الإدارة العالمية الخضراء) وغيرها، ولقد كانت هذه الدوريات مخصصة لتقديم بحوث ذات صلة بالسلوك البيئي لمنظمات الأعمال، وهنا بدأت تظهر مصطلحات مثل التسويق البيئي والتسويق الأخضر بالإضافة إلى ذلك فقد ظهر في تلك الفترة ما يعرف بدليل المستهلك الأخضر green consumer guide في الولايات المتحدة عام 1988.

وتضمن أنواع المنتجات الخضراء والأماكن المخصصة لبيعها وجهات إنتاجها والسلبي الجهود التي بذلتها الجهات المختلفة وسعي منظمات الأعمال لإيجاد مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات برز مفهوم التسويق الأخضر بقوة في نهاية الثمانينات وبالتحديد في مطلع عام 1995 وقد نال هذا المفهوم منذ ظهوره اهتمام الشركات والمؤسسات الأكاديمية المتخصصة وتوالي عقد المؤتمرات في هذا الموضوع، ومنها المؤتمر الذي عقده جمعية المعلنين في نيويورك عام 1991 بعنوان التسويق الأخضر وقد شارك في هذا المؤتمر أكثر من 400 مختص من الشركات ووسائل الإعلام وكالات الإعلان والحركات البيئية وكان الغرض من هذا المؤتمر هو مساعدة المسوقين في اغتنام فرص النمو الكامنة في التسويق الأخضر.

وهكذا في السنوات اللاحقة تبنى عدة شركات مدخل التسويق الأخضر كمدخلا تنافسيا ناجحا، ولعل ما أسهم في بروز هذا المفهوم وتبنيه هو تزامن ظهوره مع وضع معايير الإدارة البيئية ( ISO 14000) إذ أن التسويق الأخضر يعزز المعايير ولكن عبر مدخل إبداعي يعطي التميز لشركة أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن التسويق الأخضر قد مر بثلاثة مراحل رئيسية وصولا إلى تبلور هذا المفهوم واكتسابه لسماته الأساسية كما ذكر سابقا والشكل (1-2) يوضح مراحل تطور مفهوم التسويق الأخضر.



## المرحلة الأولى: التسويق الاحيائي

بدأت هذه المرحلة مع بدايات الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وكذلك الاهتمام بالبيئة من قبل منظمات الأعمال في أواخر الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من خلال توجيهات الجماعات البيئية وبعض المستهلكين والذين تركز اهتمامهم على الأضرار الحاصلة في النظام البيئي بسبب عمليات التعدين، واستنفاد الغابات والماء، والأطعمة المعالجة كيميائيا وهذا ما أكدت عليه دعوة جمعية التسويق الأمريكية إلى عقد ورشة عمل بعنوان التسويق الاحيائي في عام 1975 حيث هدفت هذه الورشة إلى جمع الأكاديميين العاملين في منشآت التسويق وصانعي السياسة العامة لدراسة تأثير الأنشطة التسويقية على البيئة الطبيعية<sup>1</sup>.

فعرف التسويق الاحيائي من قبل henion, kinnear (1976) على أنه ذلك التسويق الذي يهتم بالنشاطات التي تسهم في معالجة مسببات المشكلات البيئية ويمكن أن يسبب في توفير الحلول للمشاكل البيئية.

إن مرحلة التسويق الاحيائي تميزت بالعديد من السمات منها:

- ركزت على المشكلات البيئية مثل تلوث الهواء والماء واستهلاك مخزون النفط والتأثيرات البيئية للملوثات الصناعية.

- بحث عن تعريف محدد للمنتجات والشركات والصناعات التي تكون في موقع يمكننا من المساعدة في حل هذه المشاكل.

- ناقشت المشاكل البيئية من خلال نطاق ضيق في الخطوط الأمامية للصناعات تتضمن السيارات والنفط والصناعات الكيميائية.

- اهتمت حصرا بفئة من الزبائن والمنظمات القادرة على تغيير سلوكها.

ويرى الباحث أن مرحلة التسويق الاحيائي تعد من أهم مراحل تطور التسويق الأخضر كونها شهدت نموا وتحسينا للبيئة ونتاجا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أنها شهدت أول تأطير مفاهيمي لأكثر الموضوعات قريبا من التسويق الأخضر.

<sup>1</sup> محمد سعو وأحمد حمودة، العلاقة بين التسويق الأخضر والأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة: 2014 ص ص 21-23 .

## 2- المرحلة الثانية: التسويق البيئي:

لقد أشارت هذه المرحلة إلى التدخل الحكومي من خلال سن القوانين والتشريعات من خلال فترة السبعينات والثمانينات وهذه القوانين كانت تتعلق برقابة الشركات الصناعية ورقابة التلوث والحد من الممارسات الضارة بالبيئة من قبل مختلف الأطراف الناتجة عن الانتهاكات المستمرة لحقوق الزبائن وكذلك بسبب الهدر المستمر للموارد الطبيعية قد ظهر ذلك في أواخر عام 1980 وأعقبها الحوادث والكوارث الهادمة للحياة البشرية ففي عام 1985 واكتشاف ثقب طبقة الأوزون وتلثها الأحداث مفاعل نشير نوبل عام 1986 وكذلك تبدد حقول النفط في ألاسكا عام 1989 فهذه الأحداث جمعت حولها الاهتمام الإعلامي الواسع ووجهت اهتمام المجتمع نحو البيئة.

ولقد عرف التسويق البيئي أنه حركة منظمة تهدف إلى حماية حق المواطنين في العيش في بيئة سليمة والتوجه نحو تلك البيئة وتحسينها.

إن الاهتمامات البيئية ظهرت كسياسة حكومية في البلدان المتطورة اقتصاديا، وأن منظمات الأعمال في هذه المرحلة بدأت تنتظر إلى التشريعات البيئية نظرة شك لأنها مرتبطة مع الزيادة في التكلفة وتأثيراتها على العمليات تقليلها الأرباح، إن المعادلة لم تكن كافية حتى أواخر الثمانينات عندما طبق الأكاديميون بحوثهم في ضوء الطرق التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحسين أدائها من خلال التأكيد على الجودة البيئية لمنتجاتها وخدماتها، وهذا يتضمن تطوير منتجات أكثر حساسية للبيئة تحفزها للعمل على هذه الخصائص البيئية التي تسعى من خلالها تقديم منتج نظيف بيئيا.

## 2-3/ المرحلة الثالثة: استدامة التسويق الأخضر:

تعد الاستدامة التطور الأكثر عمقا في التسويق الأخضر والذي بدأت ملامحه في أواخر الثمانينات من خلال تقرير بير نتلان عام 1987 والذي أشار وبشكل صريح إلى منهج الاستدامة للاستهلاك والإنتاج متضمنا تحديد الموارد الأولية في ضوء معايير الواقع الحالي وهو يتضمن استخدام موارد طبيعية بالكميات التي لا تؤدي إلى الإضرار بالمنظمة والبيئة أو النشاطات الإنسانية وبتعبير آخر بالنسب التي يمكن تعويضها من خلال البدائل التي تحل محل الموارد الأصلية وعرفها النوري على أنها مدخل إداري يتضمن تطوير استراتيجيات تسعى للحفاظ على البيئة واستمرار تحقيق الأرباح للمنظمة.

أما من وجهة نظر neuller انها القدرة على مواصلة ممارسات مريحة إلى ما لانهاية، دون حدث بيئي يظهر فجأة.

وتعتبر هذه المرحلة من مراحل طور مفهوم التسويق الأخضر الناتجة عن دمج مرحلة التسويق البيئي والتسويق الاحيائي لتكوين حركة أقوى حيث بدأت كجزء من مسؤولياتها في عدم الاضرار بالبيئة وسعيها للقيام بذلك كجزء من مسؤولياتها عوضا عن قيامها بشكل إجباري امثالاً للقوانين والتشريعات الحكومية حيث قامت العديد من الشركات في هذه الفترة بتبني ما يعرف بديمومة البيئة والتي تعرف على أنها مدخل إداري يتضمن تطوير استراتيجيات تسعى للحفاظ على البيئة واستمرار تحقيق الأرباح للشركة (23).

وعلى ضوء السرد التاريخي السابق فإن النشاطات التسويقية تبدأ من الشروع في توجيه التسويق الأخضر ليس بقصد تخفيض الدمار البيئي وتقليل الأضرار الحاصلة للموارد الطبيعية وإنما في السعي من أجل تحقيق الاستدامة وهذا ما دفع إلى بروز أهمية التأصيل العلمي لمفهوم التسويق الأخضر.

ثانياً: تعريف التسويق الأخضر:

1/2 ان مصطلح التسويق الأخضر من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة بشكل عام وفي مجال التسويق بشكل خاص، ولعل هذه النقطة قد أبرزت معضلة نوعاً ما في تفسير هذا المصطلح من قبل العديد من المستهلكين حيث أن كلمة أخضر قد تشير إلى أكثر من معنى في أذهانهم<sup>1</sup>.

وضمن هذا السياق يشير mcdonagh إلى مجموعة من المفاهيم التي يراها الزبائن ذات صلة مثل حماية البيئة، مسؤولية الشركة الاجتماعية التوجه الغير هادف للربحية أو حماية المستهلك إلا أنه يمكن تعريف التسويق الأخضر وبشكل عام بأنه عملية تسويق أو ترويج منتجات معتمدة على أدائها البيئي أي عدم الاضرار بالبيئة أو انه أي نشاط تسويقي خاص بشركة معينة والذي يهدف إلى خلق تأثير إيجابي وإزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة.

- أو هو عملية تطوير وتسعير وترويج المنتجات لا تحقق أي ضرر بالبيئة الطبيعية،ويمكن أن نلاحظ أن التعاريف أعلاه قد انفتحت على نقطة جوهرية تكمن في تحقيق التوافق بين البيئة والمنتجات المقدمة أو عدم تقديم منتجات تضر بالبيئة.

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 251.

وكخلاصة لما تقدم يمكن أن نعرف التسويق الأخضر بأنه "عملية نظامية متكاملة تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلكين وتحقيق هدف الربحية للشركة.

ثالثاً: أسباب اللجوء إلى التسويق الأخضر:

تماشياً مع التطور الذي شمل مفهوم التسويق والاهتمام بالبيئة في النشاطات التسويقية بدأ يتبلور مفهوم جديد للسوق ويقع تحت عنوان التسويق الأخضر بصفته مدخلاً حديثاً في إدارة التسويق على الرغم من عدم توفر ما يشير إلى بداية واضحة للتسويق الأخضر بصفته مدخلاً تسويقياً إلا أن هناك من يشير إلى أن مفهوم التسويق الأخضر مدخلاً تسويقياً بدأ بعد نشر دليل المستهلك الأخضر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1989م وقد تضمن هذا الدليل أنواع المنتجات التي لا تضر بالبيئة والمستهلك ولا نجد مانعاً فكرياً في الاتفاق مع هذه الآراء في تحديد ظهور التسويق الأخضر<sup>1</sup>.

إن عالمنا اليوم يعيش ما يسمى بالثروة الخضراء التي جاءت كردة فعل طبيعية للاستهلاك المتزايد وغير المنظم لموارد البيئة الطبيعية حتى ظهرت إلى السطح فجأة أمراض العصر البيئية كالتغير المناخي وزيادة ثقب الأوزون وانتشار الأمطار الحامضية

وانفق كل من في توضيح مبررات ظهور التسويق الأخضر على ما يأتي:

1/3- تناقص المواد الأولية: إن المادة الأولية الموجودة في البيئة تتألف من ثلاث أنواع:

1/1/3 مواد غير محدودة: المتمثلة بالماء والهواء والتي تعاني أيضاً من مشاكل معينة في الوقت الحاضر، وأن بعض المجموعات ترى أن هناك خطراً عليها في الأجل الطويل لذلك قامت مجاميع داعمة للبيئة بتوحيد جهودها لتحقيق الاستخدام لأنسب لهذه الموارد بسبب الأخطار المحتملة فضلاً عن بعض الأضرار مثل اتساع ثقب الأوزون ونقص المياه وتلوثها وغير ذلك.

<sup>1</sup> محمد سعو أحمد حمودة مرجع سبق ذكره ص ص 24-26.

2/1/3 المواد المحدودة القابلة للتجدد: تضمن الغابات والغذاء والتي يجب أن تستعمل بحكمة، ولقد أدى النقص في الغابات مثلا إلى توجه المنظمات للحفاظ عليها وحماية التربة وإعادة التشجير وذلك تحسبا لمقابلة الطلب المستقبلي

3/1/3 المواد المحدودة الغير قابلة للتجدد: وتضمن النفط والفحم والحديد وغيرها من المواد والتي عندما تنتضب قد تسبب مشكلات حقيقة لأن هذه المواد محدودة ولا يمكن إعادة تجديدها وهنا تتجه العديد من المنظمات إلى التركيز على البحث والتطوير لإيجاد مواد بديلة تسهم في تقليل استنزاف الموارد الطبيعية غير لمتجددة وتجدر الإشارة إلى أن البكري والبكري والنوري وقد أشار إلى أن المياه والهواء يعتبر عنصر غير محدد، وهذا التصنيف غير دقيق في الواقع الحالي لأن المياه أصبحت من الموارد المتنازع عليها بسبب نضوبها المستمر ويكفي أنه في عام 1981م اندلعت حرب بين موريتانيا والسنغال بسبب الماء كما أن معظم الخبراء الاستراتيجيين يشيرون إلى أن الحروب التي ستندلع في منطقة الشرق الأوسط في العقد القادم هي حرب المياه.

2/ ارتفاع تكلفة الطاقة: إن أحد الموارد المحدودة الغير قابلة للتجديد هو النفط ويعد أحد أسباب المشكلات الاقتصادية والسياسية في العالم وبسبب الطلب الكبير وشيوع استعماله في القطاعات ومحدوديته، ولذلك توجهت العديد من الشركات في الوقت الحاضر نحو البحث عن المصادر الطاقوية البديلة أقل تكلفة وقل ضررا على البيئة.

3/ ارتفاع مستويات التلوث: إن بعض الأنشطة الصناعية في المنشآت قد تؤدي وبشكل مباشر إلى تدمير البيئة الطبيعية، ومن الأمثلة على ذلك زيادة مستوى تلوث المياه الناتج عن المواد الكيميائية في التربة والأنهار، وبالتالي أثر ذلك سلبا على الزراعة والمياه الجوفية

4/ تغير دور الحكومات: إن دور الحكومات متباين في اهتماماتها وجهودها في حماية البيئة حيث يعتقد الكثيرون أن دور الحكومة يكمن في توجيه الشركات نحو القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل حماية البيئة الطبيعية والتي من أهمها:

5/ استبعاد التلغ والضياع: إن التلغ والتلوث عادة يتحققان بسبب عدم الكفاءة والسؤال المنطقي هو ليس ما يجب أن نفعله بالتلغ وإنما كيف نصنع الأشياء دون تلغ.

6/ إعادة اقتراح مفهوم المنتج: إن المنتجات يجب أن تخفض إلى ثلاثة أنواع فقط، النوع الأول: ما يتم استهلاكه وعندما يوضع بالتربة يتحلل بسهولة بأقل تأثيرات جانبية، والثاني هو المنتجات الصلبة التي يجب أن تنتج وتستخدم وتعود للمصنع مرة أخرى في دورة مغلقة، وهذه المنتجات يجب إنتاجها بحيث يتم إعادة تجميعها وإعادة تصنيعها، والنوع الثالث هو: صنف المنتجات التي لا يمكن بيعها والتي تتضمن المواد المشعة مثل المعادن الثقيلة التي تستخدم في المجال النووي وهذه المنتجات يجب أن تعود إلى منتجيها الأصليين الذين يجب عليهم تحمل المسؤولية عنها وعن تأثيراتها التي تمتد إلى فترات طويلة.

7/ جعل الأسعار تعكس التكلفة بصورة فعلية كل منتج يجب أن يسعر بحيث يعكس أو يقترب من تكلفته الفعلية.

8/ جعل التوجه نحو البيئة مربحا: يجب على المستهلكين البدء في التميز بين المنشآت التي تتنافس من حيث: من هي مضرّة بالبيئة ومن هي أقل ضررا للبيئة.

ويستخلص الباحث مما سبق ذكره أن تطور مفهوم التسويق الأخضر ومبررات ظهوره يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تزايد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة وفي جميع مفاصل العملية الإدارية ونشاطاتها وما لذلك من دور فعال في تحسين أداء العملية الإدارية في المنظمة.

- دور المجتمع والدولة في تعزيز القيم والأخلاق الاجتماعية في مجال الأعمال وقد جسدت المنظمات الاجتماعية والبيئية من جانب، والتشريعات والقوانين الحكومية التي تصب في هذا الاتجاه من جانب آخر.

- المتطلبات والضغوط التي تفرضها الحكومة على المنظمات بضرورة الالتزام وحماية البيئة من الأضرار، وقد توضحت هذه الحقيقة في النظم والمنظمات البيئية وفي مقدمتها سلاسل الإيزو 19000 ومنظمات السلام الأخضر.

- التأكيد على أهمية الالتزام بالتشريعات والقوانين المتعلقة بسلامة المنتج ومنع وصول المنتج الغير متوافق مع الزيون.

- الدور الذي يؤديه رضى المجتمع وأصحاب المصالح في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.

- حث المنظمات على استخدام الوسائل واتخاذ الإجراءات التي تمنع حدوث الضرر البيئي بمختلف أنواعه.

- تلوين ثقافة تنظيمية واجتماعية تجعل الزبائن يتقبلون المنتجات التي لا تولد ضررا بيئيا.

## المبحث الثاني: أبعاد وأهمية وأهداف التسويق الأخضر:

أولاً: أبعاد التسويق الأخضر:

من خلال الاستعراض السابق لمراحل التسويق الأخضر ومفهومه نلاحظ أن هناك مجموعة أبعاد أساسية تتكامل فيما بينها لتحقيق وحدة هذا المفهوم، وضمن هذا السياق فعلى المسوقين أن يؤمنوا بأنه ينبغي على المنظمة أن تعمل على حماية البيئة من خلال الأبعاد الرئيسية الآتية<sup>1</sup>:

1/ تقليل التلث والضياع:

إن عدم كفاءة العمليات التصنيعية يتسبب في الغالب بتقديم منتجات تالفة غير صالحة للاستخدام، وعلى هذا الأساس فإن من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق المنظمات اليوم ضرورة التركيز على رفع مستوى كفاءة العمليات التصنيعية التي تكون السبب الرئيسي لإنتاج مثل هذه المنتجات وعلى أن يمثل هذا الأمر الشغل الشاغل لاهتمامات المنظمة عوضاً عن البحث عن كيفية التخلص من تلك المنتجات التالفة أو مخلفاتها.

2/ توضيح العلاقة بين السعر والتكلفة:

كقاعدة عامة ينبغي الالتزام بها عند تحديد السعر الخاص بأي منتج ضرورة أن تكون الكلفة هي المرآة العاكسة للسعر وبالنتيجة أن السعر يفترض أن يوازي القيمة المقدمة من ذلك المنتج إلى المستهلك، وعلى هذا الأساس ولخصوصية المنتجات الخضراء فقد برزت زيادة نسبة في الأسعار تلك المنتجات لا تضر

<sup>1</sup> منتهي الترويج في التسويق الأداي محاضرة أقيمت في الدورة التدريبية ورشة عمل التي أقامتها كلية الصيدلة فرع العلوم الصيدلانية جامعة الموصل جمهورية العراق 1413 أيار 2012.

بالبيئة وإنما تعكس أيضا الجانب الآخر لها والمتمثل في البحث عن الموارد البديلة وحماية الموارد الطبيعية وما يحتويه ذلك من كلف عالية لعل أبرز مصادرها الكلف المتمثلة في البحث والتطوير.

3/ جعل التوجه البيئي مربحا:

أدرك المستهلكون بأن المنافسة في السوق ينبغي أن تكون بين المنظمات التي تسعى إلى حماية البيئة والمحافظة عليها أي بين المنظمات ذوات التوجه البيئي الساعي إلى حماية الموارد الطبيعية والتعامل الإيجابي مع المتغيرات البيئية، ذلك التوجه الذي لم يضر بأرباح المنظمات وإنما أسهم بتوظيف فرص جديدة لزيادة الأرباح وتناميها من خلال استحداث ساحة تنافس جديدة وفرصة تسويقية للعديد من المنظمات وأدوات التوجه البيئي في الحصول على حصة تسويقية للعديد من المنظمات وذوات التوجه البيئي في الحصول على حصة سوقية مضافة من خلال استقطاب المزيد من المستهلكين إلى صفها والحصول على دعمهم فضلا عن بروز مجالات لتقديم منتجات جديدة تتناسب مع هذا التوجه البيئي لم يضر بأرباح المنظمات وإنما استحدث لها فرصا لزيادة تلك الأرباح.

4/ تغير مفاهيم المتعلقة بالمنتجات:

إن مفاهيم المنتج يفترض تطويرها لتواكب التوجهات البيئية، إذ أن المنتجات الجديدة ينبغي أن تعتمد بشكل كبير على موارد أولية غير ضارة بالبيئة ولا تستهلك الكثير من المواد الأولية فضلا عن ضرورة تدوير المنتجات بحيث أنه بعد استخدامها ينبغي أن تعود إلى المنظمة لإعادة تصنيعها أو الإفادة منها، فضلا عن ضرورة تغيير أساليب تعبئة المنتجات وتغليفها بحيث ان الأغلفة المتبقية بعد استخدام المنتج يكون بالإمكان الإفادة منها مرة أخرى لا تضمن مواد ضارة أو مؤذية فضلا عن الاعتماد على مواد أو مصادر بديلة لتصنع تلك الأغلفة.

إن التحليل الدقيق لأبعاد التسويق الأخضر يقود إلى إثارة التساؤل الآتي:

- ما الأسباب التي تقف وراء تبني المسوقين لهذا المدخل؟

وللإجابة على هذا التساؤل هناك حقيقة تتمثل بحاجة المسوقين أن يكونوا مديركن للتهديدات والفرص البيئية والمتمثلة بأربعة توجهات أساسية هي:

أ- تناقص المواد الأولية:

إن المواد الأولية الموجودة في الأرض تتألف من المواد الغير المنتهية أو الغير محدودة والمتمثلة بالماء والهواء وهي تعاني أيضا من مشاكل معدنية في الوقت الحاضر فضلا عن بعض المجموعات ترى أن هناك خطرا عليها في الأمد البعيد ولذلك فقد قامت مجاميع بيئية بتوحيد جهودها لتحقيق الاستخدام الأنسب لهذه الموارد بسبب الأخطار المحتملة فضلا عن وقوع بعض الأضرار مثل اتساع ثقب الأوزن ونقص المياه وتلوثها وغير ذلك، اما النوع الآخر من الموارد فيتمثل بالموارد المحدودة القابلة للتجدد ويتضمن الغابات والغذاء مما يستوجب استخدامها بحكمة فقد أدى النقص في الغابات مثلا إلى قيام المنظمات بتبني سياسة تهدف إلى الحفاظ عليها من خلال حماية التربة وإعادة التشجير.

في حين يتمثل النوع الثالث بالموارد الغير قابلة للتجديد كالنفط والفحم والحديد... الخ التي تسبب بمشاكل حقيقية عند نفاذها لأنها محدودة ولا يمكن إعادتها أو إعادة تجديدها، لذلك تتجه العديد من المنظمات للتركيز على البحث والتطوير لإيجاد مواد بديلة مما يمنحها فرصا ممتازة لتحقيق ذلك.

ب/ ارتفاع كلفة الطاقة:

تعد مشاكل الطاقة من الأمور التي تشكل تحديا للعديد من المنظمات، وذلك ان أحد الموارد المنتهية وغير القابلة للتجديد، والمتمثلة بالنفط الذي يمثل السبب الرئيسي للعديد من المشكلات الجسيمة المختلفة في مختلف الاقتصاديات العالمية وقد تسبب ارتفاع أسعاره في بلورة اتجاه متصاعد يسعى لإيجاد بدائل لهذا المورد المهم، وبالنتيجة شاع استخدام الفحم مرة أخرى، حيث قامت المنظمات بالبحث عن موارد أخرى مثل السولار والذرة والرياح وبقية الأشكال الأخرى من الطاقة.

وقد أثمرت هذه الجهود تطورا متزايدا لبدائل الطاقة، وزيادة كفاءة استخدامها أدى إلى انخفاض أسعار النفط إلا أن انخفاض الأسعار كان ذا تأثير معاكس في الصناعات المتعددة على النفط من خلال رفع مستويات الاستهلاك ومستويات التلوث مرة أخرى.

تؤدي ممارسة بعض النشاطات الصناعية إلى تدمير البيئة الطبيعية كالإسهام في ارتفاع مستويات التلوث والتأثيرات السلبية لبعض المواد الكيميائية في التربة وفي المحاصيل الزراعية ... الخ وقد أظهرت الدراسات أن 42% من المستهلكون في الولايات المتحدة الأمريكية يرغبون في دفع أسعار أعلى في سبيل الحصول على المنتجات الخضراء.

وقد شكل هذا التوجه لدى المستهلكين فرصة تسويقية كبيرة أمام المنظمات للتوجه نحو نشاطات ضبط التلوث كافتتاح مراكز تدوير المنتجات وإعادة استعمال المواد الأولية وغير ذلك من النشاطات، وبالنتيجة فإن المنظمات الواعية قد اتبعت هذا المدخل في تقديم منتجات ودودة للبيئة.

فعلى سبيل المثال قامت منظمة ATT باستخدام برمجيات خاصة لاختيار المواد الأولية ذات الضرر البيئي الأقل واختزال كميات النلف والطاقة المستخدمة وتحسين عملية تدوير منتجاتها أمام منظمات (Burger king) و (Mcdonald) فقد قامت بتقليل استخدامها لمادة البولي اثلين الداخلة في تركيب العلب الخاصة بها واستخدام أوراق تغليف للأغذية القابلة لإعادة الاستعمال.

ج/ تغيير دور الحكومات:

تتباين اهتمامات الحكومات ودورها في حماية البيئة فالحكومة الألمانية مثلا تقوم بجهود حديثة في توجيهها البيئي وهذا التوجه يعود لعدة أسباب منها قوة الحركة الخضراء في ألمانيا فضلا عن الدمار البيئي الكبير الحاصل في شرق ألمانيا في حين نلاحظ أن هناك العديد من الدول التي لا تولي الاهتمام الكافي لهذا الموضوع أن تنامي الوعي البيئي في الوقت الحاضر يحتم قيام المنظمات في مختلف أنحاء العالم بتبني مسؤولياتها الاجتماعية من خلال سن العديد من التشريعات القانونية الرامية إلى حماية البيئة والقيام بحملات التوعية للمواطنين وتبني سياسات إنتاجية وتسويقية تسهم في خدمة التوجه البيئي المعاصر.

2/ إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها:

لقد تغير المفهوم التقليدي في التعامل مع النفايات وبقياء الصناعة ضمن التسويق الأخضر، حيث أصبح التركيز على تصميم وإنتاج سلع بدون نفايات (أو نفايات قابلة للتدوير) بدلا من كيفية التخلص منها وذلك من خلال رفع كفاءة العمليات الإنتاجية<sup>1</sup>.

أي أن المهم هو ليس ما يجب ان نفعله بالنفايات بل كيفية تنتج سلعا بدون نفايات.

- إعادة تشكيل مفهوم المنتج:

يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة واستهلاك الحد الأدنى منها، فضلا عن ضرورة تدوير المنتجات نفسها بعد انتهاء

<sup>1</sup> محمد طاهر نصيرحسين، محمد إسماعيل، التسويق في الإسلام، دار البازوري العلمية، للنشر، عمان، 2009، ص ص 55 57.

المستهلك من استخدامها وخاصة المعمرة منها، لتعود إلى مصنعها بالنهاية حيث يمكن تفكيكها وإعادتها إلى الصناعة مرة أخرى (ضمن حلقة مغلقة) أما التغليف فيعتمد على مواد خام صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.

ثانياً: أهمية التسويق الأخضر:

يحقق التسويق الأخضر فوائد ومكاسب كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تبني هذا المفهوم ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

1- تحسين سمعة المنظمة:

تعتبر سمعة المنظمة عن التطورات التي تتبناها مجموعة الأطراف المتعاملة معها مثل الملاك والعملاء، الموردون، الموظفون، البنوك، المنظمات الغير حكومية، المستهلكين، الحكومة.

إن تبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المنظمة قريبة من عملائها وبالذات الدين لديهم توجه بيئي، يري البكري أن المنظمات التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأكيد قوي من المجتمع بشتى فئاته وأطرافه بسبب انسجام أهدافها وأهداف المجتمع بخصوص الالتزام البيئي، وهذا التأييد يساعد المنظمة على توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

- ويرى كل من miles and cavion أن السمعة الجيدة للمنظمة تنشأ نتيجة اعتناقها لمجموعة من المبادئ في أنشطتها المختلفة مثل:

- مبدأ المصادقية مع المستثمرين والعملاء والموردين.

- مبدأ الثقة بين المنظمة والعملاء والمجتمع.

- مبدأ الاعتمادية.

- مبدأ المسؤولية البيئية والاجتماعية والمالية.

<sup>1</sup> الأستاذة حليمة قريشي الأستاذة شهلة قادري التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة الملتقى الدولي الثاني حول الداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر 22-23 نوفمبر 2011 ص 376 378 .

فعندما تطبق المنظمة مفاهيم التسويق الأخضر وتتعامل في منتجات مرتفعة الجودة وتستخدم وسائل الإعلان الصادقة وتتعامل بطريقة مسؤولة اجتماعيا وبيئيا ويكون لها سمعة جيدة في السوق تساعد رجال التسويق على حسن استغلال الفرص التسويقية المتاحة والتأثير في السلوك المستهلك الواعي بيئيا، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وارتفاع القيمة السوقية لأسهمها، مما يعظم من قيمتها ويجعل المستثمرين يقبلون على الاستثمار فيها.

## 2- تحقيق الميزة التنافسية:

من المتوقع ان يفتح منهج التسويق الأخضر آفاق جديدة، وفرص تسويقية مغرية أمام المنظمات التي تمارسه مما يتيح أمامها المجال لتجنب المنافسة التقليدية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق قيمة بيئية معينة للعملاء ومن ثم إنشاء قطاعات سوقية صديقة للبيئة، مما يجعل المنظمة سباقة على منافسيها من الناحية البيئية في السوق.

## 3- تحقيق الأرباح:

إن استخدام الأساليب الإنتاجية مرتفعة الكفاءة والتي تعتمد على مواد خام أقل أو معادة التدوير أو التوفير الطاقة من شأنه أن يحقق وفورات في التكلفة ومن ثم أرباح أكثر.

## 4- زيادة الحصة:

يرى attmam أنه في ظل المشكلات البيئية المتزايدة فإن ولاء المستهلكين للماركة السوقية سوف ينخفض بمرور الوقت، وسوف يتحول المستهلكين لشراء المنتجات والعبوات الصديقة للبيئة وبالتالي فإن هناك فرصة امام المنظمات التي تتبنى التسويق الأخضر لزيادة نصيبها السوقي.

## 5- تحقيق الأمان عن تقديم المنتجات وإدارة العمليات:

إن تبني المنظمات للتسويق الأخضر من شأنه أن يجعلها تسعى دائما لتقديم ما هو أفضل للمستهلكين الخضر وذلك بالتركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة بالرفع من كفاءة عملياتها الإنتاجية مما يخفض من مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية.

## 6- ديمومة الأنشطة:

إن تجنب المنظمة الخضراء للملاحظات القانونية وتأييد المجتمع لها يسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها، ويمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة، ودعم عملياتها وأنشطتها التسويقية.

## 7- الحوافز الشخصية:

يقدم التسويق الأخضر الفرص والحوافز للمديرين المسؤولين بالمنظمة لاتباع الأساليب الحديثة والفعالة في تقديم منتجات صديقة للبيئة وهذا يغير مساهمة شخصية منهم في الحفاظ على البيئة.

## 8- إرضاء حاجات المالكين:

من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر أفقا جديدة وفرص تسويقية مغرية أمام المنظمات التي تمارسه وبالتالي تحقيق زيادة تنافسية في السوق مما يكسب المنظمة أرباحا أعلى فضلا عن اكتساب سعة جيدة في المجتمع وتلبية حاجات المالكين<sup>1</sup>.

## 9- تحقيق القبول الاجتماعي للمنظمة:

يساعد الالتزام البيئي للمنظمة على كسب التأييد الاجتماعي لها وتوطيد علاقتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

## ثالثا: أهداف التسويق الأخضر:

### 1- إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها:

لقد تغير المفهوم التقليدي في التعامل مع النفايات وبقايا الصناعة ضمن التسويق الأخضر حيث يصبح التركيز على تصميم وإنتاج سلع بدون نفايات بدلا من كيفية التخلص منها وذلك من خلال رفع كفاءة العمليات الإنتاجية أي أن المهم هو ليس ما يجب أن نفعله بالنفايات بل كيف ننتج سلعا بدون نفايات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سميرة صابحي، التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة الجزائر 22-23 نوفمبر 2011 ص 412.

<sup>2</sup> محمد لعجاجي، التسويق الأخضر، رسالة ماجستير، جامعة دمشق سورية، 2009، 2010 ص 11.

## 2- وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة:

يجب أن يعكس سعر المنتج تكلفته الحقيقية ليكون قريبا منها وهذا يعني أن سعر السلعة (التكلفة الحقيقية على المستهلك) يجب أن توازي القيمة التي يحصل عليها من السلعة بما في ذلك القيمة المضافة الناجمة عن كون المنتج أخضر.

## 3- جعل التوجه البيئي أمرا مربحا:

لقد أدركت العديد من المنظمات أت التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية ولربما مستدامة، في الواقع أن معظم المنظمات تتنافس في السوق لتحقيق الكسب السريع وبغض النظر على الآثار السلبية في البيئة والمتعمق في المنافسة في السوق يدرك أن هذا يعتبر منفذا تنافسيا استراتيجيا يمكن أن يأخذ المنظمة إلى نوع آخر من المستهلكين خضر ومن مزايا هذا التوجه الاستراتيجي هو أن الهيئات الرسمية والغير رسمية للتوجهات البيئية بشكل طبيعي ومستمر من خلال أجهزة الإعلام المختلفة وفي ذلك مساعدة ودعم مجاني من هذه الجهات لجهود ترويجية خاصة المنظمات التي تتبنى منهج التسويق الأخضر وبالتالي سيكون هذا التوجه أمرا مربحا وخاصة بالمدى الطويل:

- للتسويق الأخضر تأثيرات إيجابية وأهداف تتعكس على كل فئات المشتركة في العمليات الاقتصادية فما هي الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال والمشاركين في اقتصاد الأعمال جميعا من مستهلكين وحكومات في الدفع نحو التسويق الأخضر؟ ويرى dattsrom تلك الأهداف على النحو الآتي:

1- تحقيق المنافع البيئية: لم يعد يخفى على أحد ما لحق بالبيئة من تغيرات وأضرار مناخية وتلون على صعيد الهواء والماء، التربة نتيجة التطور الصناعي السريع والتوجه نحو الإنتاج الواسع وتنوع المنتجات بشكل غير مبرر والاستهلاك غير الرشيد للموارد الطبيعية مما دفع العاملين في مجال التسويق الأخضر إلى إعادة ترميم ما لحق بتلك العناصر المتضررة وإعادة ميزانها الطبيعي ليسهم إيجابيا في ذلك من خلال طرق متعددة فمثلا على صعيد استهلاك الوقود سواء كان هذا الوقود مستخدما للصناعة أم المنازل أم قطاع النقل فالتسويق الأخضر يقدم حولا عدة من خلال إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة بحيث تكون أضرار تلك المنتجات أقل ما يمكن، وذلك خلافا للمنتجات التقليدية الأخرى وقطاع الأجهزة الكهربائية المنزلية خير دليل على ذلك حيث تستهلك طاقة أقل وتستخدم مصادر الطاقة النظيفة، وفي مجال النقل نرى قطاع الصناعة يتجه إلى السيارات الهجينة التي تعمل على الكهرباء بشكل متوازن مع الوقود النفطي

وذلك لتقليل تلوث الهواء والمحافظة على مصادر الطاقة الطبيعية كل هذا يعد دافعا للتصدي لكل ما يمكن أن يؤدي الطبيعة ويؤثر سلبا على تلوثها سيما أن كثيرا من الكائنات التي تعيش على الأرض تتأثر مباشرة بالتلوث البيئي، وتشير الدراسات إلى أن عدد هائلا من الحيوانات والنباتات تعيش مرحلة الخطر المؤدي للانقراض جراء تدمير البيئة والاعداد في تزايد ملحوظ<sup>1</sup>.

2- تحقيق النمو الاقتصادي: إن النمو الاقتصادي يرتبط ارتباطا وثيقا بإجمالي الناتج القومي في ذلك البلد ونلاحظ جليا أن الكثير الزراعية غالبا ما تكون ذات دخل قومي منخفض نتيجة عوامل طبيعية مختلفة كالجفاف والعواصف والأعاصير المدمرة والفيضانات مما يؤدي إلى انخفاض معدل الناتج القومي لتلك الدول أما البلدان الصناعية التي نهضت اقتصاديا فقد ارتفع ناتجها القومي مؤديا إلى زيادة رفاهية المجتمع الاقتصادي، وكان للتسويق الأخضر في تلك البلدان شأن كبير من خلال الإسهام في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل التلف وحسن استغلال الموارد الأولية في البيئة فينعكس ذلك تلقائيا على تقديم الشركات وزيادة أرباحها ومساهمتها في الدخل القومي بما لا يتعارض مع المحافظة على البيئة ومصادرها الطبيعية وموادها الخام من خلال تقليل مخلفات الصناعة الضارة بالبيئة.

3- تحقيق منافع المستهلك: المستهلك هو محور العملية التسويقية لاسيما بالنسبة للعاملين في مجال التسويق الأخضر ولعل أهم تلك المنافع التي يحققها المستهلك هي العيش هو وعائلته مجتمعة في بيئة نظيفة وخالية من الملوثات مما ينعكس مباشرة على صحته وصحة عائلته من خلال استهلاك منتجات آمنة بيئيا ذات جودة عالية لا تخلف ضررا عليه أثناء استخدامها وبعده ولا حتى عند التخلص منها، كما أن إحدى المنافع التي يحققها هي التوفير في استخدام الطاقة المشغلة لتلك الأجهزة البيئية فقوات المستهلك بشراء تلك المنتجات المنسجمة مع التوجهات البيئية له شأن كبير في إشباع حاجات ذلك المستهلك ورغباته بالشكل الأمثل، وعندها يكون المستهلك على وعي تام بكل أضرار المنتجات وكيفية الحصول على الفائدة المرجوة من ذلك المنتج بحيث يستغله ويستغل صفاته بالشكل الذي من شأنه أن يحافظ على البيئة ونظافتها ومواردها فيستغني بذلك عن تلك الأجهزة التقليدية التي لا تحقق له الفائدة بشكلها المثالي كما أنها لا تشعره بالأمان الكافي.

4- تحقيق المنافع الاستراتيجية: إن قرار تبني فلسفة التسويق الأخضر ينبثق عادة عن الإدارة العليا التي تكون قراراتها منبثقة من الاستراتيجية للمنظمة، والتي تتأثر بعوامل البيئة المحيطة فتبني فلسفة التسويق

<sup>1</sup> سامي عبد الكريم المومني، أثر التسويق الأخضر على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء الأردن 2014-2015، ص 20.

الأخضر قرار استراتيجي يؤثر ويتأثر بالاستراتيجية العامة للشركة ويرى الباحث المنافع الاستراتيجية المتحققة كما يأتي:

أ- تحسين الصورة الذهنية للشركة ومنتجاتها عند الزبائن طالما أن المنظمة تلبى حاجات الزبائن ورغباتهم بالشكل الأمثل الذي ينسجم مع توجهات الزبائن لاسيما المهتمين بالقضايا البيئية منهم لذلك فإن تحسين خصائص المنتجات استنادا إلى مفهوم التسويق الأخضر سوف يساهم في تحسين صورة المنظمة ومنتجاتها حيث أن الصورة الذهنية للمنتجات تتمثل بخصائصها وكلما تحسنت تلك الخصائص كلما كانت الصورة إيجابية اتجاه المنتجات.

ب- إدراك المستهلكين للدور الفعال الذي تلعبه المنظمة من خلال تحسين منتجاتها وتقديمها بالشكل الذي يساهم في تقليل الضرر البيئي إلى أقل قدر ممكن فتقليل هذا الضرر سيعود بالنفع على الزبائن ويحمي مصالحهم مما يدفعهم للتعامل مع المنظمة ومنتجاتها.

ج- ولاء الموظفين لعملهم وإيمانهم به أن المنظمة القريبة من المجتمع وخدم المجتمع وتحافظ على مصالحهم وعلى البيئة المحيطة وكون الموظفين جزء من هذا المجتمع وجزء من البيئة المحيطة فإنهم سيشعرون باعتزازهم عند انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، ويخلصون لعملهم ويقدمون أفضل ما لديهم لخدمة المنظمة والمجتمع على سواء.

د- التأثير الإيجابي على الأسواق المالية ورفع قيمة أسهم المنظمة سواء من خلال السمعة أو من خلال الاستثمار في الطاقة النظيفة التي أصبحت توجهها استراتيجيا للكثير من كبرى الشركات التي تتعامل مع المنظمة.

هـ- التحسين المستمر والاستدامة في تقديم ما ينفع المجتمع والبيئة والإبداع في الأفكار لمواكبة كل ما هو جديد في مجال الصناعة والذي يساهم مباشرة في تقديم التكنولوجيا النافعة البيت من شأنها المحافظة على البيئة ونظافتها.

و- تقليل المخاطر المترتبة على الأعمال في المنظمة فها هي شركات اليوم تنشئ إدارات مستقلة للمخاطر والأزمات ولاشك أن من المخاطر الإنتاج ومخاطر المساءلة القانونية ومخاطر زيادة التآلف والضائع ومخاطر السمعة كل تلك المخاطر تستطيع المنظمة تلافيتها من خلال اعتماد سياسات خاصة بالتسويق الأخضر وتبنيها.

ز- بناء علاقات متميزة مع الجهات الضاغطة اتجاه تبني التسويق الأخضر سواء أكانت هذه الجهات الضاغطة حكومية تتمثل بالقوانين والتشريعات أم غير حكومية كالصحافة، ومؤسسات المجتمع المدني وجمعيات حقوق المستهلك التي من شأنها الترويج غير المباشر للمنظمة والعمل على تحسين صورتها أمام المستهلكين والمجتمع.

ح- التواصل الفعال مع الزبائن بحيث سيكون هذا التواصل ليس تواصل تلقائيا بل سيكون تواملا حقا فعلا فالقرب من الزبائن وتلمس احتياجاتهم وتفهم التغيير في أذواقهم يعد غاية استراتيجية أساسية لدى المنظمات التي تفعل المفهوم التسويقي بشكله الأمثل وعندما تنتهج المنظمة سياسة التسويق الأخضر سيحقق لها ذلك القرب من زبائنها بالشكل المرضي للإدارة العليا حت تفعل استراتيجيتها بما يضمن ولاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

5- تحقيق منافع المنتج: نقصد بمنافع المنتج هو ما يصدر عن مخرجات عملية الإنتاج، ويصدر عنها منافع للزبون وهذه المنافع بالضرورة تعود للأدوات والأجهزة والتكنولوجيا والمعلومات التي أدت إلى تطوير المنتج بشكله النهائي فالمنتج الأخضر جاء بعد دراسات وأبحاث مستفيضة ليخرج ويكون ذا قيمة محققة فلا يكون له تأثير سلبي على البيئة.

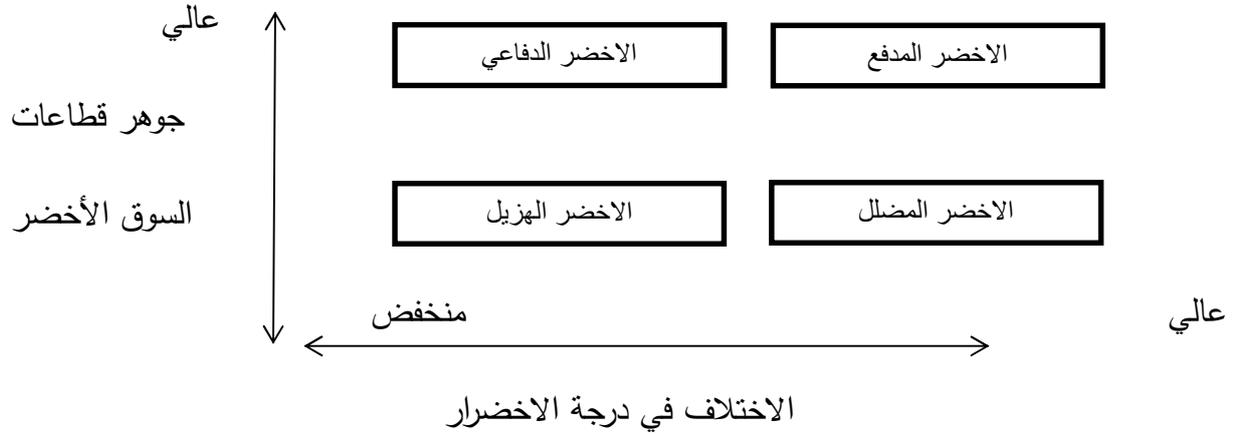
كذلك يمتاز المنتج الأخضر بتوفيره للطاقة المستخدمة في تشغيله بحيث يحقق الوفرة الاقتصادي لمستخدمه والمنتج الأخضر يمتاز بجودته العالية حيث أنه يعتمد في تصنيعه على مواد طبيعية في الغالب فلا تكون تلك المواد ضارة بالبيئة، ولا بالمجتمع ولا بصحة مستخدمه ومقتنيه، وتجدر الإشارة إلى أن المنافع المقرونة بالمنتج الأخضر هو التميز عن المنافس مما يحقق له مكانة خاصة وصورة ذهنية عند المستهلكين.

## المبحث الثالث: استراتيجيات وعناصر التسويق الأخضر والنتائج المترتبة عنه:

أولاً: استراتيجيات التسويق الأخضر

إن استراتيجية التسويق الأخضر هدف واحد ألا وهو جعل المزيج التسويقي الأخضر يلبي حاجات ورغبات السوق المستهدف مع العلم بن بيانات المستهلك المستهدف تقدم مساهمة قيمة في صنع القرار، ويمثل ذلك المتطلبات الاقتصادية في تبني المؤسسة للتسويق الأخضر وكان أول من وضع مصفوفة استراتيجية التسويق الأخضر "sleem" "ginsberg" والتي شملت أربعة استراتيجيات وعرفها أنها خلق فرصة لابتكار الطرق التي تصنع الاختلاف وفي نفس الوقت تحقيق نجاح الأعمال ولقد أكد الباحثان بأن استراتيجية التسويق الأخضر هذه يجب أن تشتق على الأرجح من حجم السوق الأخضر في الصناعة وأن تكون الشركات ذات قابلية لتمييز منتجاتها المبنية على الاخضرار<sup>1</sup>.

والشكل 1 يوضح مصفوفة الاستراتيجيات.



Source : haoeu fan, linzeng, « implemengallon of green marketing strategy in china astudy of the graan food industry » master thesisimbusseseadministartion, university of gawelswedenjume, 2011, p19.

<sup>1</sup> زكية مقري، علاقات سياسات المزيج التسويقي الأخضر بتبني استراتيجيات التسويق الأخضر دراسة ميدانية بشركة الإسمنت، باتنة، مجلة الدراسات الاقتصادية العدد 1ديسمبر 2014 جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة ص14.

## 1- الأخضر الهزيل:

إن الشركات التي تعمل باستراتيجية الأخضر الهزيل لا تروج ولا تسوق مبادراتها للاضرار على الرغم من جهودها ومحاولتها أن تكون المؤسسة ذات مواطنة بل تركز اهتمامها على تخفيض التكاليف وتحسين كفاءتها اتجاه الأنشطة اللابينية وبالتالي فمثل هذه الشركات تعمل على ميزة السعر المنخفض وليس على ميزة الاضرار، إن هذه الشركات لا يجب أن تنتظر تحقيق أرباح كبيرة من أجزاء السوق الأخضر على العكس فإن اهتمامها الأساسي هو الامتثال للوائح والقوانين وإيجاد حلول وقائية على المدى الطويل بحيث تبقى دائما متقدمة ومتميزة على المنافسين وغالبا ما تكون هذه الشركات مترددة في الترويج لأنشطتها الإيكولوجية أو الخصائص الخضراء لمنتجاتها.

إن الإعلان على المبادرات البيئية قد يتسبب في وجوب الحصول على العلامات الخضراء لكل المنتجات وقد يكون هذا غير مريحا بالنسبة لها، ومنه فإن خلق علامة منفصلة لمنتجاتها صديقة للبيئة مقارنة أكثر أمانا.

## 2- الأخضر الدفاعي:

تستعمل استراتيجية الأخضر الدفاعي استجابة للأزمات كإجراء احتياطي أو كرد فعل اتجاه تصرفات المنافسين ويعرف الأخضر الدفاعي قطاعات السوق الأخضر بالمستهلكين المستهدفين اللذين لا يسمحون بالتنازل عن البيئة ويحاولون التخفيف عن الأضرار البيئية وتحسين صورة العلامة، إن الشركات المتبنية لهذه الاستراتيجية لا تتفق مواردنا على الإعلانات المضللة للتحضير والذي يحتمل أن يخلق تصورات لا يمكن الوصول إليها إلا إذا استطاعت أن تخلق ميزة تنافسية بشأن ذلك.

## 3- الأخضر المضلل:

إن المتبنين استراتيجية الخضر المضلل يضعون جوهر التزامات المالية وغير المالية باستثمار في المدى البعيد وبعمليات صديقة للبيئة هذه الشركات قادرة على تحديد هويتها بشكل متميز وعلى ربح مزايا تنافسية من خلال الأخضر لكنها قد تختار عدم القيام بذلك لأنها يمكن أن تكسب المزيد من المال من خلال تسليط الضوء على سمات أخرى وتستعمل الترويج بالميزات البيئية كأنها أرباح ثانوية.

#### 4- الأخضر المدفع:

الشركات التي تطبق هذه الاستراتيجية تسعى إلى التركيز على تعظيم القيمة والدمج الكامل للانشغالات البيئية في الأعمال وكذا دورة حياة المنتج أن عنصر الاخضرار هو القوة الدافعة لهذه الشركات من البداية، فهي تلتزم بتسعير حسب دورة حياة المنتج بإدارة الجودة البيئية الشاملة والتصنيع البيئي أن المنتجات وخدمات الأخضر المدفع غالبا ما تخدم جزء صغير (تركيز) من السوق.

بإمكان المسوقين المختارين استراتيجيين أساسيين من استراتيجيات المزيج الترويجي وتطبيق ما يناسبها بقدر تعلق الأمر في مجال التسويق الأخضر وهما استراتيجية الدفع واستراتيجية السحب واللذان يمكن توضيحهما:

#### أ- استراتيجية الدفع:

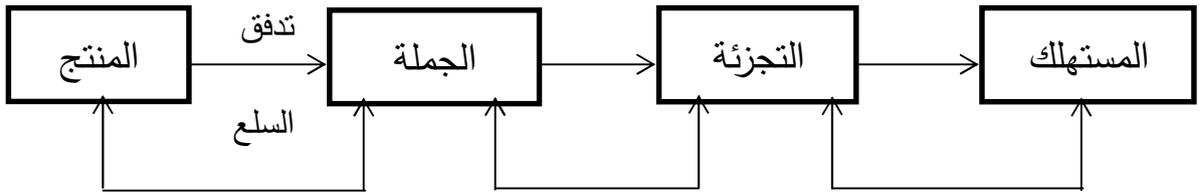
ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية وتطبيقها في الترويج الأخضر بالشكل (9-2) والتي تقوم على أساس دفع المنتج عبر القنوات التوزيعية المتعاقبة وصولا إلى المستهلك وأن يتم اعتماد أساليب الترويج للمبيعات والقوة البيعية في تحقيق ذلك النشاط الترويجي من حيث توضيح مزايا وخصائص ومواصفات المنتجات الخضراء التي يتعامل بها وصولا إلى المستهلك النهائي وبالتالي يمكن القول بأن تدفق المنتجات وانسياب الاتصالات الترويجية تأخذ اتجاه واحد هو من المنتج عبر الحلقات الوسيطة وصولا إلى المستهلك واعتماده في ذلك على العنصر البشري والجوانب المادية الملموسة في عملية الترويج<sup>1</sup>.

ولعل السبب في استخدام هذه الاستراتيجية هو تعميق الولاء للأطراف التي تتعامل معها المنظمة. ولكل مرحلة تسويقية مع المرحلة التي تليها أو تسبقها لتعزيز استمرارية التعامل التسويقي فضلا عن الخصوصية التي تتميز بها المنتجات الخضراء من خصائص وصفات تختلف عن بقية المنتجات الأخرى.

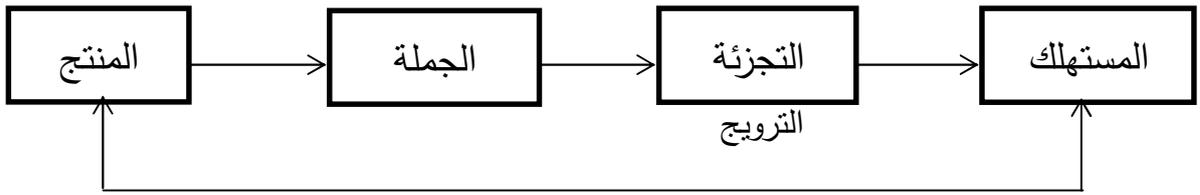
<sup>1</sup> تامر البكري، احمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص 227، 228.

ب- استراتيجية السحب:

تصح هذه الاستراتيجية في الشكل (9-3) والتي تقوم في جوهرها على كون المنتج يقوم بمهام الترويج لمنتجاته الخضراء وغير استخدام النشاط الإعلاني في الغالب نحو المستهلك النهائي لحثه وتشجيعه على طلب المنتجات المروج لها من تاجر المفرد والذي يقوم بدوره بطلبها من تاجر الجملة أو الوسيط وصولاً إلى المنتج لها وجوهر هذه الاستراتيجية يقوم على أساس خلق الطلب لدى المستهلك لحثه على تحفيز الحلقات الوسيطة في توفير المنتجات الخضراء من الحلقات المتعاقبة وصولاً إلى المنتج ويتم استخدام هذه الاستراتيجية بشكل خاص في المنتجات الجديدة على السوق والتي تحتاج إلى كثافة ترويجية واضحة وشرح لخصائصها المميزة ولتجاوز المخاوف الموجودة لدى الوسيط في شرائها تحسباً لضعف الطلب عليها أو تحميلهم خسائر محتملة من جراء التعامل بها لكونها غير معروفة في السوق.



الشكل (9-2) استراتيجية الدفع في الترويج الأخضر.



الشكل (9-3) استراتيجية السحب في الترويج الأخضر.

ثانياً: عناصر التسويق الأخضر:

في استعراضنا لتطور مفهوم التسويق الأخضر اتضح بأنه امتداد منطقي لمفهوم التسويق بشكله التقليدي وظهر ونهي في ظل الحاجة البيئية للحفاظ عليها وحمايتها فضلاً عن التوجهات الفلسفية في المسؤولية الاجتماعية ومفهوم التسويق الاجتماعي وبالتالي فإن عناصر المزيج التسويقي لن تختلف من حيث التسمية والملونات كما هو عليه في المزيج التسويقي التقليدي ولكن الاختلاف يكمن في توجهات التسويق الأخضر وهو ما ينعكس على الاستخدام المستهدف لعناصر المزيج وقيل الإشارة إلى وجه الاختلاف ما بين الاثنين يكون من المناسب أن نستعرض بشكل مبسط عناصر المزيج التسويقي الأخضر<sup>1</sup>.

أ- المنتج:

المنتج الأخضر هو الجوهر الأساسي في مقدمة الشركة من شيء ملموس أو غير ملموس إلى الجمهور المستهدف في السوق وهذا المنتج يكون مختلف في جوهره عن المنتج التقليدي ومن خلال عدد من الخواص والتي من أبرزها:

- أن لا يكون سبباً في إحداث تأثيرات سلبية على صحة المواطن أو تعويضه لأي شكل من أشكال الضرر بل أن العكس هو الأساس في تقديم المنتج الأخضر.

- لا يكون مصدر تهديد للبيئة أو إحداث الضرر لها وفي أي مرحلة من المراحل تصنيعه أو استخدامه أو حتى بعد الانتهاء منه ورميه كنفائيات.

- يجب أن تتم عملية تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية أقل مما هو عليه في المنتج التقليدي.

- الاعتماد على مواد معاد تدويرها في تصنيعه ككل أو جزء منه وبحسب خصوصية المنتج.

- التقليل قدر المستطاع من مواد التعبئة والتغليف لتقليل حجم النفايات المترتبة على التخلص منها وتقليل استهلاك الموارد الطبيعية التي تصنع منها مواد التغليف... الخ.

لذلك يجب على الشركات المصنعة للمنتجات الخضراء أن تكون واعية ومستجيبة لحساسية الزبائن حيال القضايا الصحية والبيئية للمستهلك أو المستعمل وأن تكون دائماً في مقدمة اهتماماتها بشكل طوعي وذاتي قبل أن تفرضها قوة القانون أو المجتمع عليها.

<sup>1</sup> تامر البكري، استراتيجية التسويق الأخضر، إثناء للنشر، عمان، 2012، ص ص 255، 275.

ب- السعر : Price:

تحمل المنتجات الخضراء إضافة سعرية بسبب التكاليف الإضافية الخاصة لجعل المنتج صالحا من الناحية البيئية لأن المنتجات الخضراء عادة ما تتطلب جهودا وتكاليف كبيرة في مجال البحث والتطوير والتعديل في الأساليب الإنتاجية بما ينسجم مع هدف الاستخدام الكفؤ للطاقة وتقليل التلف والضياع في استعمال المواد الأولية.

وتجدر الإشارة إلى أن الزيادة في السعر تتطلب من الشركة أن تقوم بدراسة معمقة لأجزاء السوق التي تتعامل معها للتعرف على مدى تقبلها للزيادة السعرية ولكن السؤال المهم الذي قد يثار هنا هو هل أن الزبائن قادرين وراغبون دائما في تقبل زيادة في السعر؟ والجواب على هذا السؤال قدمته العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن الزبائن مستعدين لتحمل الزيادة في السعر في حالة ترافق التعديلات البيئية التي تجري على المنتج مع المنافع التقليدية له، وبعبارة أخرى أن يكون المنتج بنفس جودته وخصائصه المتعارف عليها مع إضافة كونه سليما من الناحية البيئية.

ج- المكان : place:

بائعي المفرد أو الموزعين قد ينتفعوا بشكل كبير من تطبيق مدخل التسويق الأخضر عبر تقوية الصلات مع مجهزيهم (الشركات المنتجة) وزبائنهم، بسبب استمرار العلاقة مع الطرفين عبر نظام التوزيع ذو الاتجاهين Tow-way المستعمل في مدخل التسويق الأخضر عوضا عن النظام التقليدي ذو الاتجاه الواحد Ona-way.

إن نظام التوزيع ذو الاتجاهين يعتمد وبشكل كبير على ما يعرف بالتدوير Recycling والذي يعرف على أنه عملية إعادة مخلفات أو بقايا المواد المستعملة مثل (القناني الفارغة، أكياس البلاستيك، الأوراق... الخ) إلى مكان إنتاجها أو بيعها وهذا ما يعرف بنقطة البيع pointf-sale عوضا عن رميها.

د- الترويج : promolion:

يعد أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي الأخضر ومن خلاله يكون بإمكان الشركة نقل توجهاتها أو صورتها البيئية إلى الزبائن مع نقل رسالتها التسويقية الخاصة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

ومن الواجب مراعاة مسألة ضرورية هنا تتعلق بضرورة عدم المبالغة في تقديم الجانب البيئي بشكل لا ينسجم مع الواقع الفعلي، وبالتالي قد تفسر الرسالة الترويجية للشركة بصورة خاطئة.

والترويج في مجال التسويق الأخضر قد يأخذ عدة أشكال مثل الإعلان وترويج المبيعات والعلاقات العامة، والملصقات البيئية، وفيما يخص الخبرة فهي نوع من المعاملات المستعملة لتقديم ضمانات للزبون بأن المنتجات الحاملة لتلك العلامة تتطابق مع معايير بيئية واجتماعية معينة وهذه الملصقات عادة ما تستعمل كأداة مساعدة في العملية التسويقية لدفع الزبون نحو تفضيل منتج معين آخر.

## 2- المنتج الأخضر:

هو ذلك المنتج الذي يستخدم المواد الصديقة للبيئة (والتي يمكن أن تتحلل ذاتيا) مع ضرورة متابعة خلال مراحل دورة حياته لضمان بقاءه ضمن الالتزام البيئي وهذا يشمل عدم استخدام المواد الحافظة الضارة واستخدام الحد الأدنى من الطاقة، استخدام الحد الأدنى من المواد الخام، عدم استخدام المواد السامة، استخدام عبوات قابلة لإعادة التدوير واستخدامها بعد الانتهاء من محتوى العبوة، فعلى سبيل المثال قد تقوم المنظمة بتسويق منتجات خضراء متنوعة (مثل كميات كهرباء لترشيد الطاقة، مواد غذائية خالية من المواد الحافظة والملوثات طعام صحي خالي من الدهون والمكروبات الصناعية) أجهزة الكترونية تعمل بالطاقة القابلة للتجديد مثل الطاقة الشمسية (مثل بعض أجهزة الراديو والآلات الحاسبة التي تعمل بالطاقة الشمسية) بطارية قابلة لإعادة الشحن تدوم لفترة زمنية طويلة جدا، منتجات يمكن تفكيكها وإعادة تدويرها وهناك الكثير<sup>1</sup>.

## 2/2 الترويج الأخضر:

يعتبر الترويج الأخضر أحد عناصر المزيج التسويقي والذي يلعب دورا هاما في التأثير الإيجابي على سلوك أصحاب المصالح سواء كان ذلك الوقت الحالي أو في المستقبل من خلال تطوير عناصر المزيج الترويجي المتمثلة في الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة

ويعرف Mcdonogh الترويج الأخضر أنه عملية التفاعل الاجتماعي التي تستهدف على القضاء على سلوك العزلة الذي يمكن أن يحدث بين المنظمة وجمهورها وأصحاب المصالح.

<sup>1</sup>أبي مولود-محمد رفيق- زهرونة عبد الرحمن، التسويق الأخضر في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012- 2013، ص 28- 31.

الجدول الآتي يوضح أهم فروقات خصائص الترويج الأخضر والترويج التقليدي.

الجدول رقم (1-2) خصائص الترويج الأخضر والترويج التقليدي.

الترويج التقليدي	الترويج الأخضر
<ul style="list-style-type: none"><li>- التلاعب بالعواطف.</li><li>- تجاهل الأخطاء أو التعامل معها بسطحية.</li><li>- البحث عن بديل آخر.</li><li>- عدم الإفصاح عن البيانات الأساسية</li><li>- نشر الأخبار والقرارات بدون دراسة.</li><li>- القيام بنشاطات العلاقات العامة مع الجمهور.</li><li>- الاعتقادات بأن أصحاب المصالح والجمهور في حاجة إلى تعليم.</li><li>- توزيع رسالة متغيرة لمختلف الجماهير.</li><li>- الانفتاح عند الحاجة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- إدارة التوقعات.</li><li>- الاعتراف بالأخطاء الماضية والتعامل معها بحسم.</li><li>- البحث عن بدائل النافعة لأصحاب المصالح.</li><li>- تقديم البدائل الذي يدعم عمليات وأفكار المنظمة.</li><li>- توجيه الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها.</li><li>- التركيز الأساسي على الجماهير لخلق العلاقات.</li><li>- التعامل مع أصحاب المصالح على أساس أنهم عملاء يجب فهمهم.</li><li>- التفاعل مع أصحاب المصالح على كافة مستوياتهم بالتساوي.</li><li>- الانفتاح الدائم</li></ul>

المصدر: IBID

## 3/2 التسعير الأخضر:

التسعير الأخضر هو عملية فرض علاوة سعرية على المنتجات الخضراء جراء مراعاة المطالب البيئية في استخراج موادها، عملية تصنيعها واستهلاك الطاقة الأنظف فيها وتغليفها وكذا تكاليف البحث والتطوير ومن مزايا التسعير الأخضر ما يلي:

- حماية البيئة من خلال الحد من الهدر وعدم الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية بدون عناية.  
- زيادة وعي الزبائن من خلال حصولهم على معلومات بيئية جديدة مقابل العلاوات السعرية للمنتجات الخضراء.

- التحسين المستمر إن لمنظمات القائمة على الكفاءة ستجد في العلاوة السعرية البيئية دافعا جديدا من أجل التحسين المستمر في المواد المنتجات العمليات واستخدام الطاقة والمبادرات البيئية الجديدة وهذا ما يجعل التسعير الأخضر مناسبة جديدة من أجل تنشيط دور مصلحة العلاقات العامة في المنظمة لتحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور.

- مازالت العديد من المنظمات تسعر المنتجات الخضراء على أساس قيمتها التي تدركها مجموعات أو فئات معينة من الزبائن وترى هذه المنظمات أن تقديمها للمنتجات بأسعار مرتفعة نسبيا لا يضر بموقعها التنافسي لأنها لا تتنافس على أساسا السعر وإنما على أساس تحضير منتجاتها.

## 4/2 التوزيع الأخضر:

لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافا سواء على المدى القصير أو المدى البعيد إذ لم يقابلها سياسة محكمة وسليمة لتوزيع منتجاتها نظرا لتوزيع المستهلكين على نقاط جغرافية واسعة وتعدد المنتجات المطروحة في السوق وتنوعها وزيادة حدة المنافسة لدي فإن عملية إيصال المنتجات تستدعي رسم سياسات توزيعية تستدل إلى تقدير حاجات المستهلكين ومنه تحديد كمية الطلب في السوق وتحديد النقاط التوزيعية اللازمة والكفيلة بإيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين.

- ويمكن تعريف التوزيع الأخضر بأنه عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى الزبون ويمكن تحديد الاعتبارات البيئية في التوزيع في الحد الأدنى من استهلاك الطاقة والحد من الانبعاثات للتخفيف من مظاهر الاحتباس الحراري وهذه الاعتبارات يمكن تحقيقها من خلال ما يلي:

- تعزيز خيارات النقل الواعية بيئياً.
- استخدام الشاحنات البيئية.
- استخدام سيارات الديزل الحيوي.
- اختيار الحجم الملائم للشاحنة.
- استخدام التقليل المشترك للمواد.
- الحفاظ الجيد للمنتجات عند التغليف.

ثالثاً: النتائج المترتبة عن التسويق الأخضر:

من الواضح أن تبني مفهوم التسويق الأخضر يحقق للمنظمات الأعمال فوائد ومكاسب كبيرة ويمكن أن يضع المنظمة على قمة الهرم التنافسي ولربما يمنحها القيادة في السوق فتبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المنظمة قريبة من عملائها وبالذات للذين لديهم توجه بيئي فضلاً عن المحافظة على البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية وفي هذا السياق يمكن أن تعدد بعض مزايا المترتبة عن ممارسة التسويق الأخضر<sup>1</sup>.

1- إرضاء حاجات المالكين من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر أفاقاً جديدة وفرص سوقية مغرية أمام المنظمات التي تمارسه مما يتيح أمامها المجال لتجنب المنافسة التقليدية وبالتالي تحقيق زيادة تنافسية في السوق وخاصة عندما تتوجه إلى السوق بمنتجات صديقة للبيئة وتستهدف ذوي التوجهات البيئية في السوق وسيساعد هذا الوضع التنافسي على تحقيق مكاسب وأرباح أعلى فضلاً عن اكتساب سمعة جيدة في المنتج وتلبية حاجات المالكين.

2- تحسين الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات: إن التركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة يدفع المنظمة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية مما يخفض من مستويات التلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية فضلاً عن تجنب الملاحقات القانونية والتي قد تقضي إلى دفع تعويضات للمنتظرين وإثارة جماعات البيئة وحماية المستهلك.

<sup>1</sup>شادي حسين، التسويق الأخضر ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سوريا ن ص 15.

3- القبول الاجتماعي للمنظمة: إن المنظمات التي تبني فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد قوي من المجتمع بشتى فئاته وأطيافه بسبب انسجام أهدافها مع أهداف المجتمع بخصوص الإلتزام البيئي، هذا التأييد الاجتماعي يساعد المنظمة على توطيد علاقتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

4- ديمومة الأنشطة: إن تجنب المنظمة الخضراء للملاحظات القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها يمكنها من الاستقرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة ودعم عملياتها وأنشطتها التجارية.

## خلاصة الفصل:

وكخلاصة لما سبق فإن التسويق الأخضر أوسع من مجرد عملية أو نشاط فإن فلسفة التسويق الأخضر يحقق لمنظمات الاعمال فوائد ومكاسب كبيرة ويمكن أن يوضع المنظمة على قمة الهرم التنافسي ويمنحها القيادة في السوق بحيث يجعل المنظمة قريبة من عملائها وبالذات اللذين لديهم توجه أو وعي بيئي فضلا عن المحافظة على البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالتسويق الأخضر

تمهيد:

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحال يتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة بل أصبحت تتم على مستوى الدولي خاصة في ظل العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العالمية للتجارة والتعريفات في ظل المنظمة العالمية للتجارة فالحواجز الجمركية التي كانت فيما مضى تشكل وسيلة لحماية المجال الوطني من المنافسة الخارجية والتي كانت تأخذ شكل رسوم جمركية، وتخصيص للسلع المستوردة أخذت تتلاشى بفعل القوانين التي أصبحت تنظم التجارة العالمية ولم يبق من تلك الحواجز إلا الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة.

وفي ظل هذا الجو العام أصبح لزاما على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها، إن بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية مع العلم أن هذه الأخيرة تتوقف على وضع استراتيجية تنافسية ملائمة.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

أولاً: تعريف التنافسية:

أصبحت عبارة تنافس أو تنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين<sup>1</sup>:

1- إن ظهور التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة في الفترة 1981-1987 وزيادة المديونية الخارجية.

2- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينيات خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

ولقد عرف (AndraTysom Laura) التنافسية الدولية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية".

ويتبين لنا من خلال التعريف بأن هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية أخرى على مستوى المؤسسة إلا أن هناك تنافسية على مستوى آخر وهي التنافسية على مستوى القطاع.

وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث لها إذا كانت على المؤسسة قطاع أو دولة.

2- يعتبر مفهوم التنافسية من نتائج مدارس إدارة الأعمال، وقد تزايد الاهتمام بتطويرها منذ أن جذب مايكل بورتر الانتباه لهذا المصطلح في التسعينات من هذا القرن وتعددت التعاريف المعطاة لهذا المصطلح وذلك باختلاف الآراء وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص6.

<sup>2</sup>كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماستر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010-2011، صص36-38.

هناك من يعرفها بأنها القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي.

لما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها الدرجة التي يمكن وقفها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل.

كما يمكن تلخيص مفهوم التنافسية فيما يلي:

1- التعريف حسب عوامل التنافسية: يركز هذا المفهوم على معظم مدراء المؤسسات تركز على ثلاث عوامل هي السعر، الجودة، التكلفة، بمعنى أن التنافسية هي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر معقول.

2- التعريف حسب السوق: مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك استناد إلى تقديم حصة السوق النسبية.

3- التنافسية كسلوك: فهناك من يراها على أنها التحول دون النمو في السوق، وهناك من يراها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء على المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

وتعرف أيضا التنافسية بأنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة.

ويعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها العنصر الحرج الذي يقدم الفرصة الجوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها.

من خلال التعاريف السابقة تلخص أن التنافسية هي كل شيء إيجابي يسمح للمؤسسة باكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى كما أنها قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنها بشكل يمكنها من البقاء في السوق وهي تؤدي أيضا إلى:

- تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

- إنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها.

- أنها تعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها وفي القيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفيزهم للشراء منها.

- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية:

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين ومن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي<sup>1</sup>:

1- الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق.

2- يعرفها عبد الستار محمد علي أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالمية للمنتج.

3- الميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها ولما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضاف إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق.

4- ويعرف د. علي السلمي الميزة التنافسية أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف في ما بين المنظمة ومنافسيها.

<sup>1</sup>سفيان نقماري، الإبداع و الابتكار في النظام المصرفي ودوره في حسن الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البلدة، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100، ص7.

من خلال التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق فإرضاءه يعتبر الهدف الأساسي التي تسعى المؤسسة لتحقيقه ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم وتستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع استراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها واستراتيجية التنافس تتحدد بثلاث مكونات رئيسية:

أ- طريقة التنافس: هي الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتحدد وفق استراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

ب- جلبه المنافس: ويقصد بها السوق المستهدف والمنافسين للمؤسسة.

ج- أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

2- يعود الفضل أولاً لشميرلين 1939 الذي وضع مفهوم الميزة التنافسية ثم جاء بعده سالزنيك 1959 والذي ربط ما بيم الميزة التنافسية والقدرة، وبعد هذين الكاتبين جاء كل من شندلر وهوفر ووضعاً تعريفاً لمفهوم الميزة التنافسية مفاده ان هذه الأخيرة في الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين من جهتهما رأى كل من بورتر وداي (1984-1985) أن الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية بمعنى أن الاستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين.

ولقد جاء بورتر بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة وفي هذا الإطار كتب يقول: إن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق.

وخلص القول أن الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحواذها على جزء معتبر من السوق وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعا للقدرة التنافسية للمؤسسة وكل هذا يضمن لها في الأخير تحقيق أرباح تضمن لها الاستمرار<sup>1</sup>.

3- يرى بورتر أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية لهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما يؤكد السلمي في التعريف للميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء على ما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها، وتشير الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين بأسعار أقل وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية، دار جرير للنشر، عمان، الطبعة 1، 2011. ص ص 27-30.  
<sup>2</sup> د. سمالي يحضه، واد سعدي وصاف، نحو التسيير الاستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الاولي حول المعرفة، الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص 01.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية:

لقد أشار porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الزيادة بالتكلفة والتمايز ومن تمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض من خلال تميز المنتج<sup>1</sup>.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين بمعنى تحقيق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كان تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل تتمثل هذه العوامل في:

أ- مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن المؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل الإنتاج التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب- مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء وعليه ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعدل إلى الأخذ بمعنى ان تخفيض لتكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيريتها وعمالها وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج- مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

<sup>1</sup>بوزايد وسيلة، مقارنة المواد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011، 2012، ص 13- 16.

د- مراقبة العلاقات: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط مما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ- مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة مما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

و- مراقبة التكامل: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

ز- مراقبة الرزنامة: من بعض القطاعات قد يكون التزيت والانتظار أفضل أما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة، من جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

ج- مراقبة الإجراءات التقديرية: وقد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا يساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر ما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ي- مراقبة التموّج: وقد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموّج الجيد لأنشطتها حيث أن التموّج الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة منها مستوى الأجور، فعالية الأداء، وإمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة للأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل

طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العلمية.

ثانيا: ميزة التميز:

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدارها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها بمعنى ان تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية او التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التموثق، اللاحق، التعلم وأتاريثه، التكامل، الحجم.

1- الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.

- الخدمات المقدمة.

- كثافة نشاط ما.

- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.

- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.

وهذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

2- الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال

العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

الروابط من بين الأنشطة المؤسسة التي تشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تتسقا جديا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.

- الروابط مع الموردين - الروابط مع قنوات التوزيع.

3- الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4- التموقع: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

5- اللاحق: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

6- التعلم وأثارثيه: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يماس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثانية مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

7- التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم الأنشطة الجديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

8- الحجم: يمكن ان يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة منفردة وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز ولتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

\* هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية:

1- التكلفة الأقل<sup>1</sup>: بالضبط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها وتحقيق المؤسسة هذه الميزة التنافسية من خلال تملكها للتكنولوجيا الأفضل مصادر للمواد الأولية الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية.

2- التميز: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع وتحقق المؤسسة هذه الميزة التنافسية من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، إمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت، التميز في طريقة صنع السلعة.

---

<sup>1</sup> حومدي هناع، الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص03.

## المبحث الثاني: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية:

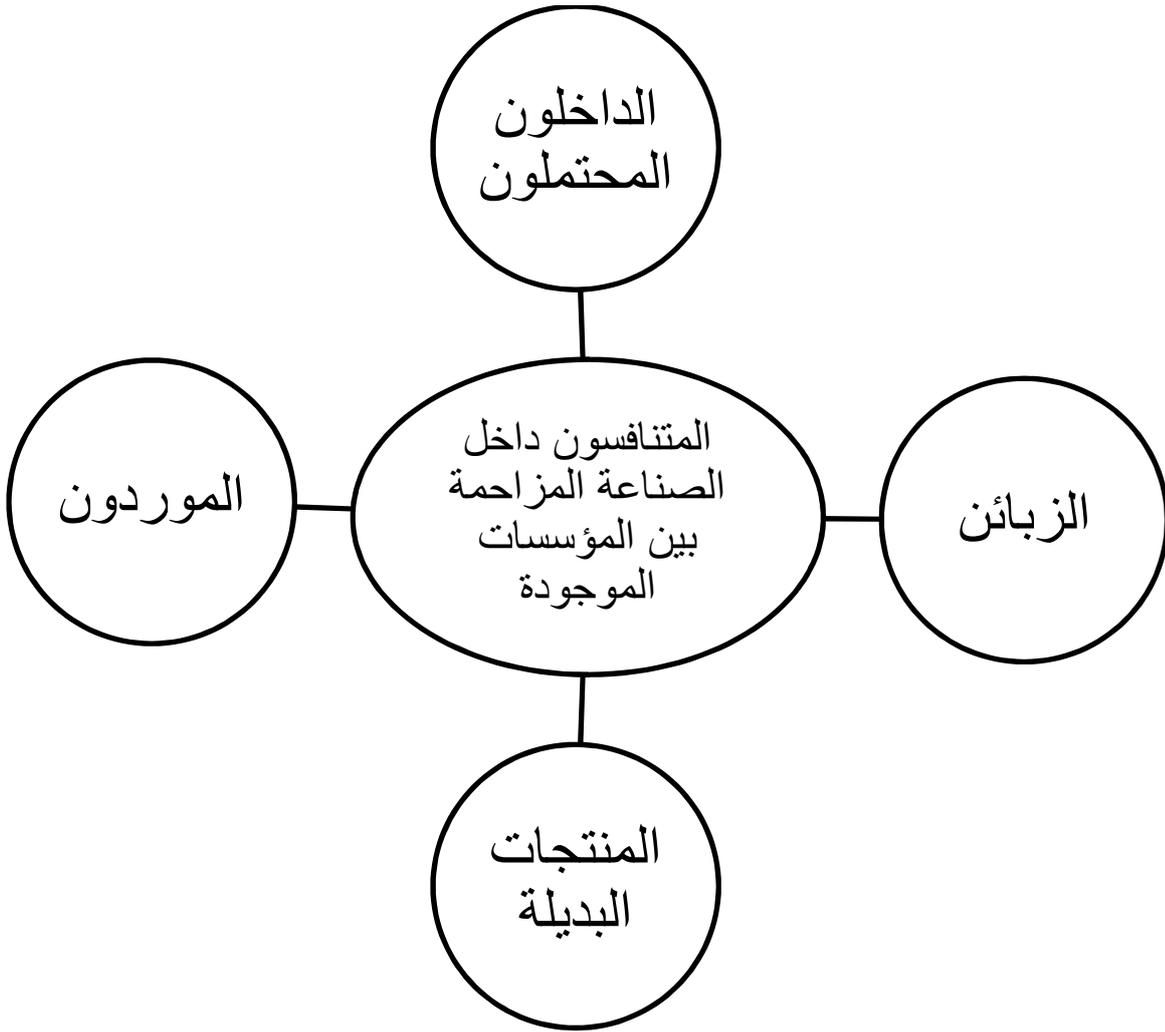
أولاً: مقاربات الميزة التنافسية:

ضمن الإطار التصوري للميزة التنافسية فإن هذا الميدان تهيمن عليه مقاربتين رئيسيتين هيكل الصناعة لبورتر ونظرية الموارد بالإضافة إلى مقاربات أخرى وتختلف كل مقاربة عن الأخرى في طريقة معالجتها لمصادر الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

1- الهيكل الصناعي لبورتر: وفق هذا النموذج فإن المنافسة تعتبر أهم عامل يتحكم في مدى نجاح أو فشل المؤسسة في القطاع الصناعي، فالمنافسة هي التي تحدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة ومساهمتها في النتائج المحققة والميزة التنافسية حسب النموذج تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع الصناعي في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للاستفادة من نقاط ضعف المنافس وفي إطار معالجته للمحيط التنافسي يؤكد بورتر على أن العامل الأول الذي يتحكم في مردودية المؤسسة يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها أما لعامل الثاني فهو الموقع التنافسي النسبي مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة ولا يمكن الفصل بين هذين العاملين ذلك ان المؤسسة التي تنشط في صناعة تحقق أرباح عالية مع موقع تنافسي ضعيف نسبياً أو في الحالة العكسية لمؤسسة تملك موقع تنافسي نسبي ملائم في صناعة غير جذابة لا يمكن لها تحقيق أرباح معتبرة كما يرى بورتر أن هذين العاملين يتأثران لمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها.

1-1- القوى التنافسية الخمس لبورتر: تتأثر جاذبية القطاع الذي ترغب المؤسسة الاستثمار فيه بمجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، والهدف الرئيسي في هاذ المجال هو تغيير هذه القواعد لصالح المؤسسة، وقد قدم بورتر قواعد المنافسة في صورة تفاعل متبادل بين خمس قوى رئيسية، يبينها الشكل 2 ويختلف تأثير كل قوة عن الأخرى ومن مؤسسة إلى أخرى داخل القطاع الواحد ومن قطاع لآخر، ويمكن تأثير القوى الخمس على مردودية القطاع وفي الضغط الذي تمارسه على مستوى الأسعار وعلى التكاليف وحجم الاستثمارات المطلوبة وحسب "بورتر" فإن امتلاك الميزة التنافسية مرتبطة بقدرة المؤسسة على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها أحسن من المنافسين من خلال احتلال أحسن موقع تنافسي ملائم وسط هذه

<sup>1</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 28-2.



الشكل رقم (2) القوى التنافسية الخمس المحددة لمردودية القطاع.

المنافسة ومحاولة التأثير على القطاع بطريقة تعود عليها بالمنفعة ويمكن التفصيل في هذه القوى المشكلة لهيكل المنافسة كما يلي:

1/1 المزاحمة بين المؤسسات الموجودة: تنشئ هذه الوضعية في حالة ما إذا رغبت مؤسسة أو أكثر في تحسين موقعها التنافسي داخل القطاع فتبادر بالفعل من خلال خفض الأسعار وتجديد تشكيلة المنتجات المقترحة، وزيادة حجم الانفاق على الحملات الإعلانية لزيادة الحصة السوقية... الخ، وهذا الفعل ينتج عنه رد فعل للمنافسين لتدارك ما تم فقده من حصته في السوق فيعمل على خفض الأسعار

إلى مستويات أدنى من المستوى السابق وعرض خدمات مساندة للعرض الرئيسي وخدمات ما بعد البيع... الخ، وتؤدي هذه الوضعية إلى فقدان المؤسسات المبادرة للتميز الذي كانت تملكه مما يحتم عليها رد الفعل هذا وهكذا وكلما تقلصت الفترة التي تفصل بين الفعل ورد الفعل بين المنافسين كلما تأثرت سلبا جاذبية القطاع لبقاء المؤسسات ضمن هذا النشاط وتتحكم في ردود أفعال المنافسين عدة عوامل تحدي مدى رغبتهم للاستمرار في السوق ويعتبر معدل نمو القطاع من بين أهم هذه العوامل كونه يؤثر مباشرة على العلاقة بين المنافسين فكلما كان هذا المعدل ضعيف كلما زاد الضغط على المؤسسة المنافسة لاسترجاع حصتها السوقية بسبب انخفاض رقم أعمالها، خاصة إذا كان التميز بين المنتجات ضعيف جدا ولا يمثل قيمة للزبون فتزداد المرونة السعرية وتأثيرها على الكمية المطلوبة مما يقود المؤسسات إلى نقل المنافسة على مستوى الأسعار وقد تكون المنافسة على هذا المستوى جد محدودة إذا كانت التكاليف الثابتة تمثل نسبة عالية من التكاليف الكلية مقارنة مع التكاليف المتغيرة هذا ما يجعل هناك تقارب في القدرات التنافسية بين المؤسسات لعدم إمكانية استغلال اقتصاديات الحجم بالطريقة التي تتيح خلق فرق في الأسعار، من جانب آخر تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في ظل هذه الظروف إذا كانت موانع الخروج من الصناعة عالية ومكلفة جدا للمؤسسة كالإجراءات، تعويض العمال وقوانين منع الاحتكار، والأهمية الاستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للدولة مما يحتم عليها البقاء ضمن نفس النشاط رغم عدم جاذبية القطاع بالنسبة إليها فتعمل على تعويض ذلك بزيادة حصتها السوقية.

1/2 تهديد الداخلون المحتملون: إن نموذج بورتر للقوى المشكلة للمحيط التنافسي يتعدى تحليل تأثير المنافسين الحاليين إلى دراسة تأثير الوافدين الجدد الذين يحملون قدرات جديدة تهدد استقرار السوق ويرتبط تهديد الداخلون المحتملون إلى السوق بقوة موانع الدخول التي يفرضها المنافسون إلى القطاع وقدرتهم على تجاوزها، فكلما كانت هذه الموانع ضعيفة كلما أدى ذلك إلى زيادة كثافة المنافسة داخل القطاع وزيادة حدة الصراع من أجل الحصة السوقية فكثيرا ما تصدم المؤسسات الجديدة بواقع ولاء الزبون لعلامة معينة وعدم رغبته في تغييرها نتيجة الثقة المكتسبة جراء التعامل المسبق معها وتميز هذه المنتجات بالنسبة إليه أو عدم قدرتها على الوصول إلى قنوات التوزيع كما أن بعض القطاعات كالصناعات الثقيلة والبتروكيمياوية تتطلب استثمارات معتبرة ليس بمقدور كل المؤسسات على توفير رأس المال اللازم وهو ما يشكل عائقا أمامها للدخول في هذا النشاط، إضافة إلى هذا فإن تهديد المنافسين المحتملين ينخفض كلما زاد تأثير سلم اقتصاديات الحجم والميزة المطلقة والسياسات الحمائية الحكومية.

1/3 القوة التفاوضية للموردين: ويقصد بالموردين المؤسسات التي تعمل على إمداد وتمويل المؤسسة بالموارد التي تحتاجها في العملية الإنتاجية خاصة المواد الأولية والآلات ومعدات الإنتاج ويمكن تأثير الموردين عن قدرة هذا الأخير على فرض الأسعار وشروط التوريد وهو ما لا قد يتناسب مع الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والقوة التفاوضية للمورد تتفاوت من قطاع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى حسب ميزان القوة بين الطرفين فإذا كانت الكفة تميل لصالح المورد فإنه يكون بإمكان هذا الأخير فرض أسعار عالية والخفض من مستوى الجودة والخدمات المقدمة للمؤسسة وهذا ما قد يؤثر بدوره على مردودية المؤسسة والقطاع ككل، وترتبط القوة التفاوضية للمورد بعدة عوامل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- تميز المدخلات: فكلما كانت هذه المدخلات تملك خصائص فريدة وذات قيمة للمؤسسة وكلما كان المورد ينفرد بعرض هذه المدخلات كلما زادت قدرته التفاوضية لفرض الشروط المناسبة له على حساب المؤسسة.

ب- أهمية المدخلات: تمثل بعض الموارد أهمية كبيرة نتيجة تأثيرها على تكاليف الكلية على تميز مخرجات المؤسسة وتنافسها مما يجعلها ترغب في هذه المدخلات بشدة وهو ما يعزز من المكانة التفاوضية للمورد.

ج- عوامل داخلية: تمثل هذه العوامل في قدرة المورد على الوصول إلى موارد بأقل تكلفة نتيجة استفادته من حجم طلبياته ومن قانون اقتصاديات الحجم ما يسهل المهمة على المؤسسة في التفاوض لخفض الأسعار أما إذا كانت التكاليف الثابتة مرتفعة نسبياً مقارنة مع التكاليف المتغيرة فإن هذا يؤدي إلى أن تكون الهوامش التي يتفاوض عليها محدودة.

د- الأهمية النسبية للتكامل الأمامي للمورد والتكامل الخلفي للمؤسسة: عادة ما يرتبط ميزان القوى التفاوضية بعدد وتمركز كل من الموردين والمؤسسات، غير أنه يمكن لأحد الأطراف فرض شروطه في حال ما إذا كان يملك القدرة على تحقيق التكامل فتستطيع المؤسسة مثلاً الحصول على هذه المدخلات بتكلف أقل من خلال خلق وحدات إنتاجية تحقق لها التكامل الخلفي كما يمكن للمورد أن يحقق تكامل

أمامي بإنشاء فروع تستهلك ما يوفره من مدخلات وكلما زادت قدرة أي واحد على تحقيق التكامل كلما تقلصت القوة التفاوضية للطرف الآخر.

هـ- توفر مدخلات بديلة: يرتبط الموقف التفاوضي للمورد بقدرته على توفير الموارد التي تحتاجها المؤسسة وكلما كانت هذه الموارد غير قابلة للاحتلال بمواد أخرى وكانت محصورة في يد عدد قليل من الموردين كلما تحسنت المكانة التفاوضية للمورد.

1/4 القوة التفاوضية للزبون: يسود الاعتقاد وسط نشاطات الأعمال أن إرضاء الزبون يعتبر من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات والزبون عادة ما يرغب في شراء منتجات تتميز بجودة عالية لكن بأقل تكلفة ممكنة وهذا ما يشكل ضغط على المؤسسة في ممارسة نشاطها فتحت هذا القيد هي تعمل على إرضاء الزبون باستعمال أقل عدد ممكن من الموارد وقد يؤدي هذا الأمر إلى اختلاف مصلحة رغبة كل من المؤسسة والزبون في كثير من الأحيان فيعمل كل طرف إلى فرض رغبته والشروط الملائمة له وقوة الزبون في التفاوض يمكن أن تعاز للعوامل التالية:

أ- حجم مشتريات الزبون: يتناسب الموقف التفاوضي للزبون طرديا مع حجم مشترياته فعادة ما يكون الزبون في موقف قوي لتحديد الشروط والأسعار التي يرغب فيها نتيجة حجم طلبياته الكبيرة وهذا كون إلغاء الصفقة معه قد يتسبب في انخفاض شديد لرقم الاعمال لما تمثله نسبة مشترياته إلى المبيعات الكلية للمؤسسة.

ب- نسبة المشتريات من القطاع إلى التكاليف الكلية للزبون: تتوزع النسب في سلم مشتريات الزبون بطريقة متفاوتة لنسب الأهمية النسبية لبعض المنتجات عن الأخرى وكلما زاد وزن المنتج ضمن قائمة المشتريات كلما زادت معه حساسية الزبون نتيجة تغير في الأسعار وهو ما يدفعه للضغط على المؤسسة قصد التفاوض على الشروط المتعاقد عليها.

ج- تكاليف التحول: تزداد رغبة الزبون في التفاوض مع المؤسسة لتحديد الشروط المناسبة للطرفين كلما كانت تكاليف التحول الزبون إلى منتج آخر قوية وهذه التكاليف يمكن ان في شكل قيود نفسية نتيجة الثقة المكتسبة أو في شكل عقود ملزمة تربط الطرفين.

د- عدد المؤسسات المتنافسة مقارنة مع عدد المشترين للمنتجات.

هـ- مدى توفر المعلومات عن الأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.

1/5 تهديد المنتجات البديلة: يمكن هذا التهديد في إمكانية إحلال منتجات المؤسسة بأخرى من خارج القطاع يمكن أن يؤدي نفس الوظيفة لكن بسعر أقل وتؤثر هذه المنتجات على السياسة التسعيرية للمؤسسة وعلى الأرباح المحققة من طرف القطاع ككل ويزداد تأثيرها كلما كانت الأقرب إلى المستهلك من حيث إشباع حاجاته مع الأفضلية السعرية مقارنة مع المنتجات الأصلية، فمثلا إمكانية إحلال الألمنيوم مكان الحديد في بعض الصناعات يؤثر سلبا على الأرباح في الصناعات الحديد والصلب.

إذا كانت القوى الخمس لبورتر تتحكم في مدى جاذبية القطاع والأرباح اليت يمكن تحقيقها فالإشكالية إذا تكمن في كيفية اختيار القطاع المناسب الذي تملك فيه المؤسسة التفوق على حساب المؤسسات المنافسين والعمل على تحسين موقعها التنافسي ضمن هذا المجال.

2- سلسلة القيمة مصدر للميزة التنافسية: يعتبر مفهوم سلسلة القيمة المشتق من مفهوم نظم الأعمال الخاص بمكنزاي الأداة الأساسية في نموذج بورتر لتحليل مصادر الميزة التنافسية، وهذا المفهوم ينطلق من كون المؤسسة هي عبارة عن محفظة للنشاطات ومن خلال تحليل هذه النشاطات ومقارنتها مع نظيراتها للمؤسسات المنافسة يمكن معرفة تأثير كل حلقة من السلسلة على ميزة التكلفة أو الكشف عن مكامن التميز الذي ينتج عند تحويل المدخلات إلى مخرجات فالموقف التنافسي حسب هذا النموذج مرتبط بالقدرة النفسية للمؤسسة في تفعيل هذه الوظائف بتكلفة أقل أو بطريقة أحسن من المنافسين وتندرج سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن مفهوم أشمل يسمى بنظام سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل.

الشكل (3) نظام سلسلة القيمة

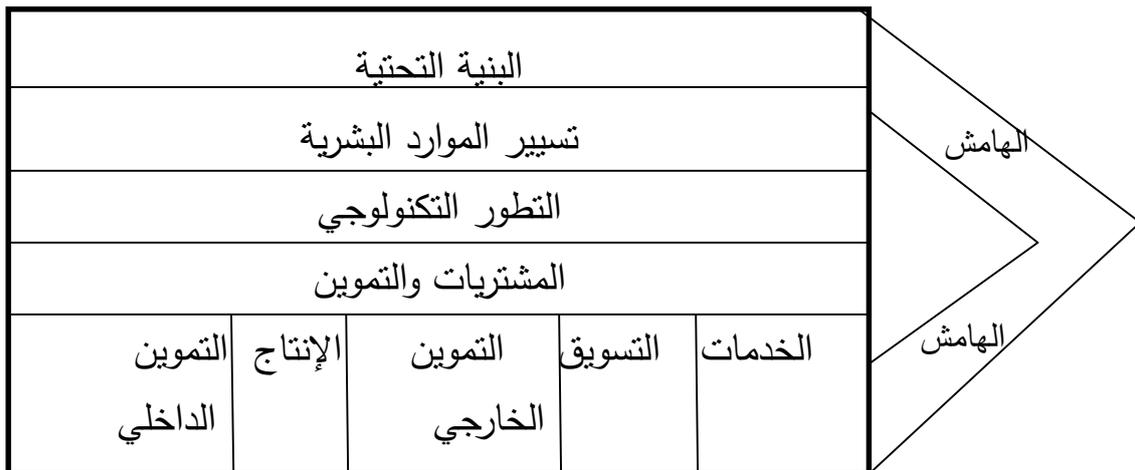


source : Jean peirredétrie at autre. Strategor : politique générale de l'entreprise 3eme édition, (France :dunod.1997).p50.

فالمؤسسة لا يمكن أن تعزل عن المحيط التي تنشط فيه بل هي جزء من عملية تهدف إلى خلق القيمة فالمورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على خلق وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة، فتصبح مكانتها التنافسية تابع لجودة نشاطات المورد من جانب آخر فإن مخرجات المؤسسة قبل وصولها للمستهلك فهي تعبر من خلال قنوات التوزيع بطريقة قد تغير في القيمة النهائية المقدمة للزبون وإذا كان نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة فإن بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة والتداخل بين النشاطات الداخلية للمؤسسة.

2- مفهوم سلسلة القيمة: ينظر بورتر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق قيمة والقيمة هي المبلغ الذي يكون الزبون عنده مستعد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة وهذه الأخيرة تكون في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة، هذا التقسيم ينتج عنه ما يعرف بنشاطات القيمة، وهي النشاطات التي بواسطتها توفر المؤسسة منتجات ذات قيمة للزبون باستخدام الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية ويمكن تمثيل هذه النشاطات باستخدام سلسلة القيمة كما يبين الشكل 4.

الشكل (4) سلسلة القيمة لبورتر



source :michael porter :1985,op,cit ,p84.

أ- النشاطات الأساسية: تمثل تلك النشاطات التي تساهم بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج وفي بيع المنتجات وهي تضم:

أ/1 التموين الداخلي: وتضم كافة النشاطات المرتبطة بتدقيق المدخلات في المورد حتى ورشة الإنتاج وتتلخص هذه الوظائف في الاستلام، والتخزين، والمراقبة والنقل والتفريغ للمدخلات إلى ورشة الإنتاج.

أ/2 الإنتاج: تعرف هذه الوظيفة بالعملية التي يتم فيها استخدام المدخلات وتحويلها إلى سلع تامة الصنع او خدمات موجهة مباشرة للزبون وهي تضم عملية التحويل، والتركيب، التغليف والصيانة، والاختبار، ومراقبة النوعية...الخ.

أ/3 التموين الخارجي: هي النشاطات المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتجات على الزبائن.

أ/4 التسويق والبيع: وتضم هذه الوظيفة مجموعة النشاطات المسؤولة عن تقديم الوسائل التي تمكن الزبون من شراء منتجات المؤسسة وتحفيزهم على ذلك.

أ/5 الخدمات: وهي نشاطات تهدف إلى دعم القيمة لدى الزبون وتتمثل خاصة في خدمات ما بعد البيع والخدمات المرفقة كالتركيب والتصلح والتكوين وتوفير قطاع الخيار الخ.

ويختلف تأثير كل نشاط على الميزة التنافسية من قطاع لآخر فالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع التوزيع تمثل وظيفة الإمداد الداخلي والخارجي العامل الحاسم في تفوقها كما هو الحال لعلامة وول مارت (wal-mart) أما قطاع البنوك فإن أهم نشاط يمكن الاعتماد عليه فهي وظيفة التسويق والمبيعات في حين أن الإمداد يكون مهمل التأثير في المؤسسات الخدمية، وبشكل عام ورغم التفاوت في مساهمة كل نشاط في خلق القيمة فإن بورتر ينظر إلى النشاطات الأساسية من نفس الزاوية ويعطيها نفس الحجم ونفس الدور في خلق القيمة لعدم إمكانية عزل أثر كل نشاط على حدى دون النشاط الذي يسبقه.

ب- النشاطات الداعمة: هي نشاطات تساهم في العملية الإنتاجية لكن بطريقة غير مباشرة وهذا من خلال تقييم الدعم للأنشطة الرئيسية بما يسمح لها بزيادة الكفاءة والفعالية، وفي معظم الأحيان لا

يقتصر تأثير هذه الأنشطة على نوع محدد بل هي تشمل كافة الأنشطة القيم وتتوزع ضمن أربعة مجموعات.

ب/1 المشتريات والتمويل: وتتعلق بوظيفة شراء الموارد الضرورية للنشاطات الأساسية الداعمة وتمثل هذه الموارد في المواد الأولية والخاص والمواد نصف المصنعة كما تشمل بعض الأصول كالألات الإنتاجية والتجهيزات والمعدات المخبرية والمكتبية، رغم الأثر الضئيل لتكاليف وظيفة المشتريات والتمويل في حد ذاتها على التكاليف الكلية مقارنة مع الوظائف الأخرى، إلا أن أداء هذه الوظيفة يؤثر بشكل قوي على تميز المؤسسة ومكانتها التنافسية وهذا لسبب ارتباط هذه الوظيفة بالعديد من نشاطات القيمة، فكل النشاطات المكونة لسلسلة القيمة تحتاج إلى مدخلات يتعين على وظيفة المشتريات والتمويل توفيرها بالشروط المطلوبة وإلا ستنعطل هذه النشاطات.

ب/2 التطوير التكنولوجي: وتتكون هذه الحلقة من مجموعة من النشاطات التي تساهم في تحسين المنتج والعمليات الإنتاجية، وهي لا تهتم فقط بالتكنولوجيا المرتبطة مباشرة بالمنتج إنما تتعدى ذلك فهي تشمل البحوث الأولية للمنتج والتصميم وهندسة العمليات الإنتاجية وتطوير التجهيزات والآلات.

ب/3 البنية التحتية للمؤسسة: وهي تتألف من مجموعة من النشاطات التي تضمن التسلسل السليم للعمليات داخل المؤسسة ويتعلق الأمر بالتسيير والتخطيط والمالية والمحاسبة والعلاقات القانونية والخارجية... الخ.

ب/4 تسيير الموارد البشرية: إن تأثير وظيفة تسيير الموارد البشرية على القيمة يكون من خلال لعب دور تحفيزي للمهارات والمساهمة في التحكم في التكاليف الناجمة عن الأجور بصفة عامة، هي تشمل النشاطات المرتبطة بالتوظيف والتكوين واستخدام العمال وتحفيزهم وتخطيط سياسات الأجور.

وإن مساهمة نشاطات البنية الأساسية في الميزة التنافسية تكمن في الدور الذي تلعبه في تحديد المهام والاهداف وتجنب التداخل والتضارب بينها وتسهيل عمل النشاطات الأولية والداعمة والتحكم في نظام المعلومات، وكل هذه الممارسات تؤثر على سلسلة القيمة ككل ولا تختص بنوع محدد من النشاطات الأساسية أو الداعمة عكس نشاطات التمويل والتطوير التكنولوجي وتسيير الموارد البشرية وهو ما تبينه النقاط المنقطعة في الشكل 4 داخل كل صنف من النشاطات الأساسية والداعمة يرى بورتر أنه توجد ثلاث أنواع من النشاطات التي تختلف أداورها في الميزة التنافسية.

- نشاطات تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة كتصميم وتصنيع المنتج وعمل القوى البيعية.

- نشاطات تساهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة من خلال تسهيل أداء النشاطات المباشرة مثل

صيانة العتاد وإدارة القوى البيعية والبرمجة والبحوث الإدارية... الخ.

- نشاطات تضمن جودة النشاطات السابقة كالرقابة والتفتيش والتعديل في المنتج وهي النشاطات

يمكن أن تكون داخل نشاط القيمة الواحد، فمثلا يمثل فريق العمل المخبري الحالي نشاط مباشر في خلق

القيمة في حين أن البحوث عن مجال التطوير الإداري نشاط غير مباشر وكل من هذين النشاطين

يندرجان ضمن نشاطات القيمة للتطوير التكنولوجي.

3/ مقارنة سلسلة القيمة: إن الفهم الجيد للعلاقة بين نشاطات الداخلية للمؤسسة لا يمكن ان يقود

إلى فهم حقيقي لمصدر الميزة دون إجراء مقارنة بين أثر كل حلقة من سلسلة القيمة مع تلك الخاصة

بالمؤسسات المنافسة، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تظهر وضعيتين حسب درجة تشابه سلاسل القيمة

للمؤسسات.

أ- سلاسل القيمة للمتنافسين متشابهة: وفي هذه الحالة يكون تسلسل الحلقات المكونة لسلاسل

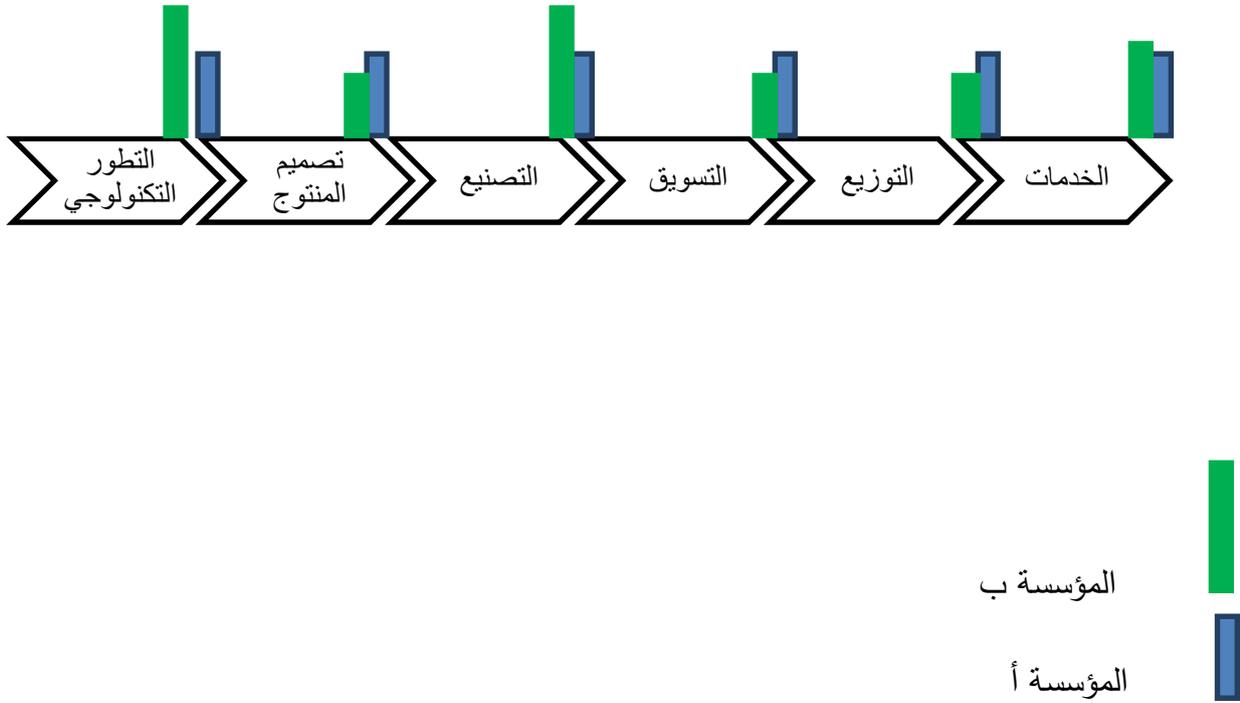
القيمة الخاصة بالأطراف المتنافسة متطابقة، أما اكتساب الميزة التنافسية فيتوقف على قدرة أحد أطراف

على التحكم الأفضل في إحدى هذه النشاطات وفي العلاقة الموجودة بينهما كما يبينه الشكل 5، وكمثال

عن هذه الحالة فإن مؤسسة لدربال المتخصصة في مواد التجميل تتشابه سلسلة القيمة الخاصة بها مع

منافسيها الرئيسيين لكنها استطاعت خلق القيمة من خلال تفوقها في وظيفة التسويق.

الشكل 5- مقارنة لمؤسستين متشابهتين في السلسلة القيمة



source : curtism.grimm, hun.lee.ken.g.smithop.cit.p75.

ب- سلاسل القيمة للمتنافسين مختلفة: عكس الحالة الأولى فإن حلقات السلسلة لا يكون متشابهة وعملية تحديد مصدر الميزة التنافسية تكون من خلال تقييم إيجابيات المخطط التنظيمي ككل الخاص بكل مؤسسة ومدى مساهمة عن القيمة فمثلا تتفوق شركة دال المتخصصة في الصناعة من ثلاث جوانب ناجمة عن الفرق في تسلسل نشاطات القيمة.

- تكاليف تسيير المخزون بكل أنواعها تؤول إلى الصفر كون المؤسسة تقوم ببيع المنتج قبل تصنيعه فهي تنتج الحواسيب حسب الطلب.

- إمكانية التصنيع حسب الطلب وفق رغبات الزبون تتيح للمؤسسة عرض آخر التكنولوجيا الحديثة مما يدعم استمرارية التميز.

- الاتصال المباشر بالزبون النهائي وبالتالي خدمته بطريقة أحسن.

الشكل (6) مقارنة لسلاسل القيمة مختلفة

سلسلة القيمة لمؤسسة دال:



سلسلة القيمة لمؤسسة أش بي كومبال



source : raymondalainthiélart, jran marc xuerebo.op.cit.p.88.

إن أهم ما يمكن الأخذ به من خلال إجراء هذه المقارنة أن التميز جراء الاختلاف في سلسلة القيمة بشكل أقوى على استمرارية تفوق المؤسسة في مجال نشاطها وهذا يمكن تفسيره بأن المؤسسات المنافسة ذات المخطط التنظيمي المتشابه يمكنها وبسهولة امتلاك وتطوير نفس المهارات المرتبطة بالنشاط الذي يمكن فيه التفوق عكس المؤسسات التي تختلف في النشاطات المكونة لسلسلة القيمة حيث تبنى وتطوير نفس المنظومة تم تحسين المهارات في ذلك النشاط يتطلب وقت جد معتبر إن هيكل الصناعة لبورتر الخاص بمصادر الميزة التنافسية يركز بصفة خاصة على تحليل أثر المحيط التنافسي على جاذبية القطاع وعلى المركز التنافسي للمؤسسة وكيف أن هذا الموقع هو نتيجة التفاوت عن التحكم في نشاطات القيمة، ورغم الإضافات المحسوبة لهذا النموذج إلا أنه يعاب عليه من عدة جوانب.

- تركيز التحليل على القطاع وإهمال تأثير العلاقات الموجودة بين القطاعات خاصة تلك العلاقات بين القطاعات التي تعتبر متكاملة، ومن جانب آخر يعتبر الفصل بين حدود القطاعات أمر صعب في كثير من الأحيان كتحديد الحدود الفاصلة بين قطاعات الاتصال والصناعة الرقمية مما يتسبب في صعوبة عزل القوى المراد دراستها.

- اعتبار القوانين التي تحكم المنافسة غير قابلة للتغيير ودور المؤسسة يمكن في التأقلم معها في حين انه يمكن لها إعادة صياغة هذه القوانين مما يتسبب مع مصالحها.

- ومن بين أهم النقاط التي المتلقي القبول في أوساط الباحثين هي التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال أثر القدرات الداخلية للمؤسسة على الميزة التنافسية.

2- المقاربة المبنية على الموارد: إن معالجة هذه النظرية لمصادر الميزة التنافسية تتركز على تحليل القدرات الداخلية للمؤسسة وهو ما يشكل قطاعية مع المفهوم التقليدي لبورتر القائم على أساس أحسن موقع من حيث المنتج السوق وتعود الجذور النظرية لهذه المقاربة وبدون أي شك إلى كتابات أديثنروز حيث طرحت سنة 1959م نظرية نمو المؤسسة، حيث تتصور الباحثين المؤسسة على أنها حافظة للموارد المادية وغير مادية والبشرية والتي تعمل من خلالها على تحويل المدخلات إلى مخرجات ثم تعرضها على السوق لتحقيق الأرباح ويعتبر فارنر فالت أول من استعمل لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية حين كتب مقال بعنوان المعالجة المبنية على الموارد في جريدة السفير الاستراتيجي سنة 1984 فكان من الأوائل الذين مهدوا للتصور القائم على بناء الأفضليات التنافسية بالاعتماد على الموارد ثم ليظهر بعد ذلك جيل كامل من الباحثين الذين اعتمدوا على نفس الأفكار ومن بينهم "جاي بارني" و "تاروندو" و "س.ك. براهالاد" و غازي هامل... الخ.

وتقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبل ترجمة الأداء في السوق فالنظرية تعتبر المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه عن الميزة التنافسية وليس القطاع، ويمكن تلخيص مبادئ المقاربة المبنية على الموارد حسب ما جاء به "براهالاد" و "هامل" في النقاط التالية:

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الموارد.

- وفرة الموارد لا يضمن للمؤسسة التفوق في السوق كما أن النقص فيها لا يمنعها بالضرورة من تحقيق ذلك.

- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة استعمال ومزج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الأداء بين المؤسسات.

- الاعتماد الذكي للموارد هو ما يحقق للمؤسسة التفوق.

فإعداد استراتيجية فعالة يتطلب من المؤسسة حسب "تاروندو" تطوير حافظة الموارد التي تتميز بالقدرة الكبيرة على تحقيق توقع متين وبالتالي يتيح لها إمكانية تجسيد الأفضليات التنافسية، أما الموارد فتعرف على أنها مجموع الأصول المنظورة وغير المنزورة المرتبطة بنشاط المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً حسب "قاربر فالت" وتصنف هذه الموارد انطلاقاً من أعمال كل من "هوفر" و "شاندال" ضمن خمسة أقسام.

- موارد مالية كحجم التدفق النقدي الذي يسمح بتمويل المشاريع الذاتية وتغطية النفقات الحالية.

- موارد بشرية كعدد العمال والمؤهلات الفنية التي تعمل في المؤسسة.

- موارد مادية مثل مواقع الإنتاج والآلات والمخزون.

- موارد تنظيمية تعكس القدرة على التحكم في نظام المعلومات ونظام الرقابة والإجراءات المتبعة.

- موارد تكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بالتحكم في المعرفة.

ويضيف "ر. م . غرانت" (R.M Grant) مجموعة سادسة تضم شهرة المؤسسة ما بارني فيقسم الموارد إلى ثلاثة مجموعة هي موارد ذات أصول مادية وموارد ذات أصول بشرية وموارد ذات أصول تنظيمية، أما الحصول على ميزة تنافسية فيجب على المؤسسة تشغيل هذه الموارد لتجسيد استراتيجية تهدف إلى خلق القيمة التي لا يمكن الاقتداء بها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين وحتى يمكن للموارد من فعل ذلك يجب عليها أن تخضع إلى أربعة شروط هي:

- يجب على هذه الموارد أن تكون ذات قيمة وذلك من خلال مساهمتها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات المفروضة على المؤسسة أو بمساهمتها في خفض التكاليف وزيادة القيمة في نظر الزبون.

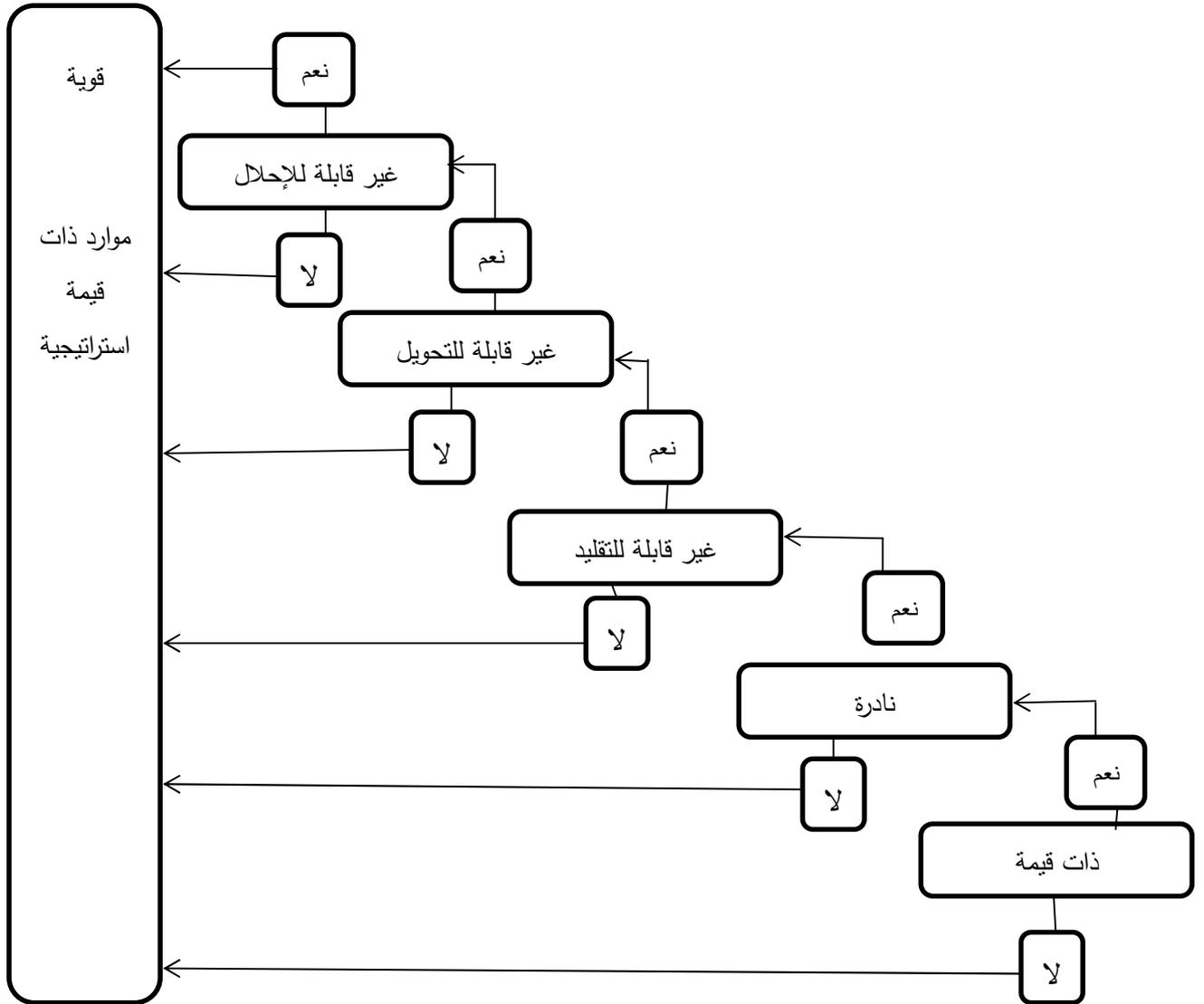
- القدرة وتعني أن عدد قليل من المؤسسات يمكن لها أن تملك هذه الموارد، فصعوبة الانتقال حسب "س. ج. ونتر" هي نتيجة وجود موانع للانتقال كحقوق الملكية الخاصة الفكرية.

- أن تكون غير قابلة للتقليد الآلي وهذا مرهون بدرجة تعقيد وصعوبة فهم وتحديد الموارد التي تساهم في خلق الميزة التنافسية وكيفية عملها.

- أن تكون غير قابلة للإحلال بمعنى أنه لا توجد موارد بالموصفات السابقة يمكن ان تستعمل مكان الموارد الأصلية.

وفي نفس الإطار يضع كل من "بيتود" و "تيفنارد" سلسلة من الاختبارات تتكون من خمسة مراحل تتيح للمؤسسة تحديد القيمة الاستراتيجية لهذه الموارد، تتركز الاختبارات الأربعة الأولى على الشروط السابقة اليت جاء بها بارني أما الاختبار الخامس فهو مرتبط بدرجة تحويل الموارد من نشاط إلى آخر، فكلما كانت الموارد خاصة ويصعب إعادة استعمالها لأداء وظائف أخرى غير الوظيفة المخصصة لها كلما زادت قيمتها الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

الشكل رقم (7) اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات.



source : domminiqueputhod.catherinethévenard.op.cit

ويمكن تلخيص عملية تقييم الموارد حسب برايم وباتلار في المعادلتين التاليتين:

$$\text{Potob (CA)} = F^* (u n r).$$

$$\text{Prob (S)} = F^* (\text{caninmsnmtn}).$$

CA :

الميزة التنافسية

S :

ميزة تنافسية مستمرة

V : موارد ذات قيمة

R : موارد نادرة

In : موارد غير قابلة للتقليد

Sn : موارد غير قابلة للإحلال

tn : موارد غير قابلة للتحويل

فالمعادلة الأولى تظهر أن احتمال الحصول على الميزة التنافسية يتغير طردياً مع القيمة والندرة النسبية للموارد، وإذا كانت هذه الخصائص تخص موارد غير قابلة للتقليد ولالإحلال وللتحول تصبح ميزة تنافسية مستمرة وتعتمد على أصول ذات بعد استراتيجي ورغم إهمال المحاسبة التقليدية للأصول غير المادية فإن "إتامي" يعتبرها هي الموارد التي تكتسي الأهمية الأكبر في خلق التميز فالنجاح الحقيقي لا يرتبط فقط بحجم الموارد المادية التي تملكها المؤسسة إنما بدرجة كبيرة بكيفية استعمالها مقارنة مع المنافسين ومن بين الموارد الغير مادية يعتبر الرأس المال البشري الأكثر أهمية في تحديد قوة الميزة التنافسية لكونه من أكثر الموارد صعوبة في التقليد، وتنقسم مدرسة الموارد في معالجتها للميزة التنافسية إلى تيارين رئيسيين:

1- المقاربة المبنية على المعرفة: إن مفهوم المعرفة والأبعاد المرتبطة بها جذب اهتمام الكثير من الباحثين مثل "إيونهارد" و "توناكا" و "تيسي" و "سانتوس" فقواعد المنافسة منذ الثلاثين سنة الأخيرة تغيرت من التنافس لاكتساب الموارد المادية إلى البحث عن خلق والتحكم أكثر في المعارف الجديدة، وهذا التحول كان نتيجة التحول في طبيعة العمل وظهور الحاجة للفرد الذي يفكر ويتخذ القرارات في ظل اقتصاد المعرفة، والتفوق الحقيقي للمؤسسة حسب هذا التوجه يمكن في حجم القدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها العمال وقدرة هؤلاء على التعلم والحصول على معارف جيدة يمكن استعمالها في ترشيد استعمال الموارد أو تسريع عجلة البحث والتطوير، إذا كانت المعرفة هي ذات طابع إدراكي فهذا يجعلها تتميز بخصائص تزيد من قيمتها الاستراتيجية.

- عدم النفاذ بالاستعمال.

- صعوبة تحديد نوع المعلومة المناسبة للنجاح أو التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل.

- التميز بالتراكم فتراكم المعرفة عبر الزمن يجعل من الصعب على المنافس تعويض هذا التأخر  
ويسم الباحثون المعرفة باستناد إلى نموذج "نواكا" إلى:

أ- المعرفة الصريحة: هي تلك التي يمكن أن تنتقل إلى الآخرين بصفة شبة كاملة، فرغم أن  
المعرفة في الأصل تنتمي إلى الأفراد إلا أنها يمكن أن تحول إلى أفراد آخرين داخل المؤسسة من خلال  
الوثائق المكتوبة أو الندوات أو التريصات التكوينية أو الندوات العلمية.

ب- المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي تتكون نتيجة الممارسة فيمكن للفرد أن يحس بها ولكنه لا  
يستطيع التعبير عنها ولهذا فهي تعتبر صعبة الانتقال وتحتاج لفترة معتبرة من الممارسة حتى تتكون تلك  
الخبرة المرتبطة بذلك المجال المعني.

وظاهرة التعلم ليست لا ترتبط فقط بالفرد إنما تشمل كذلك المؤسسة، فرغم كون المعرفة هي  
شخصية وترتبط بالإدراك الذاتي للفرد فإن المؤسسة كذلك تتعلم إذا كانت إحدى وحداتها تكتسب معارف  
جديدة ويعرف "ميلر" التعلم التنظيمي بعملية الاكتساب المعرفي من طرف الأفراد الذين ينوون تطبيقها في  
أعمالهم واتخاذ القرارات أو التأثير في الآخرين لأداء مهامهم في المؤسسة والتحكم في المعرفة الضمنية  
حسب هذه المقاربة هي التي تشكل القاعدة الأساسية للتفوق لأنها الحلقة الصعبة في التقليد نتيجة غموض  
العلاقة المباشرة بين المعرفة اللازمة والأداء المرغوب فيه كما أنها تعتبر نسبيًا غير قابلة للانتقال فرغم  
أن العنصر البشري يعتبر من أكثر الأصول حركية إلا طبيعة المعرفة لا تعتبر كذلك فهي في أكثر  
الأحيان تكون مرتبطة بتأثير المحيط الذي ينشط فيه الفرد ولهذا أن المؤسسة التي ترغب في جذب  
المعرفة عن طريق جذب الأفراد يجب عليها خلق نفس الظروف المحيطة التي كانوا ينشطون فيها مسبقًا  
وهو أمر صعب.

المقاربة المبنية على الكفاءة: مع بداية التسعينات وضع كل من "براها لاد" و"هامل" القاعدة  
الأساسية لتصوير جديد منبثق عن نظرية الموارد يترجم دور الكفاءات في خلق التفوق ويعرف كل من  
الباحثين الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة فريدة من نوعها للزبون أما "ر.  
م. غرانت" فيعتبرها تمثل القدرة على إنجاز مهمة أو نشاط معين باستعمال الموارد وكثيرًا ما يستعمل لفظ  
المهارة والقدرة للتعبير عن الكفاءة التي هي نتيجة للاستعمال الأمثل للموارد قصد تحقيق هدف محدد يتيح  
للمؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية وتقوم الكفاءة بصفة عامة على ثلاث ركائز أساسية هي المعرفة

والمعرفة العملية التي تعكس القدرة على إنجاز مهمة معينة، إضافة إلى المعرفة الكينونية التي تمثل الرغبة والإرادة لإنجاز تلك المهمة وتقسّم الكفاءات حسب مساهمتها في الميزة التنافسية إلى ثلاث أقسام:

أ- الكفاءات الإضافية: وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه تلك التي تختص بمجال المحاسبة او المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر القيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد عليها.

ب- الكفاءات الضرورية: هي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه المؤسسة فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة فمثلا تعتبر قطاعات النقل الجوي والفندقية من القطاعات التي لا يمكن تخزين الخدمات المقترحة على الزبون فكل مكان شاغر يعتبر بمثابة خسارة بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا كان الطلب متذبذب وهذا ما يحتم عليها التحكم في بعض الكفاءات المرتبطة بالسياسة السعرية مثلا لتعويض هذه الخسارة.

ورغم أن هذه الكفاءة ضرورية للمؤسسة فإنه من الصعب على المؤسسة بناء ميزة تنافسية مستمرة بالتركيز عليها فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المنافسة.

ج- الكفاءات الأساسية: هي مجموعة من المعارف والمعارف العلمية الكينونية التي تتفرد المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الاستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية ويشترط كل من "براهالاد" و "هامل" في هذا النوع من الكفاءات أن تكون قابلة للاستعمال في عدة نشاطات، أو قطاعات أخرى وألا تكون محصورة بنشاط واحد وأن تكون صعبة الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

وعكس المقاربات التقليدية التي تركز على أدوات التحليل مثل سلسلة القيمة لدراسة الأسواق الموجودة حاليا والواضحة المعالم فإن معظم هذه الأدوات لا يكون ذات أهمية في دراسة الأسواق غير الموجودة بعد، فهذه المقاربة تقوم على أساس أن الصراع بين المؤسسات هو من أجل تعظيم حصتها في

الفرص المستقبلية أكثر من التركيز على الحصة السوقية الحالية، وانطلاقاً من هذه الفكرة فإن الإشكالية الرئيسية للمؤسسة تمكن من تحديد نوع الفرص التي يمكن لها أن تستغلها بالنظر إلى الكفاءات الحالية التي تملكها وفي تحديد نوع الكفاءات الجديدة اليت يجب عليها تطويرها بغية تعظيم حصتها في الفرص المستقبلية.

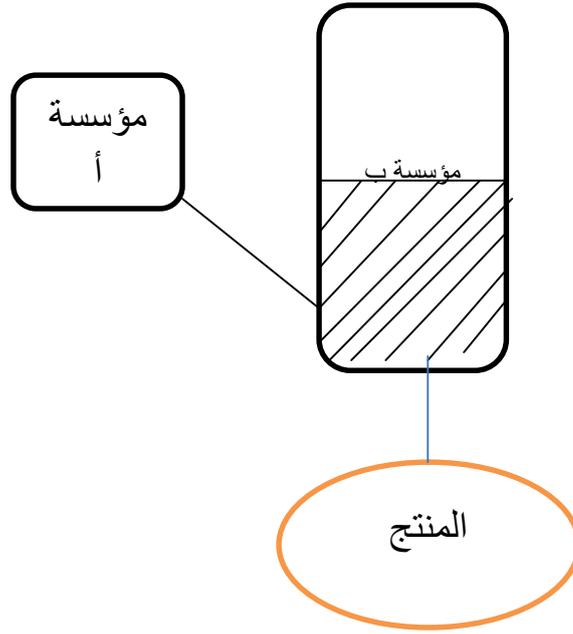
مقاربة العلاقات: إذا كانت نظرية الموارد تركز على الإمكانيات والقدرات الداخلية التي تملكها وتتحكم فيها المؤسسة بمفردها فإن مقاربة العلاقات تقترح رؤية جديدة اتجاه العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية حيث تعتبر أن مصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسيير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية والتي تشكل فيما بينها ما يعرف بسلسلة العرض وتشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من المورد والزيون، وتقوم هذه المقاربة على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها وأن تخفض من التكاليف الإجمالية والأخطار الاستراتيجية وأن تخلق قيمة إضافية للزيون اعتماداً على علاقات التعاون والتحالف اليت تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة فعكس تصور بوتر القائم على أساس المنافسة البحثية بين المؤسسة من جهة والمورد من جهة أخرى فإن هذه المقاربة تركز على أهمية علاقات التعاون التي تربط هذه الأطراف خاصة تلك العلاقات طويلة المدى الناجمة عن الثقة المتبادلة والتي تكون ما يصطلح عليه بميزة المبنية على العلاقة وتعتبرها مصدر الميزة التنافسية.

وانطلاقاً من أعمال 'دابري' و 'سينغ' فإن المقاربة تعتبر بمثابة طريقة لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال استراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات فنجاح المؤسسة يمكن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق تلك التي يخصصها المنافسون وتسمى برعب العلاقة، ويعرف الباحثون هذا الربح بتلك العوائد فوق العادية الناجمة عن الشراكة بين وحدات سلسلة العرض ضمن علاقة تبادل والتي لا يمكن أن تحققها مؤسسة تنشط بمفردها بعيداً عن مثل شبكات العلاقات هذه بل هي نتيجة مساهمة جماعية لمجموعة من الشركات ضمن تحالف خاص فهذه العلاقات تسمح للمؤسسة بالوصول إلى موارد خاصة ومزجها بطريقة فريدة تعطيها الأسبقية على حساب المنافسين والمنافسة حسب هذا التصور هي في الحقيقة بين سلاسل العرض أكثر من هي بين المؤسسات، وتعتبر بذلك أن شبكة التحالف هي الوحدة التي يجب التركيز عليها في التحليل، ويقسم الباحثون المصادر التي تساهم في خلق رعب العلاقة إلى:

أ- تقاسم المعارف: إن العمل ضمن محيط أوسع يكون فيه المورد شريك المؤسسة في سبل بناء ميزة تنافسية يحتم على هذه الأطراف العمل على تسهيل عملية تبادل المعارف خاصة الضمنية لتحسين الموقع التنافسي لنظام التحالف ككل وهو ما استطاعت أن تجسده شركة تويوتا على الميدان من خلال تصميم نظام التبادل المعلومات مع الموردين والإشراف على حسن تطبيقها ضمن سياسة في الوقت المناسب والتي ساعدتها من فرض أسعار أقل من تلك المعمول من طرف المنافس أما عملية التعلم في هذا الإطار فهي ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة الامتصاص لدى كل طرف وحسب كل من "كوهان" و "ليفانتا" فهي تمثل تلك الحالة التي تسمح للمؤسسة بتحديد وتجميع واستغلال المعارف في المحيط الخارجي لها وتعتبر وتيرة التعلم ضمن علاقات التحالف هذه أسرع مقارنة مع تلك المؤسسة التي تنشط منعزلة عن مثل هذه التحالفات نظرا لحجم البيانات والمعلومات التي يوفرها هذا التحالف ولا تقتصر هذه المقاربة على تقاسم المعرفة فقط بل إلى أهمية خلق المعارف الضمنية ضمن هذا الإطار كالمشاركة في تطوير منتج جديد بين المورد والمؤسسة وتطبيق الإجراءات من شأنها تدعيم ذلك، ويمكن لهذه المشاركة أن تكون منطلق لعملية الابتكار فهناك الكثير من الصناعات التي يشكل فيها المستهلك مصدر لأكثر من 50% من الابتكارات الجديدة.

ب- الموارد المتكاملة: إن فكرة الميزة التنافسية المبنية على تكاملا الموارد تخضع لقانون الطاقة الفائضة حيث تكون عملية التكامل هي القوة الخفية التي تزيد من تدعيم الموقف التنافسي للتحالف من خلال المزج بين مجموعة من الموارد الاستراتيجية لمجموعة من المؤسسات كما بينه الشكل رقم 8 ويشبه أنصر هذا التوجه هذا المفهوم بمفهوم التخصص في نشاط العمل فمثلا يمكن أن تنشئ علاقة تحالف بين مؤسسة تملك اسم وعلامة تجارية مشهورة مع المؤسسة وتوزيع ذات بعد دولي، وفي هذه الحالة تقوم كل مؤسسة بتوفير مجموعة من الكفاءات الخاصة والمتخصصة للطرف الآخر فينتج عن هذا التكامل قدرات جديدة يصعب الاقتداء بها.

الشكل رقم 8: التحالف المتكامل



source : pierre dissauge, bernard. Cooperativestategy.  
Competingsuccessfullythroughstartegic alliances (england, jhonwiley,  
sons1999) p 1981

ج- الحكومة الفعالية: تعتبر فكرة الحوكة العملية التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية نظرا لتأثيرها على تكاليف التعاقد وخلق القيمة، فكثرا ما تميزت العلاقة بين الوحدات المكونة لسلسلة العرض بوجود خطر السلوك الانتهازي لأحد الأطراف خاصة في تبادل المعارف ما قد يؤثر سلبا على سير هذه العملية ولمعالجة هذه لمشكلة يقترح كل من "داير" و "سينج" أسلوبين لتفادي مثل هذا النوع من السلوكيات، ويعتمد الأسلوب الأول على التعامل ضمن القنوات الرسمية من خلال العقود الموثقة التي تبين الحقوق والواجبات لكل طرف أما العامل الجديد في أدبيات الحوكة الفعالية والذي يميل إليه الباحثين فيتمثل في الاعتماد على الطرق الغير رسمية من خلال تفعيل الرقابة النفسية بالاعتماد على موانع مبنية على العلاقة كالثقة بين الطرفين وسمعة العلامة التجارية للحد من هذه فإن السلوكيات الانتهازية فحسب "مور" عامل الثقة يلعب دور مهم في خفض مستوى الشعور بالخطر المرتبط بالسلوك الانتهازي وبالتالي تقليص تكاليف التعاقد إذا كانت المقاربة المبنية العلاقة قد قدم تتصور جديد للعوامل

التي تساهم في خلق الميزة التنافسية خاصة ضمن العلاقات الصناعية، فإن هذا التصور لم يقدم الإجابة الكافية عن كيفية بناء التفوق ضمن علاقة المؤسسة مع المستهلك النهائي.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية<sup>1</sup>:

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية.

### 1- التفكير الاستراتيجي:

تسند المنظمات على استراتيجية معدنية للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة وتبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

### 2- الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة مبرزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد المنظمات لبعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى بحيث تملك الدولة عوامل إنتاج ضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية والفيزيائية المعرفية، المالية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا في الحيازة على الميزة التنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

### 3- مدخل الموارد:

<sup>1</sup> جباينة أحمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 37.

يتطلب تجسيد الاستراتيجية في المنظمة إلى الموارد والكفاءات الضرورية لذلك بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استخدامها يضمن له بشكل كبير نجاح الاستراتيجية ويمكن التميز بين الموارد التالية:

أ- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات فكلما كانت نوعيتها جيدة انعكس ذلك إيجابيا على جودة المنتجات لذا نجد بعض المنتجات متشابهة إلى حد بعيد ولا يمكن لغير المتخصصين التفريق بينها إلا أن أحدها أحسن بكثير من الآخر (مثل الألبسة)، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعار المواد الأولية وجودتها.

- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

- الموارد الأولية: وهي السيولة التي تمكن المؤسسة من ابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيع تسويقها في نطاق أكبر تفتح قنوات جديدة للتوزيع لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- الموارد غير الملموسة: وهي كل موارد المؤسسة التي لا تستطيع لمسها كالجودة وغيرها ونميز فيها:

1- الجودة: تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تمثل قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين.

2- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير قدرات التنافسية للمنظمة لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي لأنه مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة وتقديم القيمة للزبون غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على ميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموما إلى مرحلتين:

أ- إعداد جرد للممتلكات التكنولوجية: حيث يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمنظمة اعتمادا على عملية الجرد وتصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاث أنواع وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس نجد التكنولوجيا الأساسية والتي تتوفر في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين والتي تمثل مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوبة أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمنظمات التي تتحكم بها أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي تكون في مرحلة الانطلاق فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية وذلك بشكل أسرع وتتم عملية الجرد هذه عموما من خلال الكشف عن التكنولوجيا وذلك حسب وظائف المنظمة أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

ب- تقويم المزايا التنافسية: ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمنظمة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها ويقوم التشخيص الداخلي بقدرات المنظمة في مجال البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية تأهيل المستخدمين التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتأمين الذمة التكنولوجية ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المنظمة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات والتي تمس طرائق الإنتاج وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين عن التكنولوجيات المولدة للإبداعات والتي تمس طرائق الإنتاج وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية.

الابتكار: إن التزايد المستمر في عدد المنظمات أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمة بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصر على

المنظمات الكبرى والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج بل تعدى إلى منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشرت تحت تأثير التجربة اليابانية باسم kai zen أي التحسين المستمر وهو إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج وبتراكم هذه التحسينات يصبح عندنا منتج جديداً.

ومن هذا المنطلق مثلاً في قطاع الخدمات استحدثت British airways درجة ركاب جديدة للرحلات بعيدة المدى اسمتها المسافر العالمي الجديد وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجال الأعمال الباحث عن الوفرة في كلفة السفر أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في درجة السياحة العادية وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد والذي جمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإعادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة فأصبحت British airways بهذا الابتكار أول منظمة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائرتها وعبر شبكتها العالمية وكذلك استحدثتها لسرير خاص بالرضع على الطائرة يرتبط نمو المنظمة وقدرتها على التنافس ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على البحث والابتكار لذا يجب أن تعي المنظمات لدورها البالغ الأهمية في وجودها وتطورها.

- الزمن: يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالاتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار الزمن.

- دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

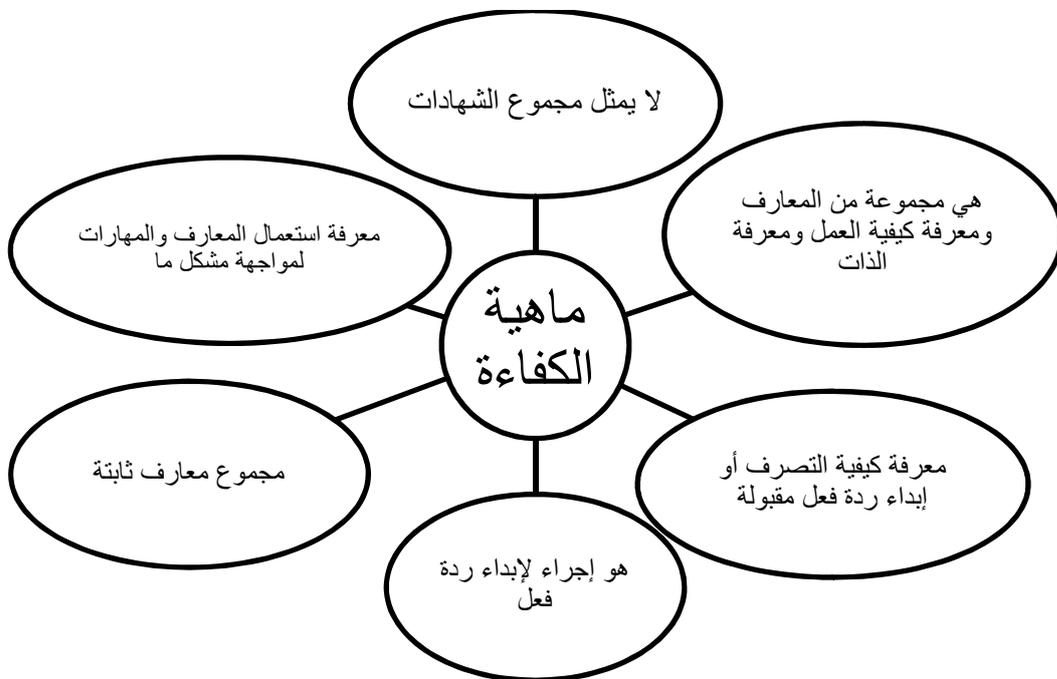
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية فيعملية التصنيع.

- المعرفة: المنظمات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية لتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيها يطلق عليه الآن الرأسمال الفكري الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ومفاهيم وغيرها من الأشكال وما يزيد من فعالية هذه المعرفة هو اعتماد المنظمة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاقتضاء المنظم والدقيق والذي تنتقل المنظمة من خلاله من المجهول إلى المعلوم ومن خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها ومن ثم تعديل سياستها واستراتيجيتها التنافسية مما يتلاءم مع المتغيرات والأوضاع الجديدة.

المعلومة: في ظل تنافسية لا بد من أن تكون المنظمة في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث بشكل المعلومة المحصلة مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين ولقد اتخذت عدة تعاريف من بينها



وتصنف الكفاءة إلى صنفين:

أ- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأحسن لمهام مهنة محددة ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية هي أن يكون الفرد حيويًا أي يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقة جيدة مع الآخرين، إنساني، وحساس، حازم وواقعي، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة، ويمكن لمنظمة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا لكون الأفراد بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب- الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

كما تعرف الكفاءة الجماعية أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى الروتينية والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا او قاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو زيادة للمنظمة وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المنظمة تطورها أو انسجامها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي المحلوظ من قبل الزبون.

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

وعليه فالمنظمة مطالبة بتحديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها وتطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد والتي تصنف إلى أربعة أصناف.

- تنمية توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة والتعلم القائم على تجارب

الأداء.

- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

- اكتشاف العلاقة الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطويرها عبر الزمن.

- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمنظمة والجدولة دون تدهورها يؤدي تهاون المنظمة في الاستثمار عن الكفاءات التي تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي ونميز فرقا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد فإذا لم يسمح لهم بالإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المنظمة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة لذا تضيف نوعا من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى بالسبب المبهم، كما ذكرنا سابقا في نقاط أخرى مما يصعب على المنافسين تقليد أو محاكاة هذه الكفاءات والموارد ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية ويكمن الفرق بين الكفاءة المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.

- تمييزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات برزت نظرية جديدة تفرض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث تهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة أي ضرورة اكتساب المنظمات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من المنظمات المنافسة والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعلم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح مصنع المعرفة، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفرة في منظمات الأعمال إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو

التعلم، وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتمييزها بنفسه ثم وضعها حيز التطبيق لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهارته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية:

- تقبل التغيير .

- القدرة على تحمل الأخطاء.

- الثقة في النفس .

- مستوى معين من الطاقة.

وفي آخر عرضنا لمصادر الميزة التنافسية والذي يمثل أحد متغيرات المتغير التابع في دراستنا يمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحثون في ذلك والتي عرضت في طياتها، تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر التي تمكن المنظمة من خلالها تحقيق تلك المزايا ويوضح الجدول الآتي بعض تلك الآراء:

الجدول رقم 1: مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

المصادر	السنة	الباحث
هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المشترون، الموردون، الداخلون الجدد، والسباق التنافسي، وتهديدات المنتجات البديلة، أصحاب المصالح	1995	Porter
الشهرة للنوعية، خدمة المستهلك، دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/ التركيز، خصائص المنتج/ التميز، ابتكارات منتجات مستمرة، الحصة السوقية، الحجم، الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة، قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفوءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، أهداف استراتيجية، الموقع، تصورات إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير	1989	Ayker

الأجل، علاقات توزيع جيدة		
التدفق النقدي، إيجاد القيمة	1990	Marsh
الشهرة أو الصمعة، والمعمارية، والإبداع والموجودان الاستراتيجية	1993	Kay
الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز اتجاه حاجات الزبون، الابتكار	1999	Mel et jonz
تكنولوجيا الانترنت وتطبيقاته	2002	porter

المصدر: عبد الله المعاضيدي: اسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد15، تموز 2006، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق.

حيث يتمكن ان تتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما<sup>1</sup>:

1- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

2- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، تميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة وتتميز هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

أ- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من المستوى المرتفع مثل الأفراد الذين هم على قدرة من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

ب- يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب وثيقة مع العملاء وحصيلة عن المعرفة المتخصصة ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

<sup>1</sup> هلالى وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في تحقيق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008-2009، ص ص31، 32.

## المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية:

أولاً: استراتيجية التركيز:

1- تعني هذه الاستراتيجية على التركيز على مجموعة مشتريين أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة وعلى الرغم من أن استراتيجي التكلفة المنخفضة والتميز ترميان إلى تحقيق أهدافهما في الصناعة ككل، فإن استراتيجية التركيز تقوم على تقديم خدمة جيدة لهدف محدد أي الشركة تقدم خدمة بفعالية أو كفاءة أكبر مما تقدمه الشركات المنافسة.

ونتيجة لذلك تحقق الشركة التميز في تلبية احتياجات محددة بشكل أفضل وانخفاض التكاليف في الخدمة ذلك الهدف أو الاثنين معا مع أن استراتيجية التركيز لا تحقق انخفاض التكلفة أو التميز من منظور السوق ككل فإنها تحقق واحدا من هذين الموقعين أو كلاهما بالنسبة إلى هدفها الضيق في السوق كما يمكن أن تكسب الشركة التي تحقق التركيز عائدات فوق المتوسط في صناعتها وتعني التركيز أن للشركة موقعا منخفض التكلفة بالنسبة إلى هدفها الاستراتيجي أو موقعا شديد التميز أو الاثنين معا<sup>1</sup>.

2/ في الواقع تهدف هذه الاستراتيجية إلى التمتع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال التركيز نشاطها على مجموعة من الزبائن معينة و على مستوى سوق جغرافي معين أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج أن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- تعدد حاجات المشتريين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.

- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.

<sup>1</sup> بن عمارة إيمان، طيب زينب، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية في الدول النامية، رسالة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015، ص 56.

- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى.

كما يمكن الإشارة أن استراتيجية التركيز تنقسم إلى:

أ- التركيز على أساس التكاليف تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة ولوجود مغامرة المنافسة السعرية نظرا لانخفاض تكلفة الوحدة الواحدة.

ب- التركيز على أساس التميز تتمثل في قطاع مستهدف بالوسائل المتاحة مثل العلامة لغللاف الجودة الاستخدام الواسع، التكنولوجيا المتطورة، وكل ما يجعل المنتج متميز عن غيره.

لكن السؤال المطروح كيف يمكن للمؤسسة الدخول في استراتيجية التركيز؟ ويمكن أن نلخص الإجابة في الأسطر التالية، وهناك خطوتين هامتين للولوج في مثل هذه الاستراتيجية هما:

- اختبار وتحديد قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة أحجام القطاع، ربحية القطاع، ومدى شدة قوى التنافسية الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانية الشركة وحاجات القطاع السوقية، ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تعاني من عدة نقائص أو مخاطر متعلقة أساسا بالنقاط التالية:

- إمكانية تهديد المنافسين واسع النشاط.

- تقليص أو تلاشي السوق المستهدف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قواميد بويكر، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 73، 74.

ثانياً: استراتيجية التمييز:

تتلخص هذه الاستراتيجية في قيام المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويتركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القادمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجية<sup>1</sup>.

وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز:

- الوسيلة الأولى في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.

- الوسيلة الثانية تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا منفردة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبالتالي فالتمايز يمكن الوصول إليه.

ومن الشروط الواجب توافرها لتطبيق هذه الاستراتيجية ما يلي:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة التميز عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

- كما تحقق هذه الاستراتيجية المزايا التالية:

- تسمح للمؤسسة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة.

- تمكن المؤسسة من تقليل حساسية المستهلك إزاء الأسعار.

- تساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

<sup>1</sup> لطرش رمضان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص40.

2- هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة به، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار والتصميم الهندسي والأداء جودة غير عادية (ممتازة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة وجود خطأ متكامل من المنتجات وأخيرا سمعة المؤسسة وتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة<sup>1</sup>.

ومن أهم مجالات التميز التي تخلق قدرة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التميز على أساس التفوق التقني.

- التميز على أساس الجودة.

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

- التميز على أساس تقديم منتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

كقاعدة عامة يمكن القول أن استراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج او الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتيح نفس استراتيجية التميز.

ويمكن اتباع استراتيجية تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجود المنتج النهائي.

- تكثيف جهودات البحوث والتطوير اتجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص

أداء أفضل، وزيادة استخدامات المنتج، توزيع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق.

<sup>1</sup> بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 65.

- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج.

- عملية التصنيع وهنا لا بد من التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيعية، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية صيانة استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.

- نظام للتسلسل في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والاورام المطلوبة.

### ثالثا: استراتيجية القيادة في التكلفة:

تحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في السوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسا وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد ترخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أو توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة أو استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة<sup>1</sup>.

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للشركات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

- فيما يتعلق بالمشتريين فإن الشركة سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- فيما يتعلق بالموردين فإن الشركة يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.

<sup>1</sup> كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 134- 135

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالشركة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

- فيما يتعلق بالسلع البديلة فالشركة يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، حيث خلصنا أن الميزة التنافسية تتجسد في خلق قيمة جديدة لدى الزبون سواء كان ذلك من خلال تخفيض التكلفة مع مراعاة عنصر الجودة أو من خلال عرض منتج متميز كما خلصنا إلى أنه كلما زاد حجم الميزة التنافسية كلما تطلب على المنافسين جهودا أكبر للتغلب على هذه الميزة.

كما تناولنا سلسلة القيمة وأسس بناء الميزة التنافسية حيث تم التوصل أن سلسلة القيمة تعتبر بمثابة حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية باعتبارها مختلف العلاقات بين مختلف أنشطة المؤسسة ومن ثم تحديد الأنشطة المضيئة للقيمة وتطويرها وغير المضيئة للقيمة للتقليل منها وإلغائها إن أمكن ذلك، أما فيما يخص أسس بناء الميزة التنافسية فتمثلت في كل من الكفاءة والجودة والتجديد بالإضافة الاهتمام بحاجات الزبون وتعد هذه الأسس ناتج الموارد القدرات التي تتمتع بها المؤسسة حيث كلما كانت هذه الأخيرة متفردة كلما كانت الميزة أكثر استمرارية.

## الفصل الثالث:دراسة عملية لمجموعة من الشركات

تمهيد:

تهدف كل مؤسسة اقتصادية إلى فرض وجودها في السوق وإلى محاولة كسبها لأكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق إنتاج منتجات صديقة ذات جودة عالية وفي متناول الزبائن، ويلعب التسويق الأخضر دورا مهما في تحقيق هذه الميزة وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى محاولة التطبيق إلى بعض المؤسسات التي انتهجت مفهوم التسويق الأخضر من خلال الحفاظ على البيئة.

## المبحث الأول: نماذج عن بعض المؤسسات الأجنبية:

أولاً: شركة<sup>1</sup> Toyota:

Toyota تعتبر المؤسسة الأولى في سوق السيارات باليابان وآسيا وأيضاً العلامة الأكثر مبيعاً في الولايات المتحدة الأمريكية والعلامة اليابانية رقم واحد في أوروبا ومجموعة Toyota توجد ضمن أحسن عشرة مؤسسات من 500 مؤسسة حسب مجلة Fortune فهي تعتبر منتج السيارات الأكثر دهشة وروعة في العالم وتقوم Toyota بإنتاج وبيع أصناف مؤثرة تتجاوز 5.8 مليون سيارة في خمس قارات كما تملك 45 مصنعا في 26 دولة وتنتج علامات Toyota-Lexus-Daihatsu.

هذا التمويع الواضح لشركة Toyota في الأسواق العالمية فرض عليها مراعاة اتجاه المستهلك العالمي والهيئات الدولية نحو الأخضر لذلك كانت السباقات في تبني المنتجات الخضراء وحل لقضايا البيئة العالمية من خلال مجموعة من الخطط ترمي إلى تطوير تقنية توليد الطاقة والذي يعد الأساس لتحسين الأداء البيئي للمركبات ويجري تطوير هذه التقنية على ثلاثة أسس وهي:

1- تحسين كفاءة الوقود من أجل الحد من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون.

2- السعي لتتويع مصادر الطاقة.

3- جعل انبعاث الغاز انظف للمساعدة في التقليل من تلوث الغلاف الجوي.

وللحفاظ على البيئة تستعمل Toyota مجموعة من التقنيات البيئية وهي تقنية التهجين وتقنية التهجين الثاني وتقنية الكهروجين والتقنية الحيوية الزراعية التي تهدف من ورائها Toyota إلى:

- الزيادة الكبيرة في التعداد السكاني العالمي وخصوصاً في قارة آسيا.

- زيادة الاستهلاك الشخصي للغذاء وذلك لارتفاع مستوى الدخل.

---

<sup>1</sup>د. نوري منير - لجلط إبراهيم، واقع وآفاق توجه شركة تويوتا نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث حول الاجتماعية المسؤولية والأعمال منظمات، جامعة الشلف، 14 و 15 فيفري 2012.

تعتبر سيارة Toyota prius الصديقة للبيئة أحد منتجات الشركة حيث بدأت الشركة في إنتاجها عام 1997 باليابان لتكون أول سيارة إنتاج هجين تتميز السيارة الخضراء عن غيرها بأنها تتوفر فيها تقنيات تحد من انبعاث غازات سامة وغاز ثاني أكسيد الكربون CO2 كما أنها اقتصادية في استهلاك الوقود.

المزايا المحققة من خلال التوجه البيئي لشركة Toyota

- طبقا لوكالة حماية البيئة الأمريكية تويوتا بريوس هي أكثر سيارة اقتصادا في استهلاك الوقود لعامي 2007-2008.

- قامت وكالة حماية البيئة الأمريكية بمنح شركة تويوتا لهندسة السيارات والصناعة بأمريكا الشمالية وسام نجمة طاقة في سنة 2007.

- فازت تويوتا بوسام صانع السيارات الخضراء عام 2008.

- فازت السيارة تويوتا بريوس بلقب السيارة الصديقة للبيئة للعام في اختيار مجموعة.

- فاز محرك تويوتا 1.5 ل الهجين على وسام أفضل محرك اقتصادي في استهلاك الوقود من عام 2004 حتى عام 2007 كما حصل على وسام أفضل محرك جديد وأفضل محرك لعام 2004 وأفضل محرك لفئة 1.4 ل إلى 1.8 ل لعام 2005 وأفضل محرك أخضر لعام 2008.

- حصلت طراز تويوتا بريوس على خمسة نجوم 2004م.

وكنتيجة لهذا التوجه يمكن القول أن شركة Toyota قد تربعت على عرش السيارات ذات المواصفات الصديقة للبيئة التي جعلتها تتميز عن باقي الشركات الأخرى إضافة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال زيادة منتجاتها في أكثر من دولة كما أن شركة Toyota باتت تفكر في مشاريع جديدة لإنتاج سيارات تعمل بوقود المعدل لتسيطر بشكل كامل على سوق السيارات الصديقة للبيئة.

ويمكن إعطاء بعض المؤشرات الرقمية بخصوص هذا المنتج الصديق للبيئة<sup>1</sup>:

- بدأ إنتاج السيارة الهجينة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2000 نموذج واحد واليوم يتم إنتاج 7 نماذج.

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجية التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 382.

- تبلغ منتجات السيارة الهجينة في أمريكا بحدود 10%.

- مبيعات شركة تويوتا في أمريكا لشهر حزيران عام 2010 بلغت 162.831 مركب بزيادة قدرتها 6.7% عن مبيعات 2009 لذات الشهر علما أن مبيعاتها للسيارات ذات النوع بيوريوس كانت 14.248 مركب بزيادة قدرتها 41.2% عن سنة 2009 ولذلك الفترة أيضا.

- 75% من السيارات الهجينة تم إنتاجها في أمريكا منذ بدأ إنتاجها وقد تم بيع 2 مليون سيارة في بقية دول العالم.

- تخطط الشركة لأن يكون 50% من السيارات المستخدمة في الشارع الأمريكي عام 2020 هي سيارات صديقة للبيئة.

ثانيا: شركة Appel "أبل".

شركة أبل هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل على تصميم وتصنيع الالكترونيات الاستهلاكية ومنتجات برامج الكمبيوتر تشمل منتجات الشركة الأكثر شهرة أجهزة حواسب ماكينتوش والجهاز الموسيقي "أي بود" والجهاز المحمول "أي فون" وتتضمن شركة أبل نظام التشغيل "ماك أو أس عشرة" "Mac os X" ومتصفح وسائل الإعلام "أي تونز" (itunes) ومجموعة "أي لايف" (ilife) لبرمجيات الوسائط المتعددة والبرمجيات الإبداعية ومجموعة "أي وورك" (iwork) للبرامج الإنتاجية وبرنامج التصميم "فاينالكات ستوديو" (Final Cut Studio) والجهاز المحمول "أي باد" (ipad) ومجموعة من المنتجات البرمجية لصناعة الأفلام والمواد السمعية ومجموعة لوجيك ستوديو للأدوات السمعية، تدير شركة أبل أكثر من مئتين وخمسين 250 متجرا من متاجر التجزئة في تسعة بلدان ومتجرا على شبكة الأنترنت تباع عليه الأجهزة والمنتجات<sup>1</sup>.

أنشئت الشركة في كوبرتينو كاليفورنيا في الأول من نيسان عام 1976 وأدرجت في الثالث من يناير لعام 1977 ظلت تسمى شركة أبل كمبيوتر المحدودة (بالإنجليزية: applecomputet. Inc) للسنوات الثلاثين الأولى ولكنها تخلت عن لفظ كمبيوتر في التاسع من يناير لعام 2007 لتعكس توسع الشركة المستمر في سوق الالكترونيات الاستهلاكية بالإضافة إلى تركيزها التقليدي على أجهزة الكمبيوتر

<sup>1</sup> www.arm.wikipedia.org

الشخصية للشركة ما يقرب عن 350000 موظفا حول العامل وكانت مبيعاتها السنوية عالميا 32.48 مليار دولار أمريكي في السنة المالية المنتهية في التاسع والعشرين من سبتمبر عام 2008.

أبل من أكثر الشركات التقنية التي تهتم بالتفاصيل الدقيقة وتشارك في أهم الأيام العالمية والاحتفالات المختلفة وتحاول تطويع خدماتها وفق هذه المناسبات ولعل البيئة هي أهم ما تركز عليه أبل وذلك من خلال احتفالها الدائم بيوم الأرض أو ما تسميه هي الطاقة الخضراء النظيفة وهذا واضح من خلال تقريرها السنوي في نشاطها البيئي، والذي تقوم من خلالها وبشكل دوري بالكشف على نشاطها خلال العام فهي لا تترك مؤتمرا خاصا بها ولا مناسبة عالمية أو محلية تخص البيئة إلا وتشارك فيها وللحفاظ على البيئة تعتمد بل على مجموعة من النقاط أهمها<sup>1</sup>:

- الاعتماد على طاقة نظيفة في متاجرها حو العالم مثل الطاقة الشمسية وذلك من أجل تشغيل متاجرها بالطاقة اللازمة طبعا هذا يساعدها في تجنب تكلفة فاتورة الكهرباء الكبيرة.
  - القيام بمنع استخدام أكياس البلاستيكية في متاجرها واستبدالها بأكياس ورقية وذلك أن الأولى تستغرق وقتا طويلا من أجل التحلل في حين ان الثانية سريعة التحلل ويمكن إعادة تدويرها لاحقا.
  - الاعتماد على مكونات صديقة للبيئة في تصنيع أجهزتها والسعي لجعلها آمنة جدا عند الاستخدام.
  - النقطة الأهم إعادة تطوير الأجهزة القديمة والاستفادة من مكوناتها في إعادة تصنيع أجهزة جديدة.
- وهذه بعض النقاط التي تعتمد عليها أبل وطرقها في المحافظة على البيئة بطبيعة الحال.

المزايا المحققة من خلال التوجه البيئي لشركة أبل:

- لنتفق على شيء مهم شركة أبل ليست جمعية بيئية بل هي شركة تجارية تسعى لتحصيل الأرباح طبعا هذا لا يعني القيام بأي شيء من أجل ذلك مثل باقي الشركات التي تحطم البيئة من أجل تحصيل فوائد ولذا أبل تحاول اللعب على وتر البيئة باعتباره الموضوع الأهم على الساحة العالمية خاصة مع قضية الاحتباس الحراري وكذا التلوث البيئي.

<sup>1</sup>[www.arabapps.org/2016/4/%d20.03/07/05/2017](http://www.arabapps.org/2016/4/%d20.03/07/05/2017)

- الحصول على شهادات من جهات عالمية تؤكد حرصها على البيئة وأن أجهزتها صالحة للاستخدام البشري بدون خوف إشعاعات أو غير ذلك فضلا عن استخدام مواد مميزة في التصنيع كما ذكرنا.

- من جهة آبل قد تستفيد من خلال هذه الشهادات الخاصة بالبيئة في تحصيل فوائد خاصة بتخفيضات الضرائب في بعض المناطق طبعا دون الالتفات إلى قضية اعتمادها على طاقة نظيفة طبيعية بعيدا عن الطاقة الكهربائية المكلفة في بعض البلدان وبالتالي تعتبر ميزة اقتصادية مهمة.

- الاعتماد على تقنيات حديثة في إعادة تدوير الأجهزة القديمة وقد اعتمدت على روبوت ذكي يحمل اسم ليام أو Liam الذي يقوم بإعادة تقطيع وتفصيل أجهزة الأيفون بدقة كبيرة.

وفي الأخير يمكن القول عن آبل أنها شركة استطاعت اكتساب سمعة منفردة عن باقي الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال جعلتها تحتل المراتب الأولى وذلك من خلال تحقيق فائدتين:

1- فائدة بيئية التي تظهر من خلال النقاط التي تعتمد عليها للحفاظ على البيئة.

2- فائدة مالية التي تظهر من خلال إعادة تدوير الأجهزة القديمة والاستفادة منها في إعادة تصنيع الأجهزة الجديدة وهذا يغنيها عن إعادة طلب وشراء هذه المواد.

ثالثا: شركة الأغلفة الخضراء:

تأسست شركة الأغلفة المحدودة Green Packaging Inc في عام 2007 من قبل ناشط بيئي وأراد أن يعبر من خلال هذه الشركة عن قلة المتزايد اتجاه الكميات الكبيرة والمتزايدة من الأغلفة والعبوات التي يصعب تحليلها في التربة والتي يكون مصدرها الصناعات النفطية وقد عملت الشركة التي موقع عملها في الولايات المتحدة الأمريكية على تقديم أغلفة قابلة للتحليل ولكي تساهم في المساعدة على إبقاء الأرض صالحة للأجيال القادمة لذلك فإنها توفع شعار لتحديد رسالتها وهو التغليف الأخضر -منتجاتنا تحمي منتجاتكم وتحمي البيئة وهذا التوجه في عمل الشركة ساعدها على تحقيق الآتي<sup>1</sup>:

- إيجاد أغلفة ملائمة للبيئة.

- تخفيض استخدام النفط ومشتقاته.

<sup>1</sup> تامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 415.

- المساهمة في تخفيض درجات الحرارة بشكل عام من خلال العمل على تخفيض الغازات المنبعثة وتقليل نسب التلوث في الجو .

- تقليل حجم النفايات المحمولة إلى موقع طهر النفايات.

في الأخير يمكن القول عن هذه الشركة أنها استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال من خلال اهتمامها بالبيئة الذي يظهر من استخدامها للمواد القابلة للتحلل صف إلى ذلك استخدام التقنيات الحديثة وطاقة أنظف وأقل في إنتاج هذه الأغلفة.

رابعاً: شركة SHELL:

تعتبر شركة SHELL واحد من اكبر الشركات العالمية في مجال الصناعات حيث يتركز نشاط المؤسسة الأساسي في استخراج النفط الخام وتكريره واستخراج وتصنيع مشتقاته مثل البنزين والزيوت وغيرها وتملك هذه الشركة فروعاً عملاقة حول العالم تدير أعمالها ومشاريعها الكبيرة وفي عام 1996 واجهت شركة SHELL مشكلة في أحد بواخرها الناقلة للنفط فقد تعرضت هذه الناقلة لأضرار جسيمة وهي تقوم بنقل النفط في بحر الشمال وبعد عدة محاولات لإنقاذ الناقلة قررت الشركة أن تقوم بإغراق السفينة بما تحتويه من نفط خام في بحر الشمال وهذا ما سيؤدي بالنتيجة إلى فناء كميات كبيرة من الثروات السمية، وتلويث مياه البحر لعدة أجيال وصعوبة لإيجاد حياة بحرية في تلك المنطقة لمدة كبيرة، وبعد تسريب الخبر إلى الجماعات بتنظيم الاحتجاجات والمظاهرات المناهضة لشركة SHELL وتحشيد الدعم الجماهيري والإعلامي في محاولة لثني الشركة عن عجزها في إغراق السفينة بما فيها إلا أن التكلفة اللازمة لذلك تفوق الناقلة بما تحتويه من نفط وكانت الشركة تنتظر للموضوع من ناحية التكلفة لإغراق الناقلة يكلف الشركة نفس التكلفة لإنقاذها نظراً لاعتماد الشركة التأمين وبالنتيجة فقد قامت الشركة بتنفيذ القرار وقامت بإغراق الناقلة بما فيها من نفط وبالفعل فقد تحقق ما كان متوقع من آثار بيئية وبعد فترة من هذا الحادث بدأت شركة SHELL تشهد انخفاض كبير في مبيعاتها وأرباحها في العديد من الدول الأوروبية مثل هولندا، إنجلترا، وفرنسا ويشكل هذا الموضوع مشكلة كبيرة بالنسبة للشركة التي كانت تجهل أسباب هذا التراجع في المبيعات وانخفاض مستوى الأرباح التي تنتج عن تحول العديد من زبائنها عن منتجاتها وتحولهم إلى منتجات الشركة المنافسة وبالتالي فقد كانت خسارة الشركة مضاعفة فانخفاض لم يكن بسبب

اخفاض الاستهلاك وإنما بسبب تحول الزبائن إلى شركات أخرى وهكذا فقد بات المركز التنافسي للشركة مهددا في العديد من الدول الأوروبية.

وكمحاولة من الشركة لمعرفة أسباب هذا الانخفاض لإيجاد الحل المناسب لهذه المشكلة فقد قامت الشركة بإجراء عدد من الدراسات والبحوث بالتعاون مع عدد من الوكالات البحثية المتخصصة لتشخيص المشكلة وقد كانت النتائج مفاجئة للشركة فقد توصلت هذه البحوث إلى السبب الرئيسي لتحول زبائن الشركة نحو الشركات المنافسة هو قيام الشركة بإغراق ناقلة النفط في بحر الشمال وبالتالي فقد شعر الزبائن أن الشركة غير مهتمة بالبيئة التي يعيشون فيها وبالتالي فإنها غير مهتمة بهم وهذا ما أدى إلى فقدانهم الثقة بالشركة SHELL والتحول باتجاه منافسيها.

وكخلاصة يمكن القول أن عدم الاهتمام بالبيئة سيؤدي بالمؤسسات الاقتصادية إلى تراجع في مبيعات الشركة إضافة إلى توجه الزبائن إلى مؤسسات المنافسة للشركة كما حدث مع شركة SHELL لذا وجب على الشركة الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالبيئة وذلك بهدف المحافظة على العملاء وبناء علاقة وثيقة معهم من جهة ومن جهة أخرى اكتساب سمعة جيدة في السوق مما يجعلها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى.

خامسا: شركة فولكس فاجن:

أزمة كبيرة تتعرض له ألمانيا إحدى أهم وأكبر الدول في مجال صناعة السيارات، بسبب تورط شركة فولكس فاجن بفضيحة التلاعب بالمعايير الخاصة بالانبعاثات وتضليل السلطات الأمريكية التي تجري تحقيقات ضد الشركة بتهمة انتهاك قانون حماية المناخ الأمريكي وقد أسهمت هذه الفضيحة بهبوط وانهيار اسم الشركة والتي من المتوقع أن تخسر الكثير بعد أن سمعت العديد من دول العالم إلى فتح تحقيقات خاصة بهذه القضية التي احتلت وكما تشير بعض المصادر وعناوين الأخرى في الصفحات الرئيسية لمعظم الصحف العالمية مع توقعات بقرب انهيار الشركة وإعلانها الإفلاس التام بعد أن اعترفت رسميا بالغش في نتائج اختبارات الانبعاثات السامة للسيارات التي تعمل بالديزل في الولايات المتحدة حيث قامت الشركة بتركيب برنامج معلوماتي معقد يزور نتائج اختبارات مكافحة التلوث<sup>1</sup>.

07/05/2016 بتاريخ [www.m.annabaa.org/arabic/economicrepots/3671](http://www.m.annabaa.org/arabic/economicrepots/3671)<sup>1</sup>

وتفيد بعض التوقعات أن فولكس فاجن بالإضافة إلى الضرر الكبير الذي لحق بسمعتها يمكن أن تدفع غرامات مالية قد تزيد عن 18 مليار دولار في أمريكا فقط بالإضافة إلى التعويضات التي ستضطر لدفعها إلى المشتريين مع تدني سمعة الشركة في الأسواق العالمية مما يهدد بدخول العملاق الألماني في النفق المظلم ومواجهة خطر الإفلاس خصوصا مع حجم التعويضات المتوقع دفعها لبلاد أخرى لكن الشيء الأهم الذي يقلق الألمان كثيرا وكما يقول بعض الخبراء هو احتمالية أن يفقد شعار صنع في ألمانيا رونقه ويفقد الثقة في المنتجات الألمانية.

- تعتبر شركة فولكس فاجن أكبر شركة ألمانية وأوروبية لإنتاج السيارات وتحتل المركز الثاني على مستوى العالم من حيث الإنتاج بعد شركة تويوتا اليابانية وتعتبر ممولا أساسيا وعامل رئيسي في الاقتصاد الألماني بما تدفعه من ضرائب وما تقدمه من خدمات ووظائف وتوفر صناعة السيارات الألمانية نحو خمس الوظائف في البلاد وبحسب دويتشه بنك بنسبة 17.9% من إجمالي الصادرات الألمانية البالغة 17 تريليون يورو وهزت فضيحة الانبعاثات التي ضربت فولكس فاجن قطاع الأعمال والمؤسسات السياسية في ألمانيا ويحذر محللون من أن الأزمة في عملاق صناعة السيارات فقد تطور لتصبح أكبر تهديد فولكس فاجن هي أكبر شركة لصناعة السيارات وأكبر أرباب العمل في البلاد حيث توظف 270 ألف إضافة إلى عدد أكبر يعملون لدى الموردين ودفع مارتن الرئيس التنفيذي لشركة أن ثمن فضيحة الغش في اختبار الانبعاثات لسياراتها التي تعمل بالديزل في الولايات المتحدة عندما استقال ويعكف خبراء الاقتصاديون الآن على تقييم تأثيرها على الاقتصاد الألماني.

من جانب آخر كانت العلامة التجارية فولكس فاجن ترمز لبراعة الهندسة الألمانية ومثانتها لكن في غضون أيام فقط تغير ذلك تغيرا جذريا فقد أُلقت فضيحة الغش في اختبارات انبعاثات الديزل الأمريكية بظلالها على الشركة ويخشى الألمان كثيرون أن يصل تأثيرها إلى شركاتهم الأخرى لتتأكل سمعة شعار "صنع في ألمانيا".

ومن جهة أخرى دفع اعتراف شركة فولكس فاجن بتلاعبها في نتائج اختبارات الانبعاثات من سياراتها خبراء في البيئة والصحة للتساؤل إن كان مثل ذلك الخداع مسؤولا عن عدم تحقيق تقدم في تقليل الوفيات والمرض بسبب تلوث الهواء.

وكننتيجة لما سبق، ونظرا للترويج الكاذب لشركة فولكس فاجن بأنها تروج للحفاظ على البيئة أدى إلى فقدان سمعة الشركة إضافة إلى وجود خسائر مادية ومعنوية كبيرة فتمثل في دفع غرامات مالية والاحتجاز الغير شرعي وتسريح الموظفين من العمل ووضع لوائح سوداء وتحت مراقبة غير قانونية كل أدى إلى تراجع مركزها التنافسي.

## المبحث الثاني: نماذج من شركات عربية:

أولاً: الشركة العربية لصناعة الورق:

تأسست الشركة العربية لصناعة الورق في عام 1994 كشركة ذات مسؤولية محدودة من قبل خمسين شريكاً من رجال الأعمال بالمملكة لفتح آفاق صناعة وتقنيات التدوير وإعادة استخدام المواد ومنها تدوير المخلفات الكرتونية والورقية وذلك بتحويل الكراتين المستعملة إلى لفات ورق تنتج منها الصناديق الكرتونية مرة أخرى مما يقلل الحاجة إلى الاعتماد على الورق المصنوع من لب الأشجار وللإسهام في المحافظة على الموارد الطبيعية وتنميتها وترشيد استخدامها للحفاظ على البيئة وتوفير المواد الخام محلياً لمصنعي الكرتون وخلق فرص عمل للكوادر الوطنية وتقليل الاستيراد ودعم ميزان المدفوعات وفي عام 2009 صدر قرار معالي وزير التجارة والصناعة بإعلان الشركة العربية لصناعة الورق كشركة مساهمة مغلقة برأسمال قدره 155 مليون ريال مقسم إلى 15.5 مليون سهم<sup>1</sup>.

تمكنت الشركة خلال عمرها القصير من رفع رأسمالها من 62 مليون إلى 310 مليون ريال إضافة الدعم المصرفي اللامحدود الذي تتمتع به الشركة لقوة مركزها المالي وقد قام صندوق التنمية الصناعية السعودية بتمويل المشروع الأول بمبلغ 42.5 مليون ريال أتمت الشركة سدادها بالكامل حسب الجدول الزمني المحدد في الصندوق مما أكسبها ثقة إدارة الصندوق حيث قام الصندوق بتمويل المشروع الثاني بقرض طويل الأجل قيمته 84 مليون ريال سددت الشركة الجزء الأكبر منه حسب الجدول الزمني المحدد من الصندوق وتبلغ جملة الاستثمارات المالية للشركة حوالي مليار ريال.

كان مصير المخلفات الكرتونية قبل تأسيس الشركة تصدير جزء منها إلى الخارج المملكة لتستفيد منها جهات خارجية تعيد تصنيعه وتصديره مرة أخرى للمملكة على شكل منتج نهائي تعادل قيمته أضعاف القيمة كمادة خام بيئياً والجزء الآخر يواجه للدفن في المرادم التابعة للبلديات بعد تعرضه للتلوث نتيجة اختلاطه بالمخلفات الأخرى في المكابس المتحركة التابعة لمقاولي النظافة وبذلك تهدر الثروة الوطنية وتشغل المخلفات الكرتونية حيزاً كبيراً من نفايات البلديات وذلك لحجمها وصعوبة كسبها من قبل مقاولي النظافة مما يزيد في أعباء الأمانات والبلديات نظراً للزيادة في حجم النفايات مما يتسبب في رفع تكلفة

<sup>11</sup><http://csrsa.net/member-profile/51.20> :19/ 07/07/2017

مشاريع نظافة المدن ساهمت الشركة منذ نشأتها وحتى يومنا هذا في تجميع وشراء ما يزيد عن 2 مليون طن حتى نهاية عام 2011 من المخلفات الكرتونية والورقية تم استغلالها بشكل سليم حتى تمكن من تحويلها إلى لفات ورقية يبعث إلى مصانع الكرتون بالمملكة ودول مجلس التعاون الخليجي وبعض الدول العربية والإسلامية والدول الصديقة مما أدى إلى دفع عجلة الاقتصاد كما أن الشركة ساهمت في إيجاد فرص عمل لكثير من المواطنين في مدن المملكة.

قامت الشركة بتأسيس شركة التدوير العربية المحدودة لتتولى إدارة مركز التجميع في كافة المدن الرئيسية بالمملكة ودول الخليج العربي بغرض استقبال المواد القابلة للتدوير من صغار المجمعين ومن ضمنها المخلفات الكرتونية وفرزها وكبسها وشحنها إلى مصنع الشركة بالدمام دون أن يضطر إلى الاستثمار في معدات الكيس أو تخزينها في مستودعات وذلك حفاظا على السلامة العامة ومنعا للحرائق حيث لا يستطيع أولئك المجمعين تجهيز مواقعهم بمعدات مكافحة الحرائق ذات التكلفة العالية والتي تحرص الشركة على توفرها في جميع مواقعها ومراكز التجمع التابع لها الأمر الذي كان له الأثر الكبير في زيادة عدد المجمعين واستمرارهم حيث تعمد الشركة إلى تقديم الدعم المالي والفني لهم كما تسعى إلى انتشارهم في كافة مدن المملكة لضمان تجميع أكبر كمية ممكنة من المخلفات الكرتونية والورقية وإعادة تدويرها.

إن مساهمة الشركة في المحافظة على البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية المتجددة لم تقتصر على استغلال وتدوير المواد الخام بل تجاوزت ذلك لتساهم في المحافظة على مصادر المياه حيث تعتمد إلى تدوير العادمة الصناعية وإعادة استخدامها في خطوط الإنتاج بعد معالجتها بأحدث النظم حيث ينتج المصنع حاليا 120 ألف طن في السنة من لفات الورق كما تقدمت إدارة الشركة مؤخرا إلى وزارة التجارة والصناعة بطلب رفع الطاقة الإنتاجية إلى 550 ألف طن متري في السنة لإضافة خط إنتاج ثالث حيث شراء مصنع متكامل من بريطانيا وتم شحن معظم أجزائه إلى المملكة كما تسعى الشركة العربية لصناعة الورق لأن تكون من كبريات الشركات المصنعة للورق في المنطقة.

وكخلاصة لما سبق يمكن أن نستنتج بأن تزايد اهتمام الشركات بالبيئة سوف يؤدي إلى تغير الثقافة اللابئية أو غير ودية بيئيا إلى ثقافة بيئية وودية بيئيا حيث تظهر الثقافة البيئية لهذه الشركة من خلال إعادة تدوير الخلفات الكرتونية والتي تجعل الشركة أكثر انسجاما وودية مع البيئة.

ثانيا: شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء:

تعتبر الطاقة الكهربائية أهم عنصر من عناصر الحياة فهي الإثارة والقوة المحركة سواء للأجهزة المنزلية أو المحركات بالمصانع وغيرها وبتوافر الطاقة الكهربائية تتوافر عوامل الراحة للإنسان سواء من سلع أو خدمات<sup>1</sup>.

تعمل شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء على توفير الطاقة الكهربائية لكل المشتركين بالكفاءة المطلوبة من استمرارية وجودة وذلك عن طريق تخفيض الانقطاعات عن طريق تحسين كفاءة الشبكات ورفع درجة الاعتمادية لها ولتفادي تعرض الأجهزة والمعدات لاضطرابات الجهد أو الانقطاعات المتكررة بالإضافة إلى تحسين الجهد بهدف توفير الطاقة الكهربائية للمشاركين بأحسن جودة وذلك من خلال تحديث مراكز التحكم والصيانات الدورية للشبكات والتوسيع فيها.

وتعمل شركة شمال القاهرة باستراتيجيات بعيدة المدى وذلك عن طريق التخطيط المستقبلي للشبكات والعمل على توفير مصادر التغذية الكهربائية لها عن طريق التنسيق الدائم مع الشركة المصرية لنقل الكهرباء والشركة القابضة لكهرباء مصر.

ومن ضمن سياسات الشركة سياسة ترشيد الطاقة وتشجيع المشتركين على ترشيد الطاقة فهي تقوم بعمل دراسات ترشيد الطاقة للعملاء الذين يرغبون في تخفيض استهلاكهم بدون مقابل كما أنها تقوم ببيع الكميات الموفرة للطاقة نصف ثمنها لجميع فروع الشركة وتستهدف الشركة تركيب وحدات توليد من الطاقة الشمسية ببعض مبانيها بهدف تقليل استهلاك الطاقة من الشبكة الكهربائية الموحدة وتشجيع الوحدات الإدارية على تركيب وحدات توليد طاقة شمسية نظرا لكونها موفرة للوقود اللاحفوري الذي يستهلك بوحدات التوليد الحرارية والغازية كما أنها طاقة نظيفة تحافظ على البيئة كما تهتم الشركة براحة المشتركين وتعمل على سرعة تنفيذ المقابس المطلوبة أو تركيب العدادات كما أنها وفرت خطوط التلفونية للإبلاغ عن انقطاع الكهرباء أو وجود حوادث بالشبكات الكهربائية التابعة لها وتعمل الشركة بنظام الواردي حتى يكون العمل 24 ساعة.

<sup>1</sup>www/ncedcgov.eg/chairman.aspx.20.21= 07/05/2017

وفي الأخير نستنتج أن شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء هي شركة تسعى لتحضير سياستها ووظائفها وذلك من خلال استخدام الطاقة النظيفة التي تحافظ على البيئة والمتمثلة في الطاقة الشمسية ببعض مبانيتها وهما يساعدها في تجنب تكلفة فاتورة الكهرباء الكبيرة.

ثالثاً: شركة دهانات الجزيرة:

تأسست شركة دهانات الجزيرة عام 1979 بمدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية كشركة صغيرة ذات طموحات وتطلعات كبيرة وفي وقت قصير أثمرت جهود المؤسسين من خلال رؤيتهم وتفانيهم نحو تحقيق نمو متوازن بإرسال القواعد المثبتة لشركة رائدة في صناعة الدهانات على مستوى منطقة دول مجلس التعاون ولشرق الأوسط وفي هذا السياق تمكنت الشركة في تبوؤ مركز الريادة وفي تطوير وإنتاج دهانات إبداعية عالية الجودة تتميز بأنها مسؤولة بيئياً كما تصل طاقتها الإنتاجية إلى نحو 320.000 طن سنوياً من مجرد 400 طن سنوياً عند التأسيس<sup>1</sup>.

قد بدأت شركة الدهانات الجزيرة على مدار السنوات الماضية على إثراء الاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية والتفاعل مع المجتمعات التي توجد فيها وأنتجت دهانات تتميز بالحدثة والجودة العالية والأمان البيئي والابتكار في خدمة الصناعات المختلفة وتشييد الأبنية والديكور كما مهدت الطريق أمام الشباب السعودي لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفنية والتقنية من خلال التدريب في الوظيفة واستقطاب الكفاءات السعودية ولا تدخر شركة دهانات الجزيرة جهداً في إرسال الشركاء مع العملاء المتميزين على أساس تحمل المسؤولية وتعزيز الموارد البشرية وتضافر الجهود في سبيل تحقيق أعلى المعايير المهنية والتنمية المستدامة في مجال صناعة الدهانات، كما تواصل شركة دهانات الجزيرة مسيرتها المهنية في اكتشاف الإمكانيات اللامتناهية لتقنيات صناعة الدهانات من خلال وحدات إنتاجها وتحقيق القيمة الأفضل لمنتجاتها بهدف إثراء الحياة البشرية ورفاهية العملاء هذا وسيبقى وعد الشركة دهانات الجزيرة ثابتاً وراسخاً من حيث الالتزام بالجودة والموضوعية والإبداع في صناعة كافة منتجاتها إضافة إلى المنهجية التي تعمل من خلالها على تحقيق التميز والارتقاء بقدراتها لتحقيق أعلى المعايير العالمية.

كما تسعى شركة الدهانات الجزيرة لتحقيق الأهداف التالية:

---

<sup>1</sup>[www.al-jazzeerapaints.com/ar/aboutus](http://www.al-jazzeerapaints.com/ar/aboutus).

1- تسعى أن تكون شركة الدهانات رائدة ومنافسة في كل من المملكة العربية السعودية ومنطقة الخليج إضافة إلى منطقتي الشرق الأوسط وإفريقيا.

2- تحقيق شراكة مع العملاء والمجتمع تنبع من روح المسؤولية والارتقاء بالصناعة الوطنية وتنمية الموارد البشرية.

3- تحقيق أعلى معايير الجودة والتميز من خلال المعرفة والخبرة والحماس والالتزام بتحقيق المنجزات والنمو المتوازن.

وكنتيجة للتوجه البيئي الذي قامت به شركة الدهانات فقد استطاعت الشركة من اكتساب ميزة تنافسية كبرى وذلك بفضل تقديمها لخدمات ذات جودة عالية جعلتها تحتل المراتب الأولى في السوق.

## المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات:

1- يوجد هناك العديد من المنظمات التي تعمل على إعادة تطوير منتجاتها وبذلك فهي تحافظ على البيئة إضافة إلى ذلك فهي تعمل على زيادة الوعي البيئي لدى المستهلك من خلال تقديمها منتجات صديقة للبيئة وعلى ضوء ما سبق يمكننا نفي الفرضية الأولى أن إلغاء مفهوم النفايات ليس له أثر على تحقيق الميزة التنافسية.

2- تعمل معظم المنظمات الأعمال على إعادة تصميم المنتجات وذلك بهدف الاستفادة من انخفاض تكلفة المواد الأولية الداخلة في إنتاج منتجاتها والتي بدورها تؤدي إلى انخفاض في الأسعار المنتجات وعلى هذا قمنا بنفي الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة تم نفيها حيث أن هناك العديد من المؤسسات تسعى إلى تحقيق الربح عن طريق تكوين صورة ذهنية جيدة للمؤسسة من خلال الاتجاه نحو البيئة.

4- يعتبر السعر من أهم المشاكل التي يواجه المنظمات حيث يتحدد من خلال التكلفة الكلية للمنتج إضافة أنه العامل الوحيد الذي يؤثر على الزبون حيث كلما انخفض السعر كلما زاد عدد الزبائن وباعتبار أن منظمات الأعمال التي تتبنى التسويق الأخضر تسعى لتقديم منتجات ذات أسعار عالية وهذا لا يضر بموقعها التنافسي كونها لا تتنافس على أساس الأسعار وإنما تتنافس على أساس التميز في منتجاتها.

واستنادا لما سبق فقد قمنا بنفي الفرضية الرابعة.

- وفي الأخير واستنادا لما سبق لقد قمنا بنفي الفرضية الرئيسية القائلة أن التسويق الأخضر لا يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية لأن المنظمات التي تتبنى مفهوم التسويق الأخضر تستطيع تحقيق مجموعة من المزايا التي تخدمها على المدى المتوسط والبعيد كما يحفزها على تشجيع الإبداع والتميز في خدمة أسواقها الذي من شأنه أن يخدم تنمية رأس المال الفكري بها.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن انتهاج أي مؤسسة لمفهوم التسويق الأخضر سيخلق لها ميزة تواجه بها المؤسسات الأخرى كما استنتجنا بأن الزبائن الواعدون يتجهون إلى المنتجات التي يطبق فيها التسويق الأخضر رغم زيادة تكلفتها وتعتبر شركة Toyota و Apple وغيرها من الشركات التي طبقت التسويق الأخضر.

الختامة

## خاتمة:

لقد حاولت من خلال هذه الدراسة محاولة إبراز دور التسويق الأخضر في خلق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال كتوجه لابد من اعتناقه من طرف هذه الأخيرة بغية الاستجابة والتكيف مع المستجدات المتعلقة بالبيئة والمتمثلة أساس في تزايد الوعي البيئي وتزايد ضغوطات المنافسة والهيئات الحكومية وغير الحكومية... الخ، وهذا من شأنه أن يخدم تطلعات الجماهير التي يمكن أن تؤثر على الحياة وتنافسية هذه المنظمات في الأسواق التي تنشط بها باعتبار التسويق الأخضر جميع الممارسات التسويقية التي من خلالها تقدم منظمات الأعمال منتجات محافظة على البيئة ويمكن للأسواق الخضراء أن تستجيب لها لابد أن تركز الممارسات التسويقية الخضراء في منظمات الأعمال على مجموعة من المبادئ وهي إعادة هيكلة عملياتها الإنتاجية وتصميم المنتجات، إلغاء مفهوم النفايات أو التقليل منها، وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة للمنتجات الخضراء وفي الأخير جعل التوجه البيئي مربحا أي مصدرا للربحية والتنافسية في نفس الوقت.

ويبقى على منظمات الأعمال العمل بما كان على جعل التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق عدة مزايا تنافسية من شأنها أن تخدمها في المدى المتوسط والبعيد ومن بين المزايا التنافسية التي يمكن أن تحوز عليها منظمات الأعمال تحقيق ميزة التكلفة الأقل وإن كانت هذه الميزة نسبية في بعض القطاعات والمجالات إضافة إلى تحقيق التموضع والصورة الذهنية الجيدة عنها في الأسواق.

وفي الأخير فإن التسويق الأخضر هو نظام متكامل ومتفاعل بين جميع أجزائه فهو يعكس فلسفة منظمة الأعمال وتوجهها التسويقي في الأسواق المستهدفة.

- نتائج البحث: على ضوء ما سبق خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- \* هناك مجموعة من المنظمات تمارس أنشطة ضمن التسويق الأخضر.
- \* هناك العديد من المنظمات الأعمال تستخدم مواد أولية قدر الإمكان إذا توفرت الظروف في عملياتها الإنتاجية بحيث تكون المنتجات تتفق مع المتطلبات البيئية وتغليفها بمواد قابلة لإعادة التدوير.
- \* هناك علاقة وطيدة بين التسويق الأخضر بمزيجيه التسويقي والقدرة التنافسية حيث كلما استخدمت منظمات الأعمال مفهوم التسويق الأخضر في إنتاجها سوف يعمل على زيادة القدرة التنافسية لها.

- التوصيات: قصد تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وفق مدخل التسويق الأخضر، يمكن أن نوصي بما يلي:

- ضرورة تبني المنظمات الجزائرية لأبعاد التسويق الأخضر وبصورة واضحة ضمن الخطط الاستراتيجية الرئيسية للشركة واعتبارها جزء من ثقافة المؤسسة من أجل المحافظة على البيئة وإرضاء حاجات الزبائن ومتطلباتهم.

- استخدام الوسائل المناسبة لتدريب العاملين ضمن التوجه البيئي في المنظمة الجزائرية والقيام بعمليات تحسين والتوعية البيئية داخل المؤسسة وخارجها.

- دعوة منظمات الأعمال الجزائرية المبادرات الخضراء الداعمة للتسويق الأخضر.

- إعطاء فكرة عن مزايا وإيجابيات التسويق الأخضر للمستهلك.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أ- الكتب:

- 1- تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009.
- 2- تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.
- 3- محمد طاهر حسين، محمد إسماعيل، التسويق في الإسلام، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009.
- 4- تامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 5- زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية، دار جرير للنشر، عمان، الطبعة 1، 2011.

### ب- الرسائل والمذكرات:

- 1- محمد سعد وأحمد حمودة، العلاقة بين التسويق الأخضر والأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2014.
- 2- محمد العجاي، التسويق الأخضر، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 3- سامي عبد الكريم المومني، أثر التسويق الأخضر على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014-2015.
- 4- أبي مولود - محمد رفيق - زهرونة عبد الرحمان، التسويق الأخضر في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، رسالة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
- 5- شادي حسين، التسويق الأخضر، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ب ت.
- 6- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2006.

7- كريمة كندري، دو الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011.

8- بوزايد وسيلة، مقارنة المواد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012.

9- حومدي هناء، الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.

10- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

11- جباينة أحمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

12- هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في تحقيق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008-2009.

13- بن عمارة إيمان - طيب زينب، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية في الدول النامية، رسالة ماجستير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015.

14- قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.

15- لطرش رمضان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

16- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص 65.

17- كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

ج- الملتقيات والمجلات:

1- د. نوري منير - لجلط إبراهيم، واقع وآفاق توجه شركة تويوتا نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث حول الاجتماعية المسؤولية والأعمال منظمات، جامعة الشلف، 14 و 15 فيفري 2012.

2- سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في حسن الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البويرة، 17 و 18 أبريل 2013.

3- أحليمة قريشي، أسهلة قدري، التسويق الأخضر اتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر 2011.

4- سميرة صالح، التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي والأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر 2011.

5- د. منتهي، الترويج في التسويق الأدائي، محاضرة ألقيت في الدورة التدريبية ورشة عمل البيت أقامتها كلية الصيدلة فرع العلوم الصيدلانية، جامعة الموصل، جمهورية العراق، الفترة 14/13 أيار 2012.

6- زكية مقري، علاقة سياسات المزيج التسويقي الأخضر بتبني استراتيجيات التسويق الأخضر، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت، باتنة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، العدد 1 ديسمبر 2014.

المواقع الالكترونية:

1- [www/arm.wikipedia.org](http://www/arm.wikipedia.org)

2- [www.arabapps.org/2016/4/%d](http://www.arabapps.org/2016/4/%d).

3- <http://m.annabaa.org/arabic/economicrepts/3671>.

4- [www/csrsa.net/member-profile/51](http://www/csrsa.net/member-profile/51).

5- [www/ncedcgov.eg/chairman.aspx](http://www/ncedcgov.eg/chairman.aspx).

6- [www.al-jazeerapaints.com/ar/aboutus](http://www.al-jazeerapaints.com/ar/aboutus).